

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN KONSEP
BEYOND BUDGETING DALAM EVALUASI KINERJA
MANAJEMEN**

Studi Kasus pada PT Anugraha Wening Caranadwaya

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Teodosius Yanuar Adi Surya
NIM : 062 114 058

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2011**

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN KONSEP
BEYOND BUDGETING DALAM EVALUASI KINERJA
MANAJEMEN**

Studi Kasus pada PT Anugraha Wening Caranadwaya

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Theodosius Yanuar Adi Surya

NIM : 062114058

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2011**

Skripsi

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN KONSEP
BEYOND BUDGETING DALAM EVALUASI KINERJA
MANAJEMEN**

Studi Kasus pada PT Anugraha Wening Caranadwaya



Oleh:

Theodosius Yanuar Adi Surya

NIM: 062114058

Telah Disetujui oleh:

Pembimbing

Dr. FR. Ninik Yudianti M.Acc., QIA.

Tanggal: 01 November 2011

SKRIPSI

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN KONSEP *BEYOND BUDGETING* DALAM EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
Studi Kasus pada PT Anugraha Wening Caranadwaya

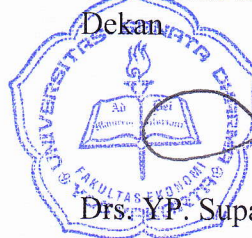
Dipersiapkan dan ditulis oleh:
Teodosius Yanuar Adi Surya
06 2114 058

Telah dipertahankan di depan Dewan penguji
Pada tanggal 28 November 2011
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	: Firma Sulistiyowati, S.E., M.Si., QIA.	
Sekretaris	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	: Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA.	
Anggota	: Drs. Edi Kustanto, M.M.	
Anggota	: Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	

Yogyakarta, 30 November 2011
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Dekan



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA.

HALAMAN PERSEMBAHAN

**Tuhan gembalaku yang baik
(Mazmur, 23:2-4)**

Ia membaringkan aku di padang yang berumput hijau
Ia membimbing aku ke air yang tenang

Ia menyegarkan jiwaku
Ia menuntun aku di jalan yang benar oleh karena namaNya

Sekalipun aku berjalan dalam lembah kekelaman
Aku tidak takut bahaya
Sebab engkau besertaku
Gadamu dan tongkatmu, itulah yang menghibur aku.

Kupersembahkan untuk:

Ayahku Hilarion Triasmoro Putro

Ibuku Meriam Ida Sulistiani

Kakakku Anastasius Bagus Adi Saputra

Adikku Franzeska Amanda Benita Clara

Kekasihku dan Para Sahabatku

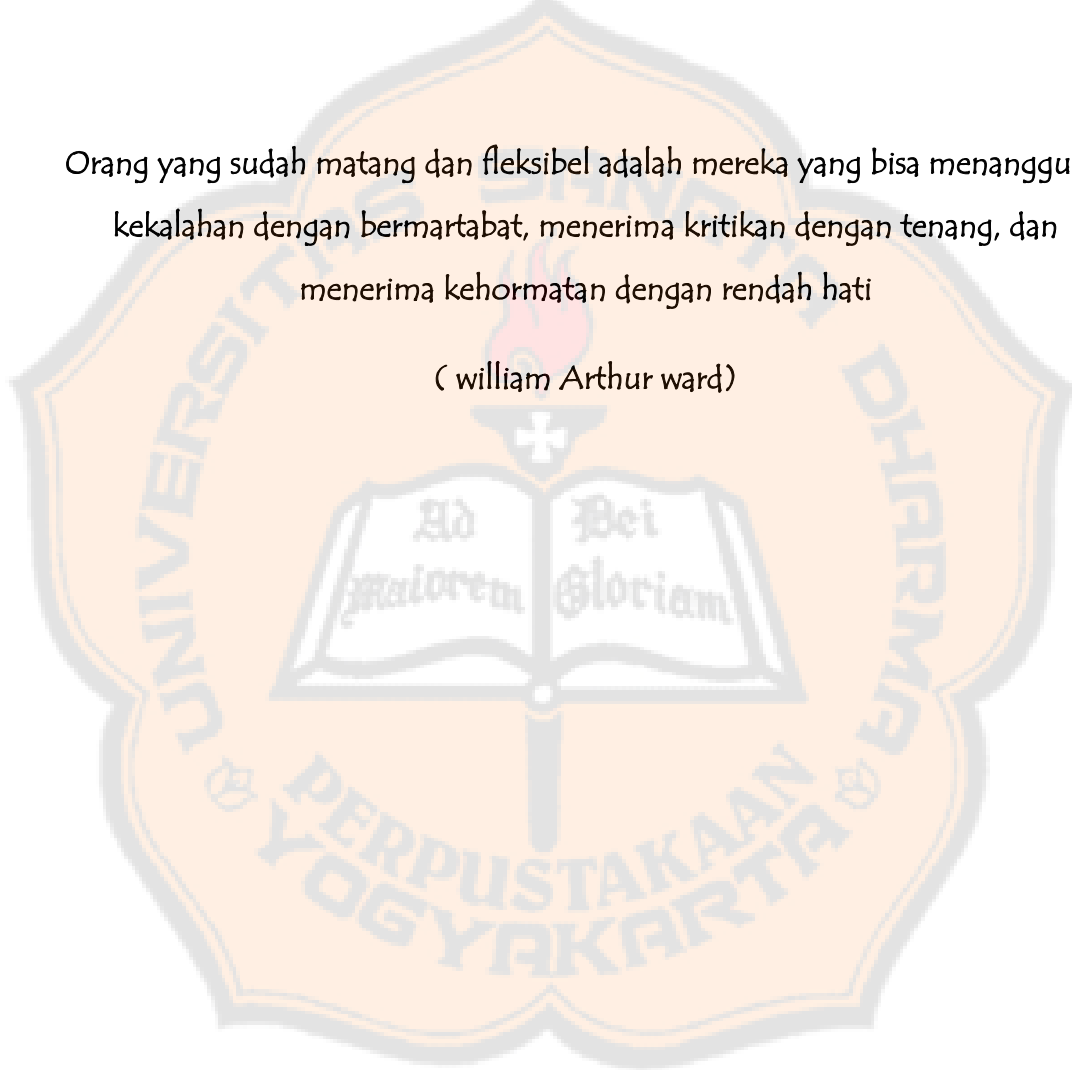
MOTTO

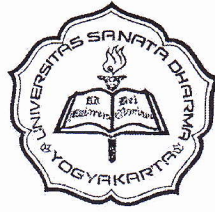
Sebab segala sesuatu adalah dari Dia, dan oleh Dia, dan kepada Dia: bagi Dialah kemuliaan sampai selama-lamanya!

(Roma 11:36)

Orang yang sudah matang dan fleksibel adalah mereka yang bisa menanggung kekalahan dengan bermartabat, menerima kritikan dengan tenang, dan menerima kehormatan dengan rendah hati

(william Arthur ward)





UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN KONSEP *BEYOND BUDGETING* DALAM EVALUASI KINERJA MANAJEMEN” dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 28 November 2011 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengkuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut diatas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 30 November 2011
Yang membuat pernyataan,

Theodosius Yanuar Adi Surya

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertandatangan dibawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

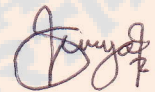
Nama : Theodosius Yanuar Adi Surya

No Mahasiswa : 06 2114 058

Demi Pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul: ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING* DALAM EVALUASI KINERJA MANAJEMEN (PT Anugraha Wening Caranadwaya, Jakarta), beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hal untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Pada tanggal 30 November 2011
Yang membuat pernyataan,



Teodosius Yanuar Adi Surya

ABSTRAK

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN KONSEP *BEYOND BUDGETING* DALAM EVALUASI KINERJA MANAJEMEN

Studi Kasus PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Teodosius Yanuar Adi Surya
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2011

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen perusahaan. Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus pada PT. Anugraha Wening Caranadwaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, wawancara, dan kuesioner. Jenis data yang digunakan data primer. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik deskriptif komparatif dan analisis kuesioner.

Berdasarkan hasil analisis tabel perbandingan yang telah dilakukan peneliti, diketahui bahwa 54,5% telah sesuai dengan konsep *beyond budgeting*, dan 45,5% evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya tidak sesuai dengan konsep *beyond budgeting*. Karena tingkat kesesuaian tidak mencapai 80%, dapat diambil kesimpulan atas tabel perbandingan bahwa konsep *beyond budgeting* belum diterapkan dalam konsep evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya. Analisis deskriptif komparatif atas tabel perbandingan memperlihatkan masih terdapatnya kriteria-kriteria ketidaksesuaian antara konsep *beyond budgeting* dengan evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya yang meliputi evaluasi target, penghargaan, rencana, sumber daya, dan pengendalian.

Hasil analisis kuesioner diketahui bahwa rata-rata jawaban setiap pertanyaan yang ada sebesar 5 dari skala 1-7. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia yaitu para manajer telah siap untuk menerapkan konsep *beyond budgeting* dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya.

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF THE POSSIBILITY OF APPLYING BEYOND BUDGETING
CONCEPT IN MANAGEMENT PERFORMANCE EVALUATION.

(Case study at PT. Anugraha Wening Caranadwaya, Jakarta)

Teodosius Yanuar Adi S.
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2011

The aim of the research was to find out if the beyond budgeting concept could be applied in the evaluation of corporate's management performance. The type of research was case study at PT. Anugraha Wening Caranadwaya. The data collection technique were documentation, interview and questionnaire. This research used descriptive comparative and questionnaire analysis technique as analysis..

Based on results of the comparison table analysis done by the researcher, it was known that 54,5% of the management performance was already suitable with beyond budgeting concept and other 45,5% was not suitable with it. Because the level of suitability did not reach 80%, based on the comparison table it could be concluded that beyond budgeting concept was not applied yet in the evaluation of the PT. Anugraha Wening Caranadwaya's management performance concept. The comparative descriptive analysis from the comparison table showed that there were many unsuitable criteria between beyond budgeting concept and the evaluation of PT. Anugraha Wening Caranadwaya's management performance, consisting of evaluation of target, appreciation, plan, resources, and control.

From the result of questionnaire analysis, it was known that the average answer of each question was 5 from the scale of 1-7. It indicated that human resources managers were ready to apply the beyond budgeting concept in the evaluation of the PT. Anugraha Wening Caranadwaya's management performance, so it could be concluded beyond budgeting concept could be applied in the evaluation of the PT. Anugraha Wening Caranadwaya's management performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Kemungkinan Penerapan Konsep Beyond Budgeting Dalam Evaluasi Kinerja Manajemen”**, Studi Kasus pada PT Anugraha Wening Caranadwaya, Jakarta. Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rama Rektor Universitas Sanata Dharma, Dr. Ir. P. Wiryono Priyotamtama, S.J yang telah memberikan kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kepribadian kepada penulis.
2. Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Ak., QIA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Ak., QIA., selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
4. Dr. FR. Ninik Yudianti M.Acc., QIA., selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Ibu Lucia Donda Hutagalung, selaku pemilik dan Direktur PT Anugraha Wening Caranadwaya yang telah memberikan ijin bagi penulis untuk melakukan penelitian, dan memberikan kesempatan untuk bekerja di PT Anugraha Wening Caranadwaya.
6. Seluruh karyawan PT Anugraha Wening Caranadwaya yang telah memberikan banyak bantuan dan pengalaman selama peneliti melakukan penelitian, kebersamaan bersama kalian sangat berarti dalam proses pendewasaanku.
7. Ayahku Hilarion Triasmoro Putro dan Ibuku Meriam Ida Sulistianiyang penuh cinta dan perhatian telah mendidik dan membesarkanku, terimakasih yang tak terhingga atas segala doa, pengorbanan dan kasih sayang yang selalu diberikan untukku.
8. Kakakku Anastasius Bagus Adi Saputra dan Adikku Franzeska Amanda Benita Clara.
9. Rama Petrus Nugroho Agoeng Sriwidodo Pr, yang selalu memberikan dorongan semangat, kekuatan, doadan dukunganya kepada penulis.
10. Sanak Saudaraku yang selalumemberikandoa, semangat, perhatian, kasih sayang, dan dukungannya untukku.
11. Kekasihku Chrispina Putri Pujiartanti dan keluarga, terima kasih atas doa, bantuan, dorongan, perhatian dan motivasi yang selalu diberikan kepadaku.
12. Sahabat-sahabatku, Yohanes Andi Kristianto “Lalack”, Vero, Puspa, Rory “Eprek” Efriandi, Heri “Bang Her” Triharyanto, Albertus “Amanx”

Langgeng Triyono, Eka “Bajuri” Hery Wibawanto, Andreas Seno Harmoko, Beny “Bendot” Kurniawan, Wasis “Boncis” Wardoyo, Kunthi, Wahyu.

13. Teman-teman MPT ku: Lusi, Doni, Steve Vivi, Ian, Sari, Agung “greg”, Aik, Dito “Ucok” dan Mea. Terimakasih atas segala bantuan dan masukan untuk setiap kesulitan dalam skripsiku. Terimakasih atas kebersamaan dengan kalian sungguh luar biasa.

14. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga Tuhan Yesus selalu menuntun dan memberkati setiap langkah kita. Penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi pembaca yang berminat dan dapat juga sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh sebab itu, penulis dengan senang hati menerima segala kritik dan saran yang dapat membantu sehingga skripsi dapat menjadi lebih baik.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	vi
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. LatarBelakang.....	1
B. RumusanMasalah.....	5
C. TujuanPenelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI.....	8
A. Anggaran.....	8
1. Pengertian Anggaran.....	8
2. Manfaat Anggaran.....	8
3. Indikator Keberhasilan Anggaran.....	9
B. Kinerja Manajemen.....	11
1. Pengertian.....	11
2. Kinerja.....	11
3. Peran Anggaran dalam Kinerja Manajemen.....	12
C. <i>Beyond Budgeting</i>	13
1. Pengertian <i>Beyond Budgeting</i>	13
2. Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	13
3. Fungsi <i>Beyond Budgeting</i>	17
4. Prinsip <i>Beyod Budgeting</i>	18
5. Manfaat <i>Beyond Budgeting</i>	21
BAB III. METODE PENELITIAN.....	24
A. JenisPenelitian.....	24
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	24
C. ObyekdanSubyekPenelitian.....	24
D. Variabel Penelitian.....	25
E. Data yang Dicari.....	25
F. TeknikPengumpulan Data.....	25
G. TeknikAnalisis Data.....	26

BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	31
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	31
B. Struktur Organisasi Perusahaan.....	32
C. Macam Produk yang Dihasilkan.....	40
D. Evaluasi Kinerja Manajemen Perusahaan.....	40
1. Target.....	41
2. Penghargaan.....	43
3. Rencana.....	44
4. Sumber Daya.....	45
5. Koordinasi.....	47
6. Pengendalian.....	49
BAB V. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	54
A. Analisis Data dan Pembahasan Masalah Pertama.....	54
B. Analisis Data dan Pembahasan Masalah Kedua.....	77
BAB VI. PENUTUP.....	78
A. Kesimpulan.....	78
B. Keterbatasan Penelitian.....	79
C. Saran.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	82
LAMPIRAN.....	83

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Perbandingan Kontrak Kinerja Tetap dengan Kontrak Perkembangan Relatif.....	19
Tabel 2. Tabel Analisis Perbandingan Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep <i>Beyond Budgeting</i> dengan Evaluasi Kinerja Manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya.....	27
Tabel 3. Tabel Analisis Kuesioner.....	30
Tabel 4. Tabel Perbandingan Konsep evaluasi Kinerja Manajemen	51
Tabel 5. Tabel Kesiapan Sumber Daya Perusahaan	75



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar I: Struktur Organisasi PT Anugraha Wening Caranadwaya	32
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada saat ini perkembangan di sektor ekonomi semakin pesat dan persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk terus mengikuti perkembangan-perkembangan yang ada agar dapat diterima oleh pasar dan dapat mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan. Perusahaan tidaklah mudah mencapai tujuannya, untuk itu pihak manajemen harus melakukan fungsinya secara efektif dan mempertimbangkan setiap langkah yang akan diambil dengan sebaik-baiknya.

Dalam mencapai tujuannya sebuah perusahaan membutuhkan anggaran untuk menerjemahkan strategi ke dalam rencana dan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan, dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya, (Hansen & Mowen, 2006).

Anggaran tradisional sebagai suatu instrumen manajemen dalam mengelola perusahaan semakin terlihat sebagai suatu hambatan untuk mendorong manajer-manajer perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal, karena jumlah rupiah *budget* sifatnya terus naik (*incremental*), menghabiskan banyak waktu sampai ratusan jam

pegawai, terfokus pada nilai rupiah, mengabaikan kinerja, dan mengarahkan pegawai untuk memfokuskan pada sasaran-sasaran yang salah dengan mengorbankan layanan konsumen dan keseluruhan tujuan perusahaan, (Yudianto, 2009:1).

Disamping itu juga penganggaran disebut bersifat otokratik karena manajemen pusat menguasai dan membatasi fleksibilitas manajer-manajer di bawahnya sehingga dapat membatasi mereka untuk berinovasi. Penganggaran juga dapat dilihat sebagai konsep yang usang dan kuno, dan sebagai salah satu dari beberapa fungsi administratif yang teknologinya tidak banyak mengalami kemajuan.

Pada saat sekarang, untuk meraih sukses perusahaan harus melepaskan produk baru ke pasar dengan interval waktu yang pendek, membentuk hubungan sistematis yang menguntungkan dalam jangka panjang dengan konsumen dan partner kerja, secara konstan mengembangkan sumber daya manusia perusahaan, dan memelihara karyawan yang baik, dan paling tidak memuaskan permintaan investor dengan kinerja keuangan yang baik. Oleh karena itu, sekarang perusahaan-perusahaan harus melakukan sesuatu yang sangat berbeda pada waktu yang sama.

Pada saat ini anggaran tradisional masih banyak digunakan oleh sebagian besar perusahaan swasta di dunia, tetapi kelemahan-kelemahan anggaran tradisional yang banyak menghambat perkembangan inovasi perusahaan mendorong dikembangkannya sistem anggaran yang lebih baik

(*better budgeting*). Dengan konsep baru yang dikembangkan saat ini yaitu *beyond budgeting* (disebut juga *better budgeting* atau *advanced budgeting*) telah memberikan bukti dan analisa yang cukup menjamin kinerja manajemen perusahaan untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang begitu cepat. Konsep *beyond budgeting* akan membebaskan orang-orang yang *capable* dari kontrak kinerja yang bersifat *top down* yang tentunya akan membatasi mereka untuk bekerja secara efektif untuk meningkatkan *profitabilitas* perusahaan secara konsisten. Dengan jumlah *intellectual asset* yang mencapai 8%-90% tentunya sumber daya manusia merupakan asset yang paling besar dalam suatu perusahaan sehingga jika waktu mereka sebagian besar digunakan untuk menyusun anggaran akan sangat tidak efisien dan efektif. Setelah itu mereka akan bertindak untuk perusahaan dengan dibatasi oleh anggaran yang sangat mengekang mereka untuk berinovasi dalam rangka memuaskan konsumen yang tentunya akan berdampak pada peningkatan *profitabilitas* perusahaan secara konsisten, (Yudianto, 2009:1).

Konsep *beyond budgeting* akan memberikan suatu proses manajemen yang lebih adaptif dan mendukung setiap fungsi manajemen yang selalu berinteraksi dengan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dengan *beyond budgeting* manajemen perusahaan mampu merespon lebih cepat terhadap perubahan yang terjadi dan rencana yang telah ditetapkan dan merespon secara cepat perkembangan pasar dalam lingkungan ekonomi yang serba cepat.

Implementasi *beyond budgeting* didasari oleh konsep yang dapat memberikan prinsip bagi penerapannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan, konsep ini diturunkan dari berbagai situasi manajemen yang mulai terjepit dengan perubahan saat ini. Tujuan dari penerapan konsep ini lebih ditekankan pada keseluruhan bentuk efisiensi yang diinginkan oleh perusahaan. Konsep ini diinginkan agar mampu membantu kinerja manajemen perusahaan secara penuh untuk mewujudkan tujuan perusahaan dalam mempertahankan seluruh komitmennya baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan, sehingga jelas akan terbukti kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat dan membutuhkan strategi-strategi tertentu dalam melawan berbagai perubahan.

Konsep *beyond budgeting* akan membuat kinerja manajemen perusahaan mampu untuk mengambil keputusan lebih cepat, dan merespon secara cepat perubahan-perubahan yang terjadi baik di internal maupun eksternal perusahaan, sehingga manajemen mampu bekerja secara efisien dalam meraih tujuannya. Dalam *beyond budgeting* tujuan manajemen ini dipandang sebagai suatu hal yang cukup relatif, artinya sangat tergantung pada kondisi perusahaan yang selalu berhadapan dengan perubahan dan persaingan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis mengangkat permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah konsep *beyond budgeting* sudah diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya?
2. Apakah konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya?

C. TUJUAN PENELITIAN

Dari penelitian ini diharapkan akan didapat jawaban dari permasalahan yang telah diungkapkan pada rumusan masalah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen pada PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

D. MANFAAT PENELITIAN

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman baru pada perusahaan mengenai konsep penyusunan anggaran yang baru yakni *beyond budgeting*, yang dapat membantu meningkatkan dan mengembangkan kinerja perusahaan

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan informasi dan referensi perpustakaan yang dapat digunakan sebagai acuan penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Sebagai sarana untuk memperdalam dan menerapkan teori yang diperoleh di bangku kuliah dalam praktik yang sesungguhnya.

E. SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: LANDASAN TEORI

Bab ini menyajikan teori yang digunakan untuk mengembangkan hipotesis dan menjelaskan hasil fenomena riset. Dengan menggunakan teori yang sudah dikaji dan riset-riset sebelumnya.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tipe dari riset, rancangan sampel yang meliputi jenis, sumber, proses seleksi, dan karakteristik datanya. Bagian ini juga membahas model empiris yang

digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang sudah dikembangkan sebelumnya.

BAB IV: GAMBARAN UMUM

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan mulai dari sejarah perusahaan sampai struktur organisasi dalam perusahaan.

BAB V: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menunjukan hasil dari pengujian hipotesis menggunakan data yang diolah sesuai dengan model penelitian yang telah digunakan.

BAB VI: PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan, anggaran juga merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan keuangan untuk jangka waktu tertentu (Nafarin, 2000:9)

Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama perioda waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Anggaran merupakan *managerial plan of action* untuk memfasilitasi tercapainya tujuan organisasi (Aliminsyah dan Padji, 2003:32).

2. Manfaat Anggaran

Penggunaan anggaran dalam perusahaan mempunyai manfaat yang cukup besar. Manfaat anggaran yang pokok dalam perusahaan adalah:

a. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai Alat Koordinasi Kerja

Anggaran sebagai alat koordinasi kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang dan saling bekerja sama dengan baik untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian maka kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

c. Anggaran Sebagai Pengawas Kerja

Anggaran sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai atau mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan, dari perbandingan tersebut akan diketahui sebab-sebab penyimpangan anggaran, hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana selanjutnya yang lebih matang dan akurat.

3. Indikator Keberhasilan Anggaran

a. Organisasi Perusahaan yang Sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang disusun berdasarkan sistem organisasi tertentu, dapat mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas, dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas.

b. Sistem Akuntansi yang Memadai

Keberhasilan program anggaran harus didukung oleh sistem akuntansi yang memadai, meliputi:

- 1) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasi yang akan dicatat oleh akuntansi, sehingga antara anggaran dengan realisasi dapat diperbandingkan.
- 2) Pencatatan akuntansi terhadap transaksi akan memberikan informasi dari realisasi anggaran.
- 3) Laporan yang disajikan dapat dibuat sesuai dengan penentuan tingkat pertanggungjawaban dari bagian atau individu di dalam perusahaan.

c. Penelitian dan Analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, yang dapat berupa standar atau taksiran, sehingga anggaran dapat dipakai dasar analisa untuk mengukur prestasi yang baik.

d. Dukungan dari Para Pelaksana

Anggaran dapat berjalan baik apabila ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah, hal ini menyangkut hubungan antar manusia dalam melaksanakan kegiatan, oleh karena itu patokan yang dipakai mengukur prestasi dengan adil harus dimiliki.

B. Kinerja Manajemen

1. Pengertian

Prawirosentono & Suyudi (1999:82) mengartikan *performance manager* atau kinerja manajer adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja manajerial juga dapat diartikan sebagai tingkatan kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan, dan kinerja secara menyeluruh.

2. Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian manajer secara individual dalam melaksanakan tugas-tugas manajerial, penilaian kinerja karyawan menurut Haryanti dan Nasir (2002:74) adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha, kinerja karyawan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi mengenai kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Tujuan adanya informasi kinerja adalah:

- a. Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang
- b. Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dini dari seseorang dengan berjalannya waktu
- c. Pemeliharaan system
- d. Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia

3. Peran Anggaran dalam Kinerja Manajemen

Hansen & Mowen (2006) menyatakan bahwa anggaran memiliki dua peranan penting dalam kinerja manajemen suatu perusahaan, yaitu:

a. Anggaran Berperan Sebagai Alat Perencanaan

Sebagai sebuah alat perencanaan anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk prediksi atau peramalan di waktu yang akan datang untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu.

b. Anggaran Berperan Sebagai Alat Pengendalian

Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan manajer sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga dapat terlihat meningkat atau menurunnya kinerja manajemen perusahaan.

C. *Beyond Budgeting*

1. Pengertian

Yudianto (2009:4) menyatakan bahwa *beyond budgeting* merupakan sebuah alat yang cukup fleksibel. Implementasinya tidak pernah membatasi pihak-pihak tertentu, bahkan konsumen sebagai pihak luarpun ikut dilibatkan dalam mengevaluasi keberhasilan perusahaan. *Beyond budgeting* juga tidak hanya terbatas pada pemahaman hubungan dengan konsumen saja namun perkembangan teknologi dan ekonomi politikpun ikut mempengaruhi dasar pemikiran dalam penerapan konsep ini.

2. Konsep *Beyond Budgeting*

Implementasi *beyond budgeting* didasari oleh konsep yang dapat memberikan prinsip bagi penerapannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Konsep ini diturunkan dari berbagai situasi manajemen yang mulai terjepit dengan perubahan saat ini. Konsep yang akan diajukan lebih merupakan perbaikan-perbaikan pada hal-hal yang tidak mampu dipecahkan oleh budget di masa lalu. Tujuan dari penerapan konsep ini lebih ditekankan pada keseluruhan bentuk efisiensi yang diinginkan oleh perusahaan. Konsep ini diinginkan agar mampu membantu perusahaan secara penuh untuk mewujudkan tujuan perusahaan dalam mempertahankan seluruh komitmennya baik dengan pihak internal maupun eksternal. Sehingga jelas akan terbukti kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan yang begitu

ketat dan membutuhkan strategi-strategi tertentu dalam melawan berbagai perubahan. Seperti yang dikemukakan oleh Daum (2002:1-6) bahwa:

“The objectives of better budgeting are more efficient controlling processes, speeding up planning and (still existing) budgeting or operational planning processes, and the transition to rolling processes in comparison to one-off annual budgeting action”.

Dari apa yang telah dikutip di atas maka dapatlah dikatakan bahwa penerapan konsep ini akan benar-benar memperlihatkan suatu bentuk kerangka efisien yang menitikberatkan pada *control* yang nyata bagi keberhasilan perusahaan. Dapat dipastikan bahwa dewasa ini begitu banyak pihak yang menginginkan perusahaan menjadi lebih efisien, karena efisiensi merupakan ukuran yang paling tepat dalam melihat kinerja perusahaan. Kutipan di atas juga masih menyinggung keberadaan *budget* yang lama, artinya *budget* tersebut tetap masih dipakai namun posisinya hanya menjadi bagian kecil dari implementasi *beyond budgeting* secara keseluruhan. Dalam konsep ini *budget* yang lama menjadi pendukung saja, namun peran yang cukup besar tetap diperoleh dari *beyond budgeting* itu sendiri. Seperti yang telah dikemukakan di atas dalam pengertiannya bahwa *beyond budgeting* telah memberikan makna yang cukup luas dimana tidak hanya mencakup internal saja, namun juga eksternal perusahaan.

Berikut ini berbagai pengembangan yang mendukung pelaksanaan *beyond budgeting* menurut Daum (2002:9), yaitu:

- a. *Reduction of the level of detail of planning/level of detail dependent on the planning area and the situation*
- b. *Continuous rolling forecasting instead of only annual planning*
- c. *Rolling strategic planning that can lead also to mid-year strategic*
- d. *Non-financial performance measures (output-oriented) flow into the operational plan/budget, which are geared to relative (external) targets*
- e. *Changes in the operational business or of strategic targets lead to mid-year plan/budget adjustments*
- f. *All operative areas are taken into account, as a result trade-offs within a company's business system, such as between short term profit targets and long term innovation objectives, become transparent early enough in order to be managed actively*
- g. *Clear top-down targets, but decentralized, operational planning*
- h. *Use of software-based planning and performance management systems.*

Dari kutipan di atas ternyata penerapan konsep *beyond budgeting* sebaiknya harus didukung oleh paling kurang delapan hal yang telah diberikan di atas. Hal ini dimaksudkan agar konsep yang akan diterapkan atas dasar prinsip-prinsip yang ingin dikembangkan mampu teraplikasi dengan baik. Perombakan sistem manajemen secara

keseluruhan harus didukung oleh semua sektor. Dapat dilihat bahwa mulai dari tingkatan level manajemen yang mempengaruhi penyusunan perencanaan sampai kepada teknologi (*software*) yang dipakai harus menjadi pertimbangan. Misalnya pada point 7 (tujuh) di atas apabila sebuah perusahaan masih mengandalkan sistem pertanggung jawabannya atas sentralisasi, maka sebaiknya harus diganti menjadi desentralisasi. Hal ini bertujuan untuk memberikan kebebasan kepada setiap pihak dalam mengambil keputusan sesuai dengan respon pada setiap perubahan yang ditemui dalam operasi, sehingga akan mempercepat proses pengambilan keputusan. Akhirnya keputusan yang diinginkan tidak lagi terhambat oleh prosedur yang ada dan hal ini akan memberikan hasil secara langsung apa yang harus dilakukan dalam waktu cepat.

Dengan demikian penerapan konsep yang akan dilaksanakan akan memberikan hasil yang maksimal sesuai dengan kebutuhan. Perlunya revisi sistem secara keseluruhan akan sangat membantu nantinya untuk mengukur ataupun menilai setiap perkembangan yang akan dicapai. Karena *beyond budgeting* secara keseluruhan merupakan penjelmaan dari seluruh *management tools* maupun *management system* yang dipakai saat ini.

3. Fungsi *Beyond Budgeting*

Menurut Hope dan Fraser (2001:3-13) fungsi *beyond budgeting* adalah:

About releasing capable people from the chains of top-down performance contract and enabling them to use the knowledge resources of the organization to satisfy customer's profitability and consistently beat the competition. With intellectual assets accounting for 80-90% of stakeholder value today, people really are the organization's most valuable asset. But the way the annual budget contract works means that their energy and ingenuity is used more for negotiating the budget than for creating value for customers and shareholders. The budget contract is a relic from an earlier age. It is expensive, absorbs far too much time, adds little value, and should be replaced by appropriate performance management model.

Dari pengertian di atas dapat dijelaskan bahwa konsep *beyond budgeting* akan membebaskan orang-orang yang *capable* dari kontrak kinerja yang bersifat *top down* yang tentunya akan membatasi mereka untuk melakukan sumber dayanya secara efektif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara konsisten. Dengan jumlah *intellectual asset* yang mencapai 8-90% tentunya sumber daya manusia merupakan asset yang paling besar dalam suatu perusahaan sehingga jika waktu mereka sebagian besar digunakan untuk menyusun anggaran akan sangat tidak efisien dan efektif. Setelah itu mereka akan bertindak untuk

perusahaan dengan dibatasi oleh anggaran yang sangat mengekang mereka untuk berinovasi dalam rangka memuaskan konsumen yang tentunya akan berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan secara konsisten.

4. Prinsip *Beyond Budgeting*

Hope dan Fraser (2003:29) menyatakan bahwa Prinsip-prinsip *beyond budgeting* menawarkan sebuah model manajemen yang bertalian secara logis (*coherent*). Prinsip ini mengasumsikan para manajer garis depan mampu mengatur kinerja mereka sendiri.

Para eksekutif senior menyediakan peran pendukung. Mereka memberi tantangan dan melatih, tetapi keputusan-keputusan diambil secara lokal dalam kerangka penentuan berdasarkan prinsip-prinsip, nilai, dan batas-batas. Dalam hubungan yang baru, yakni kontrak perkembangan relatif, model-model strategik, peramalan bergulir, dan persetujuan tingkat-jasa menjadi masuk akal. Mereka semua mendukung kebutuhan para manajer garis depan dan menyediakan pengendalian bagi para manajer eksekutif sebagai pengawas.

Pasti ada hubungan yang lebih luas di antara faktor-faktor sukses organisasi, yaitu strateginya, proses manajemennya, gaya kepemimpinannya, dan kebudayaannya. Untuk sebagian besar organisasi kini, faktor-faktor sukses mereka telah berubah dan strategi mereka sedang berubah, tetapi proses manajemen mereka, gaya kepemimpinan, dan budaya masih ketinggalan. Bagi beberapa

organisasi, memperbaiki proses hanyalah sebagian dari solusi. Peluang sesungguhnya terletak pada kemungkinan lebih jauh bahwa adopsi proses manajemen berdasarkan kontrak perkembangan relatif dapat diterapkan dan meninggalkan kontrak kinerja tetap. Proses ini adalah tentang mengangkat beban birokrasi dari pundak orang-orang garis depan, menghilangkan budaya ketergantungan, dan memungkinkan orang untuk menerima tanggungjawab atas kinerja mereka.

Berikut ini akan dijelaskan mengenai perbedaan kontrak pengembangan relatif dengan kinerja tetap. Perbedaan ini akan ditinjau dari enam tujuan yang dikehendaki oleh manajemen setiap perusahaan di dunia.

Berikut kutipan dari Hope dan Fraser (2003:27) yang disajikan dalam bentuk tabel perbandingan antara kontrak pengembangan relatif dengan kinerja tetap adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Perbandingan Kontrak Kinerja Tetap dengan Kontrak Perkembangan Relatif.

Komponen Perbandingan	Kontrak Kinerja Tetap (<i>traditional budget</i>)	Kontrak Perkembangan Relatif (konsep <i>beyond budgeting</i>)
Target	Target laba/rugi ditetapkan dalam nilai dollar.	Kami percaya padamu (manajer) untuk memaksimalkan potensi laba untuk meningkatkan secara terus menerus terhadap benchmark KPI yang telah disetujui dan untuk tetap teratas dalam grup rekan sekerja.
Penghargaan	Penghargaan untuk pencapaian target ditentukan berdasarkan persentase yang telah	Kamu percaya kami untuk menilai penghargaan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja

Sumber: Hope dan Fraser (2003:27)

Tabel 1. Perbandingan Kontrak Kinerja Tetap dengan Kontrak Perkembangan Relatif. (lanjutan)

Komponen Perbandingan	Kontrak Kinerja Tetap (<i>traditional budget</i>)	Kontrak Perkembangan Relatif (konsep <i>beyond budgeting</i>)
	ditetapkan.	pada akhir tahun.
Rencana	Rencana yang telah disetujui sebelumnya dilampirkan pada kontrak ini.	Kami percaya padamu untuk melakukan tindakan apapun yang diperlukan untuk mencapai sasaran jangka menengah dalam prinsip-prinsip pemerintah dan batas-batas strategik.
Sumber daya	Sumber daya yang disetujui untuk mendukung modal dan anggaran operasional dikemukakan dalam pernyataan anggaran terlampir.	Kamu mempercayai kami untuk menyediakan sumber daya yang kamu perlukan ketika kamu butuhkan. Kami percaya kamu tetap dalam batasan-batasan KPI (<i>key performance indicator</i>).
Koordinasi	Aktivitasmu akan dikoordinasikan dengan pemegang anggaran lainnya berdasarkan rencana yang telah disetujui atau seperti yang diarahkan kembali oleh atasanmu.	Kami percaya kamu untuk mengkoordinasi aktivitasmu dengan tim lainnya berdasarkan persetujuan periodik dan keperluan pelanggan.
Pengendalian	Kinerjamu akan dimonitor setiap bulan. Variasi apapun akan direview dan eksekutif memiliki hak untuk mengambil tindakan lebih jauh. Diperlukan forecast dalam bentuk anggaran direvisi setiap kuartal.	Kami percaya padamu untuk menyediakan <i>forecast</i> berdasarkan hasil yang paling mungkin terjadi. Kamu mempercayai kami untuk memonitor kinerja dan hanya ikut campur apabila indikator/trend melewati batas.

Sumber: Hope dan Fraser (2003:27)

Dari tabel perbandingan 1 yang telah disajikan, perbedaan yang jelas terlihat adalah penekanan penilaian kinerja telah berubah dari kontrak tetap jangka pendek dengan pengendalian *top-down* menjadi kontrak relatif jangka menengah dengan pengendalian multi level. Terdapat pergeseran tanggungjawab dari pusat ke tingkat yang lebih rendah dari organisasi. Kontrak kinerja tetap tidak menghiraukan kepercayaan (*trust*). Kontrak perkembangan relatif berdasarkan pada pengaturan diri sendiri. Hal ini mengasumsikan bahwa tim dapat dipercaya untuk mengelola urusan mereka sendiri (dalam batas-batas yang telah disetujui) dan untuk bertanggungjawab akan hasil yang mereka peroleh. Ini merupakan tantangan besar bagi para pemimpin. Mereka harus mengetahui bahwa mereka tidak dapat memaksimalkan potensi karyawan dengan terus merencanakan dan mengendalikan tindakan mereka secara detail.

5. Manfaat *beyond budgeting* dalam Evaluasi Kinerja Manajemen

Konsep *beyond budgeting* akan membebaskan orang-orang yang *capable* dari kontrak kinerja yang bersifat *top down* yang tentunya akan membatasi mereka untuk melakukan sumber dayanya secara efektif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara konsisten.

Hope dan Fraser (2003:20) menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang telah pergi melebihi penganggaran dapat menangkap kesempatan-kesempatan penting, terutama memungkinkan proses

manajemen yang lebih adaptif dan memungkinkan organisasi terdesentralisasi yang lebih radikal.

- a. Kesempatan proses adaptif dalam *beyond budgeting* memungkinkan para manajer untuk fokus pada penciptaan nilai yang terus menerus.

Proses adaptif mengubah para manajer untuk lebih berfokus pada strategi jangka menengah daripada target tetap jangka pendek, dan memilih mengambil tindakan untuk mendukung penggerak nilai kunci daripada bernegosiasi dan kemudian mengikuti rencana tetap dan angka detail.

Para eksekutif senior dapat memperoleh kepercayaan dimana review-review bergulir akan memberikan lebih banyak pengendalian. Selain itu para manajer akan memiliki kemampuan untuk merespon ancaman dan peluang yang muncul dengan lebih efektif.

- b. Peluang desentralisasi radikal dalam *beyond budgeting* memungkinkan para pemimpin untuk menciptakan organisasi dengan kinerja tinggi

Hope dan Fraser (2003:119-120) menyatakan bahwa dengan mendesentralisasi operasi perusahaan secara radikal dan mengabaikan proses penganggaran akan menciptakan organisasi dengan kinerja yang tinggi.

Desentralisasi radikal diinginkan karena dalam sebuah anggaran dimana delegasi pembuat keputusan dan otoritas pengeluaran selalu menjadi salah satu dari fungsi kunci. Akan tetapi, delegasi ini biasanya sangat ketat dalam rezim pemenuhan permintaan dan pengendalian. Hal ini berbeda secara signifikan dengan organisasi yang telah mentransfer kekuatan dari pusat kepada para manajer operasional dan tim mereka, memberi mereka otoritas untuk menggunakan pertimbangan dan inisiatif mereka untuk mencapai hasil tanpa dibatasi oleh rencana atau persetujuan spesifik. Jadi perpindahan tanggungjawab adalah tentang memungkinkan dan mendorong keputusan-keputusan lokal, bukan mendikte dan mengarahkan mereka. Kinerja yang superior tidak lagi didorong oleh perencanaan, pengendalian, dan insentif, melainkan oleh kerjasama tim, penghargaan diri, dan perkembangan personal, dengan ini karyawan akan mendapatkan kepuasan ketika mereka mampu untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan sehingga akan menciptakan organisasi dengan kinerja yang tinggi.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan termasuk dalam jenis studi kasus, yaitu penelitian terhadap obyek tertentu dimana hasil penelitian dan kesimpulannya hanya berlaku pada obyek yang bersangkutan dan tidak berlaku secara umum.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

2. Waktu penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2010 – Agustus 2011

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah orang atau badan yang berhubungan dengan objek penelitian, dan dapat memberikan informasi tentang obyek penelitian tersebut. Dalam hal ini subjek penelitian adalah manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah suatu hal yang menjadi pokok penelitian. Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah konsep *beyond budgeting* yang berpengaruh dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

D. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti adalah evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

E. Data yang Dicari

1. Gambaran umum PT. Anugraha Wening Caranadwaya.
2. Data mengenai evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya berdasarkan target, penghargaan, rencana, koordinasi, dan pengendalian.

F. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan langsung tentang data atau dokumen mengenai evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya.
2. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan objek maupun subjek penelitian. Teknik wawancara yang digunakan dengan

wawancara terbuka kepada manajer perusahaan karena dengan wawancara terbuka akan memberi kesempatan kepada responden untuk menjawab pertanyaan secara luas mengenai informasi tentang evaluasi kinerja manajemen perusahaan.

3. Kuesioner adalah memberikan pertanyaan tertulis kepada responden guna mendapatkan data dari responden. Kuesioner akan ditujukan kepada manajer perusahaan. Dengan kuesioner peneliti ingin mencari data tentang evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya pada saat dilakukan penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab permasalahan pertama dalam penelitian ini yaitu apakah konsep *beyond budgeting* sudah diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, maka peneliti menggunakan analisis deskriptif komparatif dimana peneliti mendeskripsikan data yang diperoleh setelah melakukan penelitian dan menganalisisnya berdasarkan konsep *beyond budgeting*, maka langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Melihat dan mendeskripsikan konsep evaluasi kinerja manajemen yang diterapkan saat ini.
2. Membandingkannya dan menganalisisnya dengan konsep evaluasi menurut *beyond budgeting*. 6 komponen yang dibandingkan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2. Tabel Analisis Perbandingan.Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep *Beyond budgeting* dengan Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

Komponen yang Dibandingkan	Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep <i>Beyond budgeting</i>	Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya	Analisis dan kesimpulan
1. Target	Target dibuat secara relatif atau tergantung pada kondisi pasar dan dievaluasi secara bergulir. Evaluasi target didasarkan pada KPI (<i>key performance indicator</i>) misalnya <i>profit</i> KPI atau <i>unit cost</i> KPI.		
2. Penghargaan	Menilai penghargaan berdasarkan evaluasi kinerja tim. Menilai penghargaan dengan <i>review</i> oleh panel rekan sekerja pada akhir tahun.		
3. Rencana	Proses pendekatan pelanggan dilakukan sebagai dasar evaluasi dalam penyusunan rencana strategi manajemen. Untuk mencapai rencana atas sasaran jangka menengah, manajer dapat melakukan tindakan apapun, tetapi masih dalam kaedah kepemimpinan dan batas-batas strategi.		
4. Sumber Daya	Evaluasi sumber daya dilakukan secara <i>decentralized</i> (tidak terpusat) untuk merespon kebutuhan sumber daya perusahaan secara cepat.		

Sumber: Data diolah

Tabel 2. Tabel Analisis Perbandingan.Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep *Beyond budgeting* dengan Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya. (lanjutan)

Komponen yang Dibandingkan	Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep <i>Beyond budgeting</i>	Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya	Analisis dan kesimpulan
5. Koordinasi	Koordinasi secara <i>decentralized</i> sebagai evaluasi kinerja manajemen dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.		
	Koordinasi dan evaluasi atas tindakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dilakukan dengan persetujuan tingkat jasa atau unit bisnis.		
6. Pengendalian	Pengendalian diciptakan secara <i>multifaceted</i> maupun <i>multi level</i> dalam siklus anggaran.		
	Memanfaatkan <i>management tool</i> yang ada sebagai alat evaluasi dan pengendalian kinerja manajemen. Contohnya EVA, <i>benchmarking</i> , <i>balanced scorecard</i> , <i>activity based management</i> , maupun <i>rolling forecast</i> .		

Sumber: Data diolah

- Melakukan perhitungan persentase tingkat kesesuaian dari hasil analiasi tabel perbandingan antara konsep *beyond budgeting* dengan konsep evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Carnadwaya.

Perhitungan presentase :

$$\text{Tidak Sesuai} : \frac{\text{Total nilai tidak sesuai yang diperoleh}}{\text{Total nilai/poin perbandingan}} \times 100$$

$$\text{Sesuai} : \frac{\text{Total nilai sesuai yang diperoleh}}{\text{Total nilai/poin perbandingan}} \times 100$$

Jika hasil dari perhitungan presentase kesesuaian dinyatakan lebih besar dari lebih besar dari 80% maka dapat disimpulkan bahwa konsep *beyond budgeting* sudah diterapkan dalam konsep evaluasi kinerja manajemen PT anugraha Wening Caranadwaya.

4. Melihat analisis ke dua dan ke tiga untuk mendeskripsikan perbandingan antara konsep *beyond budgeting* dengan konsep evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya.
5. Kemudian dari langkah ke empat tadi diperoleh deskripsi mengenai kemungkinan penerapan konsep *beyond budgeting* dalam perusahaan yaitu apakah konsep *beyond budgeting* sudah diterapkan atau konsep *beyond budgeting* belum diterapkan pada perusahaan.

Untuk menjawab permasalahan kedua dalam penelitian ini yaitu Apakah konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, maka peneliti menggunakan analisis kuesioner. Langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Menyebarkan kuesioner kepada lima manajer PT Anugraha Wening Caranadwaya. Kuesioner ditujukan untuk memperoleh data kesiapan sumber daya manusia yaitu lima manajer perusahaan dalam menerapkan konsep *beyond budgeting*.
2. Melakukan analisis kuesioner menggunakan skor nilai angka interval 1-7 (dari 1=sangat buruk sampai 7=sangat baik) digunakan untuk menganalisis dapat atau tidaknya sumber daya manusia dalam

menerapkan konsep *beyond budgeting*. Selanjutnya dijelaskan skoring kuesioner kinerja manajemen sebagai berikut.

Tabel 3. Tabel analisis Kuesioner yang ditujukan untuk manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

No.	PERTANYAAN	SKOR						
		sangat buruk			sangat baik			
1.	Target	1	2	3	4	5	6	7
2.	Penghargaan	1	2	3	4	5	6	7
3.	Rencana	1	2	3	4	5	6	7
4.	Sumber Daya	1	2	3	4	5	6	7
5.	Koordinasi	1	2	3	4	5	6	7
6.	Pengendalian	1	2	3	4	5	6	7

Sumber: Data diolah

Skor kuesioner dipilih oleh manajer perusahaan dengan menyilang angka yang ada dalam tiap point pertanyaan, kemudian dihitung rata-rata skor tiap pertanyaan untuk dianalisis secara deskriptif guna menilai siap atau tidaknya sumber daya manusia yang ada dalam menerapkan konsep *beyond budgeting*. Di bawah ini kriteria penilaian rata-rata skor.

Nilai Rata-rata 1-2,33 : Tidak bisa

Nilai Rata-rata 2,34 : Kurang bisa

Nilai Rata-rata 4,68-7 : Bisa

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Gambaran Umum PT. Anugraha Wening Caranadwaya

PT. Anugraha Wening Caranadwaya adalah perusahaan *garment* yang berdiri sejak tahun 1987, di Jl. Perjuangan No. 77 Kebon Jeruk Jakarta Barat 11530, yang memproduksi bermacam-macam pakaian kerja (seragam) fungsional untuk pria dan wanita dengan mutu yang baik. Sampai sekarang PT. Anugraha Wening Caranadwaya telah memiliki karyawan yang berjumlah ± 50 orang dan telah mendapatkan kepercayaan dari beberapa perusahaan untuk memproduksi pakaian kerjanya. Pelanggan PT. Anugraha Wening Caranadwaya antara lain: PT. Freeport Indonesia., PT. Unilever Indonesia Tbk., PT. Kalbe Farma., PT. Trakindo Utama., PT. Radiant Jaya Nutrindo, PT. Natural Nutrindo, PT. Sentral Nutrindo, PT. Kimberly Lever Indonesia, PT. Orica Mining Services, PT. Djarum, dan lain-lain.

PT. Anugraha Wening Caranadwaya dalam usahanya lebih mengutamakan mutu daripada harga, serta jujur dalam hal bahan dan kualitas. Dalam era globalisasi dan persaingan bebas ini PT. Anugraha Wening Caranadwaya mempunyai tujuan untuk mengembangkan usahanya baik di Indonesia maupun *go international*.

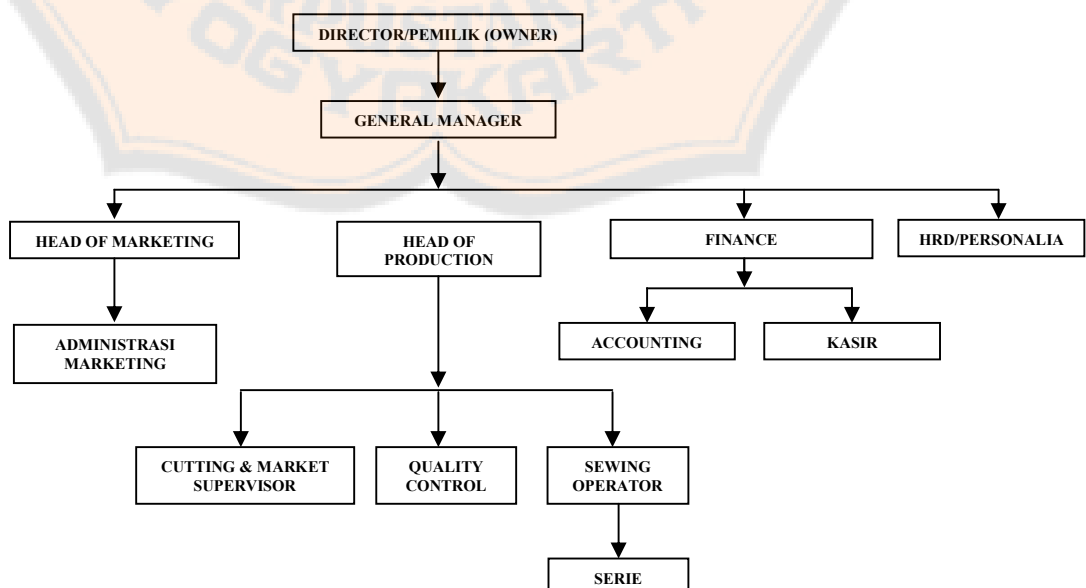
Untuk mewujudkan tujuan tersebut perusahaan selalu melakukan evaluasi kerja setiap satu bulan sekali. Hal ini dilakukan oleh perusahaan

untuk selalu dengan segera menanggapi perkembangan yang cepat di lingkungan eksternal perusahaan, selalu mengawasi perubahan yang terjadi dan mencari solusi atas isu-isu yang telah berkembang di lingkungan eksternal perusahaan. Dengan dilakukannya hal tersebut diharapkan perusahaan mampu secara cepat mengembangkan usahanya baik di pasar Indonesia maupun *go to international market*.

B. Struktur Organisasi

PT. Anugraha Wening Caranadwaya telah menyusun organisasi untuk mendukung kegiatan operasi sehari-hari. Struktur organisasi pada PT. Anugraha Wening Caranadwaya merupakan struktur organisasi yang berbentuk lini atau garis, garis wewenang dan tanggung jawab berjalan dari atas (direktur) sampai kepada bawahan. Struktur organisasi PT. Anugraha Wening Caranadwaya dapat dilihat pada bagan di bawah ini:

Gambar I: Struktur Organisasi PT. Anugraha Wening Caranadwaya
Sumber: PT. Anugraha Wening Caranadwaya



Dapat dijelaskan secara garis besar tugas dari masing-masing bagian organisasi di atas adalah:

1. *Director*

- a. Mengusahakan omset yang maksimal.
- b. Mengusahakan ketenangan dan kenyamanan kerja.
- c. Mengatur pekerjaan dalam badan usaha.
- d. Membuat pelanggan tetap terikat di bidang *Marketing* dan Produksi.
- e. Mengatasi segala masalah yang timbul dalam pekerjaan langsung (karyawan dan pelanggan) maupun tidak langsung (pajak, Depnaker, polisi, dan departemen terkait lainnya).
- f. Mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada komisaris.

2. *General Manager*

- a. Melakukan evaluasi kerja secara berkala berkaitan untuk setiap departemen.
- b. Melaporkan hasil kerja setiap departemen kepada direktur.
- c. Mengawasi dan memantau pekerjaan setiap departemen.

3. *Head of Marketing*

- a. Mencari *order* dengan mencari informasi keberbagai pihak sekaligus memberikan surat penawaran, *design* maupun sampel baju kepada calon pelanggan.
- b. Menjaga hubungan baik dengan para pelanggan untuk kemungkinan adanya *repeat order* (pemesanan ulang).

- c. Menerima *purchase order* (PO) dari pelanggan sebagai bukti pemesanan barang.
- d. Membuat *memo order* (MO) untuk *production team* sebagai dasar pelaksanaan produksi.
- e. Memonitor barang yang sedang diproduksi agar:
 - 1) Sesuai dengan sampel yang telah disetujui oleh pelanggan atau sesuai dengan *memo order* yang ada.
 - 2) Tidak melampaui batas waktu pengirimannya.

4. *Administrasi Marketing*

- a. Melakukan pencatatan nomer *Memo Order Sample* (MOS), *Memo Order Production* (MOP), dan pengiriman sampel.
- b. Memfilling surat penawaran, MOP, MOS, Surat Masuk dan Surat Keluar.
- c. Merapikan dan memberikan kode pada sampel *marketing*.
- d. Membuat laporan atas *order* yang sedang dalam proses.
- e. Membantu memonitor pengiriman barang jadi.
- f. Membuat surat jalan dan *invoice*.
- g. Menerima telepon masuk dari *customer*.

5. *Head of Production*

- a. Membuat *design* baju yang diminta oleh *marketing* sesuai dengan permintaan pelanggan.
- b. Bersamaan dengan *paternman* mendiskusikan *design* baju untuk menjadi sampel.

- c. Menentukan *textile*, asesoris dan perlengkapan *packing* yang akan dipakai dalam pembuatan baju pesanan.
- d. Bersama dengan *mechanic* menentukan mesin mana yang efektif dan efisien yang diperlukan oleh produksi sesuai dengan perkembangan zaman.
- e. Bersama dengan *sewing supervisor* menentukan teknik jahit yang paling efisien.
- f. Memonitor kualitas hasil produksi.
- g. Menerima laporan hasil kerja dari *production team*.

6. *Finance and Accounting*

- a. Memeriksa pengeluaran kas/bank perusahaan agar tidak terjadi kebocoran.
- b. Memeriksa semua tagihan kepada pelanggan.
- c. Memeriksa dan memastikan penerimaan/pengiriman invoice perusahaan tepat waktu.
- d. Memeriksa *cash flow* perusahaan dalam keadaan stabil.
- e. Memeriksa SPT pajak bulanan.
- f. Membuat pajak tahunan.
- g. Memeriksa laporan keuangan yang dibuat oleh *accounting*.
- h. Membuat laporan keuangan untuk kepentingan pinjaman ke bank.
- i. Memeriksa laporan keuangan untuk kepentingan pajak.
- j. Memeriksa dan menandatangani PO-PO untuk supplier.
- k. Memeriksa gaji mingguan dan lembur karyawan.

7. *Finance*

- a. Membuat, memeriksa dan mengarsip faktur, nota *supplier*, laporan AP/AR untuk memastikan status hutang/piutang.
- b. Membuat, mencetak tagihan dan surat tagihan untuk memastikan tagihan terkirim kepada pelanggan dengan benar dan tepat waktu.
- c. Menerima, memeriksa tagihan dari vendor dan membuat rekapnya untuk memastikan pembayaran terkirim tepat waktu.
- d. Memeriksa rangkuman kas kecil untuk memastikan penggunaan dan ketersediaan kas kecil yang efektif.
- e. Menginput penerimaan pembayaran dari pelanggan, dan pembayaran ke *supplier* dengan tepat waktu dan akurat untuk memastikan ketepatan waktu dan keakuratan penerimaan maupun pembayaran.
- f. Memeriksa laporan rekonsiliasi untuk memastikan data terinput dengan benar.
- g. Mengarsip seluruh dokumen transaksi untuk menjaga ketertiban administrasi dan memudahkan penelusuran dokumen.
- h. Melakukan *stock opname* setiap akhir bulan untuk melihat ada/tidaknya selisih jumlah barang di gudang dan catatan di keuangan

8. *Accounting*

- a. Menyusun laporan keuangan bulanan (P/L Statement, Stock, Price Spread) dengan data yang terdapat dari sistem sebagai bahan rapat

bulanan manajer-manajer di perusahaan serta memeriksa kinerja kasir.

- b. Menyusun laporan keuangan bulanan (Balance Sheet, P/L Statement, Cash Flow) melalui *Accounting system* berdasarkan informasi keuangan yang ada di sistem sebagai informasi/kontrol keuangan dari perusahaan.
- c. Membuat laporan keuangan triwulanan untuk keperluan penyampaian informasi keuangan kepada manajemen dan pihak terkait lainnya.
- d. Menyusun laporan keuangan setengah tahunan (semester) untuk kepentingan pemeriksaan audit, bank, *shareholder* (internal & eksternal).
- e. Melakukan cek dan kontrol dari data-data pendukung transaksi akuntansi dari departemen-departemen terkait untuk memastikan transaksi keuangan disusun berdasarkan data/fakta yang ada.
- f. Melakukan aktifitas kompilasi/analisa anggaran dari seluruh departemen untuk keperluan estimasi anggaran keseluruhan perusahaan.

9. *HRD/Personalia*

- a. Menegur, memperingatkan dan memecat karyawan yang tidak patuh dengan peraturan perusahaan.
- b. Memeriksa absensi karyawan dan membuat daftar uang makan karyawan.

- c. Membuat slip upah mingguan karyawan borongan maupun harian.
- d. Mengatur jadwal pekerjaan *General Affair*.
- e. Menyelesaikan masalah-masalah ketenagakerjaan serta hal-hal yang berkaitan dengan Depnaker.
- f. Menjaga hubungan baik dengan masyarakat di sekitar perusahaan.
- g. Membantu menyelesaikan masalah *driver* bila terjadi tabrakan atau hal yang berkaitan dengan polisi.

10. *Cutting and Market Supervisor*

- a. Menghitung jumlah potongan pola yang diterima dari *paternman*.
- b. Membuat *marker* sesuai dengan jumlah potongan pola.
- c. Menghitung helai bahan yang digelar sesuai dengan *memo order* dan mencatatnya dalam buku khusus.
- d. Memperkirakan berapa lama proses *cutting* harus selesai dan mengatur jumlah jam kerjanya agar target waktu bisa tercapai.
- e. Menyerahkan semua hasil *cutting* kepada bagian *serie*.

11. *QC (Quality Control)*

- a. Menerima *size specification* dari bagian pola.
- b. Menerima hasil jahitan dari *sewing supervisor*.
- c. Memeriksa hasil jahitan sesuai dengan *size specification* dan mutu yang sudah menjadi standar perusahaan.
- d. Mengisi label QC.
- e. Menyerahkan hasil jahitan yang sudah diperiksa kepada *finishing* dan mencatatnya dalam buku khusus.

12. *Sewing Operator*

- a. Menerima potongan dan aksesorisnya dari *sewing supervisor*.
- b. Mempelajari sampel yang akan diproduksi.
- c. Melakukan proses jahit sampai selesai sesuai sampel.
- d. Menyerahkan hasil jahitan yang sudah selesai kepada *sewing supervisor*.

13. *Serie*

- a. Menerima potongan dari *cutting*, memeriksa kelengkapan jumlah bagian-bagian potongan sesuai dengan jumlah bagian-bagian pola.
- b. Memisahkan bagian-bagian yang harus dibordir atau disablon sebagai proses tambahan, kemudian mencatatnya dibuku khusus dan menyerahkan potongan-potonganya ke *follow up* bordir dan sablon.
- c. Menerima kembali dan memeriksa hasil bordir dan atau sablon dari *follow up*.
- d. Memisahkan bagian-bagian yang harus dilengkapi oleh persiapan *sewing*.
- e. Memasukan kembali hasil bordir dan atau sablon dan bagian-bagian yang sudah dilengkapi dengan kain lem kedalam ikatan-ikatan serie sesuai dengan nomornya.
- f. Menyerahkan hasil kerja divisi *serie* kepada bagian persiapan jahit.

C. Macam Produk yang Dihasilkan oleh PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Macam produk yang telah dihasilkan oleh PT. Anugraha Wening Caranadwaya adalah Jacket (textile dan kulit), Blazer, Jas, Rompi, Blouse, Kemeja, T-Shirt, Poloshirt, Rok, Kulot, Celana Panjang, Celana Pendek, Overall/Werpak, Safety Vest, Koper, Topi, Tas, Dompot (dari kulit, PU dan Textile) dan lain-lain.

D. Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Caranadwaya

PT Anugraha Wening Caranadwaya memiliki visi dan misi yang menjadi landasan dalam menerapkan semua kegiatan perusahaan. Visi yang dimiliki PT Anugraha Wening Caranadwaya adalah perusahaan garment yang mengutamakan konten Indonesia dan ramah lingkungan, untuk menyediakan dan meraih kebutuhan global. Misi PT Anugraha Wening Caranadwaya yaitu:

1. Mengembangkan konten lokal yang ramah lingkungan untuk kebutuhan garment global.
2. Menyediakan dan melayani permintaan pelanggan dengan ramah, cermat, tepat waktu, berkualitas dan mengirikan barang sesuai contoh yang telah disetujui.

Untuk mewujudkan misi dan visi PT Anugraha Wening Caranadwaya, perusahaan memerlukan evaluasi kinerja secara menyeluruh demi tercapainya tujuan yang diinginkan bersama. Evaluasi kinerja PT Anugraha Wening Caranadwaya meliputi evaluasi kinerja berdasarkan target, penghargaan, rencana, sumber daya, koordinasi, dan pengendalian.

Evaluasi kinerja juga dibutuhkan oleh perusahaan dalam menilai prestasi kinerja manajemen berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerja) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Evaluasi kinerja dibutuhkan oleh PT Anugraha Wening Caranadwaya untuk menilai dan meminimalkan kesalahan yang terjadi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Evaluasi kinerja manajemen merupakan hal sangat penting untuk mengukur tingkat kecakapan manajer dalam melaksanakan aktivitas manajemen yang meliputi target, penilaian penghargaan, perencanaan, sumber daya, pengkoordinasian, dan pengendalian (Nasir, 2002). Melalui wawancara, dan dokumentasi penulis memperoleh gambaran umum mengenai proses evaluasi kinerja yang terdapat di PT. Anugraha Wening Caranadwaya. Evaluasi kinerja PT. Anugraha Wening Caranadwaya dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Target

PT Anugraha Wening Caranadwaya merupakan salah satu jenis perusahaan yang bergerak dalam bidang *garment*, sebuah usaha yang selalu berhadapan dengan perubahan secara ekstrim baik itu di lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Kondisi tersebut dijadikan dasar perusahaan dalam penentuan sebuah target yang akan diraih. Setiap tim unit bisnis yang terdiri dari tim marketing, tim keuangan, tim *purchasing*, dan tim produksi memberikan usulan

atau masukan target masing-masing. Hal ini merupakan proyeksi dari hasil terbaik yang mungkin diraih berdasarkan pada kondisi dimana semua kondisi baik dan berjalan dengan lancar termasuk permintaan maksimum dan pengiriman produk tepat waktu.

PT Anugraha Wening Caranadwaya mempunyai target omset sebesar Rp1.000.000.000 per bulan, target omset ini ditentukan berdasar pada hasil terbaik yang mungkin diraih, akan tetapi omset tersebut hanya dipakai sebagai motivasi karyawan saja dalam meningkatkan profit perusahaan dan tidak ada hukuman apabila omset tidak tercapai, sebaliknya apabila tercapai akan mendapat penghargaan. Target dievaluasi secara bergulir setiap saat oleh para manajer. Evaluasi dilakukan dengan membandingkan total nilai PO (*purchase order*) yang diperoleh setiap bulan dengan target omset yang telah ditetapkan. Selain itu, manajer juga melakukan evaluasi terhadap MOP (*memo order produksi*) yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi yang terjadi pada perusahaan. Manajer tim purchasing secara rutin melakukan evaluasi pada jadwal *purchasing* untuk melihat apakah terdapat kelemahan atau kesalahan pada proses pengadaan bahan baku maupun bahan penolong. Manajer produksi melakukan pemeriksaan pada kapasitas produksi dengan melihat kemampuan perusahaan untuk memenuhi pesanan konsumen, apabila pesanan yang ada di perusahaan dinilai telah penuh maka manajer produksi dapat

segera mengambil keputusan untuk memecah pesanan kepada pihak lain atau pihak *outsourcing*.

2. Penghargaan

Penilaian penghargaan yang diberikan kepada karyawan PT Anugraha Wening Caranadwya didasarkan pada dua hal pokok yaitu penilaian kinerja atas prestasi tim unit bisnis yaitu tim marketing, tim keuangan, tim *purchasing*, tim produksi dan penilaian kinerja atas prestasi individu karyawan yang dinilai oleh manajemen dan direksi pada akhir tahun.

Prestasi tim marketing, tim keuangan, tim *purchasing* dan tim produksi dinilai dari hasil evaluasi tercapai atau tidaknya target omset perusahaan setiap bulannya. Kemampuan masing-masing tim dalam mendorong tercapainya target omset menjadi dasar penilaian penghargaan kepada tim unit bisnis yang telah bekerja keras dalam mewujudkan tercapainya omset bulanan perusahaan. Penilaian kinerja atas prestasi karyawan yang dinilai oleh direksi dan manajemen berdasarkan hasil evaluasi kinerja karyawan secara individu yang dituangkan dalam nilai rapor kinerja karyawan pada akhir tahun, penilaian rapor karyawan dinilai dari kerajinan bekerja dan penyelesaian tugas tepat waktu dan tugas tugas khusus yang diberikan kepada karyawan perusahaan. Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan pada akhir tahun adalah kenaikan gaji karyawan. Nilai

rapor tersebut dijadikan dasar perhitungan persentase kenaikan gaji karyawan PT Anugraha Wening Caranadwaya.

3. Rencana

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama oleh perusahaan maka diperlukan sebuah rencana untuk mencapai target tersebut. Untuk memperoleh hasil yang optimal dalam pencapaian target perusahaan diperlukan kerjasama yang kuat antar karyawan perusahaan dalam penyusunan rencana dan langkah-langkah yang akan digunakan dalam penyelesaian pesanan pelanggan dan mengusahakan pengiriman pesanan tanpa ada keterlambatan. Seminggu sekali tepatnya pada hari Jumat dilakukan rapat produksi yang meliputi bagian keuangan, bagian marketing, dan bagian produksi guna membuat memo rencana produksi seminggu ke depan tentang pesanan (*order*) dari konsumen. Memo tersebut meliputi MOS (*memo order sample*) yang merupakan data-data contoh baju maupun celana yang dipesan oleh konsumen dan akan diproduksi oleh perusahaan, MOP (*memo order produksi*) yang berisi catatan tentang seluruh rencana produksi dari bahan baku yang digunakan hingga rencana penyelesaian produk pesanan, estimasi kebutuhan biaya, dan rencana kerja produksi.

Ujung tombak perusahaan dalam pembuatan memo-memo tersebut berawal dari tim marketing yang mampu memperoleh data keinginan konsumen. Untuk memperoleh data keinginan konsumen

tersebut tim marketing melakukan wawancara terhadap pelanggan. Isi wawancara yang dilakukan tim marketing meliputi bahan baku yang akan digunakan, model pesanan yang akan diproduksi, jumlah pesanan, hingga anggaran yang dimiliki oleh konsumen untuk memproduksi pesanan. Metode pendekatan pelanggan ini sangat efektif bagi perusahaan dikarenakan dengan mampu memahami keinginan dari konsumen, maka rencana yang akan disusun menjadi lebih optimal dan dapat mengurangi kesalahan-kesalahan yang akan terjadi dalam realisasi proses produksi. Memo yang telah disusun dan ditetapkan akan dibandingkan dengan realisasi. Hasil dari perbandingan tersebut digunakan oleh PT Anugraha Wening Caranadwaya sebagai alat untuk penilaian dan evaluasi kualitas kinerja masing-masing manajer tim unit bisnis sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki.

4. Sumber daya

Tim unit bisnis PT Anugraha Wening Caranadwaya sangat memerlukan dukungan sumber daya perusahaan. Penyediaan pendidikan yang tepat, informasi, dan teknologi dapat membuat perbedaan antara sukses dan gagal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi sumber daya diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya dalam perusahaan. Tujuannya adalah memberikan kepada perusahaan satuan kerja yang efektif dalam mewujudkan target omset yang telah disepakati bersama.

Akses pada sumber daya operasional seperti tenaga kerja dan teknologi disediakan oleh perusahaan disesuaikan dengan kebutuhan tim unit bisnis. Sumber daya PT Anugraha Wening Caranadwaya disediakan secara bersama sama oleh pemilik perusahaan dan manajer unit bisnis yang disesuaikan dengan kondisi kebutuhan tiap tim unit bisnis. Sumber daya yang telah disediakan, selalu dievaluasi secara bergulir oleh manajer tim unit bisnis untuk melihat kemampuan kondisi sumber daya yang ada dalam memenuhi target yang ditetapkan demi kelangsungan perusahaan, misalnya manajer produksi selalu memperhatikan kinerja karyawan jahit dengan melihat catatan buku jahit setiap minggu. Buku tersebut merupakan catatan historis selama satu minggu yang mencatat kemampuan karyawan selama satu minggu dalam menyelesaikan jahitan baju maupun celana pesanan pelanggan. Buku catatan tersebut juga digunakan untuk evaluasi kinerja mesin seberapa banyak telah dipakai untuk proses produksi dan penilaian untuk kapankah harus dilakukan servis mesin jahit demi menjaga kelancaran dan meminimalisir kesalahan proses produksi.

Kondisi sumber daya manusia yang ada dituntut untuk selalu mengoptimalkan kinerjanya demi meminimalkan kesalahan yang terjadi, tetapi terkadang setiap keputusan yang harus segera diambil oleh manajer tim unit bisnis selalu berbenturan dengan keputusan dari pemilik perusahaan. PT Anugraha Wening Caranadwaya masih menerapkan *centralized system* dalam pengambilan keputusan yaitu

masih berpusat pada keputusan dari pemilik perusahaan. Kondisi ini dirasakan pemilik perusahaan mulai kurang efektif sehingga pemilik perusahaan mempunyai target pada awal tahun 2013 sudah dapat menerapkan *desentralized system* dimana semua keputusan tidak berpusat pada pemilik perusahaan tetapi manajer tiap unit bisnis yang ada harus mampu mengambil keputusan sesuai dengan kaedah-kaedah yang berlaku demi mencapai target yang telah ditetapkan bersama.

5. Koordinasi

Sistem koordinasi PT Anugraha Wening Caranadwaya dirancang dengan menghubungkan keinginan dan permintaan pelanggan. Selain itu sistem koordinasi yang telah dijalankan dihubungkan dengan setiap aktivitas antar tim unit bisnis agar setiap manajer mampu mengoptimalkan kinerja mereka dan mempunyai rasa tanggungjawab atas kinerja tim unit bisnis mereka masing masing.

Sistem koordinasi yang dilakukan oleh PT Anugraha Wening Caranadwaya adalah sebagai berikut:

a. *Meeting* mingguan.

Meeting mingguan yang diikuti oleh manajer masing-masing tim unit bisnis, membahas tentang aktivitas kinerja masing-masing tim dalam memenuhi pesanan pelanggan. Hal ini dilakukan oleh masing-masing manajer untuk mengetahui kesulitan dan kelemahan dalam proses memenuhi pesanan pelanggan.

b. *Morning briefing*

Morning briefing dilakukan setiap hari Senin yang diikuti oleh seluruh karyawan PT Anugraha Wening Caranadwaya untuk bertukar informasi mengenai kendala yang dialami oleh masing-masing karyawan setiap melakukan aktivitasnya masing-masing. Hal ini dilakukan agar setiap kendala yang ada dapat segera diatasi secepat mungkin.

c. *Meeting dengan pelanggan*

Tim marketing melakukan *meeting* dengan pelanggan dengan tujuan memperoleh data keinginan pelanggan. Hasil dari pertemuan ini akan di informasikan oleh tim marketing kepada manajer tim unit bisnis yang lain.

d. *Meeting dengan supplier*

Meeting ini dilakukan oleh manajer *purchasing* guna membahas tentang kebutuhan bahan baku dan penolong, kenaikan dan penurunan harga bahan, kualitas bahan baku, dan hal lainnya yang berhubungan dengan pengadaan bahan baku. Semua informasi yang didapat dalam pertemuan ini akan diinformasikan kepada bagian keuangan dan marketing untuk menentukan harga penjualan.

e. Rapat rutin Bulanan

Rapat ini dilaksanakan secara rutin oleh pemilik dengan masing-masing manajer tiap tim unit bisnis untuk melakukan evaluasi dan

koordinasi untuk meningkatkan kinerja manajemen secara terus menerus dan memaksimalkan potensi laba perusahaan.

6. Pengendalian

Pengendalian kinerja manajemen memberikan jaminan dilaksanakannya strategi perusahaan secara efektif dan efisien. Sistem pengendalian yang terdapat di PT Anugraha Wening Caranadwaya meliputi:

a. Pengendalian rencana

Proses pengendalian rencana yang dijalankan oleh perusahaan yaitu, setiap rencana yang telah disusun oleh manajer masing-masing tim unit bisnis dengan bawahannya dimonitor setiap saat oleh pemilik. Masing-masing manajer unit bisnis selalu memberikan laporan tentang perkembangan maupun hambatan yang ada kepada pemilik. Pemilik akan ikut campur tangan apabila rencana yang telah disepakati mengalami penyimpangan atau perubahan dari rencana yang telah disepakati.

b. Pengendalian koordinasi antar bagian.

Setiap koordinasi yang dilakukan karyawan perusahaan di pantau oleh pemilik setiap sebulan sekali dalam rapat rutin. Dalam rapat rutin bulanan, pemilik akan menilai kemampuan manajer masing-masing tim unit bisnis dalam mengkoordinasikan aktivitas mereka masing-masing.

c. Pengendalian sumber daya.

Pengendalian sumber daya perusahaan sepenuhnya dijalankan oleh manajer masing-masing tim unit bisnis. Masing-masing manajer bertanggung jawab atas sumber daya yang mereka bawahi, setiap kebutuhan akan sumber daya diinformasikan dengan pemilik. Hal ini dijalankan oleh perusahaan dengan tujuan agar setiap kebutuhan akan sumber daya yang ada dapat dipenuhi dengan cepat oleh perusahaan.

d. Pengendalian anggaran.

Pengendalian anggaran yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan membandingkan anggaran tiap tim unit bisnis yang telah disepakati dengan realisasi anggaran masing-masing tim unit bisnis. Pengendalian dijalankan secara bergulir oleh manajer keuangan dengan pemilik.

Pengendalian kinerja manajer yang terdapat di perusahaan termasuk dalam kategori pengendalian berupa analisis evaluasi kinerja berdasarkan tolok ukur kinerja yang telah ditetapkan yaitu berupa *responsibility center* dimana unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas *responsibility center* yang dipimpinnya. Tanggungjawab dari *responsibility center* adalah menciptakan hubungan optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yg dihasilkan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data dan Pembahasan Masalah Pertama

Analisis data dilakukan untuk mengetahui apakah konsep *beyond budgeting* sudah atau belum diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya. Di bawah ini merupakan tabel perbandingan untuk menjawab rumusan masalah di atas.

Tabel 4. TABEL PERBANDINGAN KONSEP EVALUASI KINERJA MANAJEMEN.

Komponen Perbandingan / Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya	Analisis/ Kesimpulan Evaluasi Kinerja
Target	Target dibuat secara relatif atau tergantung pada kondisi pasar dan dievaluasi secara bergulir.	Target dibuat dan disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal perusahaan dan dievaluasi secara bergulir.	Sesuai
	Evaluasi target didasarkan pada KPI (<i>key performance indicator</i>) misalnya <i>profit</i> KPI atau <i>unit cost</i> KPI.	Target dievaluasi berdasarkan hal-hal yang telah disepakati sebelumnya.	Tidak sesuai
Penghargaan	Menilai penghargaan berdasarkan evaluasi kinerja tim.	Pemberian penghargaan berdasarkan hasil evaluasi kerja satu tim.	Sesuai
	Menilai penghargaan dengan <i>review</i> oleh panel rekan sekerja pada akhir tahun.	Penghargaan terhadap karyawan dinilai dan dievaluasi oleh pihak manajemen dan direksi pada akhir tahun.	Tidak Sesuai

Tabel 4. TABEL PERBANDINGAN KONSEP EVALUASI KINERJA MANAJEMEN. (lanjutan)

Komponen Perbandingan / Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya	Analisis/ Kesimpulan Evaluasi Kinerja
Rencana	Proses pendekatan pelanggan dilakukan sebagai dasar evaluasi dalam penyusunan rencana strategi manajemen.	Keinginan pelanggan dijadikan dasar untuk menyusun rencana dan proses evaluasi rencana strategi perusahaan oleh manajemen.	Sesuai
	Untuk mencapai rencana atas sasaran jangka pendek, manajer dapat melakukan tindakan apapun, tetapi masih dalam kaedah kepemimpinan dan batas-batas strategi.	Manajer belum dapat menerapkan kebijakan-kebijakan atas sasaran yang telah dibuat dan dijalankan dikarenakan masih terpengaruh oleh pemilik perusahaan.	Tidak sesuai
Sumber daya	Evaluasi sumber daya dilakukan secara <i>decentralized</i> (tidak terpusat) untuk merespon kebutuhan sumber daya perusahaan secara cepat.	Evaluasi sumber daya dilakukan secara <i>centralized</i> yaitu terpusat pada direktur/pemilik perusahaan.	Tidak sesuai
Koordinasi	Koordinasi secara <i>decentralized</i> sebagai evaluasi kinerja manajemen dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.	Koordinasi yang dirancang pada perusahaan dihubungkan dengan perkembangan permintaan dan keinginan pelanggan.	Sesuai
	Koordinasi dan evaluasi atas tindakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dilakukan dengan persetujuan unit bisnis.	Koordinasi setiap aktivitas dilakukan antar tim oleh para manajer, agar masing-masing tim dapat mengoptimalkan kinerja mereka dan mempunyai rasa tanggungjawab atas kinerja tim mereka.	Sesuai

Tabel 4. TABEL PERBANDINGAN KONSEP EVALUASI KINERJA MANAJEMEN. (lanjutan)

Komponen Perbandingan / Evaluasi Kinerja	Evaluasi Kinerja Manajemen Berdasarkan Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	Evaluasi Kinerja Manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya	Analisis/ Kesimpulan Evaluasi Kinerja
Pengendalian	Pengendalian diciptakan secara multi level bagi siklus anggaran.	Pengendalian dilakukan secara menyeluruh setiap level bisnis yang ada sesuai dengan anggaran tiap tim unit bisnis.	Sesuai
	Memanfaatkan management tools yang ada sebagai alat evaluasi dan pengendalian kinerja manajemen. Contohnya EVA, benchmarking, balanced scorecard, activity based management, maupun rolling forecast	Pengendalian dilakukan dengan membandingkan rencana anggaran dengan realisasi anggaran.	Tidak sesuai

$$\begin{aligned}
 \text{Tidak Sesuai} &: \frac{\text{Total nilai tidak sesuai yang diperoleh}}{\text{Total nilai/poin perbandingan}} \times 100 \\
 \text{Tidak Sesuai} &: \frac{5}{11} \times 100 = 45,5\% \\
 \text{Sesuai} &: \frac{\text{Total nilai sesuai yang diperoleh}}{\text{Total nilai/poin perbandingan}} \times 100 \\
 \text{Sesuai} &: \frac{6}{11} \times 100 = 54,5\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis tabel perbandingan di atas dapat diketahui bahwa evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya 54,5% telah sesuai dengan konsep *beyond budgeting*, dan 45.5% evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya tidak sesuai dengan konsep *beyond budgeting*. Karena tingkat kesesuaian tidak mencapai 80%,

dapat diambil kesimpulan atas tabel perbandingan bahwa konsep *beyond budgeting* belum diterapkan dalam konsep evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya.

Pembahasan selanjutnya dibagi ke dalam dua hal, yaitu tentang kesesuaian dan ketidaksesuaian antara konsep *beyond budgeting* dengan konsep evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caradanwaya yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesesuaian evaluasi kinerja manajemen antara konsep *beyond budgeting* dengan konsep PT Anugraha Wening Caranadwaya.
 - a. Kesesuaian konsep evaluasi target.

Konsep *beyond budgeting*: target dibuat secara relatif atau tergantung pada kondisi pasar dan dievaluasi secara bergulir.

Perusahaan: target dibuat dan disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal perusahaan dan dievaluasi secara bergulir.

Konsep *beyond budgeting* telah memberikan prinsip dalam evaluasi kinerja manajemen terhadap target dimana penyusunan atas target dibuat secara relatif atau tergantung pada kondisi pasar dan dievaluasi secara bergulir. Penyusunan target bersifat relatif, yang artinya penyusunan target disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan atau bersifat fleksibel, bukan sebuah penyusunan target yang telah dinegosiasikan sebelumnya. Evaluasi atas penyusunan target penting untuk dilakukan secara bergulir oleh manajer tim unit bisnis

dalam perusahaan, yang artinya dilakukan setiap saat dan setiap waktu oleh para manajer tim unit bisnis perusahaan, bukan evaluasi secara tiga bulan, enam bulan, maupun secara tahunan, yang selalu menyita waktu dan pikiran manajer perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempercepat pengambilan keputusan dan tindakan apabila target telah menyimpang dari target yang telah disepakati bersama setiap manajer tim unit bisnis perusahaan dengan direksi perusahaan.

PT Anugraha Wening Caranadwaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam dunia *garment*. Karena perkembangan dan perubahan *tren* di dunia *garment* sangatlah cepat dan sering berubah-ubah maka penyusunan atas target disesuaikan menurut perubahan kondisi pasar yang selalu berubah. Penyusunan target PT Anugraha Wening Caranadwaya antara lain: target market, target ketepatan penyelesaian proses produksi, target tender konsumen, dan target secara keseluruhan perusahaan yaitu memaksimalkan profit perusahaan. Dalam pelaksanaannya tujuan target dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan, perubahan kondisi ini dapat berupa perubahan kondisi kebutuhan mendadak di luar keperluan proses sebelumnya, misalnya dalam pencapaian target ketepatan dalam penyelesaian proses produksi pesanan konsumen terdapat kendala dalam pengadaan bahan baku, perubahan harga bahan baku di pasar, kapasitas produksi yang tidak memadai, dan adanya barang jadi yang cacat maupun bahan baku yang cacat, yang tentunya akan

mempengaruhi *profit* perusahaan nantinya. Dengan melihat kondisi tersebut manajer perusahaan selalu melakukan evaluasi setiap waktu atas target yang telah disetujui, dalam contoh di atas manajer produksi harus selalu melakukan koordinasi dengan bawahannya misalnya dalam kapasitas produksi, ketika manajer produksi melihat dan mendapat informasi dari bawahannya bahwa kapasitas produksi telah penuh, akan tetapi order dari konsumen bertambah maka manajer produksi harus segera melakukan tindakan evaluasi untuk mengambil keputusan melakukan *outsourcing* yaitu memecah produksi ke perusahaan lain yang telah bekerjasama dengan perusahaan. Namun keputusan untuk *outsourcing* memiliki kelemahan, yaitu lemahnya pengawasan internal perusahaan terhadap pihak *outsourcing*, waktu penyelesaian pesanan dapat berubah secara relative dikarenakan kurangnya komunikasi antara pihak internal perusahaan dengan *outsourcing* mengenai kendala yang terjadi selama pembuatan pesanan produksi dan resiko terjadinya barang cacat lebih besar.

- b. Kesesuaian konsep evaluasi penghargaan.

Konsep *beyond budgeting*: menilai penghargaan berdasarkan evaluasi kinerja tim.

Perusahaan: Pemberian penghargaan berdasarkan evaluasi hasil kerja satu tim.

Konsep *beyond budgeting* memberikan pandangan atas pemberian penghargaan kepada karyawan lebih bersifat menyeluruh berdasarkan

kinerja tim dan tidak memandang dari sisi individual saja. Penilaian penghargaan didasarkan oleh evaluasi kinerja karyawan secara menyeluruh dan tidak didasarkan oleh kemampuan satu karyawan saja. *Beyond budgeting* lebih melihat anggota perusahaan dalam bentuk tim kerja yang solid, sehingga setiap orang berhak mendapat penghargaan yang dijanjikan perusahaan. Hal ini dilakukan perusahaan secara terus menerus untuk memberikan pandangan bahwa kesuksesan seorang karyawan tidak lepas dari dorongan karyawan yang lain sehingga rasa iri dan kesenjangan antar karyawan dapat diminimalkan dan akan memunculkan sebuah kinerja yang solid antar karyawan yang ada di perusahaan.

Pemberiaan penghargaan kepada karyawan oleh PT Anugraha Wening Caranadwaya dilakukan dengan cara: setiap tiga bulan sekali melakukan penilaian terhadap kinerja tim kerja perusahaan seperti tim marketing, tim keuangan, tim *purchasing*, dan tim produksi. Penilaian kinerja tim didasarkan pada hasil evaluasi kerja tim tersebut selama kurun waktu tiga bulan, contohnya dalam tim produksi manajer dan bawahannya bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk penilaian periode berikutnya, misalnya tim produksi bersama-sama menyepakati untuk mengurangi tingkat kerusakan atas barang jadi yang telah selesai diproduksi, manajer tim marketing dengan bawahannya menyepakati suatu tujuan untuk meningkatkan order dari konsumen dan penjualan barang jadi, tim *purchasing* menyepakati suatu tujuan untuk

mempercepat dalam pencarian ataupun mendatangkan bahan baku dari supplier, dan manajer dengan bawahan tim keuangan menyepakati satu tujuan untuk tepat dalam pelaporan keuangan, kemudian sebuah evaluasi ditetapkan untuk menilai penghargaan yang akan diberikan yang berfokus pada seberapa baik tim kerja tersebut mencapai tujuan mereka masing-masing, dan tim yang terbaik akan mendapatkan penghargaan yang pantas dalam bentuk pemberian bonus, liburan akhir tahun, kenaikan gaji akhir tahun dan sebagainya.

Akan tetapi jika apa yang telah disepakati bersama tidak tercapai maka pemilik akan memberikan motivasi kepada manajer dan karyawan agar mereka dapat meningkatkan kembali kinerja mereka dalam pencapaian tujuan bersama.

c. Kesesuaian konsep evaluasi rencana.

Konsep *beyond budgeting*: proses pendekatan pelanggan dilakukan sebagai dasar evaluasi dalam penyusunan rencana strategi manajemen.

Perusahaan: keinginan pelanggan dijadikan dasar untuk menyusun rencana dan proses evaluasi rencana strategi perusahaan oleh manajemen.

Beyond budgeting lebih menekankan untuk melihat *sense* dan *respond* konsumen sebagai strategi bagi pengambilan keputusan manajemen. *Beyond budgeting* juga menekankan bahwa untuk mencapai rencana atas sasaran jangka pendek, manajer dapat

melakukan tindakan apapun, tetapi masih dalam kaedah kepemimpinan dan batas-batas strategi.

Penyusunan rencana strategi manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya dilakukan dengan cara, pendekatan kepada pelanggan yaitu dengan melakukan wawancara secara singkat tentang keinginan pelanggan. Perusahaan berfokus pada penyusunan rencana jangka pendek, hal ini dilakukan oleh perusahaan karena perusahaan mempunyai alasan yang kuat, dimana dengan mengoptimalkan terpenuhinya sasaran secara jangka pendek maka sasaran jangka menengah dan jangka panjang akan dapat lebih mudah dicapai, sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan yaitu peningkatan profit dapat diraih. Contoh penyusunan rencana yang terjadi di perusahaan dimulai dari bagian tim marketing, misalnya ketika bagian marketing mendapatkan *project* baru dari seorang konsumen untuk membuat baju dan celana tahan api, maka bagian marketing akan mencari data-data keinginan pelanggan yang berupa desain, warna, jenis bahan dan bahkan *budget* pelanggan untuk membuat satu baju dan celana tahan api tersebut. Kemudian setelah data-data pelanggan tersebut diperoleh kemudian dilakukan evaluasi secara bersama dengan manajer tim kerja yang lain, yaitu manajer tim produksi, manajer tim keuangan, dan manajer tim *purchasing*. Data-data tersebut diolah dan dievaluasi secara bersama untuk menyusun rencana strategi yang tepat dalam menyelesaikan pesanan pelanggan tersebut, mulai dari rencana

penyelesaian produk, rencana pencarian bahan baku, rencana biaya produksi, hingga rencana pengiriman barang jadi kepada konsumen. Semua hasil penyusunan rencana tersebut kemudian dievaluasi kembali secara bergulir dalam rapat mingguan setiap hari Jumat siang yang dihadiri oleh setiap manajer tim yang ada di perusahaan, sehingga kualitas barang jadi dan kepuasan pelanggan akan dapat terpenuhi dan terjaga dan minat pelanggan terhadap perusahaan akan meningkat.

d. Kesesuaian konsep evaluasi koordinasi.

- 1) **Konsep *beyond budgeting***: koordinasi secara *decentralized* sebagai evaluasi kinerja manajemen dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Perusahaan: Koordinasi yang dirancang pada perusahaan dihubungkan dengan perkembangan permintaan dan keinginan pelanggan.

Prinsip koordinasi dalam *beyond budgeting* adalah *decentralized* (tidak terpusat). Dengan menerapkan sistem secara *decentralized*, maka konsumen dapat berhubungan secara langsung dengan setiap bagian yang ada di perusahaan. Apabila terdapat keluhan dari konsumen perusahaan dapat mengambil tindakan dan keputusan untuk memperbaiki kesalahan secara cepat.

Prinsip yang telah ditawarkan oleh konsep *beyond budgeting* yaitu sistem koordinasi secara *decentralized* dapat ditemui di PT Anugraha Wening Caranadwaya dimana perusahaan menerapkan sistem koordinasi tidak terpusat yang berhubungan dengan keinginan

konsumen. PT Anugraha Wening Caranadwaya merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *garment* yang memiliki banyak pesaing, sehingga menjaga kepuasan dan kebutuhan konsumen menjadi hal yang paling utama dalam perusahaan, oleh karena melihat hal tersebut sistem koordinasi yang tidak terpusat dipilih oleh perusahaan, dan sistem tersebut dapat mempermudah konsumen dalam berhubungan dengan pihak perusahaan.

Contoh yang terjadi di PT Anugraha Wening Caranadwaya atas penerapan sistem koordinasi secara *decentralized* dengan konsumen yaitu: ketika adanya pesanan baru dan keluhan oleh konsumen. Bagian *sales* dapat menghubungkan konsumen secara langsung ke bagian *marketing* atau bagian produksi, proses koordinasi ini dapat dilakukan sewaktu-waktu jika memang diperlukan, hal ini dilakukan untuk dapat lebih cepat merespon kebutuhan konsumen. Dalam hal ini setiap pelanggan dapat berhubungan langsung dengan pihak di dalam perusahaan sehingga tindakan apapun yang akan diambil akan lebih cepat. Kemudian direksi akan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemennya dengan menilai, apakah manajer perusahaan dalam mengambil tindakan dan keputusan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sudah tepat ataukah menyimpang dari aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- 2) **Konsep *beyond budgeting***: koordinasi dan evaluasi atas tindakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dilakukan dengan persetujuan tingkat jasa atau unit bisnis.

Perusahaan: koordinasi setiap aktivitas dilakukan antar tim oleh para manajer, agar masing-masing tim dapat mengoptimalkan kinerja mereka dan mempunyai rasa tanggungjawab atas kinerja tim mereka.

Konsep *beyond budgeting* memberikan prinsip evaluasi kinerja manajemen dengan mengkoordinasikan tindakan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilakukan dengan persetujuan tim unit bisnis yang mencakup satu periode sesuai dengan siklus pelanggan. Koordinasi antara tim kerja perusahaan sangat diperlukan untuk mempercepat proses evaluasi kinerja dan mempercepat pengambilan keputusan manajer guna memenuhi kebutuhan konsumen.

Pengkoordinasian tindakan di PT Anugraha Wening Caranawaya menyangkut koordinasi tindakan dalam hal proses produksi, penerimaan *repeat order*, penerimaan pesanan baru, pemasaran serta hal-hal lain yang menyangkut proses produksi perusahaan. Dalam praktiknya semua tim kerja dalam perusahaan yaitu tim keuangan, tim *marketing*, tim *purchasing*, dan tim produksi dapat melakukan koordinasi dengan baik untuk memenuhi permintaan konsumen. Contoh koordinasi yang telah berjalan dalam perusahaan yaitu: apabila terjadi pesanan baik itu *repeat order*

maupun pesanan baru, order tersebut harus melalui tim *marketing* kemudian manajer *marketing* akan memberikan informasi ke tim kerja yang lain dan segera menetapkan waktu untuk melakukan rapat koordinasi bersama tim kerja lain. Rapat koordinasi tersebut dihadiri oleh manajer tim keuangan, manajer tim *marketing*, manajer tim produksi, manajer tim *purchasing*, dan salah satu bawahan manajer masing-masing. Rapat koordinasi ini sekaligus berfungsi untuk evaluasi atas kinerja manajemen dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Hasil rapat evaluasi kerja tersebut akan memunculkan MOP (memo order produksi), DKB (daftar kebutuhan belanja), target penyelesaian pesanan pelanggan, dan kapasitas produksi. Dalam hal ini manajer keuangan hanya menerima laporan atas pesanan konsumen dan melakukan *control* keuangan atas biaya produksi saja tanpa campur tangan yang lebih. Untuk hal-hal di atas koordinasi dan evaluasi kinerja manajer antara tim kerja perusahaan berjalan sangat baik dan dinamis, hal ini dilakukan untuk dapat lebih merespon keinginan konsumen dengan lebih cepat.

- e. Kesesuaian konsep evaluasi pengendalian.

Konsep *beyond budgeting*: pengendalian diciptakan secara *multi level* bagi siklus anggaran.

Perusahaan: Pengendalian dilakukan secara menyeluruh setiap level bisnis yang ada sesuai dengan anggaran tiap tim unit bisnis.

Dalam implementasi *beyond budgeting* evaluasi pengendalian diciptakan secara *multi level* bagi siklus sistem informasi. Hal ini diharapkan agar perusahaan mampu mengawasi atau mengendalikan setiap *level* organisasi dengan beragam masalah yang dihadapi, sehingga pada akhirnya akan mempermudah pembuat keputusan dalam menilai kekuatan maupun kelemahan sistem yang ada.

Secara garis besar PT Anugraha Wening Caranadwaya merupakan salah satu perusahaan yang tidak dapat menyusun sebuah anggaran secara tahunan. Anggaran hanya disusun berdasarkan pesanan produksi yang diperoleh dari konsumen, dan akan dievaluasi secara bergulir oleh bagian keuangan. Setiap tim kerja dalam perusahaan baik itu tim keuangan, tim *marketing*, tim produksi, tim *purchasing* masing-masing akan bertanggung jawab atas anggaran yang telah mereka susun sebelumnya sesuai dengan order dari konsumen. Masing-masing tim kerja diberi hak untuk revisi anggaran namun hasil dari revisi atau perubahan harus segera diinformasikan kepada tim keuangan dan mendapat persetujuan oleh tim keuangan. Mekanismenya adalah sebagai berikut: masing-masing bagian akan mengusulkan anggaran kepada manajer masing-masing. Anggaran yang diusulkan disesuaikan dengan kebutuhan pesanan konsumen. Setelah mendapat persetujuan dan verifikasi dari manajer masing-masing maka segera diinformasikan ke tim keuangan untuk dilakukan verifikasi ulang dan mendapat persetujuan dari manajer keuangan. Anggaran yang telah disusun dan

disetujui oleh tim keuangan akan dievaluasi secara bergulir setiap hari Jumat pada rapat produksi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk melakukan evaluasi secara menyeluruh di setiap level organisasi untuk tujuan memberikan informasi dan kemudahan bagi para pengambil keputusan untuk mengendalikan anggaran dan untuk menilai kekuatan maupun kelemahan sistem anggaran perusahaan.

2. Ketidaksesuaian evaluasi kinerja manajemen antara konsep *beyond budgeting* dengan PT anugraha Wening Caranadwaya.

a. Ketidaksesuaian konsep evaluasi target.

Konsep *beyond budgeting*: evaluasi target yang didasarkan pada *key performance indicator* (KPI) misalnya evaluasi target unit *cost* dan *profitability* oleh KPI.

Perusahaan: target dievaluasi berdasarkan hal-hal yang telah disepakati sebelumnya.

KPI merujuk pada definisi yang dirumuskan dalam *performance indicator resource catalogue* yang diterbitkan oleh *Australian Government, Department of Finance and Administration* (2006), adalah ukuran spesifik tentang kinerja organisasi dalam wilayah bisnisnya. Ukuran tersebut dapat berupa *financial* dan *non-financial* yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja strategis organisasi. Sebagai alat ukur kinerja strategis organisasi, *key performance indicator* (KPI) dapat mengindikasikan kesehatan dan perkembangan organisasi, dan atau keberhasilan kegiatan, program atau penyampaian pelayanan untuk

mewujudkan target-target atau sasaran organisasi. KPI dapat berbentuk ukuran kuantitatif maupun kualitatif. Namun demikian, dalam praktik penyusunan KPI oleh berbagai organisasi *public* dan *private*, sebagian besar KPI berupa ukuran kuantitatif. Hal ini dikarenakan, ukuran kuantitatif relatif lebih mudah digunakan dalam proses penggalan data maupun pada saat pengukuran dan evaluasi.

Konsep *beyond budgeting* mencoba untuk meninggalkan sistem *conventional annual budgeting* dengan menggunakan pendekatan *budgeting bottom up*. Setiap unit bisnis mempunyai KPI target dalam unit *cost* dan *profitability* supaya perusahaan dapat melakukan *monitoring cost trend* dan dapat melakukan intervensi jika terjadi *negative trend* tanpa alasan yang kuat. Dengan adanya *beyond budgeting* maka *budget* dapat dialokasikan setiap saat, tetapi dikontrol dan dievaluasi dengan kriteria yang jelas, sehingga diperoleh sistem *resource allocation* yang lebih *fleksibel* dan *dynamic*. Direksi tidak lagi melakukan *approval budget*, tetapi melakukan *approval* satu set *strategic objective* yaitu KPI target dan *actions*, misalnya menggunakan *balance scorecard* yang dilengkapi dengan *decision authorities* dan *decision process* memberikan pengarahan tentang program jangka pendek dan jangka panjang yang menjadi fokus dalam pengeluaran uang.

Prinsip yang ditawarkan oleh konsep *beyond budgeting* yaitu setiap unit bisnis mempunyai KPI target dalam unit *cost* dan *profitability*,

tidak dapat ditemui di PT Anugraha Wening Caranadwaya. Perusahaan secara garis besar belum mempunyai ukuran spesifik tentang kinerja unit organisasi terhadap target dalam wilayah bisnisnya. Perusahaan masih menganut prinsip *traditional budget* dalam melakukan evaluasi dan penilaian kinerja target organisasinya, yaitu target *budget* diukur berdasarkan dengan hal-hal yang telah disepakati sebelumnya dan tindakan korektif dilakukan oleh bagian keuangan perusahaan, jika ada hal-hal yang menyimpang dari anggaran sebelumnya. Selain itu direksi juga masih melakukan *approval budget*. Contoh yang terjadi di perusahaan adalah ketika setiap bagian dalam perusahaan menyusun target *budget* terlebih dahulu diajukan ke manager masing-masing kemudian target *budget* tersebut akan dibawa manager masing-masing ke bagian keuangan. Bagian keuangan akan melakukan verifikasi atas target *budget* yang telah dibuat oleh setiap tim unit bisnis dalam perusahaan, baik itu tim produksi, tim *marketing*, dan tim *purchasing*. Setelah verifikasi dilakukan oleh bagian keuangan, target *budget* tersebut akan diajukan kepada direksi untuk dilakukan *approval* atas *budget* yang diminta oleh masing-masing tim unit bisnis. Pengukuran dan evaluasi kinerja ini dilakukan oleh manajer keuangan yang telah diberi kewenangan melakukan pengendalian atas anggaran tiap tim unit bisnis oleh perusahaan. Evaluasi kinerja manajer masing-masing tim unit bisnis atas anggaran dilakukan berdasarkan hal-hal yang telah disepakati sebelumnya dan jika ada hal-hal yang menyimpang dari

anggaran sebelumnya tindakan korektif dilakukan oleh bagian keuangan perusahaan.

b. Ketidaksesuaian konsep evaluasi.

Konsep *beyond budgeting*: menilai penghargaan dengan *review* oleh panel rekan sekerja pada akhir tahun.

Perusahaan: penghargaan terhadap karyawan dinilai dan dievaluasi oleh pihak manajemen dan direksi pada akhir tahun.

Penilaian penghargaan kepada karyawan pada komponen ini di PT Anugraha Wening Caranadwaya bertolak belakang dengan penilaian penghargaan yang ditawarkan oleh konsep *beyond budgeting*. Sistem penghargaan perusahaan masih dinilai berdasarkan sudut pandang dari kacamata direksi dan manajemen perusahaan, sedangkan konsep *beyond budgeting* menilai dan mengukur kinerja berdasarkan *review* oleh panel rekan sekerja. Konsep *beyond budgeting* mempunyai pandangan bahwa yang mengerti tentang kinerja karyawan adalah teman rekan kerja karyawan itu sendiri, dan manajemen maupun direksi sebagai wadah untuk mengontrol kinerja karyawan supaya kinerja karyawan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Penilaian penghargaan PT Anugraha Wening Caranadwaya kepada karyawan diberikan secara individu oleh pemilik perusahaan, dalam hal ini pemilik sekaligus berperan sebagai manajer puncak PT Anugraha Wening Caranadwaya. Peneliti melihat masih banyak rasa tidak suka karyawan atas penilaian yang diberikan kepada mereka. Hal ini

mengakibatkan terjadinya rasa iri antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya, penilaian yang dilakukan oleh pemilik selaku manajer puncak dirasakan kurang objektif dikarenakan tidak adanya kriteria penilaian yang jelas dan diketahui oleh seluruh karyawan.

Hasil dari analisis tabel perbandingan juga memperlihatkan bahawa konsep *beyond budgeting* belum dapat ditetapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya karena pemilik masih memberikan penilaian penghargaan terhadap karyawan secara individu dan tidak memberikan kesempatan karyawan untuk menilai kinerja sesama karyawan.

c. Ketidaksesuaian konsep evaluasi rencana.

Konsep *beyond budgeting*: untuk mencapai rencana atas sasaran jangka menengah, manajer dapat melakukan tindakan apapun, tetapi masih dalam kaedah kepemimpinan dan batas-batas strategi.

Perusahaan: manajer belum dapat menerapkan kebijakan-kebijakan atas sasaran yang telah dibuat dan dijalankan dikarenakan masih terpengaruh oleh pemilik perusahaan.

Manajer PT Anugraha Wening Caranadwaya masih banyak dipengaruhi oleh pemilik perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sistem *centralized* masih diterapkan pada perusahaan. Hal ini membawa dampak kinerja manajemen menjadi terbatas dalam penyusunan perencanaan perusahaan. Kebijakan-kebijakan atas sasaran yang telah dibuat manajer unit bisnis belum dapat diterapkan atau

dilaksanakan oleh manajer unit bisnis PT Anugraha Wening Caranadwaya karena sepenuhnya masih ada campur tangan pemilik. Hal ini bertolak belakang dengan prinsip yang diterapkan oleh konsep *beyond budgeting*. Konsep *beyond budgeting* mempunyai prinsip dimana untuk mencapai rencana atas sasaran jangka pendek, manajer unit bisnis dapat melakukan tindakan apapun, tetapi masih dalam kaedah kepemimpinan dan batas-batas strategi. Prinsip *beyond budgeting* mempunyai tujuan untuk memberikan ruang gerak kepada manajer dalam membuat kebijakan yang terbaik dan mempercepat proses pengambilan keputusan, sehingga kinerja manajer dapat optimal dan tidak terhambat oleh keputusan dari pemilik perusahaan.

d. Ketidaksesuaian konsep evaluasi sumber daya.

Konsep *beyond budgeting*: evaluasi sumber daya dilakukan secara *decentralized* (tidak terpusat) untuk merespon kebutuhan sumber daya perusahaan secara cepat.

Perusahaan: Evaluasi sumber daya dilakukan secara *centralized* yaitu terpusat pada direktur/pemilik perusahaan.

Sumber daya yang ada dalam perusahaan secara keseluruhan dipastikan untuk mampu mendukung tindakan yang telah disepakati. Pengelolaan sumber daya masih bersifat *centralized*, artinya hanya terpusat pada satu alokasi sumber daya saja. Hal ini jelas akan mempersulit pengembangan sumber daya itu sendiri yang akan membutuhkan akses cepat dalam penanganannya. Dalam *beyond*

budgeting hal ini dihindari untuk mengurangi kesia-siaan sumber daya yang terpendam pada satu bagian karena sulit dalam pengendaliannya. *Beyond budgeting* memberikan keleluasaan atas permintaan sumber daya, sehingga memungkinkan respon yang cepat atas setiap kebutuhan serta mengurangi *waste*.

Pemilik selalu menuntut sumber daya yang ada, baik itu sumber daya manusia, sumber daya teknologi dan sumber daya alat produksi untuk dapat meminimalkan kesalahan dan mengoptimalkan kemampuannya, dikarenakan pemilik belum percaya pada kinerja seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya telah mampu melaksanakan tuntutan yang diajukan oleh pemilik perusahaan, tetapi setiap keputusan yang diambil oleh manajemen dalam rangka meminimalkan kesalahan dan pengoptimalan kerja selalu masih dibayangi oleh pemilik perusahaan, sehingga kinerja manajemen dirasakan kurang optimal. Keputusan-keputusan yang diambil oleh manajemen masih berpusat kepada pemilik perusahaan (*centralized*). Hal ini menjadi sebuah hambatan manajemen dalam merespon segala perubahan yang terjadi.

Hal tersebut sangatlah bertolak belakang dengan konsep *beyond budgeting* dimana *beyond budgeting* menghindari keputusan secara *centralized* untuk tujuan mengurangi kesia-siaan sumber daya yang terpendam pada satu bagian.

- e. Ketidaksesuaian konsep evaluasi pengendalian.

Konsep *beyond budgeting*: memanfaatkan *management tool* yang ada sebagai alat evaluasi dan pengendalian kinerja manajemen. Contohnya EVA, *benchmarking*, *balanced scorecard*, *activity based management*, maupun *rolling forecast*.

Perusahaan: Pengendalian dilakukan dengan membandingkan rencana anggaran dengan realisasi anggaran.

Beyond budgeting merupakan konsep yang sangat memprovokasi perusahaan-perusahaan yang merasa frustrasi oleh sistem penganggaran untuk mencoba mengoperasikan perusahaan dengan konsep *beyond budgeting*. *Beyond budgeting* dapat mendukung setiap fungsi manajemen yang selalu berinteraksi baik dengan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dengan *beyond budgeting* perusahaan dapat merespon lebih cepat terhadap perubahan yang terjadi dari rencana yang telah ditetapkan. Disamping itu, *beyond budgeting* juga sangat membantu manajemen dalam memanfaatkan seluruh potensi penuh dari implementasi *management tools* lainnya seperti EVA (*Economic Value Added*), *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, *Activity Based Management*, maupun *Rolling Forecast*. Semua *tools* tersebut mampu dijadikan partner *beyond budgeting* dalam proses evaluasi kinerja manajemen oleh perusahaan sehingga setiap keinginan dan kebutuhan manajemen dapat direspon secara cepat.

PT Anugraha Wening Caranadwaya tidak memanfaatkan *management tools* sebagai evaluasi pengendalian kinerja manajemen atas anggaran seperti yang dijelaskan dalam konsep *beyond budgeting*. Pengukuran dan penilaian kinerja manajemen dilakukan ketika setiap pesanan pelanggan telah berhasil diselesaikan, evaluasi kinerja manajemen dilakukan dengan membandingkan rencana dengan realisasi anggaran. Tindakan ini ditempuh karena kondisi perusahaan masih dalam perkembangan dan belum terdapatnya sistem manajemen yang baik bagi perusahaan.

3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis deskriptif komparatif mengenai tabel perbandingan konsep *beyond budgeting* dengan evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya, penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Dari 11 kriteria pembanding terdapat 6 kriteria yang telah sesuai dengan prinsip *beyond budgeting* dan 5 kriteria yang tidak sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*, ditambah dengan hasil analisis tabel perbandingan yang menunjukkan angka presentase kesesuaian sebesar 54,5% dan tidak mencapai 80% maka dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep *beyond budgeting* belum diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya.

B. Analisis Data dan Pembahasan Masalah Kedua

Setelah mendapatkan perbandingan dan melakukan analisis dapat atau tidak diterapkannya konsep *beyond budgeting* dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, kemudian peneliti melakukan analisis data terhadap kuesioner yang telah diberikan kepada lima manajer perusahaan. Kuesioner ini ditujukan untuk dapat melihat pemberdayaan karyawan PT. Anugraha Wening Caranadwaya apakah telah sesuai dengan analisis perbandingan yang telah dilakukan dan telah memberikan kesimpulan dimana konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya sehingga peneliti memerlukan analisis lebih lanjut tentang kesiapan sumber daya yang terdapat di PT Anugraha Wening Caranadwaya apakah telah siap untuk menerapkan konsep *beyond budgeting* dalam evaluasi kinerja manajemen perusahaan. Kesiapan manajer menjadi dasar penerapan konsep *beyond budgeting*, karena apabila hanya sistem saja yang dirasakan siap akan tetapi sumber daya manajemen tidak siap menjalankannya maka konsep *beyond budgeting* tidak akan dapat diterapkan di PT Anugraha Wening Caranadwaya oleh karena itu diperlukan dukungan dari manajemen perusahaan.

Lebih lanjut dijelaskan hasil dari analisis kuesioner yang telah diperoleh dari lima manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya.

Tabel 5. Tabel Kesiapan Sumber Daya Perusahaan dalam Menerapkan Konsep *Beyond Budgeting*.

Pertanyaan	Skor							Rata rata skor
	1	2	3	4	5	6	7	
Target								
Usaha Anda dalam meningkatkan laba perusahaan.	0	0	0	0	2	2	1	5,8*
Usaha anda dalam meningkatkan jumlah penjualan produk.	0	0	0	1	1	2	1	5,6
Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (<i>customer</i>).	0	0	0	0	1	2	2	6,2
Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.	0	0	0	0	2	2	1	5,8
Penghargaan								
Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan.	0	0	0	1	1	3	0	5,6
Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	0	0	0	0	5	0	0	5
Perencanaan								
Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan.	0	0	0	0	1	4	0	5,8
Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan.	0	0	0	0	2	2	1	5,8
Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	0	0	0	0	2	2	1	5,8
Sumberdaya								
Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda.	0	0	0	2	0	2	1	5,4
Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	0	0	0	0	2	2	1	5,8
Koordinasi								
Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain.	0	0	0	1	2	1	1	5,4
Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	0	0	0	0	1	4	0	5,8
Pengendalian								
Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda.	0	0	0	0	2	2	1	5,8
Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda.	0	0	0	0	2	1	2	6
Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	0	0	0	0	1	3	1	6

Tabel 5. Tabel Kesiapan Sumber Daya Perusahaan dalam Menerapkan Konsep *Beyond Budgeting*. (lanjutan)

Pertanyaan	Skor							Rata rata skor
	1	2	3	4	5	6	7	
Representatif Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda.	0	0	0	0	1	3	1	6
Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	0	0	0	0	2	2	1	5,8

Perhitungan rata-rata skor seluruh kuesioner

$$= \frac{2 \times 5}{5} + \frac{2 \times 6}{5} + \frac{1 \times 7}{5} = 5,8$$

Kesimpulan:

Berdasarkan analisis data atas kuesioner yang telah diperoleh dari manajer PT Anugraha Wening Caranadwaya dan telah dihitung rata-rata setiap pertanyaan, secara keseluruhan menunjukkan bahwa rata-rata kesiapan sumber daya yang ada sebesar 5 dari skala 1-7. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia yaitu para manajer telah siap untuk menerapkan konsep *beyond budgeting* dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya. Akan tetapi kesiapan manajer untuk menerapkan konsep *beyond budgeting* tidaklah mutlak menjadi tolok ukur bahwa perusahaan telah siap dalam menerapkan konsep anggaran baru tersebut. Perlunya dukungan dari sumber daya yang lain di perusahaan, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya alat yang terdapat pada

perusahaan menjadikan tolok ukur kesiapan dari sumber daya perusahaan dalam menerapkan konsep *beyond budgeting*. Berdasarkan observasi dan wawancara secara singkat yang dilakukan, peneliti melihat masih banyak terdapat kelemahan sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan, misalnya rendahnya tingkat pendidikan karyawan yang mengakibatkan lemahnya kinerja karyawan tersebut, tidak sesuai penempatan pekerjaan dengan pendidikan karyawan sehingga karyawan perlu melakukan adaptasi dalam waktu yang lama.

Perlunya revisi sistem dan pemahaman terhadap konsep *beyond budgeting* secara menyeluruh kepada seluruh sumber daya yang ada di perusahaan menjadi dasar untuk mengukur atau menilai tingkat keberhasilan dari penerapan konsep *beyond budgeting*, akan tetapi tidak menutup kemungkinan apabila dengan adanya dorongan yang besar oleh kelima manajer perusahaan, kedepannya perusahaan akan mampu mengembangkan sistem yang baru yang telah ditawarkan oleh *beyond budgeting*.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai kemungkinan penerapan *beyond budgeting* dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis tabel perbandingan yang telah dilakukan peneliti, diketahui bahwa 54,5% telah sesuai dengan konsep *beyond budgeting*, dan 45.5% evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya tidak sesuai dengan konsep *beyond budgeting*. Karena tingkat kesesuaian tidak mencapai 80%, dapat diambil kesimpulan atas tabel perbandingan bahwa konsep *beyond budgeting* belum diterapkan dalam konsep evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya. Analisis deskriptif komparatif atas tabel perbandingan memperlihatkan masih terdapatnya kriteria-kriteria ketidaksesuaian antara konsep *beyond budgeting* dengan evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya yang meliputi evaluasi target, penghargaan, rencana, sumber daya, dan pengendalian.
2. Berdasarkan hasil analisis kuesioner yang telah dilakukan peneliti, dapat diketahui bahwa, secara keseluruhan menunjukkan bahwa rata-

rata kesiapan sumber daya yang ada sebesar 5 dari skala 1-7. Hal ini menunjukkan sumber daya manusia yaitu para manajer telah siap untuk menerapkan konsep *beyond budgeting* dalam evaluasi kinerja manajemen PT. Anugraha Wening Caranadwaya, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan dalam evaluasi kinerja manajemen PT Anugraha Wening Caranadwaya. Berdasarkan observasi dan wawancara secara singkat yang dilakukan terhadap sumber daya manusia selain lima manajer, peneliti melihat masih banyak terdapat kelemahan sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan, misalnya rendahnya tingkat pendidikan karyawan yang mengakibatkan lemahnya kinerja karyawan tersebut, tidak sesuai penempatan pekerjaan dengan pendidikan karyawan sehingga karyawan perlu melakukan adaptasi dalam waktu yang lama. Tetapi tidak menutup kemungkinan apabila dengan adanya dorongan yang besar oleh kelima manajer perusahaan, kedepannya perusahaan akan mampu mengembangkan sistem yang baru yang telah ditawarkan oleh *beyond budgeting*.

B. Keterbatasan Penelitian

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari hasil penelitian ini, keterbatasan ini berupa: konsep *beyond budgeting* ini masih relatif baru dan belum ada standarisasi penerapannya dalam evaluasi kinerja manajemen, sehingga evaluasi kinerja manajemen hanya

berdasarkan pengalaman perusahaan yang telah menerapkan konsep ini secara keseluruhan, jadi perlu penelaahan lebih lanjut.

Perusahaan belum memiliki standar evaluasi kinerja manajemen secara tertulis, sehingga data mengenai proses evaluasi kinerja manajemen didapat hanya dengan teknik wawancara dan observasi.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian serta kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan.
 - a. Perusahaan melakukan perbaikan terhadap penilaian penghargaan terhadap karyawan yang dilakukan oleh manajemen dan direksi pada akhir tahun dengan menilai penghargaan dengan *review* oleh panel rekan sekerja pada akhir tahun.
 - b. Perusahaan melakukan perbaikan dalam proses perencanaan yaitu mengilangkan sistem *centralized* dalam pembuatan keputusan manajer sehingga manajer tim unit bisnis dapat bergerak leluasa dan bertanggungjawab penuh terhadap kebijakan yang diambil untuk pencapaian target perusahaan.
 - c. Perusahaan melakukan perbaikan dalam penilaian sumber daya secara *centralized* dan melakukan perubahan secara *adaptive* yaitu tidak terpusat pada pemilik perusahaan saja, sehingga dapat mengurangi kesia-siaan sumber daya yang terpendam pada satu

bagian karena sulit dalam pengendaliaannya, dapat mempercepat pengambilan keputusan, dan mengurangi *waste*.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian sejenis, terhadap perusahaan sejenis agar hasil penelitian nantinya dapat dibandingkan, apakah konsep ini benar-benar dapat diterapkan dalam perusahaan sejenis. Dengan disertai pengembangan standarisasi konsep *beyond budgeting* lebih lanjut.
- b. Peneliti selanjutnya dapat juga melakukan penelitian sejenis, pada perusahaan yang bergerak di bidang lain agar dapat mengetahui seberapa jauh penerapan konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan bagi perusahaan di Indonesia. Dengan disertai pengembangan standarisasi konsep *beyond budgeting* lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimansyah dan Panji. 2003. *Kamus Istilah Akuntansi*, Grama Widya, Bandung.
- Department of Finance and Administration. 2006. *Performance Indicator Resource Catalogue*.
- Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen. *Management Accounting*. Edisi Tujuh. Jakarta: Salemba Empat, 2006.
- Hope, Jeremy and Fraser, Robin. *Beyond Budgeting Questions and Answers. Beyond Budgeting Round Table*, pp. 3-13, 2001.
- Hope, Jeremy and Robin Fraser. *Beyond Budgeting. How Manager Can Break Free From the Annual Performance Trap*. 2003.
- Nafarin, Muhamad. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat, Jakarta: Salemba Empat, 2000.
- Nasir, Muhamad. Widi dan Haryanti. 2002. *Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Peran Kecukupan Anggaran dan Komitmen organisasi sebagai Variabel Interviewing*. Simposium Nasional Akuntansi V.
- Prawirosentono dan Suyudi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Umar, Husein. *Metode Riset Perilaku Konsumen Jasa*. Jakarta: Ghalia, 2003.
- Yudianto, Ivan. 2009. *Beyond Budgeting. Working Paper In Accounting and Finance*. Bandung.



LAMPIRAN

Kuisisioner untuk Manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Petunjuk Mengisi Kuisisioner:

Berilah penilaian dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada setiap angka interval antara 1 - 7 (dari 1 = sangat buruk sampai 7 = sangat baik) yang merupakan jawaban yang paling tepat.

Validation

Nama :

Jenis kelamin :

Usia :

Lama Bekerja :

Bagian :

Alamat :

Nomor Telepon Rumah :

Nomor HP :

NO	PERTANYAAN	sangat buruk							sangat baik						
1.	TARGET														
	a. Usaha Anda dalam meningkatkan perusahaan. laba	1	2	3	4	5	6	7							
	b. Usaha anda dalam meningkatkan penjualan produk. jumlah	1	2	3	4	5	6	7							
	c. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (<i>customer</i>). jumlah	1	2	3	4	5	6	7							
	d. Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.	1	2	3	4	5	6	7							

2.	PENGHARGAAN a. Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan. b. Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	1	2	3	4	5	6	7
3.	PERENCANAAN a. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan. b. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan. c. Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	1	2	3	4	5	6	7
4.	SUMBER DAYA a. Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda. b. Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	1	2	3	4	5	6	7
5.	KOORDINASI a. Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain. b. Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	1	2	3	4	5	6	7
6.	PENGENDALIAN a. Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda. b. Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda. c. Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	1	2	3	4	5	6	7

7.	REPRESENTATIF							
	a. Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda.	1	2	3	4	5	6	7
	b. Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	1	2	3	4	5	6	7

Penutup

Trimakasih Anda meluangkan waktu dan menyelesaikan seluruh pertanyaan kami. Bila dikemudian kami masih memerlukan informasi tambahan dari Anda, bersediakah Anda kami hubungi kembali?

- a. Ya
- b. Tidak

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kuisisioner untuk Manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Petunjuk Mengisi Kuisisioner:

Berilah penilaian dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada setiap angka interval antara 1 - 7 (dari 1 = sangat buruk sampai 7 = sangat baik) yang merupakan jawaban yang paling tepat.

Validation

Nama : Ridwan Syaulal Fitri
Jenis kelamin : Laki-Laki
Usia : 28 Tahun
Lama Bekerja : 2 Tahun
Bagian : General Manager
Alamat : 11. Seadaya 3 Rt. 002
Dw. 004 No. 60
Larangan, Jakarta Barat
Nomor Telepon Rumah :
Nomor HP : 08187 03709

NO	PERTANYAAN	sangat buruk	sangat baik
1.	TARGET		
	a. Usaha Anda dalam meningkatkan laba perusahaan.	1 2 3 4 5 6 ☒	☒
	b. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah penjualan produk.	1 2 3 4 5 ☒ 7	
	c. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (customer).	1 2 3 4 5 6 ☒	
	d. Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.		

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.	PENGHARGAAN a. Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan. b. Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
3.	PERENCANAAN a. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan. b. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan. c. Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
4.	SUMBER DAYA a. Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda. b. Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
5.	KOORDINASI a. Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain. b. Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
6.	PENGENDALIAN a. Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda. b. Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda. c. Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7

7.	REPRESENTATIF							
	a. Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda.	1	2	3	4	5	6	☒
	b. Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	1	2	3	4	5	☒	7

Penutup

Trimakasih Anda meluangkan waktu dan menyelesaikan seluruh pertanyaan kami. Bila dikemudian kami masih memerlukan informasi tambahan dari Anda, bersediakah Anda kami hubungi kembali?

☒ Ya

b. Tidak

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kuisisioner untuk Manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Petunjuk Mengisi Kuisisioner:

Berilah penilaian dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada setiap angka interval antara 1 - 7 (dari 1 = sangat buruk sampai 7 = sangat baik) yang merupakan jawaban yang paling tepat.

Validation

Nama : Samsul Muttakin
Jenis kelamin : Laki - laki
Usia : 25
Lama Bekerja : 5 tahun
Bagian : Manager Marketing
Alamat : Jl. H. Duhri, Meruya Selatan,
Kembangan, Jakarta Barat.
Nomor Telepon Rumah :
Nomor HP : 081905679790

NO	PERTANYAAN	sangat buruk				sangat baik		
1.	TARGET							
	a. Usaha Anda dalam meningkatkan laba perusahaan.	1	2	3	4	5	6	7
	b. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah penjualan produk.	1	2	3	4	5	6	7
	c. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (customer).	1	2	3	4	5	6	7
	d. Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.	1	2	3	4	5	6	7

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.	PENGHARGAAN a. Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan. b. Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
3.	PERENCANAAN a. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan. b. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan. c. Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
4.	SUMBER DAYA a. Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda. b. Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
5.	KOORDINASI a. Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain. b. Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
6.	PENGENDALIAN a. Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda. b. Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda. c. Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

7.	REPRESENTATIF						
	a. Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda.	1	2	3	4	5	6 7
	b. Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	1	2	3	4	5	6 7

Penutup

Trimakasih Anda meluangkan waktu dan menyelesaikan seluruh pertanyaan kami. Bila dikemudian kami masih memerlukan informasi tambahan dari Anda, bersediakah Anda kami hubungi kembali?

☒ Ya

b. Tidak



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kuisisioner untuk Manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Petunjuk Mengisi Kuisisioner:

Berilah penilaian dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada setiap angka interval antara 1 - 7 (dari 1 = sangat buruk sampai 7 = sangat baik) yang merupakan jawaban yang paling tepat.

Validation

Nama : A. Bagus Adi Saputra
Jenis kelamin : Laki-laki
Usia : 24 Tahun
Lama Bekerja : 1.5 Tahun
Bagian : Finance
Alamat : Jl. Sasak II No. 55 Kelapa Dua Jakarta Barat
Nomor Telepon Rumah :
Nomor HP : 08179716962

NO	PERTANYAAN	sangat buruk	sangat baik
1.	TARGET		
	a. Usaha Anda dalam meningkatkan laba perusahaan.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	b. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah penjualan produk.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	c. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (customer).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	d. Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.		

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.	PENGHARGAAN						
	a. Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan.	1	2	3	4	5	6 7
	b. Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	1	2	3	4	5	6 7
3.	PERENCANAAN						
	a. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan.	1	2	3	4	5	6 7
	b. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan.	1	2	3	4	5	6 7
	c. Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	1	2	3	4	5	6 7
4.	SUMBER DAYA						
	a. Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda.	1	2	3	4	5	6 7
	b. Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	1	2	3	4	5	6 7
5.	KOORDINASI						
	a. Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain.	1	2	3	4	5	6 7
	b. Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	1	2	3	4	5	6 7
6.	PENGENDALIAN						
	a. Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda.	1	2	3	4	5	6 7
	b. Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda.	1	2	3	4	5	6 7
	c. Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	1	2	3	4	5	6 7

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

7.	REPRESENTATIF							
	a. Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda.	1	2	3	4	5	6	7
	b. Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	1	2	3	4	5	6	7

Penutup

Trimakasih Anda meluangkan waktu dan menyelesaikan seluruh pertanyaan kami. Bila dikemudian kami masih memerlukan informasi tambahan dari Anda, bersediakah Anda kami hubungi kembali?

~~a.~~ Ya

b. Tidak



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kuisisioner untuk Manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Petunjuk Mengisi Kuisisioner:

Berilah penilaian dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada setiap angka interval antara 1 - 7 (dari 1 = sangat buruk sampai 7 = sangat baik) yang merupakan jawaban yang paling tepat.

Validation

Nama : RUTH CATARINA SARI
Jenis kelamin : WANITA
Usia : 32 Tahun
Lama Bekerja : 5 TAHUN
Bagian : MANAGER MARKETING OFFICE
Alamat : JL. CENDRAWASIH, JAKARTA -BARAT
Nomor Telepon Rumah :
Nomor HP : 087803391903

NO	PERTANYAAN	sangat buruk	sangat baik
1.	TARGET		
	a. Usaha Anda dalam meningkatkan laba perusahaan.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	b. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah penjualan produk.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	c. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (customer).	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
	d. Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.	PENGHARGAAN a. Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan. b. Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
3.	PERENCANAAN a. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan. b. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan. c. Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
4.	SUMBER DAYA a. Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda. b. Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
5.	KOORDINASI a. Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain. b. Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
6.	PENGENDALIAN a. Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda. b. Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda. c. Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

7.	REPRESENTATIF							
	a. Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda.	1	2	3	4	5	6	7
	b. Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	1	2	3	4	5	6	7

Penutup

Trimakasih Anda meluangkan waktu dan menyelesaikan seluruh pertanyaan kami. Bila dikemudian kami masih memerlukan informasi tambahan dari Anda, bersediakah Anda kami hubungi kembali?

~~a.~~ Ya

b. Tidak

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kuisisioner untuk Manajer PT. Anugraha Wening Caranadwaya

Petunjuk Mengisi Kuisisioner:

Berilah penilaian dibawah ini dengan memberikan tanda (X) pada setiap angka interval antara 1 - 7 (dari 1 = sangat buruk sampai 7 = sangat baik) yang merupakan jawaban yang paling tepat.

Validation

Nama : HENI BAWONO.....
Jenis kelamin : Laki-laki.....
Usia : 41 Th.....
Lama Bekerja : 5 thn.....
Bagian : Manajer produksi.....
Alamat : Jl. Jember Jember Barat.....
: Pesiq.....
Nomor Telepon Rumah :
Nomor HP : 607884805794.....

NO	PERTANYAAN	sangat buruk	sangat baik
1.	TARGET		
	a. Usaha Anda dalam meningkatkan laba perusahaan.	1 2 3 4 ☒ 6 7	1 2 3 ☒ 5 6 7
	b. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah penjualan produk.	1 2 3 4 ☒ 6 7	1 2 3 4 5 ☒ 7
	c. Usaha anda dalam meningkatkan jumlah pelanggan (customer).	1 2 3 4 5 ☒ 7	
	d. Usaha anda dalam memperluas pangsa pasar.		

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2.	PENGHARGAAN a. Anda mampu mempromosikan karyawan di divisi anda yang berprestasi untuk naik jabatan. b. Anda mampu menilai penghargaan yang akan diberikan kepada karyawan dengan review panel rekan sekerja berdasarkan kinerja akhir tahun.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
3.	PERENCANAAN a. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan tujuan umum perusahaan. b. Anda mampu memberikan kontribusi dalam menentukan kebijakan perusahaan. c. Anda mampu menentukan langkah-langkah yang akan diambil (penjadwalan kerja, anggaran dan program kerja).	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
4.	SUMBER DAYA a. Anda mampu menyeleksi orang-orang yang akan bekerja di divisi Anda. b. Anda mampu menempatkan orang-orang yang sesuai dengan kemampuannya pada divisi Anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
5.	KOORDINASI a. Anda mampu memberikan informasi yang dibutuhkan divisi lain. b. Anda mampu menyesuaikan program kerja dengan kebijakan dalam menyampaikan informasi yang dibutuhkan antar divisi.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
6.	PENGENDALIAN a. Anda mampu mengarahkan karyawan yang ada pada divisi anda. b. Anda mampu memimpin karyawan pada divisi anda. c. Anda mampu mengembangkan karyawan pada divisi anda.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7

7.	REPRESENTATIF a. Anda mampu memberikan informasi mengenai hal yang sedang tren saat ini yang nantinya akan bermanfaat bagi divisi anda. b. Anda mampu menyampaikan informasi mengenai divisi Anda melalui rapat.	1 2 3 4 5 6 7 1 2 3 4 5 6 7
----	---	--

Penutup

Trimakasih Anda meluangkan waktu dan menyelesaikan seluruh pertanyaan kami. Bila dikemudian kami masih memerlukan informasi tambahan dari Anda, bersediakah Anda kami hubungi kembali?

- ☒ a. Ya
- ☐ b. Tidak



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DEVA-DATTA Group - Garment Division

PT Anugraha & PT D.D.Dita

DKP & DKB

(Daftar Kebutuhan Produksi & Belanja)

MO No. :

Tgl. :

(target kirim :

Ukuran	S	M	L	XL	3L/XXL	4L/XXXL	5L/XXXXL	K'tum	
Order									
Spare									
Jumlah									

bagian ini diisi oleh PPIC				diisi oleh Purchasing		Harga
No.	Uraian Barang	Contoh	Kebutuhan	Stock	Beli	
1			m x pcs = m			
2			m x pcs = m			
3			m x pcs = pcs			
4			m x pcs = pcs			
5			m x pcs = m			
6			pcs x pcs = pcs			
7			pcs x pcs = m			
8			pcs x pcs = pcs			
9			pcs x pcs = m			
10			pcs x pcs = m			
11						
12						
13						
14						

Disiapkan Oleh PPIC :

Tgl. :

Nama :

TndTng :

Diperiksa oleh Kepala Produksi :

Tgl. :

Nama :

TndTng :

Diserahkan ke Bgn Pembelian :

Tgl. :

Nama :

TndTng :



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DEVA-DATTA Group - Garment Division

PT Anugraha & PT D.D.Dita

DKP & DKB

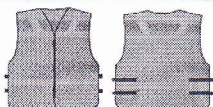
(Daftar Kebutuhan Produksi & Belanja)

MO No. : 0014/MOP/II/2011

Tgl. : 11 Februari 2011

Rompi Jala

(target kirim : 25 Feb 2011)

Ukuran	S	M	L	XL	3L/XXL	4L/XXXL	5L/XXXXL	K'tum	
Order			75						
Spare									
Jumlah			75					75	

bagian ini diisi oleh PPIC				diisi oleh Purchasing		Harga
No.	Uraian Barang	Contoh	Kebutuhan	Stock	Beli	
1	Poliimesh Orange Flourecent Kahatex		0.7 m x 75 pcs = 52.5 m			
2	RM Highgloss yellow korea 2" Sentral Katiga		2.5 m x 75 pcs = 187.5 m			
3	Pelipit Cotton warna Hitam		5.2 m x 75 pcs = 390 pcs			
4	Karet warna hitam (0,16 m x 6)		0.96 m x 75 pcs = 72 pcs			
5	Velcro warna Hitam		0.3 m x 75 pcs = 22.5 m			
6	Main label Sandon		1 pcs x 75 pcs = 75 pcs			
7	Slip label Sandon		1 pcs x 75 pcs = 75 m			
8	Size label L		1 pcs x 75 pcs = 75 pcs			
9	Label FM		1 pcs x 75 pcs = 75 m			
10	Label PUH		1 pcs x 75 pcs = 75 m			
11						
12						
13						
14						

Disiapkan Oleh PPIC :

Tgl. :

Nama :

TndTng :

Diperiksa oleh Kepala Produksi :

Tgl. :

Nama :

TndTng :

Diserahkan ke Bgn Pembelian :

Tgl. :

Nama :

TndTng :

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Memo Order
u.p. Dept. Produksi
No. :
Tgl :

Nama Order :
.....
No. PO :
MOS No. : ---
Target Kirim :

Spesifikasi :			Gambar Design / Foto							
Safety Vest Radio = pcs Design : Bahan : Warna : Bordir : a. Dada kiri : Logo FM (pakai label) b. Dipunggung : Asesoris : 1. Reflective Material Highgloss yellow, 3M Original 2" x 2 baris, didepan dan di belakang. 2" X 2 baris dibahu kanan dan kiri 2. Main label : 3. Care label : Sesuaikan utk 3M Ref. Material 4. Slip label : 5. Warna benang : = body 6. Zipper : YKK Coil Note : Jahitan harus super kuat & rapi, semua kantong diobras. Ujung zipper dibartex. Size : L = pcs										
Marketing Monitoring :			Hasil Cutting & Produksi (diisi oleh Cost Controller)							
				S	M	L	XL	3L	4L	5L
Tahap	Perencanaan	Pelaksanaan	PO							
Cutting			Spare							
Serie/Bordir			MOP							
Sewing			Cutting							
QC/Finishing			Kirim							
Packing			OverCut							
Delivery			Bagus							
			Reject							

Terima kasih,

Marketing Team