

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING*
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT.
MONDRIAN**

SKRIPSI

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



Oleh:
Dony Adita
06 2114 115

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

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING*
DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT.
MONDRIAN**

SKRIPSI

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



Oleh:
Dony Adita
06 2114 115

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

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

SKRIPSI

**ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING* DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. MONDRIAN**

Oleh:

Dony Adita

06 2114 115

Telah disetujui oleh:

Pembimbing

Tanggal 3 Mei 2011



(Dr. Fr. Ninik Yudianti.,M.Acc.,QIA)



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

SKRIPSI

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING* DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. MONDRIAN

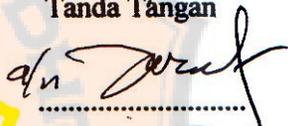
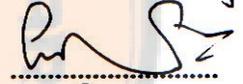
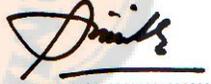
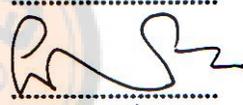
Dipersiapkan dan ditulis oleh:

DONY ADITA

062114115

Telah dipertahankan di depan Dewan penguji
Pada tanggal 24 Mei 2011
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

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

Yogyakarta, 31 Mei 2011

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma




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

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya sederhana ini aku persembahkan untuk:

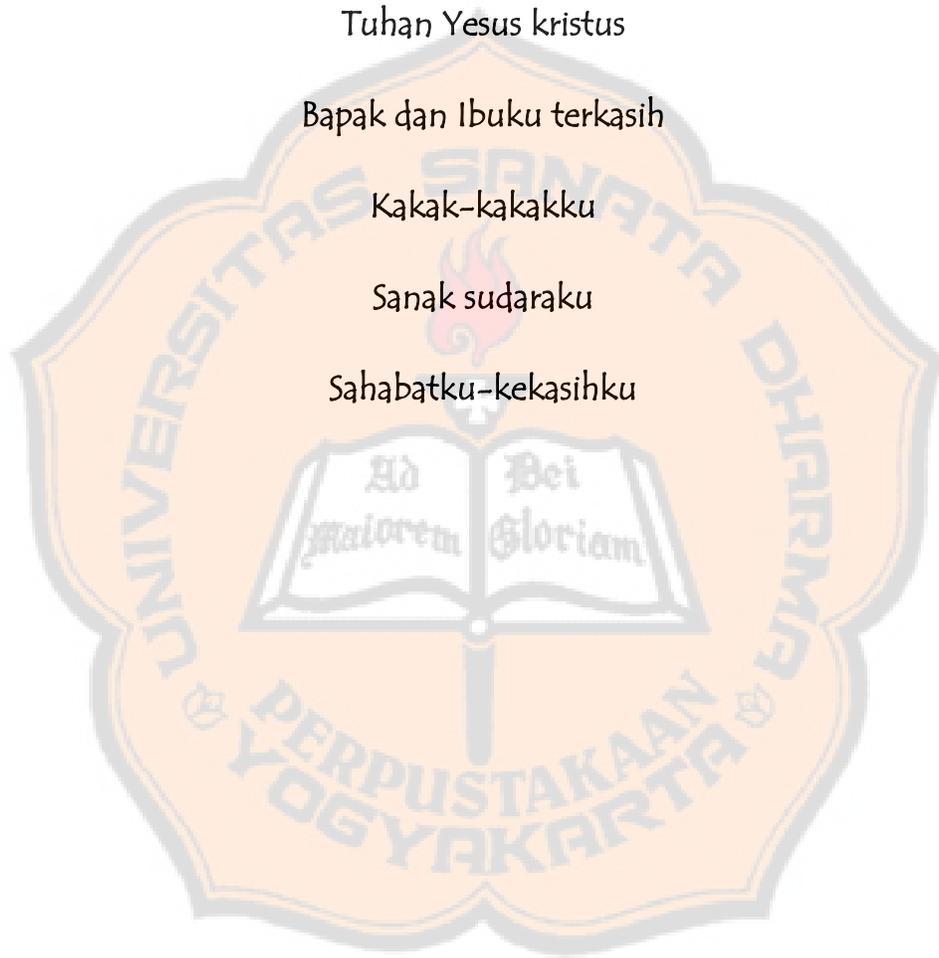
Tuhan Yesus Kristus

Bapak dan Ibu terkasih

Kakak-kakakku

Sanak saudara

Sahabatku-kekasihku



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

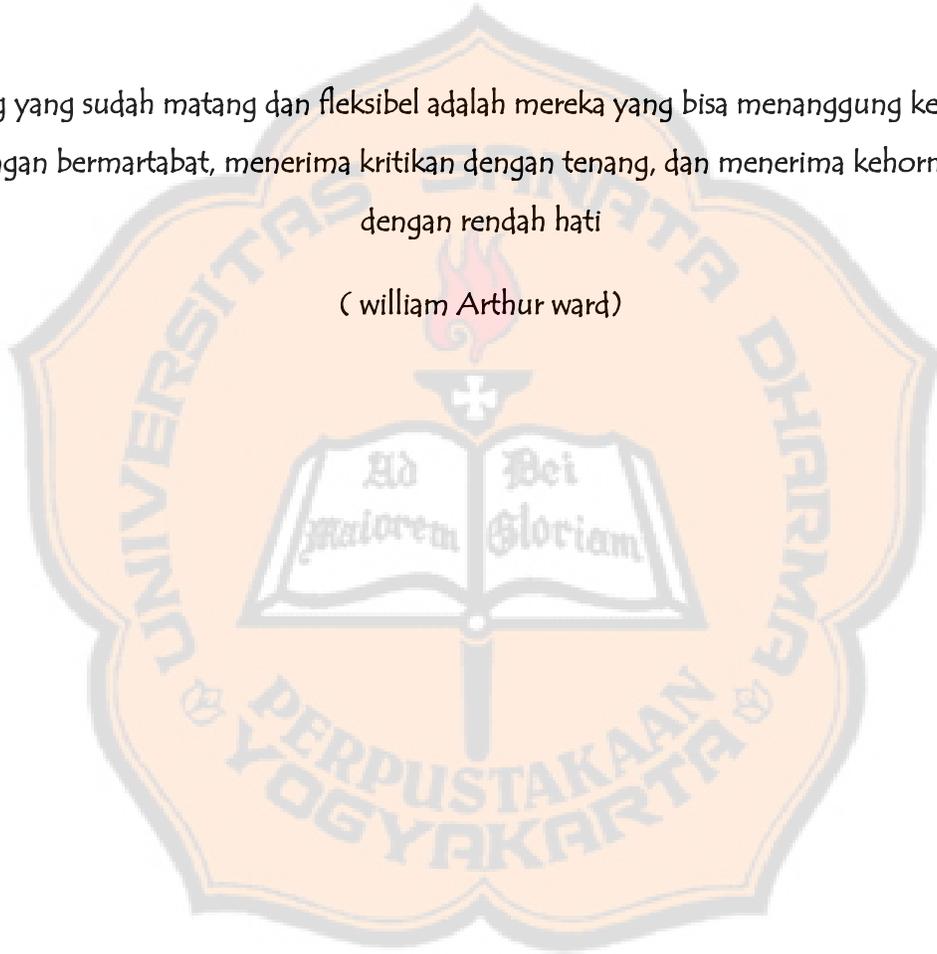
MOTTO

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)



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



UNIVERSITAS SANATA DHARMA

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertandatangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul
Analisis Kemungkinan Penerapan
konsep *Beyond Budgeting*
Pada Penyusunan Anggaran Biaya Produksi pada PT. mondrian
Dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 24 Mei 2011 adalah hasil karya saya,

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

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, abik 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, 31 Mei 2011

Yang membuat pernyataan

Dony adita

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertandatangan dibawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Dony Adita

No Mahasiswa : 06 2114 115

Demi Pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul: ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING* DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. MONDRIAN (studi kasus PT. Mondrian, Klaten), 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 31 Mei 2011
Yang membuat pernyataan,



Dony Adita

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRAK

ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING* DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. MONDRIAN

Studi Kasus PT. Mondrian, Klaten

Dony Adita
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2011

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui apakah konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan pada penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan. (2) mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan jika perusahaan ingin menerapkan konsep *beyond budgeting*.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus pada PT. Mondrian. Klaten. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan wawancara. Jenis data yang digunakan data primer. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik deskriptif komparatif.

Berdasarkan analisis, perusahaan telah banyak mengarah pada konsep *beyond budgeting*, dari 10 kriteria yang dibandingkan ada 6 kriteria pembanding yang telah sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*, 3 kriteria yang menggunakan kedua konsep dan 1 kriteria masih menerapkan konsep anggaran tradisional. perusahaan menganggap bahwa konsep *beyond budgeting* ini masih baru dan masih perlu pemahaman yang lebih mendalam untuk menerapkan seluruh konsepnya. Namun secara tidak langsung perusahaan telah menerapkan beberapa konsep *beyond budgeting* yakni dalam hal tujuan anggaran, penanggungjawab dalam penyusunan anggaran, sumber daya yang digunakan, Jumlah maksimal barang yang diproduksi, persediaan barang, dan Pengkoordinasian tindakan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat lebih cepat dalam memenuhi keinginan pasar yang selalu berubah ubah, sehingga memungkinkan perusahaan untuk dapat terus berkembang dan mencapai target-target intern perusahaan di tengah perubahan-perubahan yang sering dihadapi perusahaan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

ABSTRAK

ANALYSIS OF THE POSSIBILITY OF APPLYING BEYOND BUDGETING IN ARRANGEMENT OF PRODUCTION COST BUDGET AT PT. MONDRIAN.

(Case study at PT. Mondrian, Klaten)

Dony Adita

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2011

The aims of this research were: (1) to know whether the concept of beyond budgeting could be applied production cost budget; (2) to know what things should be considered if the company wanted to apply the concept of beyond budgeting.

The type of the research was case study at PT. Mondrian, Klaten. In collecting the data, the writer used documentation and interview. The type of the data used was primary data. The technique of analysis used was comparative descriptive technique.

Based on the analysis, the company was more inclined to beyond budgeting concept. From 10 criteria compared, there were 6 comparator criteria which were in line with the principle of beyond budgeting, 3 criteria using both concepts and 1 criterion still apply the concept of traditional budget. The company assumed that this concept of beyond budgeting was still new and still needed deeper understanding to apply all of the concept. But indirectly the company already applied some concept of beyond budgeting namely in the case of budget objective, person in charge responsible for budget arrangement, the resource used, maximum amount of produced goods, stock, and action coordination. These things were intended for the company to be faster in fulfilling fluctuating market desire, so that it enabled the company to keep growing and reach the internal goals of the company in the midst of changing situation faced by the company.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Bapa di Surga atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Skripsi ini disusun berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Mondrian Klaten, dengan mengambil judul “ANALISIS KEMUNGKINAN PENERAPAN *BEYOND BUDGETING* DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. MONDRIAN”.

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak maka penulisan skripsi ini tidak akan selesai. Oleh karena itu , penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. **Drs.Y.P. Supardiyono, M.Si, Akt., QIA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. **Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si, Akt., QIA** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. **Dr. Fr. Ninik Yudianti.,M.Acc., QIA** selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh perhatian dan kesabaran membantu saya dengan memberikan masukan, saran, nasehat, dan semangat selama proses penulisan skripsi.
4. **Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta** yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis selama kuliah di Universitas Sanata Dharma dan karyawan-karyawan yang telah banyak membantu.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

5. **Komisaris, Pimpinan dan Manager Produksi** PT. Mondrian, Klaten.
6. **Ibu Etik dan Ibu Ririn**, selaku Personalia PT. Mondrian, Klaten.
7. **Bapak Atmani**, selaku bagian keuangan PT. Mondrian, Klaten.
8. **Mas Tono**, selaku karyawan PT. Mondrian, Klaten. Yang telah banyak membantu dalam penelitian ini.
9. **Seluruh Staf karyawan** PT. Mondrian. Yang selalu ramah selama saya melakukan penelitian..
10. **Bapak dan Ibuku** yang penuh cinta dan perhatian telah mendidik dan membesarkanku, terima kasih yang tak terhingga atas segala doa, pengorbanan dan kasih sayang yang selalu diberikan untukku.
11. **Kakak-kakak dan Sanak Saudaraku** yang selalu memberikan doa, semangat, perhatian, kasih sayang, dan dukungannya untukku.
12. **Mas Kuncoro**, selaku karyawan BAA yang selalu membantu selama proses bimbingan,
13. **Sahabatku: Y.C Kim, Elli, Gita, Eska, Vera, Joko, Ajik, Bayu, Henni, Andi, Cece, Kunthi, Lucy, Bowo, Andri, Ardi, Arya, Adi, Deta** terima kasih atas doa, bantuan, dorongan, perhatian dan motivasi yang selalu diberikan kepadaku dan kebersamaan bersama kalian sangat berarti dalam proses pendewasaanku.
14. **Teman-teman MPT ku: Steve, Theo, Vivi, Ian, Sari, Agung “greg”, Aik, Dito dan Mea**. Terima kasih atas segala bantuan dan masukan untuk setiap kesulitan dalam skripsiku. Terima kasih atas kebersamaan dengan kalian sungguh luar biasa.
15. **Teman-teman Akuntansi 2006 Wasis, Agata, Anggi, Venti, Esti, Dita, Seno, Frenki, Patmi, Regina, Ratih, Ave, Venny, Rere** yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan kebersamaannya selama kuliah.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

16. **Teman-teman KKP Angkatan XIX: Danu, Dini, Desy, Minn, Yejina, Jeong, Tako, Puji, Jo dan yang lainnya**, trimakasih buat semuanya. Akan menjadi pengalaman yang sangat berharga dalam perjalanan hidupku
17. **Teman-teman Brevet angkatan XXXVII: Pak Sunari, Dinda, Yuni, Indah, Donni, Galih, Mbak Riri** trimakasih buat doa,dukungan dan kebersamaannya.
18. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan kepada penulis.

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.

Yogyakarta, 31 Mei 2011



Dony Adita

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

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.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Anggaran.....	9
B. Pengertian biaya dan biaya produksi.....	17

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

C. Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	18
D. Perbandingan <i>Traditional</i> dan <i>Beyond Budgeting</i>	23
E. Enam Prinsip <i>Beyond Budgeting</i>	25
F. Deskripsi Singkat Penganggaran.....	31
G. Pengendalian Sesuai Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	34
H. Mendaki Dua Puncak <i>Beyond Budgeting</i>	38

BAB III METODE PENELITIAN

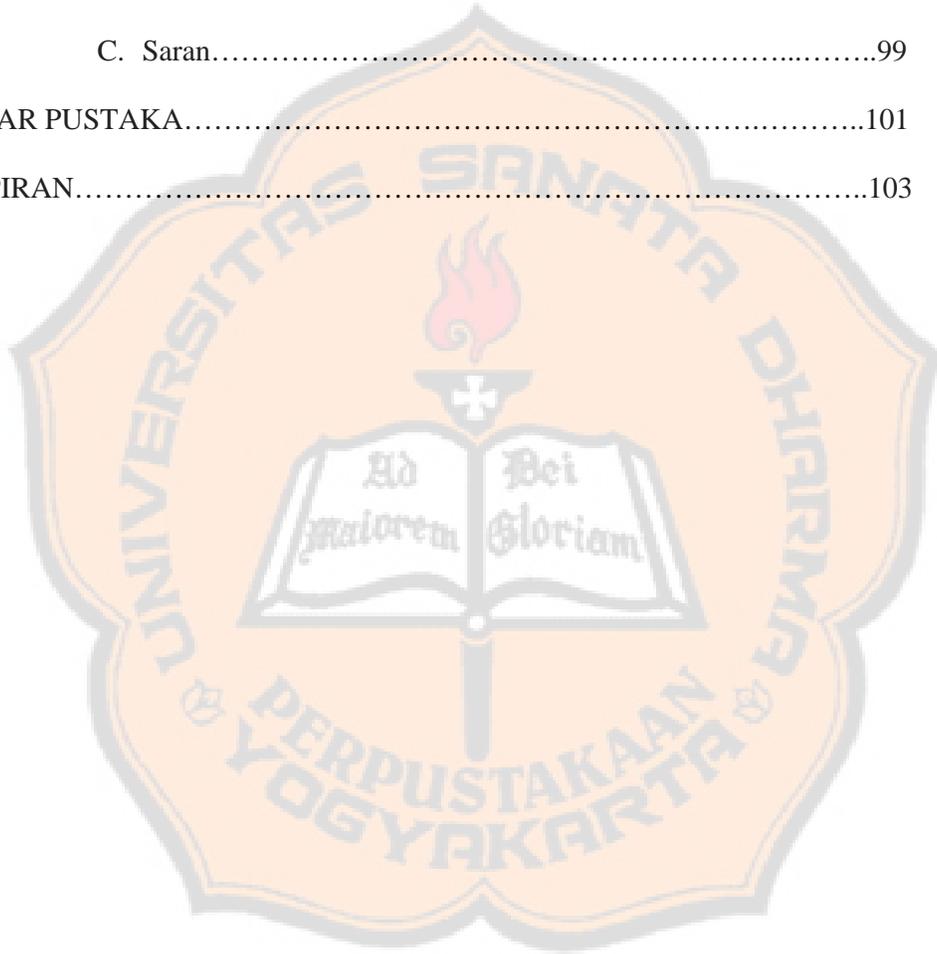
A. Jenis Penelitian.....	44
B. Waktu dan Tempat Penelitian.....	44
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	44
D. Data yang Dicari.....	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	45
F. Teknik Analisis Data.....	45

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	48
B. Tujuan Perusahaan.....	48
C. Lokasi Perusahaan.....	49
D. Struktur Organisasi.....	50
E. Bagian Direktorat.....	56
F. Personalia.....	57
G. Produksi.....	65
H. Pemasaran.....	71
I. Penyusunan Biaya Produksi.....	73
J. Permodalan.....	74

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB V	ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
	A. Analisis dan Pembahasan Masalah I.....	79
	B. Analisis dan Pembahasan Masalah II.....	93
BAB VI	PENUTUP	
	A. Kesimpulan.....	98
	B. Keterbatasan Penelitian.....	99
	C. Saran.....	99
	DAFTAR PUSTAKA.....	101
	LAMPIRAN.....	103



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR TABEL

Tabel II. 1.....	40
Tabel V.2.....	75



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1	51
Gambar IV.2.....	69



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 : Daftar Pertanyaan.....	104
Lampiran 2 : Bagan Proses Produksi.....	106



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dewasa 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 agar dapat mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan tidaklah mudah, untuk mencapai tujuan perusahaan itu pihak manajemen harus melakukan fungsinya secara efektif dan mempertimbangkan setiap langkah yang akan diambil dengan sebaik-baiknya.

Seperti kita ketahui tujuan perusahaan itu antara lain adalah memperoleh laba yang optimal. Salah satu upaya untuk memperoleh laba yang optimal yaitu dengan memanfaatkan sumber-sumber daya yang tersedia secara efisien. Sumber-sumber daya yang tersedia dapat dimanfaatkan secara efisien apa bila dalam perusahaan membuat suatu perencanaan dan pengendalian yang baik. Untuk itu anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan. Selain sebagai alat untuk merencanakan tindakan pada waktu tertentu di masa yang akan datang, anggaran juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan operasi perusahaan.

Anggaran perusahaan merupakan rencana terinci mengenai kegiatan-kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter dan berlaku

untuk jangka waktu tertentu. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain, kegiatan-kegiatan tersebut yaitu kegiatan pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi, dan personalia.

Bagi perusahaan manufaktur, salah satu kegiatan yang mesti diperhatikan adalah kegiatan produksi, karena kegiatan ini akan sangat mempengaruhi tingkat penjualan yang juga sebagai kelanjutan dari proses produksi itu sendiri. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengendalian biaya produksi dengan menyusun anggaran biaya produksi, sehingga tidak terjadi kelebihan maupun kekurangan dari masing-masing komponen biaya produksi.

Biaya produksi ini merupakan biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk mengolah bahan mentah menjadi barang jadi, biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Oleh karena itu manajer harus melakukan perancangan dan pengendalian biaya produksi dengan baik, agar biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan dapat ditekan, hingga harga dari produk yang dihasilkan tidak terlalu tinggi dan dapat diterima oleh konsumen.

Salah satu jenis anggaran biaya produksi yang saat ini masih banyak diterapkan perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah jenis penganggaran tradisional, namun jenis anggaran ini semakin sulit untuk membantu meningkatkan kinerja manajemen di tengah situasi ekonomi yang semakin tidak menentu seperti sekarang ini, karena penganggaran tradisional

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

sebagai instrumen manajemen dalam rangka mengelola perusahaan semakin terlihat sebagai suatu hambatan yang menghalangi para manajer untuk secara mandiri mengembangkan potensi yang mereka miliki dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan secara maksimal, hal ini disebabkan karena jumlah rupiah *budget* sifatnya terus naik, menghabiskan banyak waktu sampai ratusan jam pegawai hanya untuk menyusun anggaran. Disamping itu juga penganggaran tradisional disebut bersifat otokratik karena manajemen pusat menguasai dan membatasi fleksibilitas manajer-manajer dibawahnya sehingga dapat membatasi kapasitas 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.

Oleh karena permasalahan tersebut dikembangkanlah konsep anggaran yang baru yakni konsep *beyond budgeting*, dimana dalam konsep ini perusahaan mampu lebih adaptif dan dapat merespon lebih cepat terhadap perubahan yang terjadi dari rencana yang diterapkan (Daum. 2002). Selain itu dalam konsep *beyond budgeting*, manager lebih dituntut untuk mampu membaca situasi yang akan datang. Hal ini dapat dicapai melalui kesempurnaan manajemen baik dari sistem yang digunakan sampai sumber daya yang terlibat dalam pengelolaan manajemen tersebut.

Sedangkan menurut Johnson (2005) *beyond budgeting* merupakan sebuah model yang membawa pengembangan bagi responsibilitas managerial

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

dimana kekuatan dan tanggung jawab merupakan dua hal yang saling bergandengan.

Dari pengertian di atas dapat dikatakan 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 politik-pun ikut mempengaruhi dasar pemikiran dalam penerapan konsep ini.

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* dimasa 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 (Yudianto, 2009).

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Dengan adanya konsep *beyond budgeting* ini penulis merasa tertarik untuk menganalisis apakah nantinya konsep yang baru ini dapat diterapkan pada perusahaan, khususnya dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Diharapkan dengan segala kelebihan dari konsep *beyond budgeting* ini perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam menjalankan usahanya dan mampu memperoleh laba yang lebih optimal.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah *beyond budgeting* dapat diterapkan pada penyusunan anggaran biaya produksi PT. Mondrian?
2. Hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan atau dibenahi jika *beyond budgeting* akan diterapkan pada penyusunan anggaran biaya produksi PT. Mondrian?

C. Tujuan Penelitian

1. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah konsep *beyond budgeting* dapat diterapkan pada penyusunan anggaran biaya produksi PT. Mondrian.
2. Untuk mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan atau dibenahi dalam perusahaan jika ingin menerapkan konsep *beyond budgeting*.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan memberikan praktek pengimplementasian ilmu yang telah didapatkan selama menempuh pendidikan di perguruan tinggi.

2. Bagi Perusahaan

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

3. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan bacaan bagi pihak-pihak yang membutuhkan dan menambah referensi kepustakaan selain itu juga dapat memberikan tambahan pengetahuan mengenai konsep penyusunan anggaran yang baru yakni *beyond budgeting*.

E. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab I ini berisi dengan isu riset, motivasi dari riset yang menunjukkan mengapa isu riset ini penting dan perlu diteliti tujuan dari riset dan kontribusi riset.

Bab II : Landasan Teori

Bab II ini mengkaji teori yang digunakan di riset untuk mengembangkan hipotesis dan menjelaskan hasil fenomena riset. Dengan menggunakan teori yang sudah dikaji dan juga riset-riset sebelumnya, hipotesis-hipotesis yang dapat dikembangkan.

Bab III :Metode penelitian

Bab III ini menjelaskan tipe dari riset, rancangan sempel 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 Perusahaan

Bab IV ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan mulai dari sejarah berdirinya perusahaan sampai sruktur organisasi dalam perusahaan.

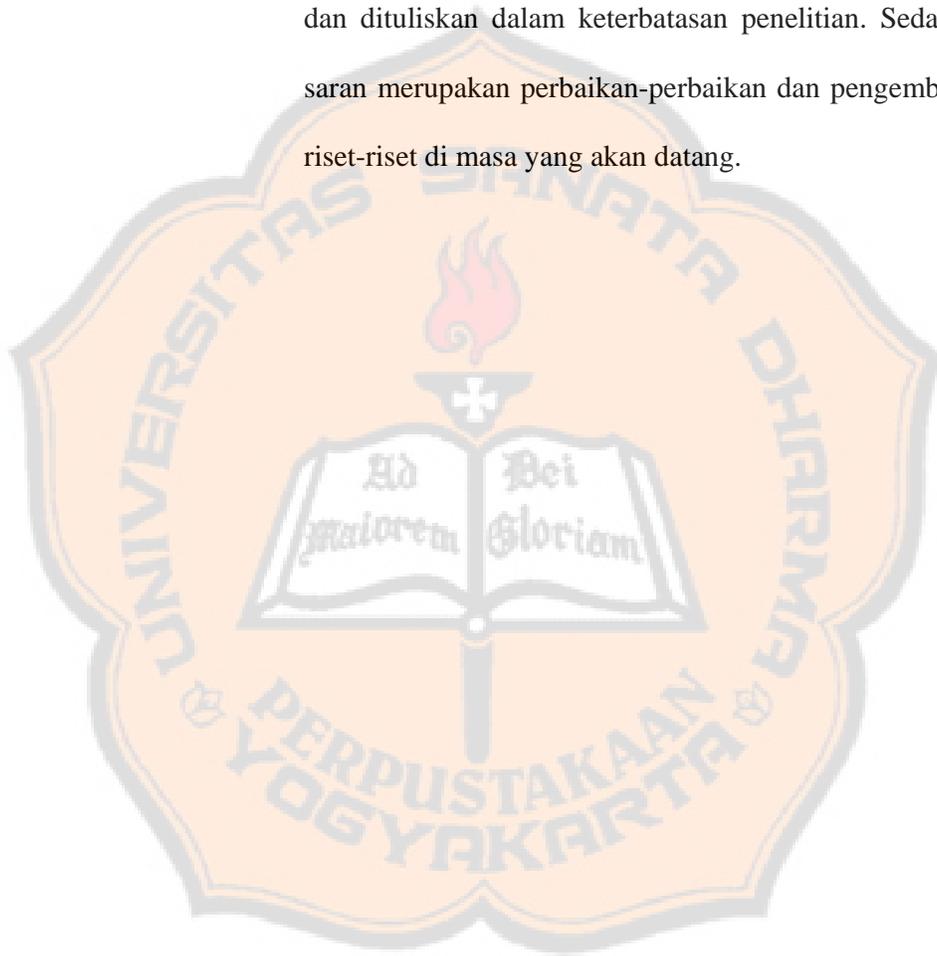
Bab V : Analisis Data dan Pembahasan

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

Bab VI :Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pada bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan ini, Simpulan menunjukkan keberhasilan tujuan dari riset, tidak ada riset yang sempurna sehingga hal-hal yang menyangkut kekurangan-kekurangan riset perlu disadari dan dituliskan dalam keterbatasan penelitian. Sedangkan saran merupakan perbaikan-perbaikan dan pengembangan riset-riset di masa yang akan datang.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Perencanaan yang baik harus mampu mendorong perusahaan untuk bekerja secara efektif, efisien dan ekonomis. Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, anggaran merupakan ungkapan kuantitatif yang formal tentang rencana manajemen. Anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target dan tujuan tertentu. Dalam dunia bisnis, anggaran banyak digunakan untuk menjalankan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian manajemen. Anggaran sebagai alat perencanaan mempunyai beberapa pengertian antara lain:

- a. Anggaran pada dasarnya suatu sistem atau alat penencanaan dan pengendalian terpadu yang dijalankan dengan tujuan agar setiap aktivitas di dalam perusahaan dapat mencapai sasaran atau hasil yang sesuai dengan yang direncanakan (Nasehatun, 1999:3)
- b. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang diterapkan dalam proses penyusunan anggaran (Mulyadi, 2001:488)

- c. Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar, 2002:1)
- d. Anggaran merupakan salah satu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu orang dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun (Supriyono, 1989:20)
- e. Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas, tentang tujuan-tujuan manajemen dan merupakan alat menganalisis perkembangan menuju tercapainya tujuan-tujuan itu (Polimeni at all, 1986:1)

Dari pengertian tersebut tampak bahwa dalam suatu anggaran mempunyai empat unsur, yaitu:

- a) Anggaran merupakan suatu rencana

Anggaran merupakan suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Dalam melakukan perencanaan, manajer harus memperhatikan kondisi-kondisi yang ada di dalam dan luar perusahaan.

- b) Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Anggaran mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

c) Dinyatakan dalam unit moneter

Anggaran harus dinyatakan dalam unit (satuan) yang dapat diterapkan pada bagian kegiatan perusahaan. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit 'Rupiah'

d) Jangka waktu tertentu di waktu yang akan datang

Menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Anggaran memuat taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

2. Manfaat Anggaran

Penggunaan anggaran dalam perusahaan mempunyai manfaat yang cukup besar.

Manfaat anggaran yang pokok dalam perusahaan yaitu: (Supriyono, 199: 91 - 93)

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 berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan kerja agar semua bagian-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. Sebagai alat pengawas kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai (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 secara lebih matang dan akurat.

3. Keuntungan dan Keterbatasan Anggaran

Menurut Supriyono (1982: 6), Pemakaian anggaran di perusahaan memberikan keuntungan-keuntungan. Antara lain:

- a. Merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat ke depan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam ukuran finansial.
- b. Dapat digunakan sebagai koordinasi berbagai kegiatan perusahaan.
- c. Dapat digunakan sebagai alat untuk mengawasi kegiatan perusahaan. Selisih antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisis sehingga dapat diketahui sebab yang menimbulkan selisih tersebut.
- d. Dapat digunakan sebagai alat untuk memeriksa dengan seksama apakah penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan sudah efisien dan efektif.

- e. Menimbulkan suasana semangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan.
- f. Mendorong dipakainya standar sebagai alat ukur prestasi suatu bagian di dalam organisasi perusahaan.
- g. Membantu manajemen di dalam mengambil keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan.

Selain keunggulan-keunggulan anggaran tersebut di atas, anggaran juga mempunyai keterbatasan.

Menurut Supriyono (1982:17), Keterbatasan dari anggaran tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi yang ketepatannya tergantung pada kemampuan pengestimasi. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
- b. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang mendasarinya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer, terus bekerja sama secara koordinasi dan berusaha mencapai tujuan.

d. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan hanya merupakan alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya.

4. Syarat-syarat Pokok Program Anggaran yang Berhasil

Program anggaran akan berhasil apabila memenuhi syarat-syarat tertentu.

Syarat-syarat pokok program anggaran yang berhasil adalah:

(Hapsarinetra, 2001)

a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang mengadakan pembagian tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab dengan tegas.

b. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- 1) Penggolongan rekening-rekening yang sama antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya.
- 2) Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
- 3) Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.

c. Adanya penelitian dan analisis

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisis prestasi.

d. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana baik di tingkat atas maupun bawah.

5. Penyusunan Anggaran (Hapsarinetra, 2001)

Penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan dapat untuk mempermudah mencapai tujuan yang telah diterapkan, misalnya memaksimalkan laba. Dengan adanya anggaran maka biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka kegiatan operasinya dapat dikendalikan. Pembuatan anggaran dalam suatu perusahaan akan membantu manajemen untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang cukup dini untuk perencanaan atau pelaksanaan yang efektif. Anggaran yang disusun dalam perusahaan secara keseluruhan terdiri dari beberapa komponen anggaran, yaitu:

- a. Anggaran penjualan
- b. Anggaran produksi
- c. Anggaran biaya bahan baku
- d. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
- e. Anggaran biaya overhead pabrik
- f. Anggaran biaya administrasi dan umum

- g. Anggaran laba rugi
- h. Anggaran kas
- i. Anggaran neraca.

Anggaran yang disusun dalam perusahaan saling berhubungan antara anggaran satu dengan anggaran yang lain. Pada umumnya perusahaan-perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasinya akan terbentur pada dua permasalahan utama, yaitu yang berhubungan dengan masalah produksi dan yang berhubungan dengan masalah penjualan. Penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya dimulai dari masalah yang berat atau yang paling kritis yang dirasakan oleh perusahaan yang bersangkutan

Dewasa ini banyak perusahaan mengalami kesulitan dalam memasarkan produknya karena semakin banyak barang dan jasa yang ditawarkan oleh berbagai macam perusahaan. Berdasarkan pada keadaan yang demikian maka pada umumnya penyusunan anggaran perusahaan akan dimulai dari anggaran penjualan. Untuk menyusun anggaran penjualan, diperlukan penaksiran tentang jumlah atau kuantitas produk yang diperkirakan mampu dijual. Penaksiran-penaksiran yang dilakukan dapat berupa penaksiran kuantitatif maupun kualitatif, tergantung pada kebijakan manajemen perusahaan. Setelah anggaran penjualan tersusun maka anggaran produksi dapat disusun. Keputusan mengenai tingkat produksi dipengaruhi oleh besarnya jumlah persediaan yang diinginkan oleh manajemen. Anggaran yang disusun setelah anggaran produksi yaitu anggaran bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran

biaya overhead pabrik. Setelah anggaran biaya *overhead* pabrik anggaran yang disusun berikutnya adalah anggaran administrasi dan umum. Anggaran-anggaran yang telah disusun di atas dapat dipakai sebagai dasar untuk menyusun anggaran laba rugi. Jika anggaran laba rugi telah disusun, selanjutnya disusun anggaran kas dan anggaran neraca.

B. Pengertian Biaya dan Biaya Produksi

Biaya merupakan faktor terpenting didalam pengambilan keputusan, sebab biaya akan berpengaruh besar terhadap perusahaan didalam penyusunan perencanaan dan pengendalian biaya. Pengertian biaya (Menurut Mulyadi, 1993:8-10) dibedakan dalam dua kelompok yaitu, dalam aktivitas, biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan yang telah atau kemungkinan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Dalam arti sempit biaya merupakan bagian pada harga pokok yang dikorbankan didalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Sedangkan harga pokok dapat disebut sebagai bagian dari harga perolehan atau harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya atau belum dimanfaatkan dalam hubungannya dengan realisasi penghasilan.

(Mulyadi 1993: 208-209), biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual.

Biaya produksi digolongkan menjadi 3 unsur yaitu.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

a. Biaya bahan baku langsung.

Biaya bahan baku langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari bahan jadi yang dapat diperhitungkan langsung ke dalam pokok bahan jadi.

b. Biaya tenaga kerja langsung.

Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan baku langsung menjadi produk jadi yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk tertentu.

c. Biaya *overhead* pabrik.

Adalah biaya bahan baku tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya produksi lainnya yang dapat dibebankan langsung pada produk tertentu. Jadi untuk membebankannya pada setiap unit produk dilakukan dengan penetapan tarik dimuka.

C. Konsep *Beyond Budgeting* (Yudianto. 2009)

1. Konsep *beyond budgeting* akan membebaskan orang-orang yang *capable* dari kontrak kerja yang bersifat *top down*

Konsep *beyond budgeting* akan membebaskan orang-orang yang *capable* dari kontrak kerja yang bersifat *top down* yang tentunya akan membatasi mereka untuk melakukan sumber dayanya secara efektif untuk meningkatkan probabilitas perusahaan secara konsisten. Dengan jumlah *intellectual asset* yang mencapai 80%-90%, tentunya sumber daya manusia merupakan asset yang paling besar dalam suatu perusahaan sehingga jika waktu mereka 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.

2. Kekuatan sumber daya manusialah yang akan mampu memberikan perubahan.

Beyond budgetting yang menganggap bahwa kekuatan sumber daya manusialah yang akan mampu memberikan perubahan setiap saat, bukan hanya sebuah “kertas” dengan segudang rencana tertulis. *Beyond budgeting* memberikan kebebasan manusia dalam melakukan setiap aktivitas yang berhubungan baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Demikian juga halnya bagi perusahaan yang menghasilkan produk, konsumen yang dianggap manusia menjadi sangat berarti dalam membandingkan hasil yang telah dilakukan dengan menggunakan *Beyond budgeting* ini. Disamping itu, manusia juga dianggap sebagai *organization's most valuable asset* (asset organisasi yang paling berharga) karena manusia mampu beradaptasi dan memberikan respon langsung terhadap perubahan yang terjadi khususnya bagi konsumen.

3. Tujuan penerapan konsep *beyond budgeting*

Tujuan penerapan konsep ini lebih ditekankan pada keseluruhan bentuk efisiensi, agar mampu membantu perusahaan secara penuh untuk

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

mewujudkan tujuan perusahaan dalam mempertahankan seluruh komitmennya baik dengan pihak internal maupun eksternal, hingga akan jelas terbukti kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat dan membantu strategi-strategi tertentu dalam melawan berbagai perubahan.

Dapat dikatakan bahwa penerapan konsep ini akan benar-benar memperlihatkan suatu bentuk kerangka yang efisien yang menitikberatkan pada kontrol yang nyata bagi keberhasilan perusahaan. Dewasa ini begitu banyak pihak yang menginginkan perusahaan menjadi lebih efisien. Karena efisien merupakan ukuran yang paling tepat dalam melihat kinerja perusahaan. 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 dimana tidak dalam pengertiannya bahwa *beyond budgeting* telah memberikan makna yang cukup luas dimana tidak hanya mencakup internal saja, namun juga eksternal perusahaan.

Sebelum melihat apa saja yang ditawarkan oleh konsep ini, maka terlebih dahulu harus dipahami beberapa hal yang menyangkut kondisi perusahaan. Kondisi-kondisi ini akan mampu mendukung implementasi dari *beyond budgeting* itu sendiri. Berbagai bentuk *management tools* seperti ini disebutkan di atas akan sangat mendukung terlaksananya penerapan konsep ini. Berikut adalah berbagai

pengembangan yang mendukung pelaksanaan *beyond budgeting* menurut

Daum (2002), 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 target lead to mid-year plan/budget adjustments*
- f. *All operative areas are taken into account, as a result trade-off within a company's business system, such as between short term profit target and long term innovation objectives, become transparent early enough in order to be managed actively*
- g. *Clear top-down target, but decentralized, operational planning*
- h. *Use of software-based planning and performance management system.*

Dari kutipan di atas ternyata penerapan konsep *beyond budgeting* sebaiknya harus didukung oleh paling kurang delapan hal. Hal ini dimaksudkan agar konsep yang akan diterapkan atas dasar prinsip-prinsip yang ingin dikembangkan mampu terimplikasi dengan baik. Perombakan sistem manajemen secara keseluruhan harus didukung semua sektor. Dapat dilihat 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 pertanggungjawabannya atas *sentralisasi*, maka sebaiknya harus diganti menjadi *desentralisasi*. Hal ini bertujuan untuk memberikan kebebasan kepada setiap pihak dalam pengambilan keputusan sesuai dengan respon pada 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.

Konsep dari *beyond budgeting* berbicara mengenai prinsip kinerja manajemen dan kepemimpinan. Penggunaan konsep yang ditujukan kepada dua bagian terbesar tersebut akan menciptakan kolonggaran yang tidak pernah diberikan *budget* di masa lalu. Keleluasaan yang ditawarkan oleh *beyond budgeting* lebih bersifat adaptif, artinya tidaklah semena-mena penggunaan kekuasaan yang dijalankan tanpa memperhatikan kepentingan yang ada. Justru sebaliknya, dalam *beyond budgeting* cukup mempertimbangkan kemampuan (*capability*) terutama sumber yang menjalankan perusahaan (seperti yang terdapat dalam *performance management principle*). Dapat kita lihat bahwa *beyond budgeting* selalu mendukung setiap tim yang sukses melakukan kerjanya dalam hal apapun dengan memberikan penghargaan. Ini jelas sekali telah merupakan prinsip atau sebuah komitmen yang harus dilaksanakan pada

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

setiap kondisi perusahaan, tidak seperti yang diterapkan dalam budget dimasa lalu yang hanya merupakan sebuah catatan lepas dalam buku manajemen jika mungkin untuk dilaksanakan.

Selanjutnya yang dapat dikaji lagi sebagai nilai lebih konsep ini bahwa konsumen adalah orientasi perusahaan yang cukup diprioritaskan dalam kelangsungan hidup perusahaan (dalam *leadership principle*). Sebagaimana diketahui bahwa syarat suatu perusahaan akan terus mampu berjalan apabila *going concern*-nya terus berlanjut. Jaminan dari hal ini adalah bagaimana perusahaan dapat *survive* dengan profit yang dihasilkan. Tentunya jawaban yang tepat adalah bagaimana perusahaan harus mampu menciptakan produk yang dijadikan sebagai sumber utama pendapatannya. Oleh karena itu kepekaan akan kebutuhan dan perubahan selera konsumen terus diperhatikan. Tidak hanya cukup di situ, bagaimana perilaku konsumen yang sedang *in* harus dapat dibuktikan dengan pasti oleh pihak perusahaan. Sehingga dalam hal ini perusahaan tidak akan kalah atau ketinggalan dalam persaingan. Dengan begitu perusahaan akan memperoleh jaminan bahwa keberadaannya akan dibutuhkan dalam jangka waktu yang cukup lama.

D. Perbandingan *Traditional Budgeting* dan *Beyond Budgeting*:

Perbandingan *traditional budgeting* dan *beyond budgeting* dapat diuraikan dalam enam tujuan manajemen berikut (Yudianto, 2009):

1. Tujuan secara keseluruhan (*Goals*)

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Dari sisi *budget* manajemen hanya mampu memperoleh sebuah hasil dalam jangka pendek atau secara tahunan (*annual*). Namun dalam *beyond budgeting* penerapan tujuan ini akan dipandang sebagai suatu hal yang relatif, artinya sangat tergantung pada kondisi perusahaan yang selalu berhadapan dengan perubahan dan persaingan.

2. Penghargaan (*Rewards*)

Dalam sistem budget di masa lalu *reward* yang diberikan manajemen hanya pada hal-hal tertentu yang bersifat individual sehingga menciptakan perilaku irrasional, sehingga terdapat kesenjangan antara anggota perusahaan. Namun dalam *beyond budgeting* lebih bersifat menyeluruh tanpa memandang dari sisi individual.

3. Rencana (*Plans*)

Budget hanya menyediakan rencana yang kaku untuk satu periode dan hanya memberikan hasil kepada internal saja, sedangkan *beyond budgeting* yang lebih menekankan kesempatan untuk melihat perasaan dan tanggapan konsumen sebagai strategi bagi pengambilan keputusan manajemen.

4. Sumberdaya (*Resources*)

Dalam sistem *budget* yang lama hanya terpusat pada satu sumber daya saja, sedangkan *beyond budgeting* memberikan keleluasaan atas permintaan sumber daya sehingga memungkinkan respon yang cepat

5. Koordinasi (*Coordination*)

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pada sistem *budget* yang lama koordinasi dilakukan terpusat, sedangkan *beyond budgeting* dilakukan secara tidak terpusat.

6. Pengendalian (*Control*)

Pada penerapan *budget* masa lalu, pengendalian yang diciptakan lebih sempit dan cukup hanya membandingkan aktualisasi dengan *buget* yang telah ditetapkan, dalam implementasi *beyond budgeting* pengendalian ini diciptakan secara *multifaceted* maupun *multi-level* bagi siklus sistem informasi.

E. Enam Prinsip *Beyond Budgeting*.

Handelsbanken meninggalkan penganggaran untuk memindahkan tanggungjawab kinerja kepada orang-orang garis depan. Enam prinsip yang *beyond budgeting* yaitu. (Hope et al. 2001)

1. Membangun Kerangka Pengendalian yang Jelas

Apa yang telah mereka tinggalkan?. Para pemimpin tersebut telah meninggalkan gagasan bahwa karyawan mendasarkan komitmen mereka pada pernyataan misi dan rencana terperinci yang disiapkan orang lain. Mereka telah meninggalkan perintah, kerelaan, dan pendekatan pengendalian yang mengasumsikan bahwa perumusan strategi dan pelaksanaannya berjalan terpisah. Mereka juga meninggalkan asumsi bahwa manajer garis depan tidak dapat dipercaya dengan tanggungjawab untuk berpikir dan bertindak berdasarkan informasi terkini untuk kepentingan perusahaan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Apa yang telah mereka promosikan? Mereka telah mengenal bahwa kerangka pengendalian yang jelas memberikan prinsip-prinsip esensial, nilai-nilai, dan batasan-batasan yang memungkinkan orang-orang yang berhubungan langsung dengan konsumen untuk membuat keputusan. Mereka percaya bahwa tantangan, tanggungjawab, dan keadilan dari penghargaan yang diberikan adalah pendorong orang untuk mencapai hasil yang luar biasa. Dan mereka telah mengadopsi gaya manajemen “latih dan dukung (*coach and support*)” yang menempatkan tanggungjawab pada orang-orang garis depan.

Apa yang telah mereka peroleh? Mereka membangun kontrak perkembangan relatif berdasarkan rasa saling percaya, dengan tanggungjawab yang jelas untuk kinerja tingkat tinggi dari orang garis depan. Mereka juga membangun semangat komunitas yang merefleksikan saling ketergantungan dalam organisasi dan mendukung solusi tanpa batas bagi pelanggan. Di atas semuanya, mereka mengakui bahwa orang merespon lebih positif pada nilai-nilai dan prinsip yang jelas daripada pernyataan misi yang samara-samar dan rencana detail.

2. Menciptakan Iklim Kinerja Tinggi

Apa yang telah mereka tinggalkan? Para pemimpin tersebut meninggalkan fokus internal pada negosiasi angka keuangan yang gagal menyediakan pemeriksaan eksternal sesungguhnya terhadap sasaran kinerja. Mereka telah meninggalkan budaya “manajemen oleh ketakutan”

yang membuat orang berada dalam tekanan untuk memenuhi target. Mereka juga telah meninggalkan proses negosiasi target tetap tahunan yang dianggap telah gagal.

Apa yang telah mereka promosikan? Mereka telah menaikkan review kinerja dari yang berdasarkan rekan sekerja menjadi budaya keseluruhan kinerja yang berdasarkan kesuksesan relatif. Mereka menetapkan standar berdasarkan *benchmark* kelas dunia. Tujuannya adalah agar secara konsisten terus berada di puncak. Tetapi mereka juga mengakui perlunya untuk menyeimbangkan kompetisi dan kerjasama internal perusahaan dengan mengklarifikasi siapa yang memiliki pelanggan dan dengan menghadiahkan penciptaan nilai jangka panjang.

Apa yang telah mereka peroleh? Hasilnya adalah lingkaran standar kinerja tinggi yang diikuti dengan perkembangan yang terus menerus. Organisasi-organisasi ini mampu merekrut orang-orang berpotensi, terutama yang mencari tantangan dan tanggungjawab.

3. Menyediakan Kebebasan Bagi Tim untuk Membuat Keputusan

Apa yang mereka telah tinggalkan?. Para pemimpin telah meninggalkan budaya ketergantungan dimana manajer-manajer lokal harus melapor pada atasan sebelum keputusan dapat diambil. Mereka telah meninggalkan pendekatan strategi hati-hati “keamanan yang pertama” yang membawa pada harapan rendah. Mereka juga telah meninggalkan pengeluaran orang dari proses strategi pada asumsi hanya orang di pusat

yang memiliki pengalaman dan kebijaksanaan untuk membuat keputusan yang baik.

Apa yang telah mereka promosikan?. Para pemimpin memiliki standar, harapan, dan benchmark yang tinggi untuk merentangkan ambisi dan kinerja. Mereka telah menantang strategi lokal dan rencana tindakan untuk meyakinkan bahwa mereka cukup ambisius dan sehat, dan risiko yang diambil sesuai. Mereka membuka proses strategi bagi siapapun yang dapat memberikan sumbangan.

Apa yang telah mereka peroleh? Keuntungannya adalah orang-orang lokal kemungkinan besar memproduksi strategi imajinatif dan memiliki komitmen lebih baik untuk tindakan sukses mereka. Mereka juga lebih mampu merespon dengan cepat terhadap kondisi persaingan yang berubah.

4. Memfokuskan Tanggungjawab Kinerja pada Banyak Tim Kecil

Apa yang telah mereka tinggalkan? Para pemimpin telah meninggalkan asumsi bahwa unit bisnis dan subunit seharusnya bertambah besar untuk mencapai skala ekonomis yang lebih besar. Mereka telah meninggalkan kepercayaan bahwa bisnis seharusnya diorganisasikan di sekitar fungsi dan departemen dalam *hierarki top-down*. Mereka juga telah meninggalkan budaya “manajer macho” yang merayakan kemenangan individu dan melupakan pentingnya ketergantungan dalam tim.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Apa yang telah mereka promosikan? Mereka telah membuat dan memberdayakan unit-unit kecil dalam organisasi dan memberi mereka kebebasan untuk mengelola sumber daya mereka dan bertanggungjawab. Mereka telah mengakui bahwa organisasi itu sendiri harusnya adalah lebih sebagai tim-tim yang saling tergantung satu sama lain, bukan kumpulan dari unit-unit berbeda yang hanya melayani diri sendiri.

Apa yang telah mereka capai? Mereka telah membangun pusat keunggulan di sekitar organisasi yang memiliki kemampuan strategis dan penciptaan nilai lebih besar dari sebelumnya. Mereka juga mengurangi biaya dengan mengurangi lapisan pengendalian manajemen.

5. Memfokuskan Orang pada Hasil Pelanggan

Apa yang telah mereka tinggalkan? Para pemimpin telah meninggalkan model bisnis “rencanakan, buat, dan jual” dengan kuota pusat dan target penjualan tetap yang mengasumsikan bahwa pelanggan dapat dibujuk untuk membeli apa yang diproduksi perusahaan. Mereka telah meninggalkan kepercayaan bahwa unit-unit operasi melayani kebutuhan pusat perusahaan. Dan mereka telah meninggalkan sindrom “tidak diciptakan di sini” yang mencegah unit-unit berbagi pengetahuan.

Apa yang telah mereka promosikan? Mereka telah melakukan desentralisasi melebihi unit bisnis utama dan turun ke garis depan, memungkinkan sebuah jaringan dari tim lokal kecil untuk bekerja dalam kerangka nilai-nilai dan batas-batas yang jelas. Mereka mendorong

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

budaya “saya bisa” dan “tidak menyalahkan“. Para manajer dapat melakukan apa yang harus dilakukan, dan membetulkan apa yang perlu dibetulkan, mengetahui bahwa ada yang mendukung mereka apabila hal tersebut tidak berhasil. Dan mereka telah membalik piramid struktur organisasi sehingga sekarang pusat menjadi melayani unit operasional yang berfokus pada melayani dan memuaskan kebutuhan pelanggan.

Apa yang telah mereka capai? Hasilnya adalah tanggungjawab personal yang lebih besar untuk hasil dan pelanggan yang lebih puas dan menguntungkan. Juga terdapat penekanan pada pemberian nilai untuk pelanggan daripada hanya menjalankan melakukan tindakan sesuai rencana.

6. Mendukung Sistem Informasi yang Terbuka dan Etis

Apa yang telah mereka tinggalkan? Mereka telah meninggalkan ide bahwa informasi dapat dikendalikan, padahal jaringan komputer dan *e-mail* dapat menyebarkannya dalam hitungan detik. Mereka juga meninggalkan kepercayaan bahwa penerima utama informasi adalah orang-orang di pusat. Mereka juga telah meninggalkan budaya memutarbalikkan fakta untuk memperlihatkan hasil yang jauh dari kenyataan.

Apa yang telah mereka promosikan? Mereka telah mempromosikan arus informasi menjadi lebih terbuka dan transparan. Mereka telah memberikan orang-orang mereka akses pada informasi

strategik, kompetitif, dan informasi berdasarkan pasar yang dulunya hanya diberikan pada eksekutif senior. Mereka telah mengerti bahwa semua angka dalam perusahaan harus melekat pada satu kebenaran. Angka tersebut harus diperlihatkan pada semua orang dalam bentuk mentah-mentah tanpa diubah-ubah. Hal ini memberikan kepercayaan diri dalam angka-angka dan mendukung perpindahan pengambilan keputusan.

Apa yang telah mereka peroleh? Hasilnya adalah informasi yang lebih transparan dan dapat diandalkan serta pelaporan yang lebih etis.

F. Deskripsi singkat proses-proses penganggaran, apa yang sekarang mereka lakukan tanpa penganggaran, dan apa yang telah mereka peroleh.(Hope et al, 2001)

a. Mengeset Target

Apa yang mereka dulu biasa lakukan? Organisasi-organisasi yang diteliti dulu biasa menetapkan target berdasarkan angka-angka keuangan yang (sering) dinegosiasikan antara atasan dan bawahan sebelum awal tahun. Angka ini ditetapkan untuk tahun yang akan datang dan mewakili komponen kunci dari kontrak kinerja tetap tahunan. Segala tindakan selanjutnya difokuskan pada pencapaian angka tersebut. Akan tetapi, masih diragukan apakah proses ini meningkatkan potensial laba perusahaan, karena adanya keinginan atasan untuk merentangkan ambisi dan keinginan pemegang anggaran untuk 'bermain aman'.

Apa yang mereka lakukan sekarang? Organisasi-organisasi tersebut sekarang menetapkan target berdasarkan indikator kinerja kunci (KPI atau

Key Performance Indicator) level atas seperti pengembalian terhadap modal (*Return on capital*), arus kas bebas (*free cash flow*) atau rasio biaya terhadap pendapatan (*cost to income*). Sasaran (*goals*) secara khas ditentukan pada level yang ditujukan untuk memaksimalkan potensi laba jangka pendek dan menengah pada setiap level bisnis

Apa yang telah mereka peroleh?. Keuntungan-keuntungannya adalah proses penentuan target menjadi lebih cepat (dalam hitungan hari, bukan bulan) dan karena didasarkan pada pengukuran relatif maka target jarang ditetapkan ulang. Selain itu, karena garis *benchmark* selalu dinaikkan, kemungkinan besar potensi laba akan dimaksimalkan.

b. Perencanaan Tindakan

Apa yang mereka lakukan sekarang? Mereka mengkoordinasikan rencana dan tindakan dalam bisnis tidak melalui rencana utama, tetapi melalui persetujuan tingkat jasa yang mencakup satu periode sesuai dengan siklus pesanan pelanggan. Hal ini dapat bervariasi mulai dari menangani permintaan khusus Apa yang mereka dulu biasa lakukan. Organisasi-organisasi ini menghubungkan rencana mereka melalui koordinasi pusat dari anggaran unit bisnis dan anggaran tahunan departemen. Para manajer departemen seringkali terlalu giat mengembangkan departemen mereka tanpa mempertimbangkan apakah hal ini akan sesuai dengan sasaran strategik yang lebih luas. Selain itu, dalam lingkungan yang selalu berubah dengan cepat, koordinasi rencana tidak cukup hanya dilakukan sekali dalam satu tahun. Perlu adanya proses

yang lebih dinamis. Perseorangan hingga mengantisipasi dan mengelola permintaan periodic dari segmen pelanggan. Di dalam perusahaan, rencana ini berupa persetujuan tingkat jasa yang dalam pengaruhnya adalah komitmen dari satu proses ke proses lainnya berdasarkan permintaan yang telah diantisipasi.

Apa yang telah mereka peroleh?. Saat mungkin dapat dikerjakan, kapasitas produksi naik dan turun berdasarkan permintaan yang berlaku. Lebih sedikit pemborosan karena lebih sedikit barang yang “dibuat untuk persediaan”. Dengan pendekatan demikian, organisasi lebih bertindak seperti sebuah sistem terintegrasi yang mengejar sebuah strategi umum daripada kumpulan bagian-bagian terpisah. Hal ini juga mendorong sharing dan kerjasama dan focus dalam menyediakan solusi tanpa batas dan jasa yang sangat baik bagi pelanggan eksternal.

c. Mengukur dan Mengendalikan Kinerja

Apa yang mereka dulu biasa lakukan?. Seluruh organisasi tersebut biasanya mengendalikan kinerja pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kemudian melakukan tindakan korektif untuk memastikan kinerja sesuai jalur yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, manajer lokal harus menjelaskan seluruh varians dan menyediakan anggaran atau ramalan (*forecast*) yang terupdate sebagai dasar tindakan selanjutnya. Mereka akan jarang melihat melebihi akhir tahun fiskal selanjutnya.

Apa yang mereka lakukan sekarang?. Para eksekutif dan manajer operasional pada semua tingkatan melihat informasi yang sama pada saat

bersamaan. Selain itu, mereka lebih berfokus pada trend dan ramalan (*forecast*) daripada “kaca spion”. Fasilitas utama termasuk indikator pemimpin (*leading indicator*), peramalan bergulir (*rolling forecast*), perbandingan KPI (*Key Performance Indicator*) dengan benchmark eksternal dan tabel liga kinerja (*performance-league tables*). Hal-hal tersebut dikombinasikan dengan hasil keuangan aktual, perbandingan dengan tahun sebelumnya, dan analisis tren untuk menyediakan gambaran kinerja yang kaya (dan terus bergerak dengan konstan).

Apa yang telah mereka peroleh?. Terdapat lebih sedikit ketergantungan pada sistem pengendalian satu dimensional. Sistem pengendalian yang lebih kaya, terbuka, dan transparan digunakan untuk memberikan informasi pada manajer seluruh tingkatan mengenai kinerja pada seluruh tingkatan. Tanpa target tetap yang harus dicapai, manajer menengah tidak perlu memanipulasi angka atau menyajikan dalam cara yang menyesatkan untuk menyimpangkan gambaran sesungguhnya.

G. Beberapa Hal yang Dapat Dilakukan Dalam Pengendalian Sesuai Konsep *Beyond Budgeting* (Hope at all, 2003: 85-89):

1. Menggunakan Pengendalian yang efektif

Pusat organisasi memiliki serangkaian pengendalian manajemen resiko untuk menghilangkannya. Pengendalian ini termasuk kerangka pemerintahan yang memungkinkan para pemimpin memasang batasan pedoman untuk pengembangan strategi dan pengambilan keputusan. Mereka kemudian menantang manager untuk membenarkan asumsi-

asumsi kunci dan resiko sebelum membuat komitmen investasi yang besar. Hanya setelah tantangan tersebut selesai maka pusat dan unit bisnis dapat berjalan serasi. Para pemimpin juga mengeset tingkat referensi untuk aspirasi jangka menengah dan dasar harapan kinerja (untuk indikator kunci seperti margin kotor dan *return on capital*).

2. Memproduksi Keuangan Aktual yang Cepat

Hasil keuangan aktual cenderung diringkas dan ditampilkan sebagai trend dan rata-rata bergerak. Mereka juga dibandingkan dengan periode sebelumnya. Analisis dan presentasi dari informasi keuangan berjalan cepat dan relevan. Tujuannya adalah untuk memiliki sistem akuntansi *real time* yang selalu *up-to-date*. Menjaga data akuntansi relevan bersama dengan hilangnya anggaran dan analisis varians, mengurangi beban laporan.

3. Menggunakan Analisis Trend

Beberapa organisasi menggunakan rata-rata bergerak dan pandangan dua belas tahun bergulir untuk mengganti fokus tahun kalender pada biaya. Dengan demikian tahap tahunan untuk memperkirakan dan menyetujui kebutuhan biaya telah dihilangkan. Sebagai penggantinya adalah sebuah proses pengawasan terus menerus dan tahap pengimplementasian perubahan. Organisasi ini percaya bahwa ini adalah cara yang kuat untuk mengelola tekanan biaya. Hasil aktual juga dapat dihubungkan dengan *forecast* bergulir untuk menampilkan tren terus menerus.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4. Menggunakan *Forecast* Bergulir (*Rolling Forecast*)

Forecast bergulir dalam berbagai bentuk untuk menyediakan pandangan cepat akan kinerja masa depan. Jadi proses *forecasting* adalah "sentuhan ringan" dan cepat. Karena semua perubahan telah disirkulasi, jarang terdapat kejutan mengkhawatirkan bagi manajer senior. Tanpa kecuali, *forecast* bergulir hanya meliputi hal yang penting saja. Pesanan, penjualan, biaya, laba dan arus kas adalah variabel khusus yang sering digunakan. *Forecast-forecast* membantu eksekutif senior untuk mengelola harapan pemegang saham, mereka memungkinkan orang-orang keuangan untuk mengkonolidasi dan mengelola kebutuhan kas dan membantu manajer operasional mengambil keputusan.

5. Menggunakan Indikator-indikator Kinerja Kunci

KPI (*Key Performance Indikator*) yaitu pengukuran kinerja yang digunakan untuk mengeset sasaran-sasaran dan menilai kinerja organisasi berdasarkan faktor-faktor sukses krisisnya. KPI menyediakan dua pangungkit pengendalian. Yang pertama berdasarkan pengawasan kinerja terhadap sasaran-sasaran jangka menengah, dan yang kedua berdasarkan pengawasan kinerja dalam batas-batas yang telah disetujui. Dengan memandang perkembangan dilawankan terhadap sasaran-sasaran KPI cenderung tingkat tinggi dan diarahkan untuk menyediakan sinyal peringatan dini akan kesalahan. KPI dapat dilihat dalam istilah histories (yang sudah terjadi, atau *lagging indicators*) atau dalam istilah masa depan (yang akan terjadi, atau *lagging indicators*). KPI cenderung sedikit dalam

angka dan sesuai dengan tingkatan manajemen. Ketika dijadikan satu, KPI menyediakan gambaran kinerja yang memberitahukan manager apa yang akan terjadi dalam jangka pendek. Dengan memandang fungsi pengendalian, KPI biasanya didasarkan pada rasio-rasio seperti biaya pada modal, biaya laba dan laba pada modal.

6. Menggunakan Peringkat Kinerja

Perusahaan menggunakan tabel kinerja internal. Tabel ini secara bulanan dan menyediakan agar dapat dilihat oleh para manager. Tabel menginformasikan kinerja relatif para manager dan sejauh mana mereka harus meningkatkan kinerja.

7. Mengelola dengan Pengecualian

Para manager melihat kinerja dengan pengecualian. Manager senior selalu mencari pengecualian pola-pola atau trend yang tidak biasa yang mungkin mencerminkan perubahan dalam perilaku konsumen atau perubahan kinerja cabang. Perubahan inilah yang membawa pada review kinerja dan perubahan rencana.

Hasil yang diperoleh dari perubahan ini terdapat lebih sedikit ketergantungan pada sistem pengendalian satu dimensional. Sistem pengendalian lebih kaya, terbuka, dan transparan digunakan untuk memberikan informasi pada manager seluruh tingkatan mengenai kinerja pada seluruh tingkatan. Tanpa target tetap yang harus dicapai, manager menengah tidak perlu memanipulasi angka atau menyajikan dalam cara yang menyesatkan untuk menyimpangkan gambaran sesungguhnya

H. Mendaki Dua Puncak *Beyond Budgeting*. (Hope at al. 2001)

Sebagian besar perusahaan yang diteliti memulai dengan tujuan terbatas. Prioritas paling utama mereka adalah menurunkan biaya dalam pembuatan anggaran dan membuat proses manajemen kinerja lebih relevan bagi penggunanya. Dalam hal ini mereka mendaki puncak pertama *beyond budgeting* (Hope at al, 2001: 36).

Ketika mereka telah mencapai puncak pertama, mereka menyadari bahwa hasil yang diperoleh akan lebih dapat dipertahankan apabila didukung oleh tindakan kepemimpinan yang senada dengan model organisasi terdesentralisasi radikal. Inilah yang ditawarkan puncak selanjutnya. Tapi bukan berarti mereka tidak mendapat keuntungan dari puncak pertama. Mereka mendapat penghematan biaya, penurunan perjudian oleh manajer, respons yang lebih cepat, penyamaan arah strategi yang lebih baik, dan lebih banyak nilai dari tim keuangan.

Keuntungan terakhir cukup mengejutkan. Orang-orang keuangan bukan lagi dianggap sebagai penjaga counter tetapi dilihat sebagai orang yang membantu manajer garis depan dengan keputusan-keputusan operasional. Bjarte Bogsnes, pemimpin proyek Borealis, berkata, "Kami sekarang mencapai apa yang dilakukan oleh perencanaan dan proses penganggaran dengan cara yang lebih sederhana dan langsung. Faktanya saya akan bergerak lebih jauh. Sistem baru ini tidak hanya lebih sederhana dia memberi kami lebih banyak informasi dan pengendalian daripada yang dilakukan anggaran tradisional".

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Para pemimpin yang melihat peluang *beyond budgeting* dalam hubungannya dengan desentralisasi percaya bahwa hal ini akan menyediakan keunggulan kompetitif yang signifikan. Ini dicapai dengan menciptakan orang-orang garis depan yang memiliki kemampuan, komitmen, dan berdaya guna. Dengan kekuatan penuh sistem informasi untuk menyediakan mereka dengan kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat dan efektif, mereka dapat mengurangi biaya, memproduksi strategi inovatif, menciptakan pelanggan yang setia dan menguntungkan, dan menyediakan laporan yang lebih etis. Akhirnya penggerak nilai kunci ini akan membawa pada kekayaan pemegang saham berdasarkan kesuksesan kompetitif yang terus menerus. Mengubah kinerja potensial organisasi dengan membebaskan diri dari jebakan kinerja tahunan dan melepaskan kemampuan penuh orang-orang garis depan adalah tujuan pokok dari *beyond budgeting*. Mengimplementasikan proses manajemen yang lebih adaptif tidak berarti bahwa manajer proyek harus menyimpang jauh dari zona nyaman mereka. Pemindahan tanggungjawab kinerja kepada orang-orang garis depan adalah lebih radikal dan memerlukan kepemimpinan yang kuat dan tegas dari puncak organisasi. Tetapi keuntungan potensialnya jauh lebih besar dan tahan lama.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel Perbandingan Konsep Anggaran Biaya Produksi Dengan Konsep *Beyond Budgeting*

(Hope et al. 2001)

Aspek Perbandingan	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>
1. Tujuan Anggaran	Hanya mampu memperoleh sebuah hasil dalam jangka pendek	Tergantung dari kondisi perusahaan yang selalu berhadapan dengan perubahan dan persaingan
2. Penanggung jawab dalam penyusunan anggaran	Manajer bagian produksi yang disetujui oleh manajer puncak	Para manajer yang berhubungan langsung dengan proses produksi dan para manajer dituntut untuk bertanggung jawab atas apa yang telah mereka lakukan.
3. Waktu Penyusunan Anggaran	Setiap awal tahun	Fleksibel tergantung dari pesanan dan perubahan lingkungan.
4. Jumlah Biaya Produksi	Tergantung Dari jumlah barang yang diproduksi namun jumlahnya dibatasi pada biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan sebelumnya.	Jumlah biaya produksi fleksibel tergantung dari banyaknya barang yang akan diproduksi yang sesuai dengan jumlah permintaan pelanggan atau konsumen.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Aspek Pemanding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>
5. Pengelolaan Sumber daya	Pengelolaan sumber daya bersifat <i>centralized</i> atau terpusat pada satu alokasi saja. Jadi dalam penggunaannya memerlukan persetujuan dan akses yang memerlukan waktu cukup lama.	Membuat sumberdaya tersedia dan dapat diakses oleh tim garis depan ketika diperlukan melalui jalur penyetujuan yang cepat dan akses yang lebih mudah terhadap sumberdaya operasional.
6. Jumlah maksimal barang yang diproduksi	Terbatas pada perencanaan dan anggaran yang telah disusun oleh perusahaan sebelumnya.	Tergantung berapa jumlah barang yang diminta oleh pelanggan, namun dibatasi oleh kemampuan maksimal sumberdaya (tenaga kerja, bahan baku, mesin-mesin Produksi) yang dimiliki dan dapat diusahakan oleh perusahaan (<i>outsourcing</i>).
7. Persediaan barang	Perusahaan lebih banyak memiliki barang yang tersedia untuk dijual.	Karena kapasitas produksi sesuai dengan permintaan yang berlaku maka lebih sedikit barang yang tersedia untuk dijual.

Aspek Pemanding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>
8. Pengukuran dan pengendalian kinerja	Seluruh organisasi tersebut biasanya mengendalikan kinerja pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kemudian melakukan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan anggaran untuk memastikan kinerja sesuai jalur yang telah ditetapkan	Para eksekutif dan manajer operasional pada semua tingkatan melihat informasi yang sama pada saat bersamaan. Selain itu, mereka lebih berfokus pada trend dan ramalan (<i>forecast</i>). Hal-hal tersebut dikombinasikan dengan hasil keuangan aktual, perbandingan dengan tahun sebelumnya, dan analisis tren untuk menyediakan gambaran kinerja yang kaya (dan terus bergerak dengan konstan).

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Aspek Pemanding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>
9. Pengkoordinasian Tindakan	Organisasi-organisasi ini menghubungkan rencana mereka melalui koordinasi pusat (koordinasi terpusat) dari anggaran unit bisnis dan anggaran tahunan departemen.	Mengkoordinasikan rencana dan tindakan dalam bisnis melalui persetujuan tingkat jasa atau unit bisnis (karena tidak terpusat) yang mencakup satu periode sesuai dengan siklus pelanggan dan setiap pelanggan dapat berhubungan langsung dengan pihak di dalam perusahaan sehingga tindakan apapun yang akan diambil akan lebih cepat.
10. Pengendalian Terhadap Anggaran	Dimonitor tiap bulan oleh para eksekutif, dan para eksekutif memiliki hak untuk mengambil tindakan.	Berdasarkan tanggung jawab masing-masing unit yang bersangkutan dan para eksekutif hanya mengambil tindakan jika indikator melewati batas.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus, yaitu penelitian pada obyek tertentu sehingga kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku untuk obyek yang diteliti.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan di PT. Mondrian

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2010 – Maret 2011

C. Subyek dan Obyek penelitian

1. Subyek Penelitian

- a. Pimpinan Perusahaan
- b. Kepala Bagian Keuangan
- c. Kepala Bagian Produksi

2. Obyek Penelitian

Yang menjadi obyek dalam penelitian ini yaitu tentang langkah-langkah penyusunan biaya produksi pada PT. Mondrian

D. Data yang Dicari

1. Gambaran umum perusahaan
2. Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya produksi.
3. Proses penyusunan anggaran biaya produksi.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4. Data dan informasi lain yang mendukung penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak perusahaan yang terkait dengan penelitian mengenai hal-hal yang bersangkutan dengan masalah penelitian. Data yang dikumpulkan dengan teknik pengumpulan data ini meliputi gambaran umum perusahaan dan data-data kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan penyusunan anggaran biaya produksi.

2. Observasi

Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap bagian produksi dan keadaan perusahaan serta kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan terutama yang berkaitan erat dengan kegiatan-kegiatan yang digunakan sebagai sumber dari penelitian.

3. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini merupakan teknik pengumpulan data dengan jalan melihat data-data mengenai hal-hal yang berkaitan dengan anggaran biaya produksi perusahaan.

F. Teknik Analisa Data

Untuk menjawab permasalahan pertama maka langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

1. Melihat dan mendeskripsikan sistem penyusunan anggaran biaya produksi yang diterapkan saat ini.
2. Membandingkannya dengan konsep penyusunan menurut *beyond budgeting*. 10 hal yang akan dibandingkan yaitu:
 - a. Tujuan Anggaran
 - b. penanggungjawab dalam penyusunan anggaran
 - c. Waktu Penyusunan Anggaran
 - d. Jumlah Biaya Produksi
 - e. Sumber daya yang digunakan
 - f. Jumlah maksimal barang yang diproduksi
 - g. Persediaan barang
 - h. Pengukuran dan pengendalian kinerja
 - i. Pengkoordinasian tindakan
 - j. Pengendalian terhadap anggaran
3. Mendiskripsikan perbandingan antara konsep anggaran biaya produksi menurut perusahaan dan konsep anggaran menurut *beyond budgeting*.
4. Melihat hasil analisis diskripsi pembahasan langkah ke tiga, untuk melihat apakah ada perbedaan konsep penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan dengan konsep *beyond budgeting*.
5. Setelah itu jika ditemukan perbedaan konsep anggaran. Perbedaan konsep anggaran tadi dikonsultasikan kepada pihak manajerial perusahaan, apakah jika seluruh konsep *beyond budgeting* diterapkan akan mampu dijalankan oleh perusahaan.
6. Kemudian dari langkah kelima tadi diperoleh deskripsi mengenai kemungkinan penerapan *beyond budgeting* dalam perusahaan ini apakah bisa diterapkan, bisa diterapkan dengan menyesuaikan

beberapa komponen penyusunan biaya produksi atau konsep *beyond budgeting* ini sama sekali belum bisa diterapkan pada perusahaan.

Untuk menjawab permasalahan kedua maka langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Melihat hasil analisis deskripsi pembahasan permasalahan pertama untuk melihat hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan jika perusahaan ingin menerapkan *beyond budgeting* dalam penyusunan anggaran biaya produksinya.
2. Dengan melihat langkah pertama, maka akan dapat dijabarkan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan atau dipenuhi dalam penerapan konsep *beyond budgeting* dalam penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Mondrian merupakan perusahaan konveksi yang didirikan pada tanggal 9 Desember 1992. Tapi baru disahkan oleh departemen perindustrian dan perdagangan (No.107/KDPP/11-11/3 UTDI/XXII 97) sebagai perusahaan yang berbadan hukum pada tanggal 9 Desember 1997 yang kemudian dikenal dengan nama PT. Mondrian. Yang dimiliki oleh Edy Widyanto sebagai Komisaris Utama dan Komisaris lainnya yaitu Andi Pramana, Endro Sutopo, Bambang Dwi Purnomo, Ardi Wijaya dan Fr kiswari serta Harri Pramono Sebagai Direktur Utama.

Faktor utama yang mendorong didirikan PT Mondrian karena banyak tenaga ahli di bidang konversi di daerah Klaten dan sekitarnya, serta meningkatnya jumlah kebutuhan kaos untuk santai dan pakaian olah raga.

Nama Mondrian diambil dari pelukis terkenal seangkatan Leonardo Da Vinci yaitu Piet Mondrian. Dari hal tersebut diharapkan PT. Mondrian mampu menghasilkan produk indah sehingga diminati banyak konsumen. Alasan lainnya adalah nama Mondrian mudah dibaca, dikenal dan diingat oleh masyarakat.

B. Tujuan

Setiap perusahaan tentu tujuan yang akan dicapai dalam melakukan usahanya adalah untuk bisa terus maju dalam perkembangannya dari

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

waktu ke waktu, demikian pula dengan PT.Mondrian perusahaan mempunyai tujuan, antara lain:

1. Memperoleh laba untuk memenuhi dan menjaga kelangsungan perusahaan.
2. Memanfaatkan tenaga kerja untuk mengurangi pengangguran karena terdapat sumberdaya manusia yang potensial yang ada di daerah sekitar perusahaan.

C. Lokasi Perusahaan

Masalah lokasi dalam pendirian tidak dapat diabaikan begitu saja, karena pemilihan lokasi yang tidak tepat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan tersebut. Tetapi sebaliknya dengan penempatan pabrik pada lokasi yang tepat akan sangat menunjang perusahaan dalam mengembangkan usahanya.

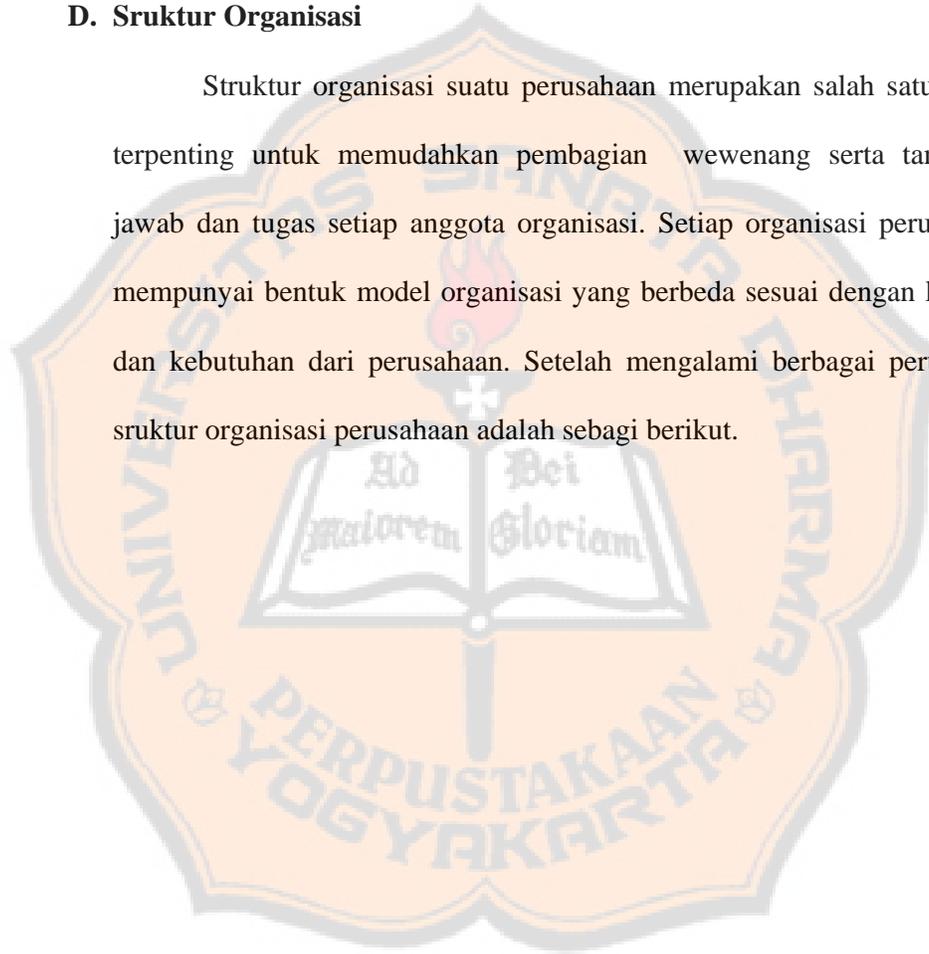
Perusahaan PT. Mondrian didirikan pada lokasi yang strategis yakni di Jl. KH. Hasyim Azhari No.171, Kotak Pos 171, Klaten Utara 54716. PT. Mondrian menempati area seluas kurang lebih 4000 m² yang digunakan untuk kegiatan produksi, perkantoran, dan fasilitas-fasilitas lain. Adapun alasan pemilihan lokasi itu sendiri pada dasarnya atas pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Banyaknya ahli desain, sablon, potong, jahit, obras dan lain-lain yang ada di daerah Klaten.
2. Jarak yang dekat dengan partner usaha dan pemasaran.

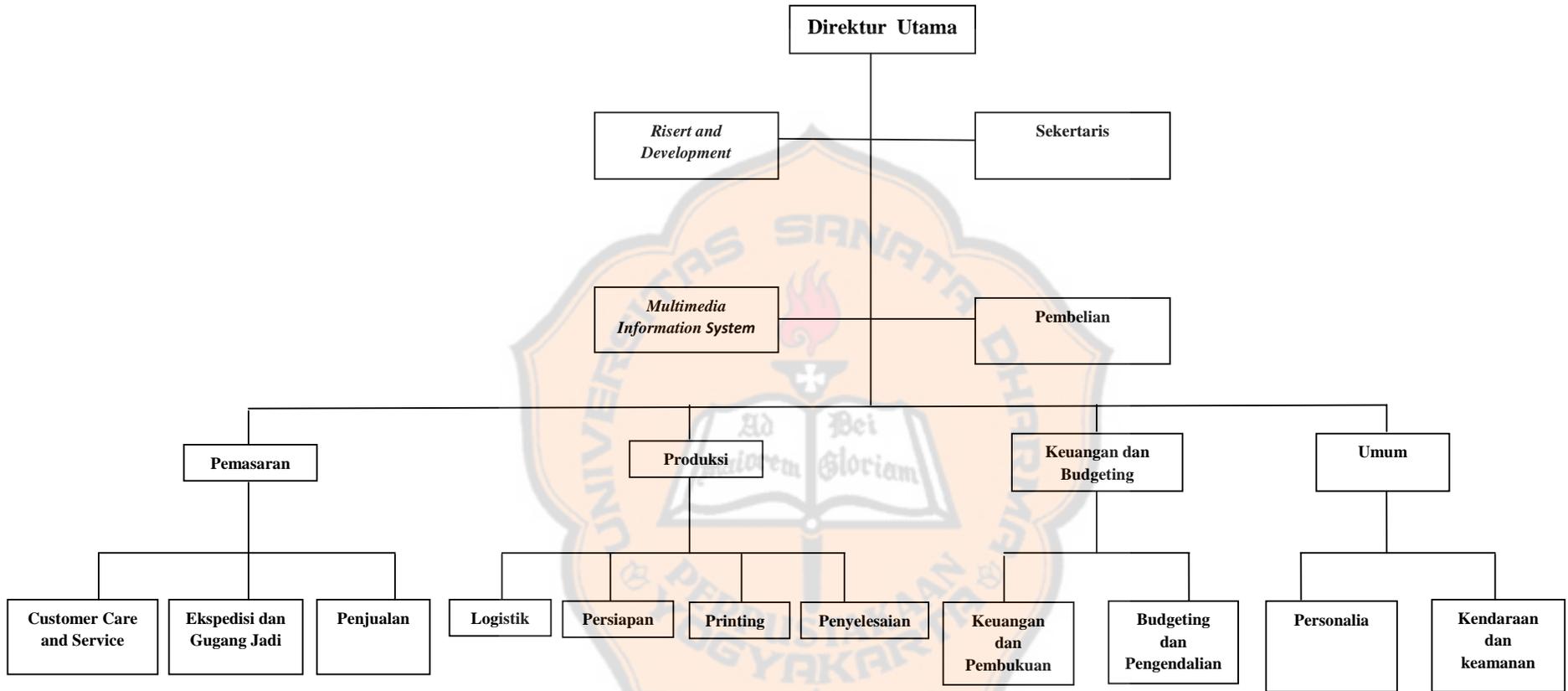
3. Memanfaatkan dan memberdayakan potensi daerah dengan memberikan lapangan kerja kepada masyarakat Klaten.
4. Dekat dengan jalan raya sehingga lokasi mudah dicapai oleh konsumen.

D. Struktur Organisasi

Struktur organisasi suatu perusahaan merupakan salah satu unsur terpenting untuk memudahkan pembagian wewenang serta tanggung jawab dan tugas setiap anggota organisasi. Setiap organisasi perusahaan mempunyai bentuk model organisasi yang berbeda sesuai dengan kondisi dan kebutuhan dari perusahaan. Setelah mengalami berbagai perubahan struktur organisasi perusahaan adalah sebagai berikut.



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



Gambar 1. Struktur Organisasi PT. Mondrian

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tugas dan wewenang dari masing-masing direktorat sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Tugas dari direktur utama meliputi tugas-tugas manajerial yang secara umum berlaku pada perusahaan. Tugas-tugas tersebut diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan mengatur jalannya perusahaan agar apa yang dicita-citakan oleh perusahaan dapat terwujud.

Tugas tersebut antara lain:

- a. Bertugas memimpin perusahaan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ada
- b. Menentukan kebijakan pokok bidang perencanaan, pengorganisasian, pengontrolan dan pengawasan.
- c. Membuat rencana dan mengkoordinasikan segala kegiatan perusahaan.
- d. Mendelegasikan sebagian wewenang kepada para direktur dibawahnya sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- e. Bertanggung jawab atas kelancaran perusahaan.

2. Sekertaris Perusahaan

Membantu direktur utama dalam menjalankan tata usaha perusahaan, tugasnya antara lain:

- a. Menyiapkan acara kerja direktur utama dan direktur dibawahnya.
- b. Melaksanakan pekerjaan yang berhubungan langsung dengan ketatausahaan.

- c. Mengadakan hubungan dengan instansi yang terkait.
- d. Bertanggung jawab pada direktur utama.

3. *Riset and Development*

Tugas dari *Riset and Development* ini adalah:

- a. Mengadakan penelitian dan pengamatan perkembangan selera pasar (dalam hal ini berhubungan dengan pemasaran)
- b. Membuat rumusan tentang selera pasar.

4. *Manager keuangan dan Budgeting*

Tugas dari seorang manager keuangan dan *budgeting* di PT Mondrian adalah:

- a. Bertugas melakukan pembukuan sekaligus menyusun laporan keuangan pada PT Mondrian
- b. Mengelola keuangan perusahaan
- c. Mengendalikan segala pengeluaran perusahaan apabila telah sesuai dengan anggaran ataupun telah diotorisasi oleh pihak yang berwenang.
- d. Membuat laporan keuangan yang diperlukan oleh perusahaan
- e. Melakukan pencatatan segala transaksi dan mengatur keluar masuknya uang pembelian bahan baku dan penjualan hasil produksi.
- f. Bertanggung jawab kepada perusahaan.

5. *Multimedia Information System*

Tugas dari *Multimedia Information System* adalah:

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- a. Membantu jaringan komputer untuk membantu kelancaran operasional.
 - b. Melindungi dan perawatan jaringan komputer.
 - c. Menampung informasi-informasi yang bersal dari luar perusahaan melalui komputer.
 - d. Bertanggung jawab kepada direktur utama.
6. Pembelian
- Tugas dari manajer pembelian antara lain;
- a. Mencatat dan mengecek kebutuhan barang-barang yang dibutuhkan perusahaan.
 - b. Melakukan pembelian bahan baku dan bahan penolong
 - c. Melakukan pembelian peralatan yang dibutuhkan perusahaan.
 - d. Bertanggung jawab pada direktur utama.
7. Pemasaran dan Penjualan
- Tugas dari manajer pemasaran dan penjualan antara lain:
- a. Merencanakan penjualan hasil produksi.
 - b. Melakukan pengecekan barang-barang yang berada digudang.
 - c. Mengadakan pendistribusian ke daerah-daerah yang telah direncanakan.
 - d. Mengadakan studi pasar.
 - e. Bertanggung jawab kepada direktur utama.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

- f. Mencermati dan menganalisis perkembangan pasar untuk selanjutnya dapat mengantisipasi ke depan sesuai dengan target dan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

8. Manager PPIC dan Desain

Sebelum berganti nama dengan PT. Mondrian departemen PPIC dan desain dahulunya departemen ini bernama departemen pembelian dan logistik. Tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab manager PPIC dan desain disini meliputi:

- a. Menyediakan segala kebutuhan perusahaan baik segala keperluan kantor maupun keperluan bahan produksi yang akan digunakan oleh perusahaan.
- b. Mengadakan hubungan dengan *Supplier*.

9. Manager Produksi

Tugas yang menjadi tanggung jawab seorang manajer produksi di PT Mondrian ini meliputi:

- a. Memproduksi barang sesuai dengan pesanan baik itu dari umum maupun konsumen.
- b. Bertanggung jawab atas mutu dan hasil produksi serta kelancaran proses produksi.
- c. Mengadakan pengawasan kuantitas barang yang dihasilkan.
- d. Mengatur arus bahan baku dan bahan penolong selama diadakan proses produksi dengan tujuan untuk menghemat bahan baku dan

bahan penolong tersebut sehingga perusahaan dapat mengurangi biaya untuk penyediaan bahan baku dan bahan penolong.

- e. Berusaha untuk selalu mengikuti perkembangan tren serta selera yang ada di masyarakat dengan tujuan agar selalu terciptanya inovasi baru bagi produk yang akan dihasilkan.

10. Manager Umum

Tugas-tugas yang menjadi bagian dari tanggung jawab seorang manager umum adalah

- a. Memberikan gaji kepada semua karyawan secara tepat dan benar.
- b. Menciptakan hubungan yang harmonis baik pada pihak intern maupun ekstern perusahaan.
- c. Menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan aman.
- d. Mengembangkan Sumber Daya Manusia yang ada pada PT Mondrian.
- e. Mengadakan proses *recruitment* dan penempatan kerja.

E. Bagian-Bagian dari Direktorat

Struktur organisasi diatas hanyalah bentuknya saja, sedangkan pembagian dari masing-masing direktorat adalah sebagi berikut:

- a. Direktorat PPIC dan Desain dibagi menjadi empat bagian yaitu:
 - 1) Bagian Gudang dan Logistik
 - 2) Bagian Pembelian
 - 3) Bagian Desain
 - 4) Bagian Gudang Jadi

- b. Direktorat Keuangan dibagi menjadi dua bagian yaitu:
 - 1) Bagian Pembukuan
 - 2) Bagian Keuangan
- c. Direktorat Pemasaran dibagi menjadi dua bagian yaitu:
 - 1) Bagian Pemasaran
 - 2) Bagian Penjualan
- d. Direktorat Umum dibagi menjadi empat bagian yaitu:
 - 1) Bagian personalia
 - 2) Bagian Rumah Tangga
 - 3) Bagian Kendaraan
 - 4) Bagian keamanan
- e. Duirektorat Produksi dibagi menjadi empat bagian yaitu:
 - 1) Bagian Persiapan (Potong)
 - 2) Bagian Sablon
 - 3) Bagian Jahit
 - 4) Bagian *Finishing*

F. Personalia

Tenaga kerja merupakan faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Jumlah tenaga kerja pada PT Mondrian semakin lama semakin banyak, sampai saat ini jumlah tenaga kerja mencapai 1259 orang untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja, perusahaan mengambil sebagian besar karyawan dari

daerah Klaten dan sekitarnya, dengan demikian perusahaan ikut dalam membantu daerah setempat dalam hal:

1. Mengurangi pengangguran di kota Klaten.
2. Memberikan penghasilan kepada karyawan.
3. Membantu pendapatan daerah dalam hal pajak.

Perkembangan PT Mondrian saat ini tidak lepas dari peranan sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam perusahaan.

1. Jumlah karyawan

Dibawah ini perincian data jumlah karyawan PT Mondrian.

Komisaris Utama	:1
Komisaris	:4
Direktur Utama	:1
<i>Human Riset ang development</i>	:1
Sekretaris Perusahaan	:2
<i>Multimedia Information System</i>	:6
Manager	:5
Bidang Pembelian	:5
Jumlah	25 orang

Pegawai kantor terdiri atas :

Staf Ahli Pemasaran	:10
Staf Ahli Produksi	:15
Staf ahli Bidang Administrasi	:5

Karyawan Kantor	:33
Jumlah	63 orang

Karyawan Pabrik terdiri dari

Operator Mesin Jahit	: 710
Operator Sablon	: 30
Bagian Proses	: 70
Bagian Penyelesaian	: 100
Keamanan	: 20
Jumlah	930 orang

Pegawai pemasaran terdiri dari

Bagian Promosi	:9
Bagian penjualan (Termasuk SPG)	:208
Bagian Gudang	:15
Bagian administrasi dan Pemasaran	:7
Jumlah	241 orang
Jumlah Keseluruhan	1259 orang

2. Jam kerja

Dalam menjalankan aktivitas usahanya PT. Mondrian menetapkan sistem enam jam kerja yaitu Senin-Sabtu. Lama jam kerja adalah 8 jam per hari dengan pembagian jam kerja adalah sebagai berikut:

a. Hari Senin-Jum'at

Masuk : 07.30-12.00

Istirahat : 12.00-12.45

Masuk : 12.45-15.30

b. Hari Sabtu

Masuk : 07.30-11.45

Rata-rata jumlah jam kerja selama satu minggu di perusahaan adalah 40 jam. Lama waktu kerja para karyawan perpedoman pada Kep. Men No.72 tahun 1984. Yang menyatakan bahwa karyawan tidak boleh bekerja lebih dari 8 jam per hari dan 40 jam per minggu, seterusnya bila bekerja melebihi batas waktu yang ditentukan melebihi jam kerja dihitung sebagai kerja lembur.

3. Sitem Pengupahan

a. Prosedur Penentuan dan Penetapan Upah

Penentuan dan penetapan upah yang harus diberikan untuk karyawan didasarkan pada evaluasi jabatan, yaitu dengan cara menentukan faktor-faktor seperti ketrampilan, usaha, tanggung jawab dan kondisi dalam pekerjaan. Hal ini dilakukan untuk memperoleh gambaran tentang penggolongan tinggi rendahnya jabatan dan berat ringannya tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan diadakan evaluasi jabatan secara terus

menerus maka akan dapat dilihat prestasi kerja karyawan yang menduduki jabatan tertentu apakah mereka masih pantas dan memungkinkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Faktor-faktor dari jabatan yang menjadi kriteria dalam mengadakan evaluasi jabatan dapat dikelompokkan menjadi empat hal yaitu: pendidikan yang dimiliki, aktivitas usaha, tanggung jawab dan faktor kondisi kerja. Dengan memperhitungkan empat faktor tersebut perusahaan berusaha mencapai adanya prinsip keadilan dalam pengupahan khususnya dalam lingkungan intern perusahaan.

b. Kelompok Upah yang Diberikan oleh PT. Mondrian bagi karyawan:

1) Upah pokok yaitu upah yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan haknya.

2) Upah intensif terdiri dari:

a) Premi hadir harian yaitu premi yang diberikan bila karyawan masuk penuh dalam waktu satu minggu, kecuali hari liburnya.

b) Premi hadir bulanan yaitu premi yang diberikan kepada karyawan bila masuk penuh dalam satu bulan kecuali hari libur.

3) Upah lain-lain

PT. Mondrian juga memberikan upah tambahan yang tidak dikategorikan upah diatas misalnya: uang jaga malam, upah lembur dan tunjangan hari raya dan sebagainya. Berbagi komponen pemberian upah tersebut diharapkan dapat menambah semangat kerja karyawan sehingga perusahaan tidak dirugikan.

4. Pengelompokan/Status karyawan

Penggolongan karyawan pada PT. Mondrian Klaten meliputi:

a. Karyawan tetap adalah karyawan yang telah diangkat sebagai karyawan tetap mendapatkan gaji secara bulanan dan mendapat gaji pada tanggal 28 pada akhir bulan.

Karyawan tetap sebanyak 65% dari total jumlah seluruh karyawan.

b. Karyawan harian adalah karyawan yang belum diangkat sebagai karyawan tetap, namun tetap dipekerjakan secara rutin dan gaji secara harian dan diberikan pada akhir minggu berjalan. Karyawan tidak tetap ini berjumlah 20% dari total jumlah karyawan.

c. Karyawan borngan adalah karyawan yang menerima upah sesuai dengan produk yang dihasilkan, semakin besar hasil produk yang dihasilkan atau semakin besar

hasil pekerjaan yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima. Jumlah karyawan sebanyak 155 dari total jumlah karyawan.

5. Kesejahteraan Karyawan

Perusahaan ini telah melakukan beberapa upaya untuk menjamin kesejahteraan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan adanya program kesejahteraan karyawan diharapkan mampu memotivasi para karyawan untuk bersungguh-sungguh mencurahkan kemampuannya, tenaga dan perhatian terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Oleh sebab itu perusahaan memberikan jaminan sosial berupa tunjangan-tunjangan, bantuan serta fasilitas antara lain:

- a. Tunjangan hari tua, untuk menjamin hari tua karyawan yang sudah bekerja mempunyai masa kerja 2 tahun, diberikan tunjangan hari tua sebesar 10% dari gaji pokok, dengan ketentuan 6% untuk membayar iuran kepada PT. ASTEK. Khusus untuk program Jamsostek dimulai sejak karyawan berstatus sebagai karyawan tetap perusahaan.
- b. Tunjangan jabatan, bagi karyawan bertugas dan tanggung jawabnya diangkat untuk menduduki jabatan

tertentu, diberikan tunjangan yang besarnya ditentukan oleh perusahaan sesuai dengan tingkat jabatannya.

c. Tunjangan tahunan, diberikan pada saat hari raya. Tunjangan ini biasanya disebut THR, baik hari Raya Idul Fitri maupun hari raya Natal.

d. Perusahaan mengikutsertakan tenaga kerjanya menjadi peserta program Jaminan Sosial Tenaga Kerja sesuai dengan ketentuan Undang-undang No.03 tahun 1992 Junto Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1999.

e. Seluruh karyawan diikutsertakan dalam wadah SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia)

f. Karyawan yang mendapat musibah, misalnya kematian anak, istri, suami, saudara kandung mendapat cuti dan sumbangan yang selayaknya dari perusahaan dan karyawan yang lain.

g. Karyawan yang melahirkan mendapat cuti dan sumbangan seadanya dari karyawan.

h. Apabila karyawan mendapat musibah pada waktu tugas maka menjadi tanggung sepenuhnya dari Perusahaan secara penuh.

i. Karyawan tetap akan mendapat seragam dari perusahaan.

j. Makan siang disediakan oleh perusahaan.

G. Produksi

Kegiatan produksi merupakan kegiatan penting dalam seluruh aktivitas perusahaan. PT. Mondrian merupakan perusahaan manufaktur, di mana perusahaan mengolah bahan baku atau setengah jadi dan bahan penolong menjadi produk kaos.

1. Bahan Baku dan Bahan Penolong

Bahan baku dan bahan penolong yang dipergunakan.

- a. Kain Katun CTCBSK (*Cotton Combet single Net*)
- b. Kain Semi Katun CTCDSK (*Catton Cardet Single Net*)
- c. Benang katun
- d. Benang *Polyster*
- e. Benang Obras
- f. Benang Jahit
- g. Kain Keras
- h. Kain Gabus
- i. Kancing
- j. Label dan Etiket
- k. *Zipper*.

2. Alat-alat yang Dipergunakan

Alat-alat yang dipergunakan dalam proses produksi:

- a. Mesin Potong

Untuk memotong kain menurut model yang telah ditentukan.

- b. Mesin Jahit

Berfungsi menjahit kain-kain yang telah dipotong sesuai dengan pola atau paten yang telah ditentukan sampai menjadi kaos atau jaket.

c. Alat Sablon

Berfungsi untuk mencetak gambar sablon kedalam kaos atau jaket yang telah dipersiapkan.

d. Alat Pres

Berfungsi untuk mengepres gambar desain ke dalam kaos kaos yang telah disablon.

e. Mistar Gulung

Berfungsi untuk mengukur panjang dan lebar kain yang akan dibuat kaos, selain itu untuk mengatur dan merapikan barang jadi sehingga siap untuk dijual atau diserahkan kepada konsumen yang telah memesan barang.

f. Mesin Pelubang dan Pemasang Kancing

Berfungsi untuk membuat lubang dan memasang kancing pada kaos.

3. Proses produksi

Setiap bulan perusahaan menerbitkan desain baru yang rata-rata berjumlah 20 desain baru, adapun sumber inspirasinya adalah dari: media cetak, media elektronik, majalah dan observasi tren mode. Uraian mengenai proses produksi dimulai dari tersedianya

bahan setengah jadi. Proses produksi melalui beberapa tahapan yakni:

a. Pembuatan desain dilakukan oleh desainer merek yang mempunyai merek, untuk pembuatan desain pesanan umum dilakukan oleh desainer pesanan umum yang harus menangani pesanan umum.

b. Pembuatan klise
Pembuatan klise film ini dilakukan oleh bagian desain yang nantinya digunakan untuk menyablon kain yang telah di desain oleh desainer.

c. Order Kebagian Produksi
Bagian produksi menerima orderan berdasarkan jumlah kaos yang akan diproduksi.

d. Pembuatan *Screen*
Pembuatan *screen* dilakukan oleh bagian sablon yang nantinya digunakan menyablon kaos yang telah didesain.

e. Persiapan dan Pemotongan Bahan
Bagian ini bertugas mempersiapkan bahan kain yang akan dipergunakan sekaligus memotong bahan tersebut sesuai dengan model yang telah dibuat sebelumnya.

f. Penyablonan

Bahan yang telah dipotong menurut model yang diinginkan kemudian disablon sesuai dengan desain dan gambar atau tulisan yang telah ditentukan sebelumnya oleh bagian desain dan merk.

g. Penjahitan

Setelah desain gambar atau tulisan terbentuk bagus, dilanjutkan dengan proses penjahitan, pemasangan dan penempelan etiket atau lebel perusahaan.

h. Pressing

Pada proses ini dilakukan pengepresan hasil sablon dari gambar desain yang bertujuan agar gambar tersebut tidak rusak apabila dicuci atau disetrika.

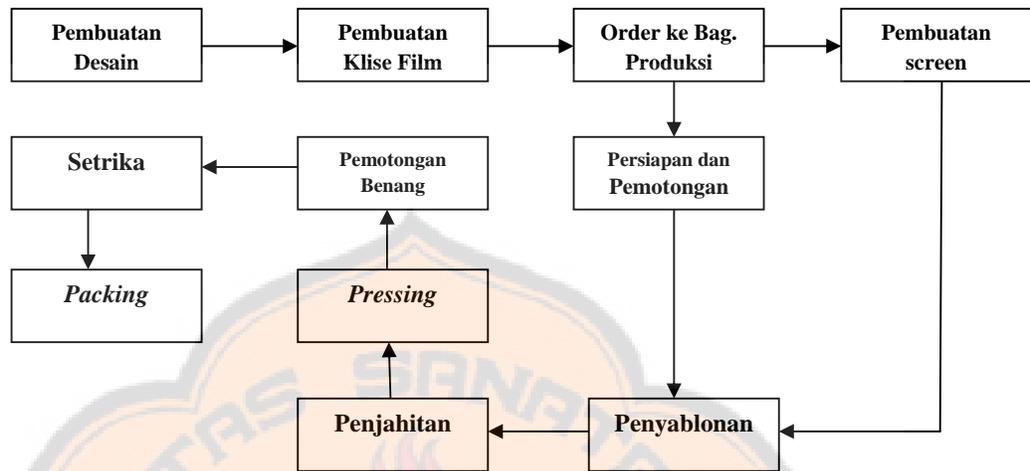
i. Pemberian benang/bradil

Kain yang telah diseterika dibersihkan dari benang jahitan yang tersisa atau disebut bradil agar sisasisa jahitan yang tidak rapi hilang.

j. *Packing*

Tahapan ini adalah proses paling akhir dari produksi yaitu memasukkan kaos kedalam plastik-plastik pembungkus agar tetap bersih dan rapi untuk selanjutnya dibawa ke gudang.

Bagan proses produksi



Gambar 2. Skema Proses Produksi

4. Pengadaan Barang/Teknik Produksi

a. Sumber Bahan Baku

Bahan baku kaos adalah berbentuk kain dalam bentuk roll, adapun sumber bahan baku adalah kota Jakarta, Bandung dan Semarang. Sedangkan bahan pembantunya adalah: chemical sablon, benang jahit dan plastik untuk kemasan, adapun sumbernya adalah dari kota: Bandung, Jakarta dan Solo.

b. Cara Pemesanan Barang

Lewat telepon apabila kebutuhan sangat mendesak dan kadang lewat surat apabila kebutuhan dapat direncanakan sebelumnya.

c. Sitem Transaksi Pembelian Bahan Baku

Ada dua sistem transaksi pembayaran yaitu tunai dan kredit dengan eaktu pembayaran antara mingguan sampai satu bulan.

5. Hasil produksi

Jenis dan hasil produksi yang dihasilkan oleh PT.Mondrian terdiri dari dua produk yaitu:

a. Kaos *Fasion*

Jenis kaos ini lebih bervariasi dalam model dan warna disesuaikan dengan perkembangan model yang sedang digemari konsumen saat ini.

b. Kaos Promosi

Jenis kaos ini biasanya dibuat karena pesanan dari konsumen dalam rangka mempromosikan perusahaan atau produk tertentu.

6. Penanganan resiko sisa barang dan kerusakan barang

PT. Mondrian telah memiliki SDM produksi dan sistem kerja produksi yang cukup handal sehingga kemungkinan resiko sisa barang dan kerusakan barang dapat ditekan.

7. Pengawasan dan pengendalian dalam peningkatan produksi

Di Direktorat produksi memiliki order kerja masing-masing, bagian yang ada di bagian produksi menyangkut: jumlah barang, jenis barang, tanggal jadi dan petunjuk pelaksanaan secara signifikan sehingga diharapkan direktur produksi mampu mengendalikan setiap produksi di masing-masing bagian.

8. Penyimpanan barang

a. Teknik penyimpanan barang

Perusahaan menggunakan sistem “*just in time*” sehingga jumlah persediaan tidak berlebih dan relatif tidak banyak memerlukan gudang yang sangat besar.

b. Teknik pencatatan keluar masuknya barang di gudang

Setiap pengeluaran dan penerimaan dicatat pada kartu gudang, masing-masing barang yang didukung bukti gudang dan bukti penerimaan barang.

c. Teknik pengendalian keluar masuknya barang di gudang

Setiap pengeluaran barang dan pemasukan barang harus diotorisasi oleh pejabat yang ditunjuk oleh perusahaan, sehingga pertanggung jawabannya cukup jelas.

d. Cara pemeliharaan barang

PT. Mondrian menggunakan sistem “*just in time*” dimana tidak ada barang yang disimpan terlalu lama, sehingga tidak perlu ada pemeliharaan khusus.

H. Pemasaran

Produk yang dihasilkan PT. Mondrian dipasarkan ke berbagai daerah.

Daerah pemasarannya meliputi:

1. Daerah Jawa Barat dan DKI Jakarta Meliputi: Jakarta, Ciamis, Bandung dan Cirebon.
2. Daerah Jawa Tengah dan DIY meliputi: Surakarta, Yogyakarta, Klaten, Semarang, Tegal dan lain-lain.

3. Daerah Jawa Timur meliputi: Surabaya, Jember, Madiun, Malang dan Kediri.
4. Daerah luar Jawa meliputi: Jambi, Palembang, Medan, Lampung, Pulau Bali dan Nusa Tenggara Barat.

Distribusi produk PT. Mondrian untuk sampai ke konsumen ada beberapa cara pemasaran. Pertama cara pemasaran langsung ke konsumen, caranya konsumen langsung datang dan membeli hasil produk di toko yang ada di lingkungan perusahaan. Cara kedua adalah pemesanan melalui *counter-counter* perusahaan yang berada di toko-toko mitra usaha perusahaan. Sedangkan cara yang ketiga pemasaran melalui pesanan umum, dimana konsumen akan memesan langsung kaos kepada perusahaan.

Untuk menunjang kegiatan pemasaran perusahaan melakukan berbagai kegiatan promosi untuk menyampaikan informasi tentang produk yang dihasilkan kepada konsumen baik mengenai kualitas, harga dan jenis produk yang tersedia. Kegiatan promosi perlu dikembangkan untuk menarik minat konsumen agar membeli produknya, dengan begitu diharapkan akan dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

Adapun kegiatan promosi yang dilakukan PT. Mondrian meliputi:

1. Periklanan

Kegiatan periklanan dilakukan melalui pembuatan reklame, iklan di majalah dan surat kabar, iklan melalui radio dan publikasi secara umum

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

yang dihasilkan dari penerbitan kalender, menjadi sponsor suatu kegiatan dan lain-lain.

2. Promosi Penjualan

Kegiatan promosi penjualan dilakukan melalui propaganda dan sponsor. Propaganda merupakan usaha atau kegiatan promosi yang dilakukan dengan menggunakan mobil berkeliling di daerah perusahaan. Sponsor diberikan atas kegiatan pertunjukan yang diselesaikan pihak lain, biasanya berupa pertunjukan musik, olah raga dan lain-lain.

I. Cara Penyusunan Biaya Produksi

a. Penetapan standar biaya bahan baku

- 1) Melihat harga pasar pada bulan lalu sebagai acuan untuk membuat anggaran bulan ini, untuk bahan baku biasanya kenaikannya 10-12% pertahun
- 2) Melihat order pesanan yang datang
- 3) Menganggarkan target pangsa pasar yang baru agar dapat dihitung kuantitas bahan baku yang dibutuhkan dan disesuaikan dengan kapasitas gudang .

b. Penetapan standar biaya tenaga kerja langsung

- 1) Melihat upah minimum regional
- 2) Melihat jam kerja karyawan
- 3) Melihat order atau produk yang dianggarkan dalam 1 bulan
- 4) Melihat potensi tenaga kerja antara karyawan baru dan karyawan lama

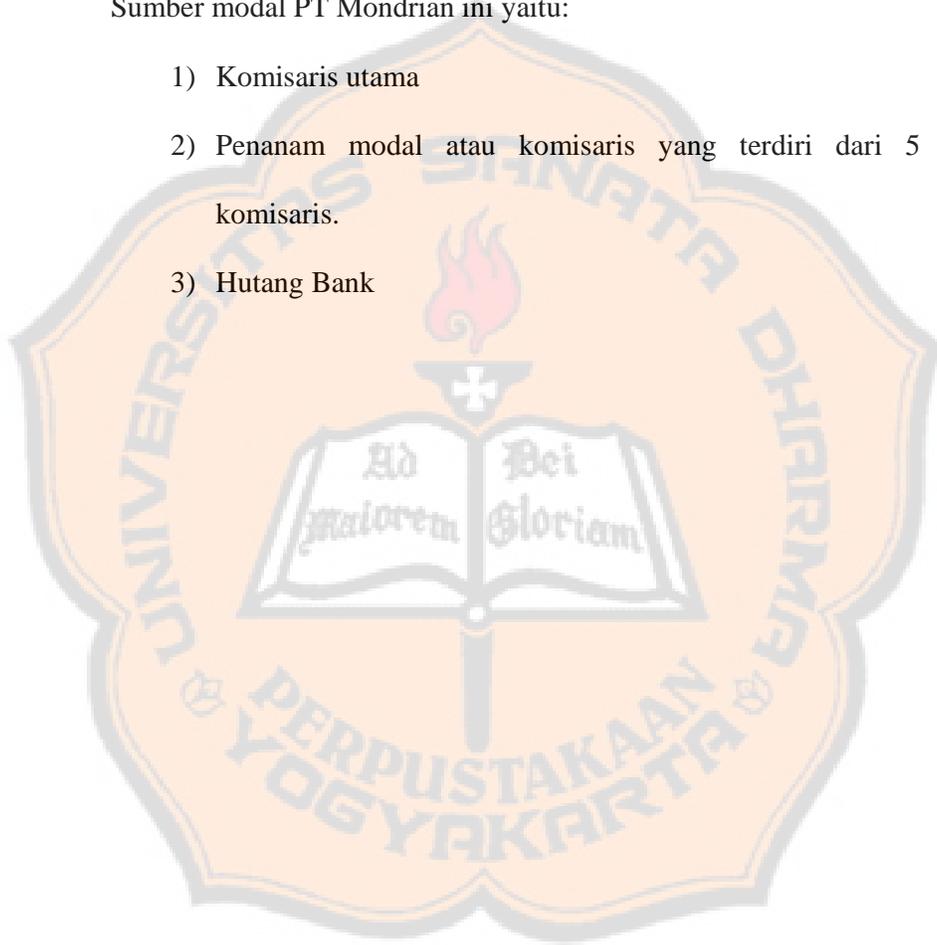
c. Penetapan biaya overhead pabrik

- 1) Menentukan adanya pembebanan (satuan produk, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan jam mesin)

J. Permodalan

Sumber modal PT Mondrian ini yaitu:

- 1) Komisaris utama
- 2) Penanam modal atau komisaris yang terdiri dari 5 orang komisaris.
- 3) Hutang Bank



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

I. TABEL PERBANDINGAN KONSEP PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI

Aspek Pemanding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	KONSEP PERUSAHAAN	KETERANGAN
1. Tujuan Anggaran	Hanya mampu memperoleh sebuah hasil dalam jangka pendek	Tergantung dari kondisi perusahaan yang selalu berhadapan dengan perubahan dan persaingan	Tujuan penyusunan anggaran disesuaikan dengan kondisi pasar.	<i>Beyond Budgeting</i>
2. Penanggung jawab dalam penyusunan anggaran	Manajer bagian produksi yang disetujui oleh manajer puncak	Para manajer yang berhubungan langsung dengan proses produksi dan para manajer dituntut untuk bertanggung jawab atas apa yang telah mereka lakukan.	Manajer bagian produksi menyusun dan diberi kewenangan untuk merevisi anggaran.	<i>Beyond Budgeting</i>
3. Waktu Penyusunan Anggaran	Setiap awal tahun	Fleksibel tergantung dari pesanan dan perubahan lingkungan.	Awal bulan setiap bagian menyusun anggaran, walau anggaran tersebut dapat berubah sesuai dengan bertambahnya jumlah permintaan barang yang masuk.	Perpaduan Anggaran Tradisional dengan <i>Beyond Budgeting</i> dan
4. Jumlah Biaya Produksi	Tergantung Dari jumlah barang yang diproduksi namun jumlahnya dibatasi pada biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan sebelumnya.	Jumlah biaya produksi fleksibel tergantung dari banyaknya barang yang akan diproduksi yang sesuai dengan jumlah permintaan pelanggan atau konsumen.	Jumlah biaya produksi fleksibel tergantung dari banyaknya barang yang akan diproduksi yang sesuai dengan jumlah permintaan pelanggan atau konsumen.	Perpaduan Anggaran Tradisional dengan <i>Beyond Budgeting</i>

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Aspek Pemanding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	KONSEP PERUSAHAAN	KETERANGAN
5. Pengelolaan Sumber daya	Pengelolaan sumber daya bersifat <i>centralized</i> atau terpusat pada satu alokasi saja. Jadi dalam penggunaannya memerlukan persetujuan dan akses yang memerlukan waktu cukup lama.	Membuat sumberdaya tersedia dan dapat diakses oleh tim garis depan ketika diperlukan melalui jalur penyetujuan yang cepat dan akses yang lebih mudah terhadap sumberdaya operasional.	Sumberdaya yang tersedia dalam perusahaan dikondisikan dapat diakses oleh seluruh bagian perusahaan, ketika diperlukan melalui jalur penyetujuan yang cepat dan mudah	<i>Beyond Budgeting</i>
6. Jumlah maksimal barang yang diproduksi	Terbatas pada perencanaan dan anggaran yang telah disusun oleh perusahaan sebelumnya.	Tergantung berapa jumlah barang yang diminta oleh pelanggan, namun dibatasi oleh kemampuan maksimal sumberdaya (tenaga kerja, bahan baku, mesin-mesin Produksi) yang dimiliki dan dapat diusahakan oleh perusahaan (<i>outsourcing</i>).	Tergantung dari jumlah permintaan dari konsumen.	<i>Beyond Budgeting</i>
7. Persediaan barang	Perusahaan lebih banyak memiliki barang yang tersedia untuk dijual.	Karena kapasitas produksi sesuai dengan permintaan yang berlaku maka lebih sedikit barang yang tersedia untuk dijual.	Perusahaan memproduksi barang sesuai dengan permintaan jadi sedikit barang yang diproduksi untuk persediaan	<i>Beyond Budgeting</i>

Aspek Pembeding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	KONSEP PERUSAHAAN	KETERANGAN
8. Pengukuran dan pengendalian kinerja	Seluruh organisasi tersebut biasanya mengendalikan kinerja pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kemudian melakukan tindakan korektif jika terdapat penyimpangan anggaran untuk memastikan kinerja sesuai jalur yang telah ditetapkan	Para eksekutif dan manajer operasional pada semua tingkatan melihat informasi yang sama pada saat bersamaan. Selain itu, mereka lebih berfokus pada trend dan ramalan (<i>forecast</i>), Hal-hal tersebut dikombinasikan dengan hasil keuangan aktual, perbandingan dengan tahun sebelumnya, dan analisis tren untuk menyediakan gambaran kinerja yang kaya (dan terus bergerak dengan konstan).	Membandingkan anggaran dengan realitasnya.	Anggaran Tradisional

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Aspek Pemanding	Konsep Tradisional	Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	KONSEP PERUSAHAAN	KETERANGAN
9. Pengkoordinasian Tindakan	Organisasi-organisasi ini menghubungkan rencana mereka melalui koordinasi pusat (koordinasi terpusat) dari anggaran unit bisnis dan anggaran tahunan departemen.	Mengkoordinasikan rencana dan tindakan dalam bisnis melalui persetujuan tingkat jasa atau unit bisnis (karena tidak terpusat) yang mencakup satu periode sesuai dengan siklus pelanggan dan setiap pelanggan dapat berhubungan langsung dengan pihak di dalam perusahaan sehingga tindakan apapun yang akan diambil akan lebih cepat.	Mengkoordinasikan rencana dan tindakan dalam bisnis melalui persetujuan tingkat jasa atau unit bisnis, yang mencakup satu periode sesuai dengan siklus pelanggan dan setiap pelanggan dapat berhubungan langsung dengan pihak di dalam perusahaan sehingga tindakan apapun yang akan diambil akan lebih cepat.	<i>Beyond Budgeting</i>
10. Pengendalian Terhadap Anggaran	Dimonitor tiap bulan oleh para eksekutif, dan para eksekutif memiliki hak untuk mengambil tindakan.	Berdasarkan tanggung jawab masing-masing unit yang bersangkutan dan para eksekutif hanya mengambil tindakan jika indikator melewati batas.	Berdasarkan tanggung jawab masing-masing unit yang bersangkutan dan para eksekutif hanya mengambil tindakan jika indikator melewati batas.	Perpaduan Anggaran Tradisional dengan <i>Beyond Budgeting</i>

A. Pembahasan Permasalahan Pertama:

Untuk menjawab permasalahan yang pertama, yakni apakah PT. Mondrian dapat menerapkan konsep *beyond budgeting* dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Maka akan dideskripsikan hal-hal berdasarkan tabel perbandingan diatas. Berikut pembahasannya :

1. Tujuan Anggaran

PT Mondrian merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang konveksi. Karena perkembangan dan perubahan *tren* di dunia konveksi sangatlah cepat dan sering berubah-ubah, maka tujuan anggaran disesuaikan menurut perubahan kondisi pasar, yang selalu berubah. Tujuan anggaran dalam PT. Mondrian antara lain: agar tidak terjadi *over budget*, agar proses produksi berjalan lancar sesuai dengan rencana (*balance* antara *input* dan *output* biaya) dan tujuan secara keseluruhannya yaitu untuk memaksimalkan pendapatan (*profit*). Dalam pelaksanaannya tujuan anggaran dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan, perubahan kondisi ini berupa kebutuhan mendadak di luar keperluan proses sebelumnya, misalnya ada tambahan kebutuhan bahan baku, akibat bertambahnya jumlah order dari konsumen, yang tentunya akan mempengaruhi pendapatan perusahaan nantinya.

Jadi dalam hal tujuan anggaran PT. Mondrian ini telah menganut konsep *beyond budgeting*. Karena dalam *beyond budgeting* penetapan tujuan dari anggaran bersifat relatif, yang artinya tujuan dari anggaran

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

disesuaikan dengan kondisi yang dihadapi oleh perusahaan atau bersifat fleksibel. Bukan sebuah tujuan yang telah dinegosiasikan sebelumnya dan semua bagian atau unit perusahaan hanya bekerja berdasarkan suatu pedoman yang kaku.

2. Penganggungjawab atas penyusunan anggaran

Masing-masing departemen termasuk departemen produksi di PT. Mondrian membuat anggaran setiap bulannya, kemudian anggaran yang telah disusun disetujui (ACC) oleh direktur keuangan, setelah itu barulah anggaran yang telah disetujui dijalankan oleh departemen yang bersangkutan. Masing-masing departemen memiliki tanggung jawab atas apa yang telah mereka anggarkan dan memiliki kewenangan untuk merevisi anggaran jika diperlukan, yaitu dengan cara mengirimkan surat usulan yang ditujukan kepada direktur keuangan. Keputusan revisi anggaran biaya produksi pada perusahaan ini dilakukan oleh manager produksi yang memberikan surat usulan kepada manager keuangan untuk disetujui (ACC). Kondisi atau hal hal yang membuat anggaran harus direvisi yaitu adanya kondisi yang mendesak, seperti pembelian mesin produksi baru, karena mesin yang lama rusak padahal sudah mendekati tanggal *delivery order* dan bertambahnya kebutuhan bahan baku karena adanya tambahan order dari konsumen. ACC di perusahaan ini bersifat hanya pemberitahuan saja, atas apa yang dianggarkan manager masing-masing departemen untuk kegiatan operasi mereka kepada direktur keuangan.

Berdasarkan pada pihak yang bertanggung jawab terhadap penyusunan anggaran ini PT. Mondrian mengarah pada konsep *beyond budgeting* karena masing-masing departemen telah diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk menyusun ataupun merevisi anggaran. Namun yang membedakan dengan konsep *beyond budgeting* adalah pengambil keputusan untuk menyetujui atau menolak revisi suatu anggaran adalah direktur keuangan. Pada praktiknya revisi anggaran jarang terjadi dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan penyusunan anggaran telah dilakukan dengan baik oleh departemen yang bersangkutan dan walaupun ada revisi anggaran revisi anggaran ini selalu dapat disetujui, karena revisi anggaran selalu menyertakan data-data yang jelas mengenai sebab-sebab kenapa anggaran mesti direvisi. Contohnya data tambahan order, atau data laporan mengenai rusaknya salah satu mesin produksi.

3. Waktu Penyusunan Anggaran

PT. Mondrian menyusun anggarannya dengan menggunakan anggaran bulanan walaupun mereka juga menyusun anggaran tahunan. Pada praktiknya anggaran bulanan yang lebih sering digunakan. Hal ini dikarenakan sering terjadi perubahan-perubahan kondisi yang selalu dihadapi perusahaan, yakni jumlah permintaan atau pesanan barang tiap bulannya selalu berubah-ubah. Penyusunan anggaran perusahaan dimulai pada pertengahan bulan sesudahnya dan diakhiri pada awal bulan. Contohnya anggaran bulan Desember dimulai pada

pertengahan bulan November dan selesai pada awal bulan Desember. Selain itu untuk pesanan umum yang sifatnya tidak terduga penyusunan anggaran dilakukan setelah ada pesanan dari pelanggan yang besarnya disesuaikan dengan jumlah permintaan pelanggan.

Pada bagian ini PT. Mondrian menggunakan perpaduan kedua konsep anggaran yakni anggaran tradisional dengan *beyond budgeting*. Dalam praktiknya perusahaan menyusun anggaran dengan menggunakan konsep tradisional untuk permintaan yang bersifat tetap tiap bulan, yakni terhadap perusahaan atau toko rekanan (konsinyasi), sedangkan konsep *beyond budgeting* digunakan perusahaan untuk mengakomodir pesanan umum yang datangnya tidak terduga dan untuk memenuhi pesanan umum tadi perusahaan dapat menyusun anggaran sesuai dengan permintaan pelanggan yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan prinsip *beyond budgeting* dimana dalam konsep ini waktu penyusunan anggaran bukanlah sebuah hal yang bersifat pekerjaan tetap yang harus dilakukan oleh para manager, namun waktu penyusunan anggaran dapat disesuaikan dengan kebutuhan atau pesanan yang datang.

4. Jumlah Biaya Produksi

Jumlah biaya produksi PT. Mondrian memang telah disusun dan dianggarkan sebelumnya namun dalam praktiknya anggaran yang disusun pada bagian produksi ini dapat diubah atau direvisi jika terjadi perubahan kondisi. Hal ini dikarena perusahaan setiap bulan selalu

mengeluarkan kurang lebih 20 buah produk dengan model baru untuk mengikuti selera pasar. Masing-masing produk baru ini dikirimkan ke perusahaan rekanan (konsinyasi). Selain itu jumlah biaya produksi juga dipengaruhi dengan banyaknya pesanan umum yang harus dipenuhi setiap bulannya, pesanan umum pada perusahaan bersifat tidak pasti tiap bulannya. Dalam hal ini penentu utama penyusunan biaya produksi adalah manajer produksi perusahaan.

Dalam penentuan jumlah biaya produksi ini perusahaan menggunakan perpaduan konsep anggaran tradisional dengan konsep *beyond budgeting*, hal ini dikarenakan perusahaan memiliki standar tetap biaya produksi untuk produk-produk yang digunakan untuk konsinyasi hal ini sesuai dengan konsep anggaran tradisional, namun untuk pesanan umum perusahaan menyesuaikan dengan permintaan konsumen, jadi tidak ada jumlah tetap yang digunakan oleh perusahaan, karena jumlah biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan produksi pesanan umum perusahaan, selaras dan fleksibel dengan jumlah barang yang diminta oleh pelanggan. Hal ini sesuai dengan konsep *beyond budgeting*. Penentuan atau penyusunan anggaran biaya produksi ini dilakukan atau ditentukan oleh manager bagian produksi perusahaan yang di ACC oleh manager keuangan.

5. Pengelolaan Sumber Daya

Dalam pengelolaan sumberdaya perusahaan yakni bahan baku, tenaga kerja dan bahan penolong, sumberdaya yang ada dalam

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

perusahaan dikelola dengan otoritas dari pihak yang telah diberi kewenangan oleh direktur utama perusahaan yakni direktur keuangan. Otorisasi yang dilakukan oleh direktur keuangan dalam perusahaan dijalankan dengan cepat dan tepat agar dapat mengakomodir setiap permintaan dari pelanggan. Dalam praktiknya tim garis depan atau bagian-bagian yang berhubungan langsung dengan konsumen dapat menerima pesanan atau bahkan mencari pasar baru yang potensial untuk memasarkan produknya dan jika ada pesanan, tim garis depan dapat langsung sebagai perantara yang cepat untuk menjual atau memasarkan produk. Dalam pelaksanaannya pengelolaan sumber daya perusahaan dikondisikan untuk secara cepat digunakan untuk memenuhi setiap permintaan dari pelanggan.

Pada bagian pengelolaan sumber daya ini PT Mondrian telah dapat menerapkan prinsip *beyond budgeting* karena pengelolaan sumberdaya pada perusahaan ini dapat diakses dengan cepat oleh tim garis depan dan dengan cepat dapat langsung memenuhi permintaan pesanan pelanggan dengan pengkoordinasian yang cepat.

6. Jumlah Maksimal Barang yang Diproduksi

PT Mondrian tidak pernah menentukan jumlah maksimal barang yang diproduksi. Sejauh ini semua permintaan yang ada selalu dapat dipenuhi oleh perusahaan, namun bukan berarti perusahaan tidak memiliki batas maksimal barang yang diproduksi. Perusahaan membatasi barang yang diproduksi berdasarkan kondisi atau

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

kemampuan perusahaan. Hal-hal yang mempengaruhi batas maksimal barang yang diproduksi adalah jumlah persediaan bahan baku yang dimiliki dan yang dapat diusahakan oleh perusahaan, kondisi tenaga kerja yang dimiliki perusahaan dan keterbatasan sumber daya lain yang digunakan dalam proses produksi. Namun untuk mengatasi masalah kurangnya tenaga kerja, yang diakibatkan jumlah barang yang harus diproduksi oleh perusahaan di atas kapasitas produksi perusahaan, biasanya perusahaan bekerja sama dengan para pengusaha konveksi lain yang ada di daerah Klaten, Solo dan Semarang. Kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan biasanya adalah titip jahit, jadi perusahaan memberikan bahan baku, bahan penolong serta model yang diinginkan kepada perusahaan rekanan (kebanyakan perusahaan perorangan atau rumahan) dan memberikan sejumlah uang sebagai upah dengan jumlah yang sesuai dengan kesepakatan, apakah upah borongan atau upah per buah baju yang dijahit.

Hal ini sesuai dengan konsep *beyond budgeting* dimana dalam penerapan konsep ini jumlah batasan berapa barang yang harus diproduksi tidak hanya dibatasi oleh kemampuan maksimal produksi perusahaan, termasuk sumber daya yang dapat diusahakan oleh perusahaan.

7. Persediaan Barang

Tiap bulan perusahaan memproduksi barang untuk didistribusikan kepada perusahaan rekanan (konsinyasi), pelanggan putus dan juga

kepada pesanan umum. Memang kalau dilihat perusahaan hanya mempunyai sedikit persediaan barang yang disimpan di gudang, karena sebagian besar barang yang diproduksi didistribusikan kepada pelanggan-pelanggan konsinyasi. Untuk konsinyasi barang-barang yang belum terjual dalam tempo 4 sampai 5 bulan akan didistribusikan lagi ke perusahaan rekan yang lain yang belum terdistribusi dengan maksud agar barang tersebut dapat segera terjual. Persediaan barang di gudang digunakan perusahaan sebagai antisipasi jika ada permintaan barang dari konsumen yang bersifat mendesak.

Dari sisi pengelolaan persediaan barang ini PT Mondrian telah mengarah pada penerapan prinsip *beyond budgeting*, dalam *beyond budgeting* dijelaskan bahwa jumlah kapasitas barang yang diproduksi, naik dan turunnya berdasarkan jumlah permintaan yang berlaku, sehingga mengakibatkan lebih sedikit jumlah barang yang dibuat untuk persediaan.

8. Pengukuran dan Pengendalian Kinerja.

Pengukuran kinerja pada PT. Mondrian dilakukan dengan cara, setiap sebulan sekali manager keuangan membandingkan anggaran yang telah disusun sebelumnya dengan realisasi anggaran. Pengukuran kinerja ini dilakukan oleh direktur keuangan yang telah diberi kewenangan oleh perusahaan untuk mengurus bagian keuangan termasuk anggaran biaya produksi perusahaan

Pada pengukuran dan pengendalian kinerja ini perusahaan masih menganut prinsip anggaran tradisional dimana anggaran diukur berdasarkan dengan hal-hal yang telah disepakati sebelumnya dan tindakan korektif ini dilakukan oleh bagian keuangan perusahaan, jika ada hal-hal yang menyimpang dari anggaran sebelumnya.

Sebaiknya perusahaan menerapkan *beyond budgeting* dalam pengukuran dan pengendalian kinerjanya, karena dalam *beyond budgeting* kinerja diukur berdasarkan kinerja keuangan dan non keuangan. Contoh penerapannya kinerja bagian produksi diukur berdasarkan gambaran sesungguhnya berdasarkan kondisi pasar yang sedang dihadapi perusahaan, seperti banyak sedikitnya permintaan, naik turunnya harga bahan baku, faktor perusahaan pesaing di pasaran dan bagaimana *trend* penjualan produk-produk konfeksi saat ini. Perusahaan juga dapat menggunakan *benchmark* eksternal dengan membandingkan harga barang sejenis yang ada di pasaran sebelum menentukan laba dan penggunaan tabel liga kinerja yang dapat dilihat oleh semua manager dalam perusahaan. Tabel ini menginformasikan kinerja para manager dan sejauhmana mereka harus meningkatkan kinerja. Penerapan hal-hal tersebut dibandingkan dengan hasil keuangan aktual, perbandingan dengan tahun sebelumnya dan analisis *trend* untuk menyediakan gambaran kinerja yang kaya dan bergerak terus menerus. Selain itu perusahaan juga harus mengukur kinerja non keuangan perusahaan, kinerja non keuangan ini dapat berupa hasil

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

inovasi-inovasi dan ide-ide baru yang dihasilkan oleh orang atau suatu divisi dalam perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, contohnya perusahaan memberikan bonus atau penghargaan kepada bagian disainer jika disain yang dihasilkan laris dan menjadi *tren setter* di pasaran. Dengan sistem ini akan memberikan sistem pengendalian yang lebih kaya, terbuka dan transparan, hal ini dapat memberikan informasi pada manager seluruh tingkatan mengenai kinerja seluruh tingkatan. Tanpa target tetap manager tingkat menengah tidak perlu memanipulasi angka untuk menyimpangkan gambaran kondisi yang dihadapi perusahaan sesungguhnya.

9. Pengkoordinasian tindakan

Pengkoordinasian tindakan dalam perusahaan ini menyangkut koordinasi tindakan dalam hal proses produksi, penerimaan pesanan umum, pemasaran serta hal-hal lain yang menyangkut proses produksi perusahaan. Dalam praktiknya semua bagian-bagian dalam perusahaan dapat melakukan koordinasi dengan baik untuk memenuhi permintaan periodik tiap bulan (untuk konsinyasi) dan untuk memenuhi jumlah permintaan pesanan oleh konsumen atau pelanggan, termasuk pesanan khusus yang jumlahnya akan berbeda-beda tiap bulannya. Bila ada pesanan umum dari pelanggan order tersebut harus melalui bagian PU (pesanan umum) kemudian bagian PU ini mengusulkan ke bagian produksi untuk mendapatkan persetujuan bagian produksi. Apabila

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

telah mendapat persetujuan maka proses produksi akan dilakukan. Setelah barang pesanan jadi maka barang akan diantar ke konsumen atau konsumen datang sendiri untuk mengambil. Dalam hal pesanan umum ini peran direktur keuangan hanya sebatas menerima laporan mengenai pesanan umum dari pelanggan saja, tanpa campur tangan yang lebih besar, tindakan koordinasi hanya dilakukan oleh manager pemasaran dan manajer produksi saja. Untuk pemasaran, peranan tim garis depan sangatlah penting bagi perusahaan. Tim garis depan di dalam perusahaan, yakni para *sales* (bertugas di bawah pengawasan manager pemasaran perusahaan) selain memasarkan dan mendistribusikan produk, *sales* juga dapat bertugas untuk mencari pasar baru, jadi jika di suatu daerah terdapat toko-toko pakaian baru yang belum diketahui sebelumnya dan toko tersebut dirasa memiliki pangsa pasar yang bagus, *sales* dapat menawarkan pada toko yang bersangkutan produk-produk dari perusahaan. Selain itu *sales* menerima keluhan dari para pelanggan. Untuk hal-hal di atas koordinasi antara tim-tim garis depan perusahaan berjalan sangat baik dan dinamis. Contohnya untuk adanya pasar baru dan keluhan, para sales dapat langsung berkoordinasi dengan bagian pemasaran dan bagian produksi. Proses koordinasi ini dapat dilakukan sewaktu waktu jika memang diperlukan. Hal ini dilakukan untuk dapat lebih merespon keinginan konsumen dengan lebih cepat.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Pengkoordinasian rencana dan tindakan dalam bisnis telah sesuai dan telah menerapkan prinsip *beyond budgeting* karena pada praktiknya pengkoordinasian tindakan khususnya untuk pesanan umum yang sifatnya tak terduga, dilakukan melalui persetujuan tingkat jasa atau unit bisnis, yang mencakup satu periode sesuai dengan siklus pelanggan. Pada pesanan khusus ini setiap pelanggan dapat berhubungan langsung dengan pihak di dalam perusahaan sehingga tindakan apapun yang akan diambil akan lebih cepat. Hal tersebut telah sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*.

10. Pengendalian terhadap anggaran

Pengendalian anggaran berdasarkan tanggung jawab masing-masing unit yang bersangkutan, sesuai dengan apa yang telah mereka anggar dan telah disetujui sebelumnya. Setiap departemen termasuk bagian produksi diberi hak untuk merevisi anggaran namun setiap revisi atau perubahan yang diusulkan harus mendapat persetujuan dari direktur keuangan. Hal ini dilakukan setiap akhir masa anggaran atau setiap satu bulan sekali. Pengendalian anggaran ini dilakukan oleh direktur keuangan dan dibantu oleh Verifikator. Mekanismenya masing-masing bagian mengusulkan anggaran ke manager masing-masing setelah mendapat persetujuan diajukan ke direktur keuangan. Usulan tadi sebelumnya telah dicek oleh verifikator yaitu bagian keuangan perusahaan, yang tugasnya mengecek segala macam usulan pembelian bahan baku yang disesuaikan dengan order

yang diterima perusahaan. Di bagian inilah yang menjadi pengendali anggaran. Usulan anggaran dicocokkan dengan anggaran bulan lalu yang disesuaikan dengan kebutuhan sekarang.

Pada bagian ini perusahaan menggunakan perpaduan antara konsep tradisional dengan konsep *beyond budgeting* karena departemen produksi telah diberikan hak atau kewenangan untuk menyusun dan merevisi sendiri anggaran produksi hal ini sesuai dengan konsep *beyond budgeting*, namun direktur keuangan masih melakukan monitoring tiap bulan jadi hal ini masih menggunakan konsep tradisional.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa PT. Mondrian dapat menerapkan konsep *beyond budgeting* namun dengan melakukan beberapa penyesuaian, yang secara singkat dapat diringkaskan sebagai berikut:

1. Perusahaan masih menggunakan konsep anggaran tradisional, yakni dalam hal:
Pengukuran dan pengendalian kinerja. Dalam hal ini perusahaan masih menggunakan konsep tradisional karena pengukuran masih diukur berdasarkan hal-hal yang telah disepakati sebelumnya.
2. Perusahaan masih menggunakan perpaduan kedua konsep anggaran, yakni dalam hal:
 - a. Waktu Penyusunan Anggaran, perusahaan menggunakan penyusunan anggaran secara bulanan untuk memproduksi barang konsinyasi, hal ini sesuai dengan konsep anggaran tradisional. Perusahaan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

menggunakan penyusunan anggaran dengan konsep *beyond budgeting* untuk memproduksi pesanan-pesanan umum yang sifatnya tak terduga.

- b. Jumlah Biaya produksi, perusahaan mempunyai standar biaya yang tetap untuk memproduksi barang-barang konsinyasi hal ini sesuai dengan konsep anggaran tradisional. Untuk pesanan umum, perusahaan menyesuaikan biaya produksi berdasarkan permintaan pelanggan dan hal ini sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*.
- c. Pengendalian Terhadap Anggaran dalam perusahaan, perusahaan telah memberikan hak atau kewenangan kepada setiap departemen dalam perusahaan untuk menyusun dan merevisi sendiri anggaran yang mereka butuhkan, hal ini sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*, namun direktur keuangan masih melakukan monitoring tiap bulan jadi hal ini masih menganut anggaran tradisional.

Untuk lebih jelasnya mengenai penjelasan hal-hal di atas akan dibahas lebih detail dalam pembahasan permasalahan yang kedua.

B. Pembahasan Permasalahan Kedua

Pembahasan permasalahan yang kedua ini bertujuan untuk mengetahui hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan jika perusahaan ingin menerapkan *beyond budgeting*, dengan melihat analisis pembahasan permasalahan pertama. Berikut pembahasannya:

1. Mempertahankan Komponen-komponen yang telah sesuai dengan konsep *beyond budgeting*.

Dari hasil pembahasan permasalahan pertama tadi terdapat beberapa komponen di PT. Mondrian yang penerapannya telah sesuai dengan prinsip *beyond budgeting* yakni dalam hal tujuan anggaran, penanggung jawab dalam penyusunan anggaran, pengelolaan sumberdaya, jumlah maksimal barang yang diproduksi, persediaan barang dan pengkoordinasian tindakan. Penerapan komponen tersebut telah sesuai dengan prinsip *beyond budgeting* dan telah terbukti dapat berjalan dengan baik di perusahaan.

2. Komponen yang perlu disesuaikan dengan konsep *beyond budgeting*.

a. Pengendalian dan pengukuran kinerja

Dalam hal pengukuran dan pengendalian kinerja, perusahaan masih menganut prinsip anggaran tradisional dimana anggaran biaya produksi diukur dengan cara setiap sebulan sekali bagian keuangan membandingkan anggaran dengan realitanya, hal ini kurang efektif karena tidak memberikan gambaran yang kaya mengenai kinerja dalam perusahaan.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Kinerja yang kaya disini berarti perusahaan menggunakan pengukur kinerja baik keuangan maupun non keuangan.

Sebaiknya perusahaan menerapkan *beyond budgeting* dalam pengukuran dan pengendalian kinerjanya, karena dalam *beyond budgeting* kinerja diukur berdasarkan kinerja keuangan dan non keuangan. Contoh penerapannya kinerja bagian produksi diukur berdasarkan gambaran sesungguhnya berdasarkan kondisi pasar yang sedang dihadapi perusahaan, seperti banyak sedikitnya permintaan, naik turunnya harga bahan baku, faktor perusahaan pesaing dipasaran dan bagaimana *trend* penjualan produk-produk konfeksi saat ini. Perusahaan juga dapat menggunakan *benchmark* eksternal dengan membandingkan harga barang sejenis yang ada dipasaran sebelum menentukan laba dan penggunaan tabel liga kinerja yang dapat dilihat oleh semua manager dalam perusahaan, tabel ini menginformasikan kinerja para manager dan sejauhmana mereka harus meningkatkan kinerja. Penerapan hal-hal tersebut dibandingkan dengan hasil keuangan aktual, perbandingan dengan tahun sebelumnya dan analisis trend untuk menyediakan gambaran kinerja yang kaya dan bergerak terus menerus. Selain itu perusahaan juga harus mengukur kinerja non keuangan perusahaan, kinerja non keuangan ini dapat berupa hasil inovasi-inovasi dan ide-ide baru yang dihasilkan oleh orang atau suatu divisi dalam perusahaan yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, contohnya perusahaan memberikan bonus atau penghargaan kepada bagian disainer jika disain yang dihasilkan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

laris dan menjadi *tren setter* di pasaran. Dengan sistem ini akan memberikan sistem pengendalian yang lebih kaya, terbuka dan transparan. Hal ini dapat memberikan informasi pada manager seluruh tingkatan mengenai kinerja seluruh tingkatan. Tanpa target tetap manager tingkat menengah tidak perlu memanipulasi angka untuk menyimpangkan gambaran kondisi yang dihadapi perusahaan sesungguhnya.

b. Pengendalian terhadap anggaran

Pada bagian pengendalian terhadap anggaran, perusahaan menggunakan perpaduan antara konsep tradisional dengan konsep *beyond budgeting* karena departemen produksi telah diberikan hak atau kewenangan untuk menyusun dan merevisi sendiri anggaran produksi. Hal ini sesuai dengan konsep *beyond budgeting*, namun direktur keuangan masih melakukan monitoring tiap bulan jadi hal ini masih menggunakan konsep tradisional.

Sebaiknya perusahaan menerapkan konsep *beyond bugeting*. dalam hal ini kegiatan monitoring yang dilakukan oleh perusahaan bukanlah menjadi pekerjaan bulanan, selama informasi-informasi tentang proses produksi diberikan dengan baik kepada direktur keuangan, secara proaktif oleh setiap manager di perusahaan setiap bulannya, termasuk manager produksi. Pengendalian oleh direktur keuangan hanya dilakukan jika terjadi penyimpangan yang signifikan terhadap anggaran. Perusahaan harus lebih memberikan kepercayaan dan tanggung jawab terhadap departemen produksi untuk melakukan hal yang terbaik yang mereka dapat lakukan untuk perusahaan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

3. Mempertahankan Komponen-komponen perusahaan yang menggunakan perpaduan penerapan kedua konsep anggaran.

Walaupun tidak sesuai dengan konsep *beyond budgeting* namun dalam beberapa komponen berikut, memungkinkan perusahaan untuk menjalankan perpaduan kedua konsep anggaran. Komponen tersebut yaitu:

a. Waktu penyusunan anggaran

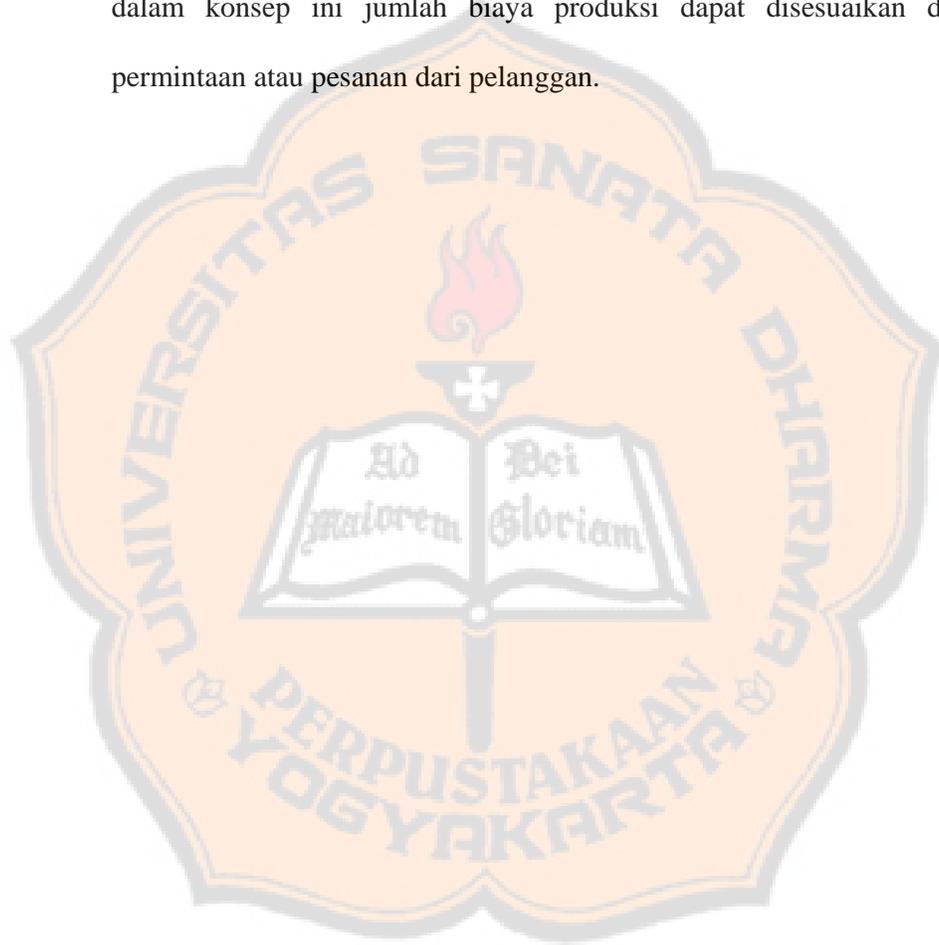
Waktu penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan tetap bisa menggunakan perpaduan kedua konsep anggaran, yakni konsep anggaran tradisional untuk pemenuhan produksi untuk konsinyasi. yang jumlah tiap bulannya tetap dan dapat dianggarkan sebelumnya, sedangkan untuk pemenuhan pesanan umum yang waktu pesannya tidak terduga perusahaan menggunakan konsep *beyond budgeting*.

b. Jumlah biaya produksi

Jumlah biaya produksi perusahaan memang memungkinkan untuk menggunakan perpaduan kedua konsep, hal ini dikarenakan kondisi perusahaan yang mempunyai permintaan berupa konsinyasi dimana barang-barang yang diproduksi untuk konsinyasi memang sebaiknya menggunakan prinsip anggaran tradisional karena dalam anggaran tradisional ini terdapat standar-standar biaya yang memudahkan perusahaan dalam menyusun anggaran karena biasanya barang-barang yang diproduksi untuk konsinyasi model dan jenis barangnya sama dan dapat dianggarkan sebelumnya.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Sedangkan untuk pesanan umum perusahaan dapat menggunakan prinsip *beyond budgeting* karena pesanan umum biasanya memiliki model, jenis dan jumlah pesanan yang berbeda-beda dan untuk mengakomodir hal tersebut perusahaan dapat menerapkan prinsip *beyond budgeting* dimana dalam konsep ini jumlah biaya produksi dapat disesuaikan dengan permintaan atau pesanan dari pelanggan.



BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis mengenai kemungkinan penerapan *beyond budgeting* pada penyusunan anggaran biaya produksi PT. Mondrian, penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi terhadap penyusunan anggaran biaya produksi PT. Mondrian telah banyak mengarah pada konsep *beyond budgeting*. Dari 10 kriteria pembandingan yang penulis bandingkan ada 6 kriteria pembandingan yang telah sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*, 1 kriteria yang masih menggunakan konsep tradisional dan 3 kriteria menggunakan perpaduan kedua konsep. Walau secara garis besar PT. Mondrian telah mampu untuk menerapkan konsep *beyond budgeting* perusahaan menganggap jika konsep ini masih baru bagi dan memerlukan pemahaman lebih mendalam lagi jika perusahaan akan menerapkan seluruh konsep penganggarannya berdasarkan prinsip-prinsip *beyond budgeting*. Namun secara tidak langsung perusahaan telah menerapkan beberapa konsep *beyond budgeting* yakni dalam hal tujuan anggaran, penanggungjawab dalam penyusunan anggaran, sumber daya yang digunakan, Jumlah maksimal barang yang diproduksi, persediaan barang, dan Pengkoordinasian tindakan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat lebih cepat dalam memenuhi keinginan pasar yang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

selalu berubah ubah, sehingga memungkinkan perusahaan untuk dapat terus berkembang dan mencapai target-target intern perusahaan ditengah perubahan-perubahan yang sering dihadapi perusahaan.

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 penyusunan anggaran biaya produksi perusahaan, sehingga penyusunannya hanya berdasarkan pengalaman perusahaan yang telah menerapkan konsep ini secara keseluruhan, jadi perlu penelaahan lebih lanjut.

Perusahan belum memiliki standar peyusunan anggaran biaya produksi secara tertulis, sehingga data mengenai proses penyusunan anggaran biaya produksi didapat hanya dengan teknik wawancara.

C. Saran

1. Bagi Perusahaan
 - a. Perusahaan hendaknya lebih mengoptimalkan peran para tim-tim garis depan yang sering berhubungan langsung dengan konsumen. Hal ini bertujuan untuk dapat lebih cepat mengetahui perubahan kondisi pasar.
 - b. Perusahaan hendaknya menggunakan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan pada seluruh departemen perusahaan, termasuk departemen produksi. Hal ini bertujuan

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

untuk dapat mengetahui dan meningkatkan kinerja bagi perusahaan secara menyeluruh.

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

- Daum, Jurgen H, 2002. *Beyond Budgeting. A Model for Management and Controlling in the 21st Century?.* Newsletter “Controlling and Finance, July Issue
- P Hapsarinetra, Marcellina, 2001, Skripsi : *Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Untuk Merencanakan dan Mengendalikan Biaya produksi*, USD, Yogyakarta
- Hope, Jeremy and Robin Fraser. 2003. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From the Annual Performance Trap.* Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Edisi 2007. Yogyakarta : BPF.
- Mulyadi, 1983, *Akuntansi Biaya : Penentu Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*, Edisi Ke 3. Yogyakarta : BPF.
- Mulyadi, 1985, *Akuntansi Biaya : Penentu Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*, Edisi Ke 3. Yogyakarta : BPF.
- Mulyadi, 1993, *Akuntansi Biaya: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ke 5, Yogyakarta : bagian penerbitan STIE YKPN.
- Munandar,M,1986, *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, BPF, Yogyakarta.
- Nasehatun, Apandi. 1999. *Budget and Control : Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu.* Jakarta : Grasindo
- Supriyono, RA, 1987, *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*,BPF, Yogyakarta.
- Supriyono, 1991, *Akuntansi Manajemen : Proses Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta : STIE YKPN
- Supriyono, 1993, *Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*, Edisi Ke 2, BPF, Yogyakarta

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Supriyono, 1994, *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta pembuatan Keputusan*, Edisi Ke 2, BPFE, Yogyakarta

Yudianto, Ivan.2009.*Beyond Budgeting. Working Paper In Accounting and Finance*. Bandung.



PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI



LAMPIRAN

Lampiran 1**DAFTAR PERTANYAAN**

- A. Sejarah Perusahaan
1. Kapan perusahaan didirikan dan oleh siapa?
 2. Gambaran umum perusahaan ini?
- B. Struktur Perusahaan
1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan?
 2. Bagian-bagian apa saja yang ada dalam perusahaan?
 3. Bagaimana tugas, wewenang, dan tanggungjawab masing-masing bagian dalam perusahaan ini?
- C. Pemasaran
1. Bagaimana proses pemasarannya?
 2. Bagaimana saluran distribusi yang dilakukan perusahaan dalam memasarkan produknya?
 3. Di mana sajakah produk-produk dipasarkan?
- D. Data Proses Penganggaran
1. Apakah perusahaan ini selalu menyusun anggaran?
 2. Seperti apa proses penyusunan anggaran dalam perusahaan ini?
 3. Setiap berapa lama perusahaan ini menyusun anggaran?
 4. Berapa lama proses penyusunan anggaran? Kapan dimulai dan berakhirnya?
 5. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada perusahaan ini?
 6. Siapa yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran di perusahaan ini?
 7. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi penyusunan anggaran pada perusahaan ini?
 8. Bagaimana peran manajer produksi dalam proses penyusunan anggaran? Seberapa besar kewenangannya dalam mengubah atau memperbaiki anggaran yang telah disusun sebelumnya?
 9. Apakah dimungkinkan adanya revisi anggaran? Bagaimana prosesnya?
 10. Dalam kondisi apa revisi anggaran diperbolehkan? Dan siapa yang memiliki kewenangan untuk merevisi anggaran?
- E. Data produksi
1. Produk apa yang dihasilkan oleh perusahaan?
 2. Bagaimana penentuan jumlah barang yang akan diproduksi?
 3. Bahan baku apa yang diperlukan dalam proses produksi perusahaan?

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

4. Apakah menggunakan Mesin dalam proses produksi? Apa saja mesin yang digunakan?
5. Bagaimana proses produksi dari bahan baku sampai ke produk jadi?
6. Bagaimana penentuan biaya tetap dan biaya bersama dari masing-masing produk yang akan dihasilkan?
7. Berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproduksi agar menghasilkan suatu produk?

F. Pengendalian Biaya

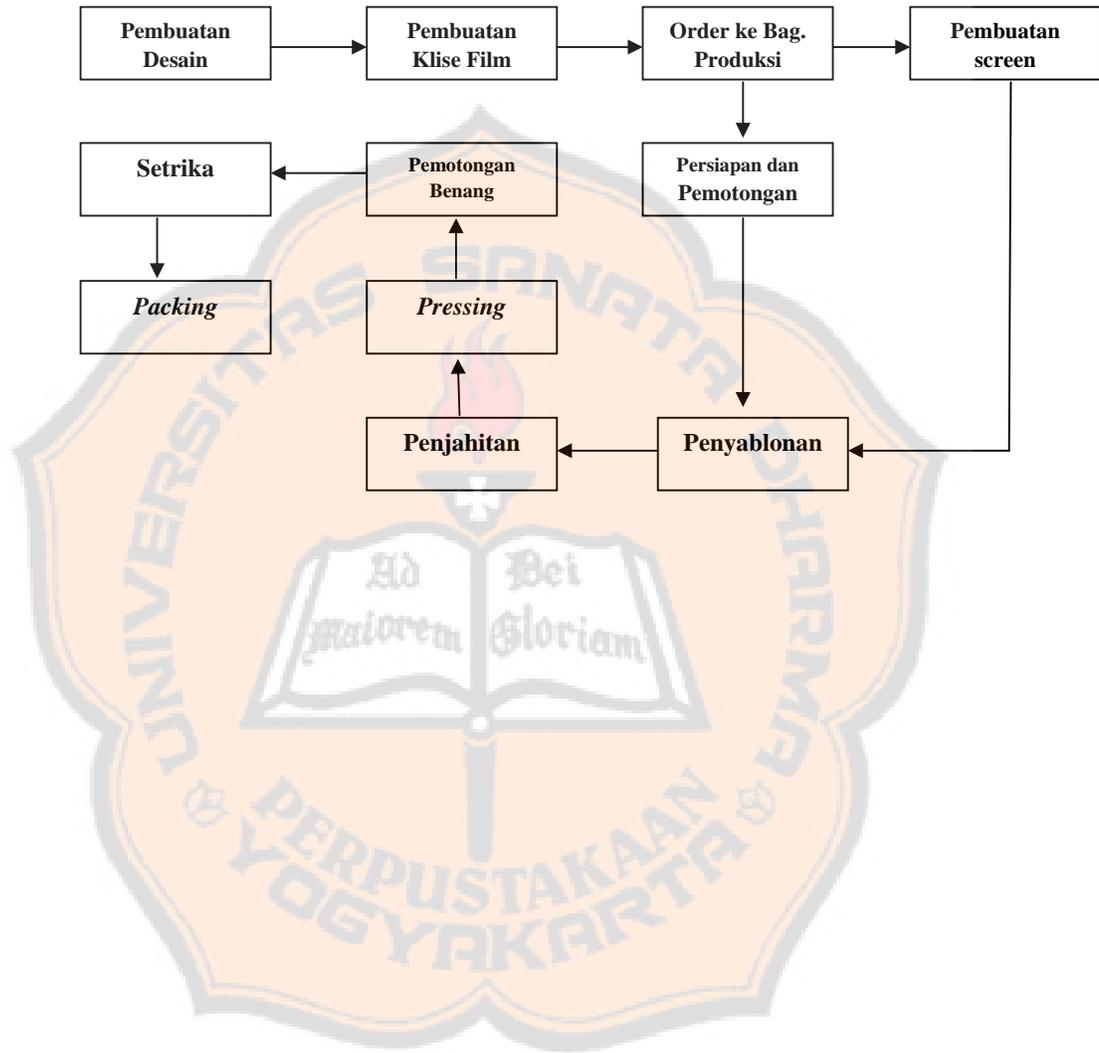
1. Bagaimana pengendalian biaya produksi? Jika ada selisih lebih atau kurang? Seberapa besar selisih itu dapat diterima oleh perusahaan?
2. Apakah sering terjadi perubahan anggaran, dari anggaran awal yang telah disusun?
3. Bagaimana fleksibilitas anggaran biaya produksi?
4. Terhadap Biaya Bahan Baku, BTKL dan BOP yang telah dianggarkan? Bagaimana alokasi biaya-biaya tersebut terhadap produk-produk yang dihasilkan?
5. Kapan pengendalian biaya produksi dilakukan?
6. Oleh siapa pengendalian itu dilakukan?

G. Pertanyaan Tambahan

1. Tujuan anggaran perusahaan seperti apa? Apakah dapat berubah sesuai dengan kondisi yang dihadapi perusahaan? Kondisi apa yang biasanya mempengaruhi tujuan anggaran perusahaan?
2. Jika ada mesin produksi yang rusak (mendadak) dan harus membeli mesin baru, bagaimana prosesnya? Bagian apa yang terlibat dalam pengadaan mesin baru ini? Bagaimana mekanismenya?
3. Jika ada revisi anggaran biaya produksi? Bagaimana peran direktur keuangan? pada umumnya revisi mudah atau sulit disetujui? Hal-hal atau kondisi apa saja yang biasa terjadi yang menyebabkan anggaran biaya produksi harus direvisi?
4. Jika ada pesanan barang dari luar, siapa yang memutuskan diterima atau ditolaknya pesanan (penentu utamanya)?
5. Bagaimana kerjasama bagian produksi dengan pemasaran terkait dengan penawaran harga (dari pelanggan) dan proses produksinya?
6. Siapakah verifikator dalam perusahaan ini (masuk dalam bagian apa)? Tugasnya apa saja?

Lampiran 2

Gambar Proses produksi. PT. Mondrian





PT. MONDRIAN

JL. KH. HASYIM ASHARI No. 171 (by pass) Klaten, Jateng Telp. (0272) 323181 (Hunting), Fax. (0272) 324718, 324727

SURAT KETERANGAN

No : 04 / E / IV / 11

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agus Asih Sanyoto, SE
Jabatan : Kabag HRD & Umum PT. Mondrian
Alamat : Jl. KH. Hasyim Ashari, No 171 (By Pass) Mojayan, Klaten

Menerangkan bahwa :

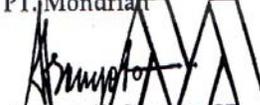
Nama : Dony Adita
NIM : 062114115
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta

Telah melaksanakan Penelitian untuk menyelesaikan Tugas Akhir di PT Mondrian Klaten, pada bulan Oktober 2010 sampai dengan bulan Maret 2011 dengan judul "*Analisis Kemungkinan Penerapan Beyond Budgeting Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Produksi*".

Demikian surat keterangan ini diberikan agar dapat dipergunakan seperlunya.

Klaten, 06 April 2011

PT. Mondrian


Agus Asih Sanyoto, SE
Kabag HRD & Umum
MONDRIAN