

**PERAN ANGGARAN DALAM PENGUKURAN
DAN EVALUASI PRESTASI MANAJER
(Studi Kasus Pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi)**



SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Tugas dan Syarat-syarat
Guna Memenuhi Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Surakarta**

Disusun Oleh :

Fitria Sofiananda

B 200050194

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2009

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam organisasi perusahaan memiliki *top management* atau manajer puncak yang bertanggung jawab langsung pada perusahaan. Pemimpin ini mempunyai kekuasaan yang besar untuk mengatur segala sesuatu untuk mencapai tujuan perusahaan. Semua tenaga kerja yang diangkat oleh pemimpin hanya bertanggung jawab kepada pemimpin. Besarnya tanggung jawab pimpinan puncak tidak sama dengan manajer menengah dan manajer bawah.

Salah satu fungsi manajer adalah mengendalikan organisasi yaitu dengan membuat perencanaan yang matang dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pertanggungjawaban para pemimpin diwujudkan dalam bentuk hasil kerja masing-masing. Evaluasi pekerjaan atau yang disebut penilaian kinerja adalah sebagai prosedur untuk menentukan nilai relatif pekerjaan masing-masing pegawai.

Kepala bagian merupakan penanggung jawab seluruh kegiatan operasional dari bidang yang dipimpinnya. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi terhadap kepala bagian sebagai manajer tingkat menengah sangat penting untuk dilaksanakan demi perkembangan perusahaan.

Penilaian prestasi kerja pada dasarnya mempunyai dua kepentingan yaitu bagi perusahaan dan bagi pegawai. Bagi pegawai dimaksudkan untuk

memberi motivasi dalam peningkatan prestasi pekerjaan, sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja pada pegawai sangat penting artinya peranannya dalam pengambilan keputusan, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi promosi, dan seluruh aspek dalam manajemen sumber daya manusia.

Evaluasi pekerjaan biasanya dilakukan sesudah beberapa waktu penempatan atau pada waktu promosi akan dilakukan, ataupun pada saat pemberhentian hubungan kerja akan berlaku pada seorang pegawai. Penilaian pekerjaan juga dilaksanakan apabila pekerjaan pegawai yang dinilai akan ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam teknik pengukuran dan evaluasi prestasi di antaranya adalah anggaran. Anggaran merupakan alat yang penting untuk merencanakan jangka pendek dan untuk pengendalian organisasi. Penyusunan anggaran merupakan bagian penting dari siklus perencanaan dan pengendalian manajemen.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak dapat terpisahkan. Perencanaan yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu, sedangkan pengendalian yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun.

PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi merupakan sebuah perusahaan manufaktur atau pabrikasi yang bergerak dalam bidang penyedia air mineral dengan sistem *RO (Reverse Osmosis)*. Kepala bagian pada perusahaan ini merupakan penanggung jawab dari seluruh kegiatan operasional yang

dipimpinnya. Oleh karena itu, pengukuran dan evaluasi prestasi kepala bagian sebagai manajer tingkat menengah sangat penting bagi perkembangan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut peran anggaran sangat penting dalam pengukuran dan evaluasi prestasi manajer guna meningkatkan motivasi prestasi kerja sehingga dalam penelitian ini penulis mengangkat judul "PERAN ANGGARAN DALAM PENGUKURAN DAN EVALUASI PRESTASI MANAJER (Studi Kasus Pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi)."

B. Perumusan Masalah

Pokok permasalahan dari penelitian ini adalah "Apakah anggaran berperan dalam pengukuran dan evaluasi prestasi manajer?"

C. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini obyek penelitian adalah pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi, sedangkan yang dimaksud dengan pengukuran dan evaluasi prestasi manajer adalah pada kepala bagian dengan informasi berupa anggaran. Untuk membatasi pokok bahasan, pengukuran dan evaluasi dilakukan pada pusat biaya bagian produksi dan pemasaran.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui proses penyusunan anggaran PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi
2. Mengetahui peran anggaran dalam pengukuran dan evaluasi prestasi yang ada pada PT TIRTA SIDATAMA
3. Mengetahui kebijakan perusahaan dalam upaya peningkatan prestasi kerja pada PT TIRTA SIDATAMA

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan yang diteliti, penelitian ini dapat memberikan masukan pada manajer mengenai anggaran dalam pengukuran dan evaluasi prestasi manajer sehingga dapat meningkatkan motivasi dan prestasi manajer.
2. Bagi peneliti, dapat mengetahui kegunaan teori-teori yang sudah dipelajari dalam kuliah serta penerapannya untuk mengatasi masalah yang nyata terjadi dalam suatu perusahaan.
3. Bagi pembaca, dapat dipergunakan sebagai referensi dalam pengembangan penelitian berikutnya.

E. Metode Penelitian

1. **Jenis Penelitian.** Penelitian ini bersifat studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara menjelaskan gejala yang ditimbulkan oleh suatu obyek penelitian dan berusaha mencari jawaban dari fenomena suatu masalah yang diajukan. Dalam hal ini masalah yang diajukan adalah peran anggaran

dalam pengukuran dan evaluasi prestasi manajer pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.

2. **Data yang dibutuhkan.** Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Struktur perusahaan PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.
- b. Proses pengambilan keputusan dan lingkup tanggung jawab manajer yang terjadi pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.
- c. Data mengenai kebijakan pengukuran dan evaluasi serta pelaksanaan dalam perusahaan yang dilakukan oleh PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.
- d. Data anggaran dan realisasinya pada bagian produksi dan pemasaran dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2007 PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.

3. **Sumber dan Teknik pengumpulan data.** Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari nara sumber yang berhubungan langsung dengan objek penelitian, sedangkan data sekunder diperoleh dari catatan-catatan, arsip-arsip, dan buku literatur lain yang berhubungan dengan penelitian. Digunakannya data primer dan sekunder berguna untuk memperlancar penelitian ini.

Metode yang dipakai untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah:

- a. Studi pustaka. Dilakukan dengan membaca literatur seperti buku, majalah, dan terbitan lainnya dengan tujuan memperoleh landasan teori yang akan

digunakan dalam pembahasan dan analisis. Selain itu, studi pustaka juga dilakukan untuk memberi gambaran yang lengkap mengenai pemeriksaan kegiatan produksi dan pemasaran pada suatu perusahaan.

b. Studi lapangan. Studi lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian secara langsung di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data tentang masalah yang akan diteliti. Studi lapangan dilakukan dengan cara:

1) Observasi. Teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung obyek penelitian dengan harapan dapat memberikan gambaran secara langsung tentang keadaan sesungguhnya yang terjadi dilapangan.

2) Wawancara. Dilakukan dengan jalan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sehingga terjadi interaksi langsung pada sumber yang diteliti.

3) Dokumentasi. Teknik pengumpulan data dari dokumentasi berupa catatan-catatan dari hasil penelitian dan catatan sekunder lainnya, sehingga dalam penulisan terdapat data yang membantu dalam penelitian.

4. **Analisis Data dan Pembahasan.** Analisa data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu dengan cara:

a. Analisis Diskriptif

Analisis yang dilakukan dengan cara menerangkan hasil penelitian.

b. Analisis Komparatif

Membandingkan antara anggaran dan realisasi dari anggaran tersebut

c. Analisis pengukuran prestasi dengan indikasi:

- 1) Prosedur penyusunan anggaran pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.
- 2) Kebijakan pengukuran dan evaluasi prestasi pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi
- 3) Fungsi penilaian prestasi kerja yang ada pada PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.
- 4) Pengukuran prestasi kerja dengan menggunakan anggaran yang dilakukan oleh PT TIRTA SIDATAMA Purwodadi.

Untuk meneliti efisiensi dan efektivitas pada bagian produksi yang merupakan pusat biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban yaitu dilakukan dengan cara menelaah biaya produksi yang telah dikeluarkan kemudian dibandingkan dengan anggarannya. Dengan cara ini dapat memberikan gambaran tentang kinerja manajer produksi dalam perusahaan. Adapun macam-macam biaya produksi pada perusahaan manufaktur yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik.

Tabel I.1
ANGGARAN DAN SELISIH BIAYA PRODUKSI

Jenis biaya produksi	Anggaran	Realisasi	Selisih
Bahan baku	Rp. XXX	Rp. XXX	Rp. XXX
Biaya tenaga kerja	Rp. XXX	Rp. XXX	Rp. XXX
Biaya overhead pabrik	Rp. XXX	Rp. XXX	Rp. XXX

Sumber : Mulyadi (2000:38)

Untuk meneliti efisiensi dan efektivitas pada bagian pemasaran yang juga merupakan pusat biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban yaitu dilakukan dengan cara menelaah biaya pemasaran yang telah dikeluarkan dibandingkan dengan anggarannya. Pertama dipisahkan dulu antara biaya untuk mendapatkan pesanan (*order getting*) dan biaya untuk memenuhi pesanan (*order filling*).

Tabel I.2

ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA PEMASARAN

Jenis Biaya Pemasaran	Anggaran	Realisasi	Selisih
<i>Order Getting</i>	Rp XXX	Rp XXX	Rp XXX
<i>Order Filling</i>	Rp XXX	Rp XXX	Rp XXX

Sumber : Mulyadi (2000:530)

Dari analisa tersebut dapat diperoleh selisih biaya produksi dan pemasaran sebagai berikut:

- a. Selisih menguntungkan, yaitu selisih antara biaya yang dianggarkan lebih besar dari relisasinya.
- b. Selisih merugikan, yaitu selisih antara biaya yang dianggarkan lebih kecil dari realisasinya.

F. Sistematika Pembahasan

Pembahasan penelitian ini dibagi menjadi beberapa bab, sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Berisikan pembahasan secara garis besar seperti latar belakang masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II : Tinjauan pustaka

Mengungkapkan teori-teori yang relevan dengan permasalahan. Dalam bab ini diungkapkan tentang ruang lingkup sistem pengendalian manajemen, ruang lingkup anggaran, penilaian kinerja, pengukuran kinerja dengan pendekatan anggaran, motivasi.

Bab III : Gambaran perusahaan dan pembahasan

Menerangkan diskripsi perusahaan yang diteliti, meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan lingkup operasi. Dalam bab ini juga dibahas analisis yang meliputi prosedur perencanaan anggaran, kebijakan pengukuran dan evaluasi prestasi, fungsi pengukuran prestasi, kebijaksanaan pemberian imbalan dalam upaya peningkatan prestasi kerja, dan pengukuran dengan menggunakan anggaran.

Bab IV : Penutup

Berisi simpulan yang diperoleh dan saran-saran yang perlu untuk disampaikan.