

**ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA
PADA BPJS KETENAGAKERJAAN
CABANG MAKASSAR**

Diajukan Oleh

AISYAH DALING

4515013022



SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana EKONOMI**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR**

2019

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Penerapan Anggaran Kinerja Pada BPJS
Ketenagakerjaan Cabang Makassar

Nama Mahasiswa : Aisyah Daling

Stambuk/NIM : 4515013022

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Akuntansi

Tempat Penelitian : BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar

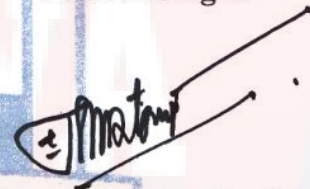
Telah Disetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Chahyono, SE., M.Si.



H.I. Nyoman Mariantha, SE., MM

Mengetahui dan Mengesahkan :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi pada Universitas Bosowa Makassar

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Bosowa



Dr. H. A. Arhuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH

Ketua Program Studi
Akuntansi



Dr. Firman Menne, SE., M.Si., Ak., Ca

Tanggal Pengesahan :

PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Aisyah Daling

Nim : 4515013022

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Analisis Penerapan Anggaran terhadap Kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, 30 Agustus 2019

Mahasiswa yang bersangkutan



Aisyah Daling

**BUDGET APPLICATION ANALYSIS OF PERFORMANCE IN BPJS
MANAGEMENT OF MAKASSAR BRANCH**

By:

AISYAH DALING

**Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business
Bosowa University**

ABSTRACT

AISYAH DALING.2019.Scription. Analysis of the Implementation of the Budget on Performance at the Makassar Branch Employment BPJS guided by Dr. Cahyono, S.E., M.Sc. and H. I Nyoman Mariantha BA, SE, M.Sc.

The purpose of this study was conducted to determine the Implementation of the Budget on Performance in Makassar Branch Employment BPJS. Data analysis method used is descriptive analysis and analysis of variance using qualitative data types and quantitative data in the form of data sourced from research sites obtained through interviews, data sourced from company data in the form of Annual Activity Plan and Budget (RKAT) data.

The results of this study indicate that the Budget Implementation variable has a positive effect on the performance of the Makassar Branch Employment BPJS. RKAT income from year to year has increased consistently from 45,629 to 80,628, this shows that the application of RKAT on BPJS Employment can be said to be efficient and effective.

Keywords: *Application of Budget, Performance*

ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR

Oleh :

AISYAH DALING

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Bosowa

ABSTRAK

AISYAH DALING.2019.Skripsi. Analisis Penerapan Anggaran terhadap Kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar dibimbing oleh Dr. Chahyono, S.E., M.Si. dan H. I Nyoman Mariantha BA, SE, M.Si.

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Penerapan Anggaran terhadap Kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis varians dengan menggunakan jenis data kualitatif dan data kuantitatif berupa data yang bersumber dari lokasi penelitian yang diperoleh melalui wawancara, data yang bersumber dari data perusahaan berupa data Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Penerapan Anggaran, berpengaruh positif terhadap Kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar. Pendapatan RKAT dari tahun ke tahun mengalami peningkatan secara konsisten yaitu dari 45.629 hingga 80.628, hal ini menunjukkan bahwa penerapan RKAT pada BPJS Ketenagakerjaan dapat dikatakan efisien dan efektif.

Kata Kunci : Penerapan Anggaran, Kinerja

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Bosowa, dengan mengambil judul Skripsi “Analisis Penerapan Anggaran terhadap Kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar”

Skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE.,M.Si.,SH.,MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
2. Bapak Firman Menne, SE.,M.Si.,Ak.,Ca selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
3. Bapak Dr. Chahyono, S.E., M.Si. dan Bapak H. I Nyoman Mariantha BA, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi dan memberi bantuan literature, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan penulis.
4. Terimah kasih kepada Kedua Orang Tua yang paling berjasa dalam kehidupan penulis, yang setiap saat dengan cucuran keringatnya dan dalam setiap hembusan napasnya selalu mendoakan penulis, selalu sabar

mendidik, membimbing dan membesarkan penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang dan terimah kasih atas kesempatan yang telah diberikan kepada penulis untuk memperoleh pendidikan yang terbaik. Dan tak lupa pula saya ucapkan terimah kasih kepada saudara-saudari saya yang telah memberikan dukungan dalam proses penyusunan skripsi ini beserta Keluarga Besar Penulis, yang telah memberikan dukungan penuh, serta memberikan semangat dan doa untuk kelancaran selama penyusunan Skripsi ini.

5. Terima Kasih untuk A.Ikramurrijal yang setia saat senang maupun duka, yang berkerja ikhlas dan berkorban untuk membantu kelancaran selama penyusunan Skripsi ini.
6. Saudara-saudariku Muh. Agung Azis ,Muh. Ryan Darmala,Cipta Bangun Teguh Nugraha, Fitriyani ,Irma (Ma'cenning), Megawati Dahlan, Kakak Endang Tuni, Terima kasih karena selama ini atas dukungan dan Do'anya
7. Sahabat angkatan 2015 Universitas Bosowa, terkhusus kelas AK-B yang menjadi keluarga baru untuk penulis selama berproses di Universitas Bosowa.
8. Para Kader BEM FE dan Himpunan hanya ucapan terima yang bisa penulis ucapkan untuk kalian semua.
9. Para Kader Puri hanya ucapan terima kasih yang bisa penulis ucapkan untuk kalian semua.

10. Terima kasih kepada pihak-pihak lain yang penulis tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu memberikan doa serta dukungan.

Skripsi ini masih jauh dari sempurna. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam skripsi ini, sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran konstruktif yang membangun akan lebih menyempurnakan skripsi ini. Semoga kebaikan yang telah diberikan oleh semua pihak mendapatkan pahala di sisi Allah SWT, Amin ya rabbal alamin.

Makassar, 30 Agustus 2019

Penulis,

Aisyah Daling

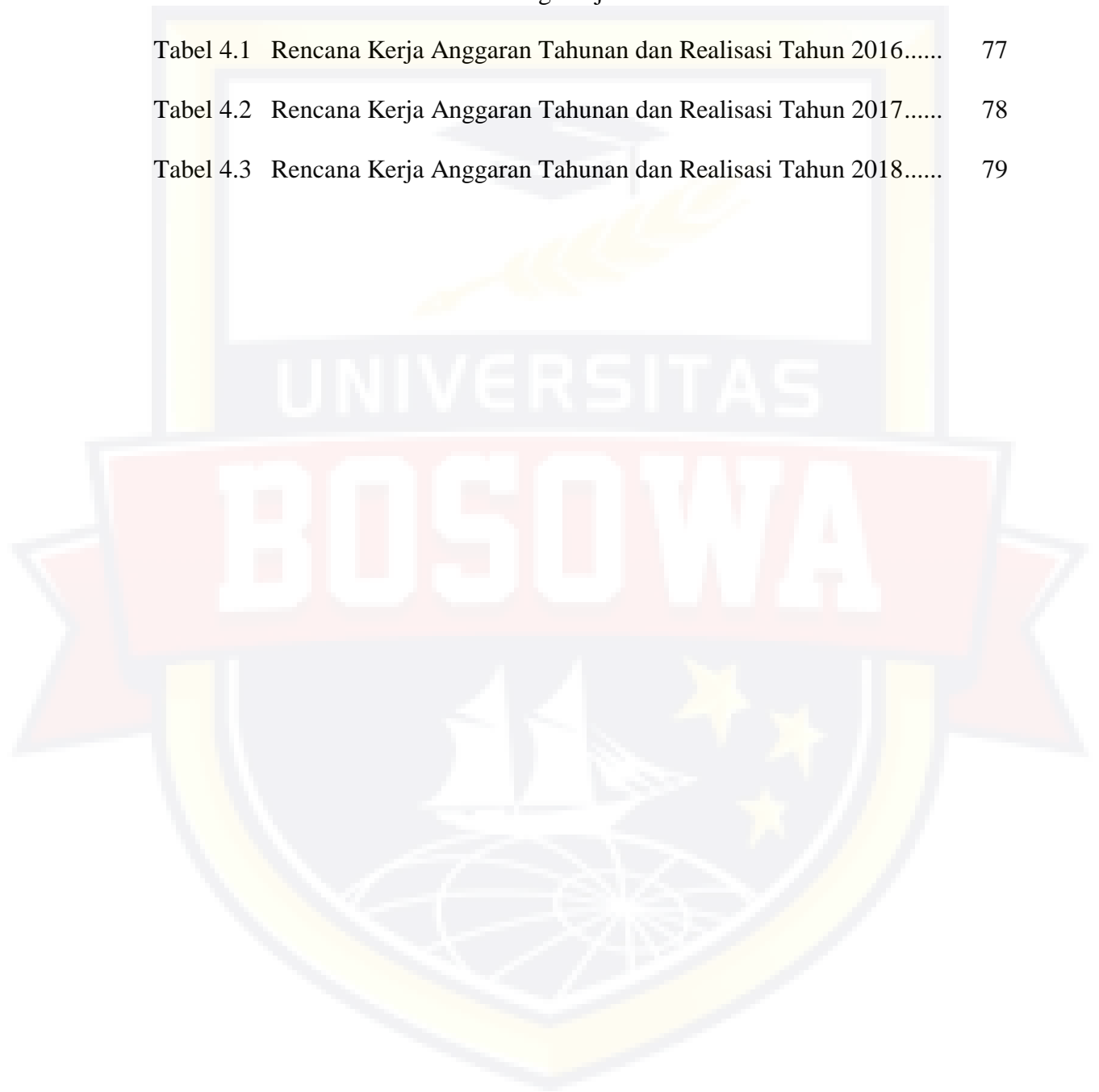
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI	ii
ABSTRACT	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1 Pengertian Anggaran	9
2.1.2 Fungsi Anggaran	11
2.1.3 Manfaat Anggaran.....	15
2.1.4 Kegunaan dan Keterbatasan Anggaran	19
2.1.5 Keterbatasan Anggaran	20
2.1.6 Syarat- syarat Anggaran	21
2.1.7 Faktor- faktor yang mempengaruhi penyusunan Anggaran.	23
2.1.8 Jenis – jenis Anggaran.....	27
2.1.9 Prosedur penyusunan Anggaran.....	30
2.2 Kinerja.....	33
2.2.1 Pengertian Anggaran	33
2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja	33
2.2.3 Syarat Pengukuran Kinerja.....	35

2.2.4 Indikator- indikator Pengukuran Kinerja	37
2.2.5 Faktor- faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja.....	39
2.3 Kerangka Pikir.....	41
2.4 Hipotesis.....	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	43
3.2 Jenis dan Sumber data	43
3.2.1 Jenis data.....	43
3.2.2 Sumber data	43
3.3 Metode pengumpulan data	44
3.4 Metode Analisis data.....	45
3.5 Definisi Operasional.....	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	47
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	47
4.1.1 Sejarah Singkat BPJS Ketenagakerjaan	47
4.1.2 Visi dan Misi	49
4.1.3 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan	51
4.1.4 Job Description.....	53
4.2 Proses Penyusunan Rencana Kerja Anggaran RKAT.....	72
4.2.1 Pengertian Rencana Kerja Anggaran	72
4.2.2 Fungsi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.....	73
4.2.3 Proses Penyusunan Rencana Kerja Anggaran BPJSTK.....	74
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	81
5.1 Kesimpulan.....	81
5.2 Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data RKAT BPJS Ketenagakerjaan Per 7 Juni 2019	7
Tabel 4.1	Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2016.....	77
Tabel 4.2	Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2017.....	78
Tabel 4.3	Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2018.....	79



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	41
Gambar 4.1 Logo BPJS Ketenagakerjaan	50
Gambar 4.2 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar .	52



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, atau yang disebut BPJS Ketenagakerjaan merupakan Badan hukum publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Sebagai Lembaga Negara yang bergerak dalam bidang asuransi sosial BPJS Ketenagakerjaan yang sebelumnya bernama Jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja) yang dikelola oleh PT. Jamsostek (Persero), namun sesuai dengan UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang tersebut maka, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015. BPJS Ketenagakerjaan kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia, selain itu BPJS Ketenagakerjaan mempunyai beberapa cabang yang tersebar di Indonesia, salah satunya pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar.

Secara umum telah diketahui bahwa tujuan didirikannya suatu perusahaan adalah mendapatkan profitabilitas dan menjaga kelangsungan perkembangan usaha. Tanpa adanya profit, suatu perusahaan, baik perusahaan jasa, dagang. Maupun manufaktur akan sulit berkembang. Perusahaan yang sehat akan mampu menghadapi persaingan dengan perusahaan lain, sedangkan perusahaan yang mengalami kondisi kurang sehat akan kesulitan dalam menghadapi persaingan.

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu menyusun suatu perencanaan yang sistematis dan mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, umumnya mencakup setidaknya lima tahun ke depan. Perusahaan dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini yang membentuk dasar anggaran.

Anggaran merupakan hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan dan merupakan rencana keuangan untuk masa depan dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Penyusunan anggaran merupakan suatu proses yang berbeda antara sektor swasta dan sektor pemerintahan. Pada sektor swasta, anggaran merupakan bagian dari rahasia perusahaan yang tertutup untuk publik, namun sebaliknya pada sektor pemerintahan atau publik anggaran justru harus diinformasikan kepada publik

untuk dikritik dan didiskusikan dengan tujuan untuk mendapatkan masukan. Anggaran sektor publik merupakan instrumen akuntabilitas atas pengelolaan dana publik dan pelaksanaan program-program yang dibiayai dari uang publik. Penganggaran menjadi sangat penting. Karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun.

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting yang melibatkan berbagai pihak, baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah dimana masing-masing pihak memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dan tujuan anggaran. Anggaran yang dihasilkan senantiasa digunakan sebagai tolok ukur bagi kinerja manajer dan para karyawan. Oleh karenanya, penyusunan anggaran partisipatif diharapkan akan meningkatkan kinerja para manajer, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan, dan memiliki rasa tanggung jawab untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut.

Proses penyusunan anggaran, dapat dilakukan dengan beberapapendekatan yaitu top-down , bottom up dan partisipasi. Proses penyusunan anggaran dengan metode top-down merupakan penganggaran yang keseluruhannya disusun dan disahkan oleh pihak manajemen level atas dan pihak manajemen level bawah hanya melaksanakan anggaran yang telah disahkan. Sedangkan proses penyusunan anggaran bottom –up (partisipatif) merupakan penyusunan anggaran dengan memberikan kewenangan kepada pihak manajemen level bawah untuk kemudian

diajukan ke pihak manajer atas. Penganggaran partisipatif (participative budgeting) merupakan pendekatan penganggaran yang berfokus pada upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

Penyusunan anggaran partisipatif akan memberikan motivasi kerja kepada individu yang terlibat dalamnya. Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai tujuan. Menurut Narmodo dan Wajdi menyebutkan bahwa motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan.

Di dalam penyusunan anggaran, keterlibatan berbagai komponen unit kerja di suatu instansi sangat diperlukan. Dahulu penganggaran dilakukan dengan sistem top-down, dimana rencana dan jumlah anggaran telah ditetapkan oleh atasan atau pemegang kuasa anggaran sehingga bawahan atau pelaksana anggaran hanya melakukan apa yang telah disusun. Dalam hal ini jika penyusunan anggaran hanya berdasarkan kehendak atasan tanpa melibatkan partisipasi bawahan maka dapat menimbulkan kesulitan bagi bawahan untuk mencapainya. Sebaliknya jika penyusunan anggaran hanya disusun sesuai kehendak bawahan maka juga dapat menimbulkan rendahnya motivasi bawahan dalam mencapai target-target optimal. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran akan sangat memungkinkan mereka memberi informasi lokal yang diketahui.

Dengan cara ini, bawahan dapat mengkomunikasikan atau mengungkapkan beberapa informasi pribadi yang mungkin dapat dimasukkan dalam standar atau

anggaran sebagai dasar penilaian. Partisipasi didalam penyusunan anggaran diyakini mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi karyawan dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi dan kerjasama diantara para manajer. Maka, manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam perusahaan. Jadi dengan adanya partisipasi penyusunan anggaran, kinerja pegawai akan meningkat karena komunikasi antara bawahan dengan atas dalam membuat keputusan bersama menimbulkan motivasi dalam bekerja.

Agar suatu anggaran tepat sasaran dan sesuai dengan tujuan maka diperlukan kerjasama yang baik antara bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran. Karena proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, adanya kemungkinan akan menimbulkan dampak fungsional dan disfungsional terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Kelangsungan suatu organisasi itu ditentukan oleh kinerja pegawainya. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian mengukur kinerja tidak hanya informasi finansial tetapi juga informasi nonfinansial.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Agar tujuan tersebut dapat dicapai secara efektif maka perlu memperhatikan partisipasi dalam penyusunan anggaran serta

adanya motivasi kerja yang tinggi dan internal locus of control dalam hubungan keputusan yang berkaitan dengan anggaran.

Dalam hubungan antara partisipasi penyusunan anggaran dengan kinerja pegawai, mengingat keterlibatan manajer atau individu suatu organisasi dalam proses penyusunan anggaran tidak dapat dipisahkan dari sikap terhadap situasi kerja dan perilaku individu khususnya manajer atau pemimpin yang ditampilkan melalui sikap dan keyakinan di dalam visi mereka dalam organisasi.

Berdasarkan tujuan perusahaan yang dikemukakan di atas maka sangat penting diadakan penilaian kinerja di dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat diketahui tingkat kemajuan suatu perusahaan. Kinerja dapat dinilai dengan berbagai cara dan tergantung pada kepentingan bagi yang membutuhkannya baik kinerja seseorang maupun kinerja kelompok atau organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan diatur pada ketentuan Pasal 7 ayat (2) Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional, perlu menetapkan Peraturan Dewan Jaminan Sosial Nasional tentang Kebijakan Umum Penetapan dan Penilaian Indikator Pencapaian Kinerja Badan Penyelenggara Jaminan Sosial.

Adapun data awal yang didapat penulis merasa pada tempat penelitian berupa Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT), antara lain :

Tabel 1.1
Data RKAT BPJS Ketenagakerjaan

Per 7 Juni 2019

(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	Keterangan	RKAT					
		2016	2017	Kenaikan/ Penurunan (%)	2017	2018	Kenaikan/ Penurunan (%)
1.	Pendapatan (<i>Revenues</i>)	45,62	70,67	54,84 %	70,67	54,88	-22,31 %
2.	Total Beban (<i>Total Expenses</i>)	21,9	31,56	44,10 %	31,56	51,04	61,72 %
3.	Kenaikan (Penurunan) Asset Netto Net Asset Increase (Decrease)	23,72	39,11	64,89 %	39,11	3,84	-90,18 %

Sumber : BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar tahun 2019

Berangkat dari hal tersebut, maka penulis merasa perlu untuk membahas mengenai “**Analisis Penerapan Anggaran Terhadap Kinerja Pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar**”.

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah diatas ,maka permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini yaitu : “Apakah Penerapan Anggaran yang dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan telah efisien dan efektif ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui Apakah Penerapan Anggaran yang dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan telah efisien dan efektif ?

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Bagi perusahaan dapat menjadi masukan dan informasi untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam usaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan atas kekurangan yang ada pada perusahaan. Pemberian informasi seperti sumbangan pemikiran dalam pengambilan keputusan mengenai anggaran, khususnya memanfaatkan anggaran sebagai alat pengukuran kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar.
- b. Bagi pembaca dan penulis, melalui penulisan penelitian ini mampu menambah wawasan dan referensi tambahan tentang analisis penerapan anggaran kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar sebagai bahan kajian serta bahan perbandingan untuk penelitian yang serupa di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Tindakan penyusunan anggaran disebut penganggaran, sehingga anggaran dapat dianggap sebagai suatu sistem yang merupakan komponen yang saling berinteraksi atau saling bergantung, yang dikoordinasikan sedemikian rupa sehingga membentuk suatu kebulatan, dan diorganisir untuk mencapai tujuan tertentu. Sebagai suatu sistem anggaran merupakan kumpulan dari berbagai sub-sistem. Sub-sistem dalam hal ini tidak lain adalah bagian dari sistem yang melaksanakan satu atau lebih fungsi yang diperlukan dalam sistem ini.

Anggaran berasal dari kata *budget* (*Inggris*), sebelumnya dari kata *bougette* (*Perancis*) yang berarti sebuah tas kecil. Menurut Indra Bastian, berdasarkan *The National Committee on Governmental Accounting* (NCGA) yang saat ini telah menjadi *Governmental Accounting Standards Board* (GASB) definisi anggaran (*budget*) adalah rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.

Menurut Nafarin (2004;12), anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai

tujuan, jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Selanjutnya Garrison (2000: 342) mengemukakan bahwa :“anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran menggambarkan rencana untuk masa yang akan datang yang diekspresikan dalam istilah-istilah keuangan formal”.

Dari beberapa pengertian diatas yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya anggaran adalah rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, misalnya dalam satuan untuk jangka waktu tertentu yang pada umumnya dalam satu periode atau satu tahun. Setelah dipaparkan beberapa pengertian dari anggaran, berikut ini akan dikemukakan.

Beberapa karakteristik anggaran menurut Anthony dan Govindarajan (1995;489) sebagai berikut :

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter. Misalnya unit yang terjual atau diproduksi.
- 3) Biasanya meliputi waktu satu tahun.
- 4) Merupakan komitmen manajemen, dimana manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan anggaran.
- 5) Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- 6) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat dirubah dalam kondisi-kondisi tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari pengetahuan anggaran adalah bagian yang penting dari proses perencanaan kerana anggaran menentukan kepastian mengenai pengolahan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Dalam upaya mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuannya tersebut. Maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, berikut adalah beberapa fungsi anggaran.

Menurut Herlianto (2011 : 5), anggaran mempunyai fungsi adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dari kutipan diatas dapat disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus terlebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

2. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian, pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan dan rencana perusahaan.

3. Fungsi koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai

sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

4. Anggaran sebagai pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasional perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Nafarin (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (Perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari Fungsi anggaran bahwa anggaran memiliki dua fungsi penting di dalam sebuah organisasi, yaitu pertama sebagai alat perencanaan dan kedua pengendalia. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan cara membandingkan hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil yang sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

2.1.3 Manfaat Anggaran

Penyusunan anggaran usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Di mana bagaimana, mengapa, kapan, adalah bagaimana, mengapa, kapan, adalah pertanyaan-pertanyaan yang selalu mereka kembangkan dalam kegiatan sehari-hari. Apabila pada suatu kesempatan hal ini ditanyakan kepada seorang *General Manager* yang sukses, maka sering didapatkan jawaban bahwa ide-ide untuk kegiatan pada waktu mendatang pada umumnya didasarkan pada jawaban atas pertanyaan-pertanyaan diatas. Dalam

perusahaan manufaktur (pabrik) kegiatan akan dilakukan dengan lebih efisien dan tingkat keuntungan akan lebih besar apabila manajemen memperhatikan rencana untuk aktivitasnya di masa depan. Karena itu Heckerts dan Wilson mengatakan bahwa manfaat utama daripada *business budgeting* adalah dapat ditentukannya kegiatan-kegiatan yang paling *profitable* yang akan dilakukan.

Manfaat lain adalah membantu manajer dalam mengelola perusahaan. Manajer harus mengambil keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih/menseleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode produksi, metode distribusi, termin penjualan. *Budgeting* mempunyai manfaat yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Sejalan dengan berkembangnya dunia usaha pada umumnya, maka banyak perusahaan yang berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan perusahaan tersebut, maka kegiatan yang ada di dalam suatu perusahaan menjadi bertambah banyak, baik jenis kegiatan maupun banyaknya kegiatan. Jika di dalam sebuah perusahaan kecil jumlah dan jenis kegiatan yang dilakukan adalah terbatas sehingga akan mudah untuk direncanakan serta diawasi, maka tidaklah demikian dengan perusahaan yang besar atau perusahaan yang raksasa.

Oleh karena perusahaan yang berkembang menjadi besar itu mempunyai kegiatan yang lebih kompleks baik dalam jenis kegiatan maupun volume produksinya, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan perusahaan tersebut menjadi tidak sesederhana perusahaan yang belum berkembang ataupun

perusahaan baru berdiri. Banyak perbedaan di antara keduanya yang menyebabkan cara perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dapat dilaksanakan sebelum perusahaan tersebut berkembang menjadi usang apabila dilaksanakan untuk diterapkan di dalam perusahaan yang sudah berkembang tersebut.

Herlianto (2011 : 6) mengemukakan anggaran mempunyai beberapa manfaat antara lain:

1. Anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi diantara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
2. Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena dapat bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
4. Anggaran menyelesaikan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan
5. Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
6. Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

Manfaat anggaran menurut Samryn (2012 : 202), adalah manfaat anggaran sebagai salah satu alat untuk menjalankan fungsi manajemen. Untuk menjalankan fungsi tersebut manajemen dapat menggunakan anggaran karena anggaran dapat diuraikan sebagai sarana yang:

1. Menjadi alat untuk mengomunikasikan rencana manajemen diseluruh jenjang organisasi.
2. Mendorong para manajer berpikir dan merencanakan tentang masa depan.
3. Menyediakan suatu dasar untuk mengalokasikan sumber daya kepada bagian-bagian organisasi yang memungkinkan sumber daya tersebut digunakan dengan cara yang paling efektif.
4. Mendeteksi kemungkinan terhentinya aktivitas sebelum hal itu terjadi.
5. Mengkoordinasikan aktivitas seluruh bagian organisasi dengan mengintegrasikan rencana-rencana dari bagian tersebut.
6. Menetapkan sasaran dan tujuan yang dapat berfungsi sebagai patokan untuk mengevaluasi kinerja yang akan dicapai dalam pelaksanaan rencana tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari manfaat anggaran adalah dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai sehingga pegawai bisa termotivasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

2.1.4 Kegunaan dan Keterbatasan Anggaran

1. Kegunaan Anggaran

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan sebelumnya, menurut Sri Rahayu (2013:6) terdapat beberapa kegunaan yang dapat diperoleh perusahaan menerapkan penyusunan anggaran yang baik, antara lain :

- a. Anggaran merupakan alat pedoman kerja yaitu suatu rencana yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran pada masa yang akan datang. Maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatannya (memberikan arahan dan target-target yang harus dicapai) bagi pencapaian sasaran perusahaan.
- b. Anggaran merupakan alat untuk menjamin bahwa setiap pusat pertanggung jawaban dapat berkordinasi agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik.
- c. Anggaran merupakan alat pengendalian kerja yang dijadikan tolak ukur untuk membandingkan atau menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Pengendalian anggaran dapat dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan. Selain itu dapat merevisi standart biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Ellen (2011:12) mengemukakan kegunaan anggaran sebagai berikut:

1. Adanya perencanaan terpadu
2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan
3. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
4. Sebagai alat pengawasan kerja
5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

2.1.5 Keterbatasan Anggaran

Meskipun anggaran mempunyai beberapa kegunaan, tetapi terdapat pula keterbatasan-keterbatasan, seperti yang dikemukakan **Dedi Ismatullah (2010:15)** antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Menurut sri rahayu (2013:7) anggaran tidak lepas dari keterbatasan-ketrbatasan, sebgai berikut:

- a. Anggaran tidak dapat memberikan jaminan bahwa kondisi massa depan dapat diprediksi secara akurat, sehingga anggaran hanya merupakan estimasi bukan pernyataan fakta.
- b. Anggran tidak dapat menggantikan praktik-praktik manajemen.

c. Anggaran didasarkan kepada kondisi atau asumsi tertentu, sehingga apabila kondisi atau asumsi yang mendasari penyusunan anggaran berubah maka anggaran harus direvisi.

d. Persiapan dalam anggaran tidak dapat memberooakn jaminan kesuksesan. Kesuksesan hanya diperoleh dari usaha kerja keras manajemen dan staf.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari kegunaan dan keterbatasan anggaran adalah kegunaan anggaran sebagai wujud Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Anggaran berfungsi pula sebagai alat perbandingan untuk mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan dengan apa yang tertuang dalam anggaran dan realisasinya maka dapat dinilai keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan anggaran. Disamping itu, dengan adanya perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan, sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang ada dalam perusahaan.

Sedangkan keterbatasan Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang. Ketepatan dari estimasi tergantung pada kemampuan dan pengalaman estimator. Ketidaktepatan anggaran akan berakibat tidak dapat dipakainya sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan dengan baik.

2.1.6 Syarat-syarat Anggaran

Anggaran harus disusun secara benar dan sistematis. Penyusunan anggaran yang telah mengikuti prosedur yang benar tidak menjamin anggaran itu pasti

berhasil, tetapi ada hal-hal lain yang menjadi syarat yang harus dipenuhi apabila program anggaran ingin berhasil.

Menurut supriono (2007:87), syarat-syarat yang tersebut adalah:

1. “Adanya organisasi perusahaan yang sehat”

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

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai, meliputi :

1) Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.

2) Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.

3) Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggung jawaban.

3. Adanya penelitian dan analisis

Penelitian dan analisis diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi, sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi

4. Adanya dukungan para pelaksana

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

Menurut **Adisaputro dan Asri** (1998:7) perlu diperhatikan juga beberapa syarat yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes, dan kontinyu. *Realistis*, artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis. *Luwes*, artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan *kontinyu*, artinya

membutuhkan perhatian secara terus menerus, dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental. Selain itu, perlu pula diperhatikan bahwa perusahaan menyusun anggaran karena perusahaan yakin bahwa dirinya mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai variabel relevan dalam mencapai tujuan, mempunyai kemampuan untuk melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya, dan mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari syarat-syarat anggaran adalah adanya jenis dan mutu data tersedia, sistem akuntansi keuangan dan akuntansi biaya yang digunakan, sikap manajemen didalam menanggapi adanya perubahan biaya dan harga-harga, dan tingkat kewenangan yang diberikan pimpinan kepada bawahannya untuk mengubah anggaran.

2.1.7 Faktor- faktor yang Memengaruhi Penyusunan Anggran

Suatu Anggaran (*budget*) dapat berfungsi dengan baik bila mana taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun suatu Anggaran (*budget*). Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan, Menurut Munandar (2010:50), faktor itu meliputi :

1. Faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut berupa :

- a. Penjualan tahun-tahun lalu meliputi baik kualitas, kuantitas, harga, waktu maupun tempat (daerah) penjualan.
- b. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah-masalah penjualan, seperti tentang pemilihan saluran distribusi, pemilihan media promosi dan cara penetapan harga jual.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, serta memungkinkan perluasannya diwaktu yang akan datang.
- d. Modal kerja yang dimiliki perusahaan, serta kemungkinan penambahannya diwaktu yang akan datang.
- e. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh perusahaan, serta kemungkinan perluasannya diwaktu yang akan datang.

2. Faktor Ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap anggaran penjualan perusahaan. Faktor-faktor tersebut dapat berupa :

- a. Keadaan persaingan di pasar.
- b. Tingkat perusahaan dalam persaingan.
- c. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- d. Tingkat penghasilan masyarakat.
- e. Elastisitas permintaan terhadap barang yang dihasilkan perusahaan, terutama akan mempengaruhi dalam merencanakan harga jual untuk anggaran jualan yang akan disusun.

- f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat pada umumnya.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dalam bidang politik, sosial, ekonomi, budaya maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
- i. Kemajuan teknologi, barang subsidi selera konsumen dan kemungkinan perubahan lainnya.

Anggaran dapat berfungsi dengan baik jika digunakan taksiran yang akurat.

Untuk dapat melakukan penafsiran secara akurat diperlukan berbagai data dan informasi, serta pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi penyusunan anggaran terbagi atas dua kelompok, yaitu :

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a) Penjualan tahun-tahun lalu.
 - b) Kebijakan perusahaan yang berbungab dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemeliharaan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c) Tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan.
 - d) Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan.
 - e) Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.
 - f) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.

g) Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan administrasi, maupun personalia.

2. Faktor-faktor ekstern yaitu data, informasi, dan pengalaman yang didapat dari luar perusahaan yang mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :

- a) Keadaan pesaing.
- b) Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c) Tingkat penyebaran penduduk.
- d) Tingkat penghasilan masyarakat.
- e) Tingkat pendidikan masyarakat.
- f) Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g) Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- h) Keberadaan perekonomian sosial maupun internasional, kemajuan teknologi, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran adalah anggaran menunjukkan suatu proses, sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang diperlukan. Pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil-hasil pelaksanaan

rencana. Adapun faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran terbagi atas dua yaitu faktor internal dan eksternal yang dimana:

- a. Faktor internal adalah merupakan faktor-faktor yang ada dalam perusahaan itu sendiri faktor-faktor tersebut antara lain berupa penjualan tahun lalu, kebijaksanaan perusahaan, modal kerja yang dimiliki, tenaga kerja yang dimiliki, dan kapasitas perusahaan yang dimiliki.
- b. Faktor eksternal merupakan faktor-faktor yang ada diluar perusahaan tetapi mempengaruhi kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa keadaan persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, penghasilan masyarakat, pendidikan masyarakat, penyebaran penduduk, agama, dan adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat

2.1.8 Jenis-jenis Anggaran

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang. Biasanya anggaran disusun untuk jangka waktu satu tahun tetapi dapat juga dibuat bagian anggaran yang lebih pendek, misalnya: bulanan, triwulan, atau tergantung dari jenis usaha serta kebutuhannya. Berikut ini adalah jenis-jenis anggaran dibagi menjadi :

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun laba rugi. Anggaran laba rugi adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara sistematis atas pendapatan, beban, dan laba rugi yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu.

2. Anggaran Modal

Modal berhubungan dengan keseluruhan proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai pengeluaran dana yang jangka waktu pengembalian dananya lebih dari satu tahun.

Anggaran barang modal sering disebut juga dengan penganggaran barang modal atau anggaran untuk pengadaan aktiva tetap. Istilah barang modal mengacu pada aktiva tetap yang digunakan dalam produksi dan anggaran, berarti suatu rencana yang merinci arus kas masuk dan arus kas keluar untuk jangka waktu tertentu di masa akan datang. Jadi anggaran modal menekankan pada rencana pengeluaran untuk memperoleh aktiva tetap. Dan penganggaran barang modal adalah seluruh proses untuk menganalisis proyek serta untuk memutuskan apakah proyek bersangkutan akan dimasukkan ke dalam anggaran modal.

Anggaran modal meliputi keseluruhan proses perencanaan pengeluaran uang yang hasil pengembaliannya diharapkan lebih dari satu tahun. Contoh, pengeluaran investasi dalam bentuk tanah, bangunan atau mesin, pengembangan sumber daya manusia, departemen pengembangan dan penelitian (R&D).

Sedangkan Niswonger dan Warren (1999) membagi anggaran berdasarkan fleksibilitasnya, yaitu :

- 1) Anggaran statis, adalah anggaran yang memperlihatkan hasil yang diharapkan dari suatu pusat pertanggungjawaban hanya untuk satu tingkat aktivitas.

2) Anggaran fleksibel, adalah anggaran yang menunjukkan hasil yang diharapkan dari suatu pusat pertanggungjawaban untuk beberapa tingkat aktivitas.

Menurut Hensen (2006:379-380) anggaran berdasarkan sistem manajemen dapat dibagi menjadi :

1) Anggaran berdasarkan fungsional.

Anggaran ini dirinci berdasarkan elemen-elemen biaya yang diklasifikasikan sebagai biaya variabel atau tetap berdasarkan unit yang diproduksi atau dijual. Anggaran ini biasanya dibuat dengan menganggarkan suatu bagian biaya di suatu departemen (fungsi) kemudian memasukkannya ke dalam anggaran induk.

2) Anggaran berdasarkan aktivitas

Anggaran ini mengidentifikasi aktivitas overhead, penjualan, dan administrasi serta kemudian membangun suatu anggaran untuk tiap aktivitas berdasarkan pada sumber daya yang dibutuhkan untuk menyediakan tingkat output aktivitas yang dibutuhkan. Biaya klasifikasi sebagai biaya variabel atau tetap berdasarkan penggerak aktivitasnya, tidak hanya berdasarkan pada unit yang dijual atau unit yang diproduksi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari jenis-jenis anggaran diatas adalah semua anggaran sudah disusun secara sistematis baik beban, laba rugi untuk melakukan pengambilan keputusan untuk dana anggaran.

2.1.9 Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan atau yang paling bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan keseluruhan. Akan tetapi dalamsuatu perusahaan dibentuk sebuah komite anggaran, komite anggaran tersebut anggotanya terdiri dari Manajer Pemasaran, Manajer Produksi, Manajer Keuangan dan Manajer Pengawasan. Dengan demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani oleh pimpinan tertinggi perusahaan.

Menurut M. Nafarin (2005:8-9) mengemukakan bahwa prosedur penyusunan anggaran terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan.
2. Tahap persiapan anggaran.
3. Tahap penentuan anggaran.
4. Tahap pelaksanaan anggaran.”

Adapun penjelasan dari tahapan prosedur penyusunan anggaran perusahaan yang terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

1. Tahap Penentuan Pedoman Perencanaan Yaitu tahap yang menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberpa bulan sebelum tahun anggaran sebelumnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur melakukan dua hal yaitu :

a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan dari asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.

b. Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan dan sekretaris serta manajer lainnya sebagai anggota.

2. Tahap Persiapan Anggaran Yaitu tahapan dimana manajer perusahaan terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (forecast sale) sebelum menyusun anggaran penjualan perusahaan. Setelah tahap tersebut selesai manajer keuangan untuk menyusun anggaran lainnya.

3. Tahap Penentuan Anggaran Yaitu tahapan diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi, dengan materi rapat berupa perundingan mengenai rencana penyusunan anggaran, Setiap komponen anggaran serta pengesahan dan pendiskusian anggaran.

4. Tahap Pelaksanaan Anggaran Yaitu tahapan dilaksanakannya anggaran oleh semua unit kerja yang ada di dalam perusahaan.

Menurut RA Supryiono yang dikutip oleh Tendi Haruman dan Sri Rahayu menyatakan (2007:10) bahwa penyusunan anggaran biasanya dilaksanakan oleh suatu komite anggaran/panitia anggaran yang beranggotakan manajer-manajer fungsional. Keanggotaan dari komite anggaran, antara lain :

1. Salah satu anggota direksi
2. Manajer pemasaran
3. Manajer produksi
4. Manajer keuangan
5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia.”

Adapun penjelasan organisasi penyusunan anggaran adalah :

1. Salah satu anggota direksi Biasanya adalah direktur keuangan yang bertugas memberikan pedoman umum penyusunan anggaran dan menentukan tujuan perusahaan, baik tujuan umum maupun tujuan khusus.
2. Manajer pemasaran Manajer pemasaran bertugas menyusun anggaran penjualan (sales budget) anggaran biaya distribusi termasuk biaya iklan dan promosi.
3. Manajer produksi Manajer produksi bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan seluruh kegiatan produksi, seperti : jumlah yang akan diproduksi, biaya tenaga kerja, biaya bahan baku, factory overhead, depresiasi.
4. Manajer keuangan Manajer keuangan bertugas menyusun anggaran-anggaran yang berhubungan dengan posisi keuangan.
5. Manajer bagian umum, administrasi dan personalia. Bertugas menyusun anggaran yang berhubungan dengan biaya umum, administrasi dan personalia.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari prosedur penyusunan anggaran adalah dimana dalam proses penyusunan anggaran terdapat tahap-tahap yang perlu dilakukan yaitu dari uraian diatas penulis artikan bahwa prosedur penyusunan terdiri dari empat tahap, yaitu penentuan pedoman perencanaan anggaran, persiapan anggaran, tahap penentuan anggaran dan tahap pelaksanaan anggaran.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penelitian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang diinkannya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut sri mindarti (2009;34) menjelaskn penegrtian kinerja sebagai berikut:

“kinerja adalah penentuan secara periode efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Sedangkan pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2010:65) adalah sebagai berikut:

“kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari pengertian kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu atau kelompok personel.

2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001 : 227) pengukuran kinerja adalah penentuan atau penilaian secara periodik efektivitas operasional organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Atkinson, Kaplan, dan Young (2001: 43) *performance measurement, a major management accounting and control process used to evaluate that performance of a manager, activity, or organization unit.*

Dari definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- 1) Bagi perusahaan dengan adanya sistem pengukuran kinerja akan membantu para pengambil keputusan dalam menentukan berbagai keputusan dan tindakan strategis dalam perusahaan.
- 2) Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu usaha untuk mencapai keefektifan melalui aktifitas-aktifitas yang ada dalam perusahaan yang menjanjikan peranannya dalam perusahaan sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran menyeluruh yang terbaik dapat ditunjukkan dengan memperlihatkan keseimbangan antara beberapa kategori, seperti :

- a) *Effectiveness* yaitu apakah hal-hal yang dikerjakan sudah tepat dengan membandingkan output aktual.
- b) *Efficiency* yaitu dengan melihat apakah yang dikerjakan sudah baik dan sempurna dan membandingkan input yang direncanakan dengan input yang aktual.
- c) *Productivity* yaitu dengan melihat banyaknya output yang dihasilkan dari input yang ada.
- d) *Utilization* yaitu dengan melihat, bagaimana penggunaan sumber daya yang ada di dalam perusahaan, seperti persediaan, asset turnover, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari manfaat pengukuran kinerja yaitu memberikan kontribusi pada suatu bagian (divisi) dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan, dapat digunakan untuk mengukur suatu prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi tersebut, memberikan petunjuk dalam pembuatan keputusan dan untuk mengevaluasi kinerja manajemen dari divisi-divisi dibawahnya, dapat digunakan sebagai dasar penentuan kebijakan penanaman modal.

2.2.3 Syarat Pengukuran Kinerja

Dalam mengukur suatu kinerja yang baik ada syarat-syarat yang harus dipenuhi. Menurut **Hongren, Foster dan Datar** (1997 : 341) mengemukakan bahwa kriteria suatu pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1) *Related to the goals of the organition.*

Pengukuran kinerja yang berkaitan dengan tujuan organisasi akan memberikan arah yang jelas mengenai apa yang ingin dicapai perusahaan.

2) *Balanced long term and short term concern.*

Dapat menjaga keselarasan pencapaian tujuan jangka pendek berupa laba bertahan dalam dunia usaha yang penuh dengan persaingan.

3) *Reflect the management key activity.*

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Dari hasil pengukuran kinerja ini dapat dilihat prestasi apa saja yang telah berhasil manajer diukur untuk kemajuan perusahaan.

4) *Be effect to the managers and employees activities.*

Pengukuran kinerja yang baik akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat, lebih baik karena mereka akan menyadari aktivitas mereka merupakan salah satu komponen penyebab kemajuan perusahaan.

5) *Be readily understood by managers and employees.*

Pengukuran kinerja yang mudah dimengerti oleh karyawan akan membuat karyawan mudah mengalami tujuan perusahaan dan mencoba mengetahui apa yang menjadi tujuan perusahaan.

6) *Be used in evaluating and rewarding managers and employees.*

Pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk mengevaluasi dan memberikan penghargaan kepada karyawan. Apabila hasil pengukuran kinerja sesuai yang ingin dicapai oleh perusahaan, perusahaan dapat memberikan penghargaan.

7) *Be reasonable objective and easily measured.*

Karena akan memudahkan segenap komponen perusahaan dalam memahami tujuan perusahaan yang nantinya akan memudahkan perusahaan untuk mewujudkan apa yang diinginkan untuk kemampuan perusahaan.

8) *Be used consistently and regularly.*

Penggunaan pengukuran kinerja yang berubah-ubah akan memberikan arah yang tidak jelas untuk menilai kemajuan perusahaan untuk mewujudkan apa yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan.

Dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada

perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut dharma (2004:355) pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut

- a. Kuantitas, yaitu jmlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. Kualitas , yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketetapan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari syarat pengukuran anggaran adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.2.4 Indikator-indikator Pengukuran Kinerja

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa *critical performance indicators* merupakan indikator dalam pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan. Faktor-faktor ini merupakan elemen-elemen dari kinerja perusahaan. Faktor-faktor ini merupakan elemen-elemen dari kinerja yang dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan. Faktor-faktor ini merupakan elemen-elemen dari kinerja yang dibutuhkan untuk keberhasilan perusahaan dan berhubungan dengan

kemampuan operasional perusahaan untuk memenuhi kebutuhannya terhadap pelanggan.

Critical performance indicators tersebut menurut **Atkinson**, dalam *Management Accounting* (2001;43-47) adalah :

- 1) *Consider each activity and the organization itself from the customer's perspective.*

Suatu sistem pengukuran kinerja harus menjadikan perspektif pelanggan sebagai indikator penting. Hal ini dikarenakan untuk mendukung pengendalian operasional, ukuran-ukuran kinerja perusahaan harus mengkomunikasikan dan meringkas semua hal yang bersifat kritis terhadap keberhasilan perusahaan dalam memenuhi persyaratan dari target konsumen.

- 2) *Evaluation each activity using customer-validated performance measures.*

Salah satu alat yang dapat digunakan adalah *customer-validated performance measures* yang berguna untuk mencerminkan kebutuhan konsumen dan untuk membantu karyawan mengatur proses rantai nilai dan aktivitas dalam rangka untuk memuaskan konsumen.

- 3) *Consider all facets of activity performance that effect customers and are therefore reflecting comprehensive information.*

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif harus mengandung semua informasi-informasi yang cukup dan komprehensif serta relevan untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kinerja perusahaan.

4) *Provide feedback to help organization members identify problems and opportunities for improvement.*

Pengukuran kinerja harus mudah untuk dipahami dan dirancang bagi orang-orang yang mengatur aktivitas-aktivitas perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif dapat membantu manager yang mengatur rantai nilai untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul dan kemudian menyarankan solusinya.

Menurut Lohman (2013:74) Indikator kinerja adalah :

“Suatu Variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektifitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.”

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari Indikator-indikator Pengukuran Kinerja adalah Ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.”

2.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson yang dikutip oleh Mangkunegara (2011:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:

1. Kemampuan mereka
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

5. Hubungan mereka dengan organisasi

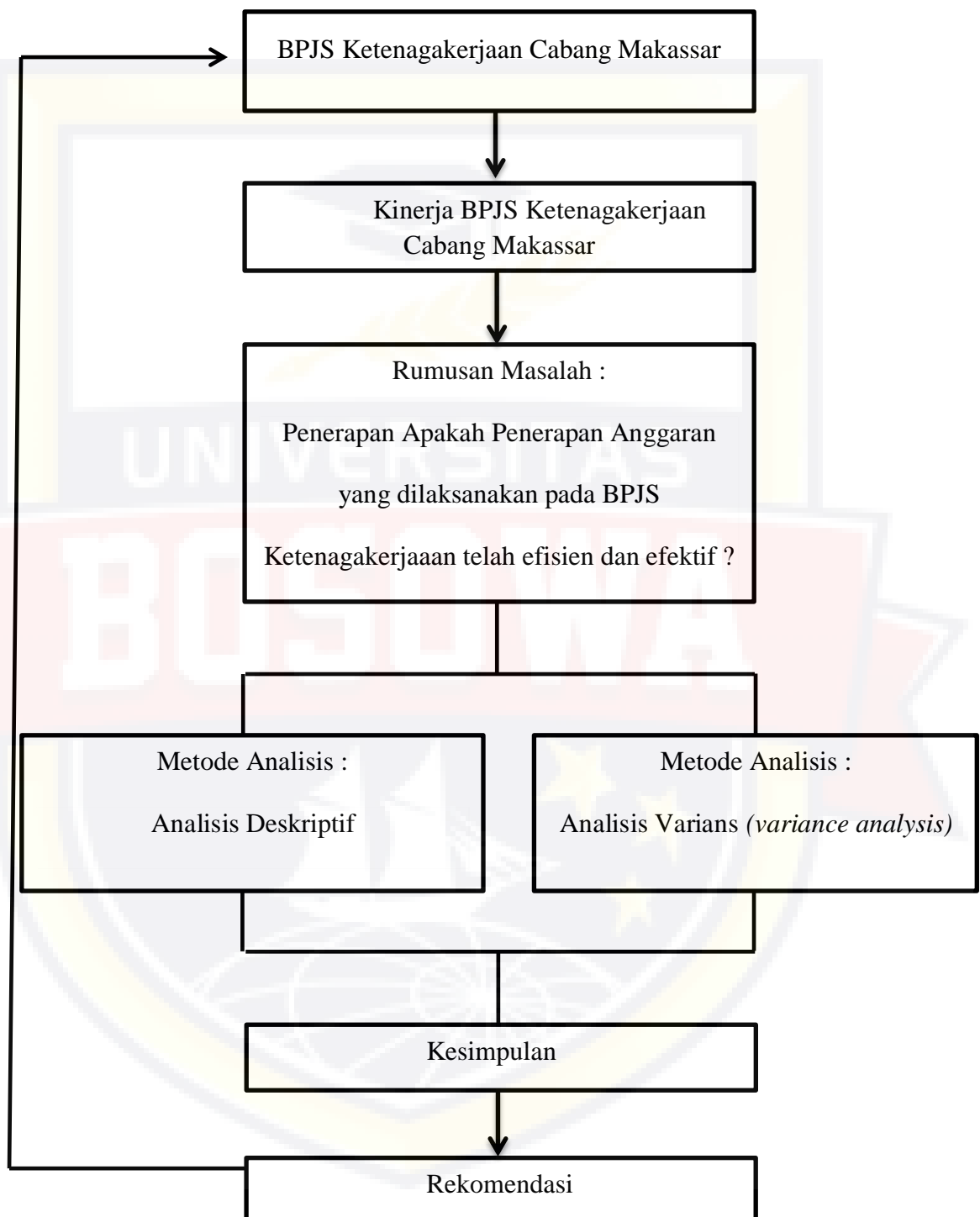
Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mc. Clelland

yang dikutip oleh Mangkunegara (2010:68) adalah:

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil resiko
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dipandang perlu menarik kesimpulan. Adapun kesimpulan dari Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.3 Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kerangka pikir, peneliti menyatakan hipotesis penelitian diduga bahwa penerapan anggaran kinerja yang dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan cabang makassar belum sepenuhnya efektif dan efisien.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi atau tempat penelitian ini dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan yang berlokasi di Jalan Urip Sumoharjo Km.4,5 Kec. Makassar, Kota Makassar, Sulawesi Selatan 90231. Tempat penelitian digunakan untuk mendapatkan data, informasi, keterangan, dan hal-hal yang berkaitan dengan kepentingan peneliti sekaligus sebagai tempat dilaksanakannya penelitian. Adapun waktu penelitian diperkirakan kurang lebih selama 2 bulan yang akan dimulai pada bulan maret sampai dengan bulan April 2019

3.2 Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Adapun jenis-jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

- 1) Data kualitatif, yaitu data yang bersumber dari lokasi penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan tanya jawab dengan karyawan yang terkait dengan objek penelitian secara langsung mengenai penerapan anggaran kinerja dalam perusahaan yang terkait dengan penelitian.
- 2) Data kuantitatif, yaitu data yang bersumber dari data perusahaan berupa data Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT).

3.2.2 Sumber Data

Sumber data yang nantinya akan diperoleh penulis dalam penelitian ini antara lain :

- a. Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian (Indriantoro dan Supomo, 2014: 146). Dalam penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara kepada manajer, bagian keuangan, dan pihak yang terkait dengan penelitian ini.
- b. Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo, 2014:147). Dalam penelitian ini data sekunder yang diperlukan antara lain gambaran umum mengenai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar tersebut, serta data-data lain yang berhubungan dengan penelitian ini seperti data RKAT.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Observasi*

Observasi (pengamatan) yaitu pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan atau peninjauan secara langsung pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar.

2. Interview

Interview, yaitu dilakukan dengan jalan mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dan sejumlah personil yang berhubungan dengan penelitian ini.

3 Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pencatatan atau dokumen-dokumen yang berhubungan dengan obyek yang akan diteliti.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif, yaitu metode yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi. Metode deskriptif ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah Apakah Penerapan Anggaran yang dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan telah efisien dan efektif.
2. Analisis varians (*variance analysis*), yaitu selisih antara anggaran dan realisasi tahun berjalan, kemudian selisih tersebut digunakan untuk mengukur pengendalian pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar.

Adapun rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\text{Trend} : \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

3.5 Definisi Operasional

Dari hasil penelitian nantinya, peneliti dapat melihat atau membandingkannya dengan apa yang ditetapkan Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT). Teori-teori tersebut mencakup tentang penerapan anggaran dan pengukuran kinerja. Adapun definisi operasional sebagai berikut :

a. Anggaran

Anggaran adalah bagian yang penting dari proses perencanaan karena anggaran menentukan kepastian mengenai pengolahan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan.

b. Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu atau kelompok personel.

c. Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT)

Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT) adalah kesatuan rincian rencana kerja terukur yang memuat pagu satuan kerja, agenda atau sasaran kerja dan strategi program kegiatan yang akan dilaksanakan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

BPJS Ketenagakerjaan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan) merupakan program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Sebagai Lembaga Negara yang bergerak dalam bidang asuransi sosial BPJS Ketenagakerjaan yang dahulu bernama PT Jamsostek (Persero) merupakan pelaksana undang-undang jaminan sosial tenaga kerja. BPJS Ketenagakerjaan sebelumnya bernama Jamsostek (jaminan sosial tenaga kerja), yang dikelola oleh PT. Jamsostek (Persero), namun sesuai UU No.24 Tahun 2011 tentang BPJS, PT. Jamsostek berubah menjadi BPJS Ketenagakerjaan sejak tanggal 1 Januari 2014.

4.1.1 Sejarah BPJS Ketenagakerjaan

Sejarah terbentuknya PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan.

Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Kiprah Perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengedepankan kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan memberikan

perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKJ, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya. Kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

4.1.2 Visi dan Misi

Visi

Menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kebanggaan Bangsa, yang Amanah, Bertatakelola Baik serta Unggul dalam Operasional dan Pelayanan.

Misi

Melalui Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, BPJS Ketenagakerjaan berkomitmen Untuk:

- a. Melindungi dan Menyejahterakan seluruh pekerja dan keluarganya
- b. Meningkatkan produktivitas dan daya saing pekerja
- c. Mendukung pembangunan dan kemandirian perekonomian nasional

Fungsi BPJS Ketenagakerjaan

Sebagai program publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dengan memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), dan Jaminan Hari Tua (JHT) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya.

Gambar 4.1
Logo BPJS Ketenagakerjaan



Sumber : Buku Pedoman dan Informasi BPJS Ketenagakerjaan (tahun 2014)

Arti Logo BPJS Ketenagakerjaan

HIJAU

1. Warna hijau melambangkan kesejahteraan.
2. Warna hijau diharapkan dapat merepresentasikan nilai-nilai pertumbuhan, harmoni, kesegaran, stabilitas dan keamanan.

PUTIH

1. Warna putih melambangkan integritas.
2. Warna putih diharapkan dapat merepresentasikan kemurnian, kebersihan dan kesempurnaan sebagai *symbol* kebaikan.

KUNING

1. Warna kuning melambangkan optimism.
2. Warna kuning diharapkan dapat merepresentasikan optimism, pencerahan dan kebahagiaan serta memberi harapan akan masa depan yang lebih baik.

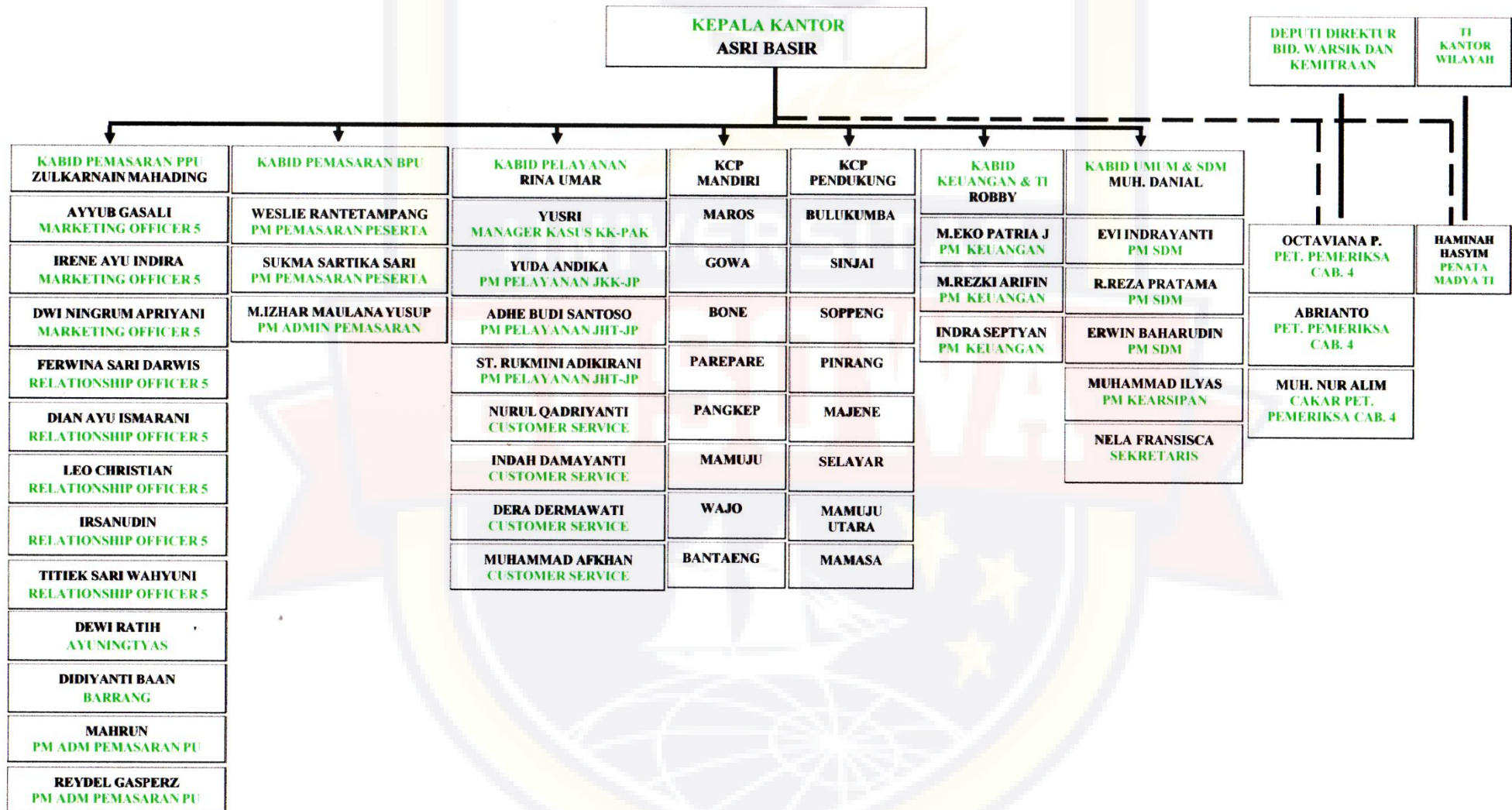
BIRU

1. Warna biru melambangkan keberlanjutan.
2. Warna biru diharapkan dapat merepresentasikan kepercayaan, kesetiaan, kebijaksanaan, kepercayaan diri, keahlian dan ketahanan jangka panjang.

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah merupakan suatu kerangka yang memperlihatkan sejumlah tugas-tugas dan kejadian-kejadian untuk mencapai tujuan organisasi. Hubungan antara fungsi-fungsi wewenang dan tanggung jawab setiap anggota didalamnya, biasanya bekerjasama dengan baik untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Gambar 4.2 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan cabang Makassar



4.1.4 Job Description

Berikut ini adalah Job Description dari setiap bagian pada struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Makassar yang terdiri dari :

a. Tugas Kepala Kantor Cabang

Tugas dari Kepala Kantor Cabang ialah :

1. Menyusun dan memantau implementasi rencana kerja dan anggaran tahunan Cabang kelas 1, guna menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya
2. Mengendalikan kegiatan pengembangan kepesertaan formal dan informal selaras dengan kebijakan wilayah, guna memastikan tercapainya target pemasaran
3. Memantau kegiatan pengelolaan peserta melalui program CRM di Cabang kelas 1, guna memastikan tercapainya target peningkatan iuran
4. Mengarahkan pengelolaan program PKP selaras dengan kebijakan wilayah, guna memastikan program PKP mendukung efektivitas kegiatan pemasaran
5. Mengarahkan dan memantau penyelenggaraan program manfaat dan kegiatan pelayanan, guna tercapainya kepuasan pelanggan.

b. Tugas Kepala Pemasaran Informal Cabang

1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya di bidangnya
2. Menyusun program pemasaran (dalam rangka pengembangan kepesertaan) dan pengelolaan kepesertaan di kantor cabang selaras

dengan strategi pemasaran wilayah, sebagai acuan kegiatan operasional

3. Mengkoordinasikan implementasi program pemasaran di bidang jasa konstruksi dan sektor informal serta memantau tingkat pencapaian, untuk memastikan target kepesertaan tercapai dengan efektif dan efisien
4. Menerapkan program pengelolaan kepesertaan di cabang, untuk memberikan nilai tambah bagi peserta yang sudah terdaftar
5. Melakukan monitoring terhadap pelayanan administrasi kepesertaan dan penanganan keluhan, guna menjaga kepuasan peserta.

c. Tugas Kepala Pelayanan Cabang

1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang Pelayanan, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya di bidang Pelayanannya
2. Mengkoordinasikan proses Penetapan Jaminan, guna memperoleh besaran jaminan yang akurat
3. Mengkoordinasikan kegiatan pelayanan bagi peserta, agar sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan
4. Mengkoordinasikan penyelesaian keluhan peserta, guna meningkatkan kepuasan peserta
5. Memantau kinerja petugas pelayanan (Customer Service), untuk memastikan terpenuhinya standar pelayanan yang telah ditetapkan
6. Menyusun laporan kegiatan guna mendukung penyusunan laporan kegiatan cabang.

d. Tugas Kepala Umum dan SDM Cabang

1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang SDM & Umum, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya di bidangnya
2. Mengelola pemenuhan kebutuhan SDM, guna memastikan efektivitas penempatan di Cabang sesuai dengan spesifikasi jabatan
3. Mengelola kegiatan pengembangan kompetensi pegawai, untuk mendukung tercapainya standar kompetensi yang dipersyaratkan
4. Memantau kinerja dan mengelola hubungan industrial dilingkungan Kantor Cabang, guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif
5. Mengelola pemenuhan hak pegawai di Kantor Cabang dengan mengacu pada peraturan yang berlaku (antara lain gaji, fasilitas kesehatan, asuransi, dll), sehingga hak dapat diberikan tepat jumlah dan tepat waktu.

e. Tugas Kepala Keuangan dan TI

1. Menyusun usulan rencana kerja dan anggaran tahunan bidang Keuangan & TI Cabang kelas 1 Keuangan & TI, untuk menjaga efektivitas kerja dan efisiensi biaya di bidang Keuangan & TI Cabang Kelas 1 nya
2. Mengkomplikasikan rencana anggaran tiap Unit kerja, untuk memperoleh acuan dalam pengelolaan dana
3. Mengkoordinasikan pengelolaan keuangan, agar kegiatan operasional cabang dapat berjalan lancar, efektif dan efisien

4. Mengkoordinasikan pencatatan transaksi keuangan, untuk mendukung penyajian laporan keuangan yang lengkap dan akurat
5. Mengkoordinasikan kegiatan pemenuhan kewajiban perpajakan Kantor Cabang, untuk memastikan kewajiban perpajakan Kantor Cabang, untuk memastikan kewajiban perpajakan telah dipenuhi sesuai ketentuan.

Adapun uraian jabatan dari BPJS Ketenagakejaan Kantor Cabang

Makassar yaitu:

a) Penata Madya Pemasaran Informal-Khusus

Melaksanakan kegiatan pemasaran (untuk mengembangkan kepesertaan) dan pembinaan kepada peserta di sektor informal dan jasa konstruksi, memberikan pelayanan dan menangani keluhan peserta dengan cepat dan tepat, guna memastikan tercapainya target kepesertaan dan iuran informal yang telah dibebankan dan untuk menjaga kepuasan peserta.

1. Tanggung jawab utama pengelolaan organisasi

- a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.
- b. Melaksanakan peraturan perusahaan/perundangan, sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance.

2. Tanggung jawab pengelolaan operasional

- a. Mengumpulkan informasi mengenai data peserta di lingkup tugasnya, untuk dikompilasi Penata Madya Administrasi

Informal Khusus sebelum diajukan kepada atasan sebagai data potensi.

b. Melaksanakan kegiatan pemasaran, guna meningkatkan perluasan kepesertaan sesuai target yang menjadi bebannya, dengan cara :

1. Menyusun dan melaksanakan rencana kegiatan pemasaran.
2. Melakukan kontak dengan calon mitra di sektor informal dan jasa konstruksi.
3. Melakukan pertemuan kelompok serta kunjungan dalam rangka kepesertaan program khusus (sektor informal dan jasa konstruksi)
4. Menerima pendaftaran proyek dan peserta sektor informal.
5. Menangani kendala operasional atau mengeskalasi kendala kepada atasan.
6. Mengevaluasi rencana dan mengajukan usulan penyesuaian (jika perlu).

c. Melaksanakan kegiatan pembinaan terhadap peserta, guna meningkatkan iuran kepesertaan sesuai target yang menjadi bebannya, dengan cara :

1. Mengumpulkan informasi dan mengidentifikasi karakteristik peserta sebagai dasar penyesuaian program pembinaan.
2. Menyusun dan melaksanakan rencana kegiatan pembinaan.
3. Menangani kendala operasional atau mengeskalasi kendala kepada atasan.

4. Melakukan kunjungan bersama instansi terkait ke perusahaan binaan untuk berbagai tujuan (misalnya: sosialisasi program, penyelesaian masalah, menyiapkan dukungan law enforcement, dll)
 5. Mengevaluasi rencana dan mengajukan usulan penyesuaian (jika perlu)
- d. Memberikan pelayanan dan menangani keluhan peserta, guna menjaga kepuasan peserta, dengan cara :
1. Menerima dan menangani keluhan peserta.
 2. Melakukan koordinasi dengan Penata Madya Administrasi Informal Khusus dalam hal pelayanan dokumen.
 3. Melakukan koordinasi dengan Penata Madya Administrasi Informal Khusus dalam pelayanan administrasi kepesertaan termasuk antara lain proses mutasi kepesertaan.
 4. Melakukan koordinasi dengan Penata Madya Administrasi Informal Khusus untuk memastikan akurasi data dari dan ke peserta.
- e. Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

Indikator Kinerja Penata Madya Pemasaran Informal Khusus meliputi Peningkatan perluasan kepesertaan, Peningkatan jumlah iuran, Tingkat keluhan peserta minimal, dan Akurasi data peserta.

Adapun wewenang Penata Madya Pemasaran Informal Khusus yaitu melakukan kontak dengan calon peserta, melakukan negosiasi dalam batas kewenangannya, dan meminta data peserta.

b) Penata Madya Pelayanan JHT-JK

Melakukan verifikasi terhadap dokumen pendukung proses klaim program JHT & JK, menentukan besar klaim dan memproses klaim sesuai ketentuan yang berlaku, guna memenuhi kewajiban pembayaran klaim kepada peserta dengan tepat jumlah dan tepat waktu.

1. Tanggung jawab utama pengelolaan organisasi

- a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.
- b. Melaksanakan peraturan perusahaan/perundangan, sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance.

2. Tanggung jawab utama pengelolaan operasional

- a. Mengumpulkan dan mengkompilasi data pelayanan JHT-JK, untuk mendukung atasan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran tahunan, dengan cara :
 1. Mengumpulkan data sesuai kebutuhan.
 2. Menganalisa pencapaian target dan permasalahan yang timbul.
 3. Mengajukan hasil analisa dan data kepada atasan untuk direview.

b. Memeriksa dokumen dan memproses klaim, sehingga pengajuan klaim JHT-JK dapat selesai tepat waktu, dengan

cara:

1. Mengumpulkan dokumen-dokumen terkait.
2. Memeriksa keabsahan dokumen.
3. Mengecek kelengkapan persyaratan klaim.
4. Menerbitkan surat konfirmasi tahap 1 dan melakukan pengecekan data atas kasus yang dianggap meragukan sebagai bahan penyelesaian penetapan jaminan.
5. Menentukan besar klaim sesuai ketentuan.
6. Memproses proses pembayaran kepada pihak-pihak terkait.
7. Menginformasikan klaim siap bayar ke perusahaan/peserta.

c. Menyusun rekapitulasi kasus klaim, guna mendukung pelaksanaan konsolidasi data pelayanan untuk bahan evaluasi selanjutnya, dengan cara:

1. Mencatat kasus klaim dan jaminan yang dibayarkan kepada peserta.
2. Membuat rekapitulasi kasus klaim.
3. Membuat catatan penyebab kasus dan menganalisa tindak lanjut yang dapat dilakukan.
4. Mengajukan rekapitulasi dan catatan yang dibuat kepada atasan untuk direview.

d. Menyimpan dokumen dan data bidang pelayanan JHT-JK, untuk memudahkan pencarian di kemudian hari, dengan cara :

1. Mengumpulkan data/dokumen.
 2. Memverifikasi akurasi dan kelengkapannya.
 3. Menyimpan secara sistematis.
 4. Melakukan pemuktahiran secara berkala.
- e. Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

Indikator kerja pada Penata Madya Pelayanan JHT-JK adalah akurasi dan kelengkapan data, pembayaran klaim dilaksanakan tepat waktu, dan tersedianya rekapitulasi data klaim dan jaminan untuk program JHT-JK.

Adapun wewenangnya yaitu menetapkan besaran klaim dan menolak pengajuan klaim yang belum memenuhi persyaratan.

c) Penata Madya Teknologi Informasi (TI)

Melaksanakan pengaturan penggunaan, perbaikan, dan pemeliharaan hardware, software dan jejaring, serta mengelola database dan aplikasi, guna mengoptimalkan pengoperasian perangkat sistem informasi untuk memberikan pelayanan yang cepat dan akurat kepada peserta dan untuk efektivitas kegiatan operasional.

1. Tanggung jawab utama pengelolaan organisasi
 - a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.
 - b. Melaksanakan peraturan perusahaan/perundangan, sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance.

2. Tanggung jawab utama pengelolaan operasional

a. Menyediakan sarana TI, sebagai dukungan kepada kegiatan

operasional, dengan cara:

1. Mengumpulkan data tentang kebutuhan TI (perangkat keras dan lunak)
2. Mengevaluasi kebutuhan.
3. Mengusulkan rencana pemenuhan kebutuhan.
4. Melakukan koordinasi pemenuhan kebutuhan.

b. Melaksanakan kegiatan pemeliharaan rutin sarana prasarana teknologi informasi (perangkat keras, jejaring komputer, perangkat lunak aplikasi, serta database), guna mengoptimalkan kelangsungan operasional dengan downtime yang minimal, dengan cara :

1. Menyusun jadwal pemeliharaan dan menginformasikannya kepada penggunaan data.
2. Melaksanakan pemeliharaan.

c. Melakukan pengaturan kewenangan pemakaian sistem disesuaikan dengan tingkatan pengguna, guna menjaga keamanan sistem aplikasi dan database, dengan cara :

1. Mengumpulkan data/informasi mengenai tingkat kewenangan dalam hal penggunaan data.
2. Membuat sistem pembatasan akses ke data.
3. Mengatur penggunaan.
4. Melakukan sosialisasi pengaturan.

d. Melaksanakan perbaikan atas permasalahan/kerusakan yang timbul pada perangkat keras, jejaring komputer, perangkat lunak aplikasi, serta database, guna memberikan dukungan teknis bagi kelancaran pengelolaan sistem, dengan cara :

1. Mendata keluhan yang masuk.
2. Melakukan tindakan perbaikan sesuai batas kewenangannya.
3. Melakukan koordinasi dengan Kantor Wilayah untuk gangguan yang bersifat sentral.

e. Melaksanakan pengelolaan data (perekaman, recovery, dan pengolahan) dari database yang tersedia, guna menghasilkan data yang valid dan akurat, dengan cara :

1. Melakukan back-up data secara rutin.
2. Menyediakan kebutuhan data bagi user.

f. Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

Adapun indikator kinerja Penata Madya Teknologi Informasi adalah tersedianya usulan kebutuhan perangkat teknologi informasi, downtime minimal, tersedianya data yang valid dan akurat, dan dokumentasi sistem teradministrasi dengan baik.

Wewenang Penata Madya Teknologi Informasi adalah melakukan perbaikan atas perangkat TI sesuai tingkat kewenangan, menyusun jadwal pemeliharaan, dan menganalisa kebutuhan sarana TI yang diajukan.

d) Penata Muda Umum

Mengkoordinasikan pemberian layanan umum dan penyediaan barang/jasa sesuai kebutuhan, serta melaksanakan program komunikasi sesuai arahan, guna memberikan dukungan optimal terhadap kelancaran operasional.

1. Tanggung jawab utama pengelolaan organisasi

- a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.
- b. Melaksanakan peraturan perusahaan/perundangan, sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance.

2. Tanggung jawab utama pengelolaan operasional

- a. Melaksanakan kegiatan kesekretariatan, pengelolaan arsip, dan layanan umum lainnya, untuk mendukung kelancaran kegiatan operasional, dengan cara :
 1. Mencatat dan menyimpan dokumen/surat.
 2. Mendistribusikan surat masuk/keluar.
 3. Mengatur pemberian layanan umum (seperti kebersihan, keamanan, kerumahtanggaan, dll)
- b. Melaksanakan pengelolaan aset, sehingga dapat diberdayakan secara optimal, dengan cara :
 1. Mencatat barang inventaris dan aset perusahaan.
 2. Memonitor secara rutin kelengkapan/keberadaan aset.
 3. Mengkoordinasikan pemeliharaan aset.

4. Mengurus kelengkapan dokumen kepemilikan.
 5. Melakukan penyimpanan secara aman.
- c. Melaksanakan penyediaan barang/jasa, sehingga tersedia tepat mutu dan tepat waktu, dengan cara:
1. Menganalisa data kebutuhan dari setiap bidang.
 2. Mengajukan rencana kebutuhan untuk direview atasan.
 3. Melaksanakan kegiatan pengadaan sesuai ketentuan.
 4. Mendistribusikan barang kepada pemesan.
 5. Melakukan pencatatan secara akurat.
- d. Melaksanakan pengelolaan atas kontrak kerja penyediaan barang/jasa dan mengelola database vendor, untuk tertib administrasi dan mendukung kelancaran kegiatan pengadaan, dengan cara :
1. Menyiapkan draft kontrak kerja untuk direview dan di finalisasi oleh atasan.
 2. Memantau kinerja vendor selama masa kerja sama.
 3. Mengidentifikasi masa berlaku kontrak dan mempersiapkan dokumen untuk tindak lanjut.
 4. Mengevaluasi kinerja vendor.
- e. Melaksanakan program komunikasi dengan internal dan eksternal perusahaan, untuk menjaga citra perusahaan, dengan cara :

1. Melakukan koordinasi dalam rangka pelaksanaan kegiatan komunikasi.
 2. Memantau dan mengevaluasi dampak komunikasi.
 3. Mengajukan hasil evaluasi kepada atasan untuk direview.
- f. Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

Indikator kerja bagi Penata Madya umum adalah pemenuhan sarana dan prasarana kerja sesuai kebutuhan, terlaksananya layanan umum, pengelolaan aset optimal, terlaksananya program komunikasi serta tertib administrasi.

Adapun wewenang bagi Penata Madya Umum yaitu meminta data dari vendor dan memverifikasi kebutuhan pengguna.

e) Penata Madya Administrasi Informal-Khusus

Menghimpun data yang terkait dengan kegiatan pemasaran dan administrasi kepesertaan informal khusus, menyiapkan sarana prasarana penunjang kegiatan pemasaran serta melakukan pelayanan dokumen administrasi dan penghitungan besar iuran serta denda (jika ada), guna menyediakan data yang akurat dan dokumen yang lengkap untuk mendukung kelancaran kegiatan pemasaran informal khusus.

1. Tanggung jawab utama pengelolaan organisasi

- a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.

- b. Melaksanakan peraturan perusahaan/perundangan, sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance.

2. Tanggung jawab utama pengelolaan operasional

- a. Melaksanakan penghimpunan informasi dari berbagai sumber terkait, dalam rangka mendata potensi agar dapat dijadikan acuan untuk kegiatan pemasaran, dengan cara:

1. Mengumpulkan data potensi, termasuk data perusahaan yang wajib menjadi peserta.
2. Menginput data potensi.
3. Mencocokkan data potensi yang harus diinput dengan data base potensi dan data base kepesertaan.

- b. Menyiapkan data hasil kegiatan pemasaran, sebagai bahan analisa dan evaluasi pencapaian target Kantor Cabang dan evaluasi kinerja Penata Madya Pemasaran Informal Khusus, dengan cara :

1. Mengumpulkan dan menginput data kegiatan pemasaran.
2. Menginput perolehan kepesertaan.
3. Membuat rekapitulasi peningkatan kepesertaan dan iuran.

- c. Mempersiapkan sarana prasarana pendukung dalam rangka implementasi program pengembangan dan pengelolaan kepesertaan, untuk menunjang kelancaran kegiatan Penata Madya Pemasaran Informal Khusus, dengan cara :

1. Mempelajari permintaan Kebutuhan dari Penata Madya Pemasaran Informal Khusus.

2. Menyediakan materi/brosur/formulir.
 3. Melakukan koordinasi dengan bidang penunjang cabang untuk menyediakan sarana prasarana.
 4. Menyimpan sarana prasarana untuk penggunaan di kemudian hari.
- d. Melakukan perhitungan besar iuran dan denda (jika ada), untuk memperoleh nilai penetapan yang akurat, dengan cara :
1. Meneliti dokumen pendaftaran kepesertaan/TK dan upah TK.
 2. Melakukan koordinasi dengan Penata Madya Pemasaran Informal Khusus dalam proses verifikasi dokumen.
 3. Menghitung dan menerbitkan penetapan iuran berupa Surat Pemberitahuan Iuran (SPI).
 4. Melaksanakan perhitungan dalam rangka penyusunan rekonsiliasi iuran, penetapan dan koreksi denda.
- e. Melaksanakan pelayanan administrasi dan dokumen bagi calon peserta/peserta, untuk tertib administrasi dan dalam rangka mendukung upaya menjaga kepuasan peserta, dengan cara :
1. Menyiapkan dokumen bagi calon peserta (misalnya: formulir, SPI, dll)
 2. Menyiapkan dokumen yang akan dikirimkan ke perusahaan binaan (seperti SPP, SPI, KPJ, Buku Tabungan JHT, Daftar KPJ, KPK, Daftar KPK, laporan saldo JHT).
 3. Melakukan koordinasi dengan Penata Madya Pemasaran Informal Khusus dalam proses pengiriman.

4. Menyimpan salinan dokumen yang telah didistribusikan kepada peserta.

f. Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

Adapun indikator kinerja bagi Penata Madya Pemasaran Informal Khusus adalah data base terkini dan akurat, akurasi hasil perhitungan dan dokumen terdistribusi.

f) Penata Madya Administrasi Pemasaran

Menghimpun dan mengelola data yang terkait dengan kegiatan pemasaran dan administrasi kepesertaan, melakukan pelayanan dokumen administrasi dan penghitungan besar iuran serta denda (jika ada), guna menyediakan data yang akurat dan dokumen yang lengkap untuk mendukung kelancaran kegiatan pemasaran.

1. Tanggung jawab utama pengelolaan organisasi

- a. Melaksanakan penilaian kinerja sesuai prosedur, guna memperoleh hasil penilaian yang valid dan akurat.
- b. Melaksanakan peraturan perusahaan/perundangan sebagai bagian dari pelaksanaan prinsip Good Corporate Governance.

2. Tanggung jawab utama Pengelolaan operasional

- a. Melaksanakan penghimpunan informasi dari marketing officer, dalam rangka memperoleh data potensi agar dapat dijadikan acuan untuk kegiatan pemasaran, dengan cara :

1. Mengumpulkan data potensi, termasuk data perusahaan yang wajib menjadi peserta kedalam database.

2. Mencocokkan data potensi yang harus diinput dengan database potensi dan database kepesertaan.
 3. Membuat daftar Perusahaan Wajib Belum Daftar (PWBD).
 4. Menerbitkan surat pemberitahuan pelaksanaan program-program.
- b. Menyiapkan data hasil kegiatan pemasaran, sebagai bahan sosialisasi, edukasi, analisa dan evaluasi pencapaian target kantor cabang dan evaluasi kinerja marketing officer dan Relationship Officer dalam rangka
- c. mendukung upaya menjaga kepuasan peserta, dengan cara :
1. Mengumpulkan dan menginput data kegiatan pemasaran.
 2. Membuat rekapitulasi hasil kegiatan pemasaran.
 3. Menginput perubahan data tenaga kerja dan upah.
- d. Mempersiapkan sarana dan prasarana pendukung dalam rangka implementasi program pengembangan dan pengelolaan kepesertaan, untuk penunjang kelancaran kegiatan Marketing Officer/Relationship Officer, dengan cara :
1. Mempelajari dan memproses permintaan kebutuhan dari MO/RO.
 2. Menyediakan materi/brosur/formulir.
 3. Melakukan koordinasi dengan bidang lain di cabang untuk penyediaan sarana prasarana.

4. Menyimpan sarana prasarana untuk penggunaan di kemudian hari.
- e. Melakukan perhitungan besar iuran dan denda (jika ada), untuk memperoleh nilai penetapan yang akurat, dengan cara :
 1. Meneliti dokumen pendaftara kepesertaan/TK dan upah TK.
 2. Melakukan koordinasi dengan Marketing Officer/ Relationship Officer dalam proses verifikasi dokumen.
 3. Menerbitkan surat penetapan iuran pertama.
 4. Melakukan validasi kertas kerja rekonsiliasi iuran (termasuk denda jika ada)
 5. Melakukan posting iuran.
- f. Melaksanakan pelayanan administrasi dan dokumen bagi calon peserta/peserta, untuk tertib administrasi dan dalam rangka mendukung upaya menjaga kepuasan peserta, dengan cara :
 1. Menyiapkan dokumen bagi calon pesera (misalnya: formulir, SPI, dll)
 2. Menyiapkan dokumen yang akan dikirimkan ke perusahaan binaan (seperti SPP, Buku Tabungan JHT, laporan saldo JHT).
 3. Melakukan koordinasi dengan Marketing Officer/ Relationship Officer dalam proses pengiriman.
 4. Menyimpan salinan dokumen yang telah didistribusikan kepada peserta.

- g. Melakukan pengarsipan dokumen kepesertaan dan iuran tahun berjalan, serta menyerahkan kepada bidang umum & SDM untuk dokumen lewat tahun berjalan (baik dokumen elektronik maupun non elektronik), guna menciptakan arsip yang lengkap dan akurat.
- h. Menyusun laporan hasil kerja sebagai pertanggungjawaban atas kegiatan kerja.

4.2 Proses Penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKAP) BPJS Ketenagakerjaan

4.2.1 Pengertian Rencana Kerja Anggaran (RKAP)

Ketika menjalankan bisnis pertama kali, penting sekali untuk merencanakan dan mengatur keuangannya.. Menciptakan suatu proses anggaran merupakan cara paling efektif untuk menjaga bisnis dan alat-alat pembayarannya agar tetap pada jalur. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang digunakan untuk satu tahun, sebagaimana yang dikemukakan oleh Apandi Nasehatun bahwa “budget” atau anggaran merupakan semua rencana kegiatan (planning) yang dinyatakan dalam satuan „uang“, selama satu periode tertentu, biasanya satu tahun”.

Selain itu, rencana kerja dan anggaran perusahaan merupakan:

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

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

Anggaran menggambarkan jalan bagi bisnis dengan membuat bagian sketsa rencana bisnis dalam istilah keuangan. Seperti peta, anggaran dapat membantu perusahaan menjalankan usahanya selamat tahun berjalan dan menghindari hasil negatif.

4.2.2 Fungsi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

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

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

- Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

4.2.3 Proses Penyusunan Rencana Kerja Anggaran BPJS Ketenagakerjaan

- a. Disusun Direksi beserta jajaran manajemen dengan mengkombinasikan pendekatan *top-down* dan *bottom-up dengan* memperhatikan masukan Komisaris.
- b. Disampaikan ke Dewan Komisaris guna dilakukan pembahasan dalam rapat Komisaris.
- c. Rancangan RKAP disampaikan kepada RUPS maksimum dalam waktu 60 hari sebelum tahun anggaran yang baru.
- d. Pengesahan RKAP oleh RUPS.
- e. Pengesahanselambat-lambatnya dalam waktu 30 hari setelah tahun anggaran.

Materi pokok usulan RKAP 2012, meliputi Taksasi Realisasi Kinerja Perusahaan Tahun 2011, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2012, serta Ikhtisar Rencana Kerja dan Anggaran Program Kemitraan BUMN dengan Usaha kecil Menengah (UKM) dan program Bina Lingkungan yang secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut ini.

1. Realisasi Asumsi, yang terdiri atas pertumbuhan ekonomi nasional, inflasi, tingkat suku bunga SBI 3 bulan, tarif listrik dan kurs valuta asing yang untuk selanjutnya dalam konteks pelaksanaan RKAP Perseroan Tahun 2011, kondisi aspek makro ekonomi nasional tersebut yang ditopang kondisi struktur aktivitas ekonomi hinterland perusahaan

yang masih berbasis konsumsi memberi dukungan yang cukup positif terhadap capaian target pasar/volume kegiatan operasional.

2. Aktivitas utama manajemen dilaksanakan dengan mengacu pada sasaran dan program kegiatan manajemen yang telah dicanangkan dalam RKAP Tahun 2011 yang juga merupakan tahun ketiga Implementasi Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2009-2013, antara lain : *customer focus, excellent operation, organization fit, leadership & human effectiveness, asset optimization and development, business and logistic development, dan profitability growth.*
3. Taksasi program kegiatan dewan komisaris yang terdiri atas :
 - a. Sampai akhir tahun 2011 rapat Internal Dewan Komisaris sebanyak 18 (delapan belas) kali.
 - b. Rapat dengan Direksi sebanyak 9 (sembilan) kali, yaitu Laporan Manajemen Perusahaan Tahunan, Laporan Manajemen Triwulanan, usulan *Key Performance Indikator's* dan rapat Revisi Anggaran Investasi.
 - c. Rapat dengan Kementerian BUMN sebanyak 3 (tiga) kali dan rapat dengan Pemegang Saham sebanyak 3 (tiga) kali.
 - d. Rapat dengan Kantor Akuntan Publik (KAP) S. Mannan, Wahjudi & Rekan sebanyak 1 (satu) kali.
 - e. Kunjungan kerja ke unit kerja Perseroan.
 - f. Dalam rangka membantu kelancaran pelaksanaan tugas pengawasan Dewan Komisaris, Komite Audit melaksanakan

beberapa review antara lain : draft Laporan Manajemen Perusahaan Tahunan Perseroan, draft Laporan Hasil Pemeriksaan KAP, draft Laporan Manajemen Perseroan Triwulanan, review atas Laporan Hasil Audit Terpadu SPI dan review atas hasil kajian Direksi.

4. Taksasi realisasi anggaran tahun 2011 yang terdiri atas :
 - a. Anggaran fisik yang mencakup kegiatan operasional dan kekuatan sumber daya manusia.
 - b. Anggaran keuangan yang mencakup laba-rugi, investasi, arus kas, dan neraca.
 - c. Tingkat kesehatan perusahaan

Selanjutnya tersusun menjadi rencana kerja dan anggaran perusahaan tahun 2012 yang berdasarkan atas :

1. Asumsi dan proyeksi pertumbuhan yang terdiri dari asumsi makro ekonomi nasional yang mengacu pada asumsi APBN yang disepakati Pemerintah dan DPR tahun 2012 sebagai berikut : pertumbuhan ekonomi, inflasi, tingkat bunga dan nilai tukar rupiah/ US dollar.
2. Sasaran kualitatif yang hendak dicapai.
3. Program kerja utama manajemen.
4. Rencana anggaran fisik yang mencakup kegiatan operasional, sumber daya manusia dan kekuatan alat produksi.
5. Proyeksi keuangan yang mencakup laba-rugi, pendapatan, biaya, anggaran investasi, proyeksi kas dan neraca.

Untuk selanjutnya menjadi pengesahan rencana kerja dan anggaran perusahaan tahun buku 2012 (RKAP) dengan menunjuk pada anggaran dasar perusahaan dan berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor KEP-236/MBU/2011 pada Lampiran II No. 1 tentang Kewenangan Menteri Negara BUMN yang didelegasikan/ dikuasakan kepada Dewan Komisaris untuk mendapat pengesahan.

Tabel 4.1

Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2016

(Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT	RKAT	Realisasi	Realisasi	$\Delta\%$	%
	2017	2016	2016	2015	$\Delta\%$	%
	1	2	3	4	3:4	3:2
Pendapatan (<i>Revenues</i>)	65.181	45.629	41.548	50.672	81,99	91,06
Total Beban (<i>Total Expenses</i>)	26.965	21.906	22.529	17.324	130,04	102,84
Kenaikan (Penurunan) <i>Asset Netto</i> <i>Net Asset Increase</i> (<i>Decrease</i>)	38.216	23.723	19.019	33.348	57,03	80,18

Sumber : Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2016 BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan tabel Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi tahun 2016 diatas menggambarkan bahwa Pendapatan (*revenues*) berdasarkan kolom RKAT dari tahun 2016 ke 2017 mengalami peningkatan sebesar 19.552

sedangkan berdasarkan kolom realisasi dari tahun 2015 ke 2016 mengalami penurunan sebesar 9.124. Pada Total Beban berdasarkan kolom RKAT dari tahun 2016 ke 2017 mengalami peningkatan sebesar 5.059 dan berdasarkan kolom realisasi dari tahun 2015 ke 2016 juga mengalami peningkatan sebesar 5.205. Dan Pada Kenaikan Penurunan Aset berdasarkan kolom RKAT dari tahun 2016 ke 2017 mengalami peningkatan sebesar 14.493 dan berdasarkan kolom realisasi dari tahun 2015 ke 2016 mengalami penurunan sebesar 14.329.

Tabel 4.2

Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2017

(Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT	RKAT	Realisasi	Realisasi	$\Delta\%$	%
	2018	2017	2017	2016		
	1	2	3	4	2:1	3:2
Pendapatan (<i>Revenues</i>)	80.628	70.678	74.523	41.558	87,66	105,44
Total Beban (<i>Total Expenses</i>)	33.125	31.564	25.165	22.540	95,28	79,72
Kenaikan (Penurunan) <i>Asset Netto</i> <i>Net Asset Increase</i> <i>(Decrease)</i>	47.503	39.114	49.358	19.018	82,34	126,19

Sumber : Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2017 BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan tabel Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi tahun 2017 diatas menggambarkan bahwa Pendapatan (*revenues*) berdasarkan kolom RKAT dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan sebesar 9.950 sedangkan berdasarkan kolom realisasi dari tahun 2016 ke 2017 juga mengalami

peningkatan sebesar 32.965. Pada Total Beban berdasarkan kolom RKAT dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan sebesar 1.561 dan berdasarkan kolom realisasi dari tahun 2016 ke 2017 juga mengalami peningkatan sebesar 2.625. Dan Pada Kenaikan Penurunan Aset berdasarkan kolom RKAT dari tahun 2017 ke 2018 mengalami peningkatan sebesar 8.389 dan berdasarkan kolom realisasi dari tahun 2016 ke 2017 juga mengalami kenaikan sebesar 30.340.

Tabel 4.3
Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2018
(Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT	Realisasi	Pencapaian	Proyeksi	Proyeksi 2019	Proyeksi 2019
	2018	2018	(%)	2019	Terhadap Realisasi 2018 (%)	Terhadap Target 2018 (%)
	1	2	(2:1)	3	(3:2)	(3:1)
Pendapatan (Revenues)	5.488	6.038	110,02	6.131	101,54	111,71
Total Beban (Total Expenses)	4.952	4.350	87,84	5.723	131,57	115,57
Kenaikan (Penurunan) Asset Netto Net Asset Increase (Decrease)	536	1.688	314,92	408	24,17	76,11

Sumber : Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2018 BPJS
Ketenagakerjaan

Berdasarkan tabel Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi tahun 2018 diatas menggambarkan bahwa Pendapatan (revenues) berdasarkan kolom RKAT tahun 2018 sebesar 5.488 dan berdasarkan kolom realisasi tahun 2018 sebesar 6.038. Pada Total Beban berdasarkan kolom RKAT tahun 2018 sebesar 4.952 dan berdasarkan kolom realisasi tahun 2018 sebesar 4.350. Dan Pada Kenaikan Penurunan Aset berdasarkan kolom RKAT tahun 2018 sebesar 536 dan berdasarkan kolom realisasi tahun 2018 sebesar 1.688.



BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan anggaran terhadap kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar, maka dapat disimpulkan bahwa BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar menyusun anggaran sebagai pengukuran penilaian kinerja BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar bertujuan untuk menghindari adanya overspending, underspending, dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran yang berpedoman pada data-data actual tahun-tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran tersebut mengukur penilaian kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan dinilai berhasil dengan berdasarkan atas pencapaian target dan efisiensi anggaran. Berdasarkan Tabel Hasil Perencanaan Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi tahun 2016 – 2018 menggambarkan bahwa Pendapatan RKAT dari tahun ke tahun mengalami peningkatan secara konsisten yaitu dari 45.629 hingga 80.628, hal ini menunjukkan bahwa penerapan RKAT pada BPJS Ketenagakerjaan dapat dikatakan efisien dan efektif.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diajukan berkaitan dengan kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan dalam pelaksanaan RKAP Tahun 2012, beberapa asumsi yang belum terealisasi dapat memberikan hasil yang optimal.

2. Diharapkan agar pada tahun selanjutnya realisasi anggaran meningkat dibandingkan rencana anggaran yang disusun
3. Diharapkan agar kreativitas manajemen selanjutnya dapat melakukan upaya untuk mengantisipasi kendala/ kelemahan yang terdapat dalam RKAP agar sasaran secara umum dapat tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 1998. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta.
- Anthony, Robert N, and Vijay Govindarajan. 1995. *Management Control System. Eight Edition, Home Wood-Illinois: Richard D. Irwin*.
- Atkinson, Banker, Kaplan, dan Mark Young .2001. *international edition. Management Accounting*. Prentice Hall.
- Atkinson, Anthony A., Rajiv D. Banker, Robert S. Norton, Kaplan, David P. Kaplan, Mark Young. 2001. *Management Accounting. Third Edition. Prentice Hall. New Jersey*
- Garison, Ray H. dan Eric W. Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*. Terjemahan A. Totok Budisantoso, Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don R, Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen Diterjemahkan oleh Deny Arnos Kwary*. Jakarta: Salemba Empat
- Herlianto, Didit 2011, *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan, Edisi Pertama*, Gosyen Publishing, Yogyakarta.
- Hongren, Foster, and Datar, *Cost Accounting: A Manajerial Emphasis, Sevent edition, Englewood Cliff, New Jersey; Prentice- Hall International, 1997*.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, 2007. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin M., 2004, *Penganggaran Perusahaan, Edisi Kesatu*, Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, Henry. 2002. *Akuntansi Managerial*. Edisi Kedua. Yogyakarta: UUP AMP-YKPN.

Lampiran Tabel

Tabel 1.1

Data RKAT BPJS Ketenagakerjaan

Per 7 Juni 2019

(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	Keterangan	RKAT					
		2016	2017	Kenaikan/ Penurunan (%)	2017	2018	Kenaikan/ Penurunan (%)
1.	Pendapatan (<i>Revenues</i>)	45,62	70,67	54,84 %	70,67	54,88	-22,31 %
2.	Total Beban (<i>Total Expenses</i>)	21,9	31,56	44,10 %	31,56	51,04	61,72 %
3.	Kenaikan (Penurunan) Asset Netto Net Asset Increase (Decrease)	23,72	39,11	64,89 %	39,11	3,84	-90,18 %

Sumber : BPJS Ketenagakerjaan Cabang Makassar tahun 2019

Tabel 4.1

Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2016

(Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT	RKAT	Realisasi	Realisasi	$\Delta\%$	%
	2017	2016	2016	2015	3:4	3:2
	1	2	3	4		
Pendapatan (<i>Revenues</i>)	65.181	45.629	41.548	50.672	81,99	91,06
Total Beban (<i>Total Expenses</i>)	26.965	21.906	22.529	17.324	130,04	102,84
Kenaikan (Penurunan) <i>Asset Netto</i> <i>Net Asset</i> <i>Increase</i> (<i>Decrease</i>)	38.216	23.723	19.019	33.348	57,03	80,18

Sumber : Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2016 BPJS

Ketenagakerjaan

Tabel 4.2

Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2017

(Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT	RKAT	Realisasi	Realisasi	$\Delta\%$	%
	2018	2017	2017	2016		
	1	2	3	4	2:1	3:2
Pendapatan (<i>Revenues</i>)	80.628	70.678	74.523	41.558	87,66	105,44
Total Beban (<i>Total Expenses</i>)	33.125	31.564	25.165	22.540	95,28	79,72
Kenaikan (Penurunan) <i>Asset Netto</i> <i>Net Asset Increase</i> <i>(Decrease)</i>	47.503	39.114	49.358	19.018	82,34	126,19

Sumber : Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2017 BPJS

Ketenagakerjaan

Tabel 4.3

Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2018

(Dalam Jutaan Rupiah)

Uraian	RKAT 2018	Realisasi 2018	Pencapaian (%)	Proyeksi 2019	Proyeksi 2019 Terhadap Realisasi 2018 (%)	Proyeksi 2019 Terhadap Target 2018 (%)
	1	2	(2:1)	3	(3:2)	(3:1)
Pendapatan (Revenues)	5.488	6.038	110,02	6.131	101,54	111,71
Total Beban (Total Expenses)	4.952	4.350	87,84	5.723	131,57	115,57
Kenaikan (Penurunan) Asset Netto Net Asset Increase (Decrease)	536	1.688	314,92	408	24,17	76,11

Sumber : Rencana Kerja Anggaran Tahunan dan Realisasi Tahun 2018 BPJS

Ketenagakerjaan