

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi ini, perusahaan *profit oriented* maupun *non-profit oriented* dituntut untuk mampu bertahan hidup dan memposisikan pada posisi yang kompetitif. Pada prosesnya, manajemen harus memulai dengan melakukan fungsi perencanaan. Perencanaan adalah proses menentukan tujuan perusahaan dan merumuskan strategi yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan komponen terpenting dalam fungsi manajerial, karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain tidak dapat dilakukan. Salah satu bentuk penerapan fungsi perencanaan adalah anggaran. Anggaran merupakan komponen utama dalam perencanaan.

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif dalam bentuk moneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasi (Hansen dan Mowen, 2004: 354). Anggaran menjadi sangat penting bagi perusahaan karena merupakan langkah awal dalam menjalankan fungsi perencanaan, oleh karena itu dibutuhkan penyusunan anggaran yang baik. Anggaran yang baik diharapkan mampu mengakomodir kepentingan masing-masing unit departemen dalam pelaksanaannya. Maka dalam pelaksanaan penyusunannya perlu adanya

partisipasi dari pihak-pihak dalam perusahaan. Pihak-pihak tersebut adalah manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat bawah.

Proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan. Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan bahwa ada 3 pendekatan dalam proses penyusunan anggaran yaitu *top-down* (atas ke bawah), *bottom-up* (bawah ke atas), dan gabungan antara kedua pendekatan tersebut.

Pendekatan *top-down* menempatkan atasan sebagai penyusun anggaran dan bawahan sebagai pelaksana anggaran yang ditentukan. Pendekatan ini memungkinkan atasan untuk merencanakan dan mengkalkulasi anggaran, sehingga waktu yang dibutuhkan relatif lebih singkat. Selanjutnya bawahan selaku pelaksana anggaran dituntut untuk memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mencapai target yang ditentukan. Akibatnya penerapan pendekatan *top-down* memiliki titik lemah yaitu atasan kurang/tidak mengetahui kapasitas dan hambatan pada bawahan selaku pelaksana anggaran sehingga target yang ditentukan terlalu tinggi dibandingkan kemampuan yang dimiliki pelaksana anggaran. Hal ini menyebabkan rendahnya kinerja bawahan karena target tidak sebanding dengan sumber daya yang diberikan.

Pendekatan *bottom-up* melibatkan semua komponen perusahaan dalam penyusunan anggaran, sehingga setiap keputusan yang diambil merupakan keputusan bersama. Bawahan sebagai pelaksana anggaran mengajukan usul untuk ditelaah dan dinegosiasikan dengan atasan.

Melalui pendekatan ini terbentuk komitmen dan kesadaran untuk melibatkan diri dalam pelaksanaan anggaran agar dapat mencapai target yang ditentukan bersama. Namun pendekatan *bottom-up* memiliki kelemahan yaitu waktu yang lama. Selain itu bila usulan yang diajukan oleh bawahan selaku pelaksana anggaran tidak dikendalikan secara seksama oleh atasan, maka target anggaran mungkin menyimpang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan selanjutnya yaitu pendekatan gabungan, yang terbentuk karena adanya keinginan untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan pada penerapan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Pendekatan ini selanjutnya disebut dengan sistem penganggaran partisipatif (*participative budgetting*). Dalam penerapannya, sistem ini melibatkan bawahan selaku pelaksana anggaran melakukan penyusunan anggaran mewakili kepentingan masing-masing departemen atau sub bagian. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran dengan berpedoman tujuan dan kebijakan pokok yang telah ditetapkan. Anggaran yang telah tersusun diajukan kepada atasan lalu dipertimbangkan dengan seksama, sehingga diharapkan ada komitmen yang kuat untuk melaksanakannya karena bawahan merasakan adanya keterlibatan dalam penyusunan anggaran.

Partisipasi dan keterlibatan bawahan dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang dinilai dapat meningkatkan kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang baik tidak hanya dibutuhkan oleh

entitas atau perusahaan yang berorientasi laba, tetapi juga pada lembaga-lembaga yang tidak berorientasi pada laba seperti perguruan tinggi.

Semakin banyaknya perguruan tinggi yang ada membuat persaingan di antara perguruan tinggi semakin ketat. Kondisi persaingan yang semakin kompetitif mendorong perguruan tinggi untuk dapat meningkatkan kualitas *output* yang dihasilkan agar dapat mampu bertahan sebagai perguruan tinggi berkualitas. Perguruan tinggi selain dituntut untuk dapat bersaing dalam hal kualitas praktek akademiknya juga diharapkan memiliki kinerja manajerial yang baik. Berbagai perguruan tinggi melakukan pembenahan di segala bidang termasuk manajemen, agar lulusan yang dihasilkan dapat memenuhi kebutuhan pasar kerja. Keberhasilan manajemen diukur berdasar fungsi-fungsi manajerial, salah satunya yang paling mendasar yaitu fungsi perencanaan dan pengelolaan anggaran. Perencanaan dan pengelolaan anggaran yang baik diharapkan dapat membantu perguruan tinggi untuk dapat bersaing ditengah semakin banyaknya perguruan tinggi baru yang diikuti dengan persaingan dalam dunia pendidikan yang semakin kompetitif.

Dalam hal perencanaan dan pengelolaan anggaran, perguruan tinggi negeri mengikuti peraturan yang telah ditetapkan pemerintah melalui dana APBN, sedangkan perguruan tinggi swasta memiliki kewenangan masing-masing untuk menentukan sistem perencanaan dan penganggarannya. Dengan adanya otonomi sendiri untuk menentukan sistem penganggarannya, perguruan tinggi swasta dituntut untuk menerapkan

pendekatan penyusunan anggaran yang baik guna mengembangkan organisasinya seefisien dan seefektif mungkin sehingga mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya. Pendekatan penyusunan anggaran partisipatif merupakan pendekatan yang baik karena menggabungkan dua pendekatan (*top-down* dan *bottom-up*) untuk menghilangkan kelemahan-kelemahan pendekatan tersebut.

Berdasarkan landasan pemikiran di atas, penulis tertarik untuk meneliti “**Penerapan Anggaran Partisipatif pada Perguruan Tinggi Swasta (Studi Pada Tiga Universitas Swasta Di Daerah Istimewa Yogyakarta)**”. Pemilihan perguruan tinggi swasta sebagai obyek penelitian karena memiliki kewenangan sendiri untuk menentukan sistem penganggaran berbeda dengan perguruan tinggi negeri yang sudah ditetapkan dalam APBN.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan pokok dalam penelitian ini dirumuskan ke dalam pertanyaan berikut: “Bagaimana penerapan anggaran partisipatif pada tiga perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta?”

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan anggaran partisipatif pada tiga perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta.

## **1.4. Manfaat Penelitian**

### **1.4.1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk memperdalam pengetahuan peneliti di bidang akuntansi manajemen, khususnya mengenai anggaran partisipatif dan penerapannya pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian dalam penelitian ini.

### **1.4.2. Bagi Universitas Swasta yang Menjadi Obyek Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran penerapan anggaran partisipatif pada tiga perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga kemudian dapat menerapkan sistem anggaran yang lebih efektif dengan mempertimbangkan partisipasi pada tiap elemen perguruan tinggi dalam penyusunan anggaran.

### **1.4.3. Bagi Pihak Lain**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang sejenis.