



12 JUL 2007

459/MM/Hd.7/2007

Rf 336 Tri 06

Public Finance

TESIS

PENERAPAN MODEL *ACTIVITY-BASED BUDGETING* DALAM  
PELAKSANAAN ANGGARAN  
DI UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA



YOHANA FRANSISCA TRI PRASTYAS  
No. Mhs. : 04.973/PS/MM

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA  
2006



**UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

---

**TANDA PENGESAHAN TESIS**

**N a m a** : Yohana Fransisca Tri Prastyas  
**Nomor Mahasiswa** : 04.973/PS/MM  
**Konsentrasi** : KEUANGAN  
**Judul tesis** : **PENERAPAN MODEL *ACTIVITY-BASED BUDGETING* DALAM PELAKSANAAN ANGGARAN DI UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

Tanggal,  
Pembimbing,

**Prof. Dr. J. Sukmawati S, MM.**



**Ketua Program,**

**Drs. Felix W. MBA**

PROGRAM  
PASCASARJANA



## **PENGESAHAN**

### **TESIS PROGRAM MAGISTER ( STRATA 2 )**

#### **PENERAPAN MODEL *ACTIVITY-BASED BUDGETING* DALAM PELAKSANAAN ANGGARAN DI UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

Oleh :  
**Yohana Fransisca Tri Prastyas**  
**NO. MHS: 04.973/PS/MM**

**Telah diperiksa, disetujui dan diuji oleh Penguji**

**Yogyakarta, \_\_\_\_\_ 2006**

**Prof. Dr. J. Sukmawati S, MM.**  
Ketua

**Th. Diah W.SE., MSi**  
Anggota

**A .Jatmiko W, SE., SIP.,SMF**  
Anggota

Tanda tangan

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini merupakan karya pribadi dan bukan merupakan kutipan atau dari karya tulis yang telah ada sebelumnya. Semua yang tertulis baik berupa data, teks, tabel, gambar, analisis, kesimpulan dan rekomendasi adalah murni karya saya dan merupakan hasil kerja pribadi, kecuali yang telah secara tertulis diacu dalam tesis ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta,



(Yohana Fransisca Tri Prastyas)

## KATA PENGANTAR

Dengan bersujud dan memanjatkan puji syukur dihadapan Tuhan Yang Maha kasih berkat perkenan, tuntunan dan nikmat serta karunia-Nya penulis akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini.

Tesis ini disusun dalam lima bab. bab I, Pendahuluan, diketengahkan latar belakang penelitian, identifikasi dan perumusan masalah, manfaat dan kegunaan penelitian serta kerangka pemikiran. Untuk menunjang kerangka pemikiran tersebut dikemukakan konsep-konsep dasar dan teori-teori yang relevan, dalam bab II, Tinjauan Pustaka, diuraikan konsep-konsep tentang organisasi nirlaba, penganggaran bagi lembaga pendidikan berorientasi nirlaba, definisi penganggaran, *Activity-based Budgeting (ABB)*, hubungan manajer dan kinerja penyusunan anggaran dan penerapan model *activity-based budgeting* bagi pengelolaan UAJY. Dalam bab III, Metodologi Penelitian, diketengahkan variabel, strategi penelitian dan metode analisis data. Dalam bab IV, Hasil Penelitian, diungkapkan hasil penelitian serta pembahasan. Dalam bab V, yang merupakan bagian terakhir dari tesis ini, dikemukakan simpulan dan saran yang ditujukan bagi aspek guna laksanakan dan untuk memenuhi kewajiban sosial dibidang keilmuan serta menggugah untuk diadakannya penelitian lebih lanjut.

Dalam penulisan tesis ini, banyak didapat penulis pengalaman silih berganti antara suka dan duka, telah mempertebal keyakinan penulis bahwa tanpa berkat dan

rahmat Tuhan Yesus Kristus serta tanpa bantuan dari semua pihak yang secara tulus dan ikhlas telah memberikan sumbangan berupa pemikiran, bimbingan, dorongan dan perhatian serta nasehat, tak mungkin penulis dapat menyampaikan ucapan terima kasih sedalam-dalamnya atas segala pengorbanan tersebut disertai dengan doa yang tiada henti-hentinya kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, semoga segala budi baik dari berbagai pihak mendapat imbalan dari-Nya.

Terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan terutama kepada Prof. Dr.J. Sukmawati S, MM. yang telah memberikan kesempatan mulai belajar di Pasca sekaligus pembimbing yang telah memberikan wawasan, pengarahan tentang penulisan tesis yang benar. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada Drs.Felix W, MBA. dan Dr. Budi S., MBA. selaku ketua prodi Magister Manajemen UAJY

Terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan pula kepada Rektor Universitas Atma Jaya Yogyakarta Dr. Slamet S.Sarwono, Pembantu Rektor II Ir.Anna Pudiyantri, MSc., yang telah memberikan kesempatan untuk penulisan tesis ini dan para penguji tesis yaitu A.Jatmiko Wibowo, SE., SIP.,MSF., Th. Diah W.SE., MSi.dan Drs. C. Handoyo W., MM. yang telah memberikan masukan dan koreksi dalam penyempurnaan penulisan tesis ini. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada Dra. Rustiana MSi, Dr. MF.Sheelyana J., SE., MSi. dan Dr.Fx. Suwanto, MSi. yang telah membantu pemberian banyak masukan yang lain.

Selanjutnya pada Dekan dan Pudek II semua Fakultas dan semua Pimpinan Unit, Tim Anggaran UAJY tahun 2004/2005 serta sahabat-sahabat dilingkungan kerja

(Bp. Wisnu Sumantha, Bp. Priyono, Bp. Kristiadi, Ibu Ratna Puspitasari, Ibu Lucky Arini, Bp. Aswanto, Bp. Darto, Bp. Bambang, Bp. Sigit) yang telah berbagi rasa, teman teman admisi Pasca (Ibu Yustina H, Ibu Wanti S, Ibu Septi, Bp. Anto, Bp. Handoko, Bp. Tedi, Bp. Santoso, Bp. Wagiyono) dan Bp. Basuki R (staf LPU) serta semua staf perpustakaan yang telah memberikan pelayanan dengan baik dan ramah, serta rekan-rekan sejawat yang tidak dapat disebutkan satu-persatu, telah banyak memberikan bantuan dan dorongan moril yang tidak ternilai dalam penyelesaian tesis

Akhirnya kepada pendamping setia penulis Oelin Marliyantoro serta anak-anakku tersayang Panduadi dan Delis yang telah memberikan kesempatan, waktu, dan doa-doanya. Terimakasih kepada almarhum Ayahanda dan Ibunda Sri Kasdwijo, almarhum Bapak dan Ibu A. Margono, semoga Tuhan selalu memberikan karunia-Nya kepada hambanya atas segala perjuangan dan pengorbanan selama masa penyelesaian studi ini. Amin

Yogyakarta, 30 September 2006

( YF. Tri Prastyas )

*penulis*





serviens in lumine veritatis

*Brian's Famous Poem*

*If you dream you see are alive, you are asleep*

*If you think you are awake, you are dreaming*

*If you know you are dreaming, you are awake*

*If you dream you are asleep, you should weep*

*( St.Gerardus)*

## DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
INTISARI.....	x
ABSTRACT.....	xi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
1. Perumusan Masalah.....	9
2. Lingkup Pembahasan Masalah.....	9
a. Pengertian Istilah.....	9
b. Batasan Penelitian.....	10
3. Motivasi.....	10
4. Manfaat Penelitian.....	11
5. Keaslian Penelitian.....	12
B. Tujuan Penelitian.....	12
C. Sistematika Penulisan.....	13

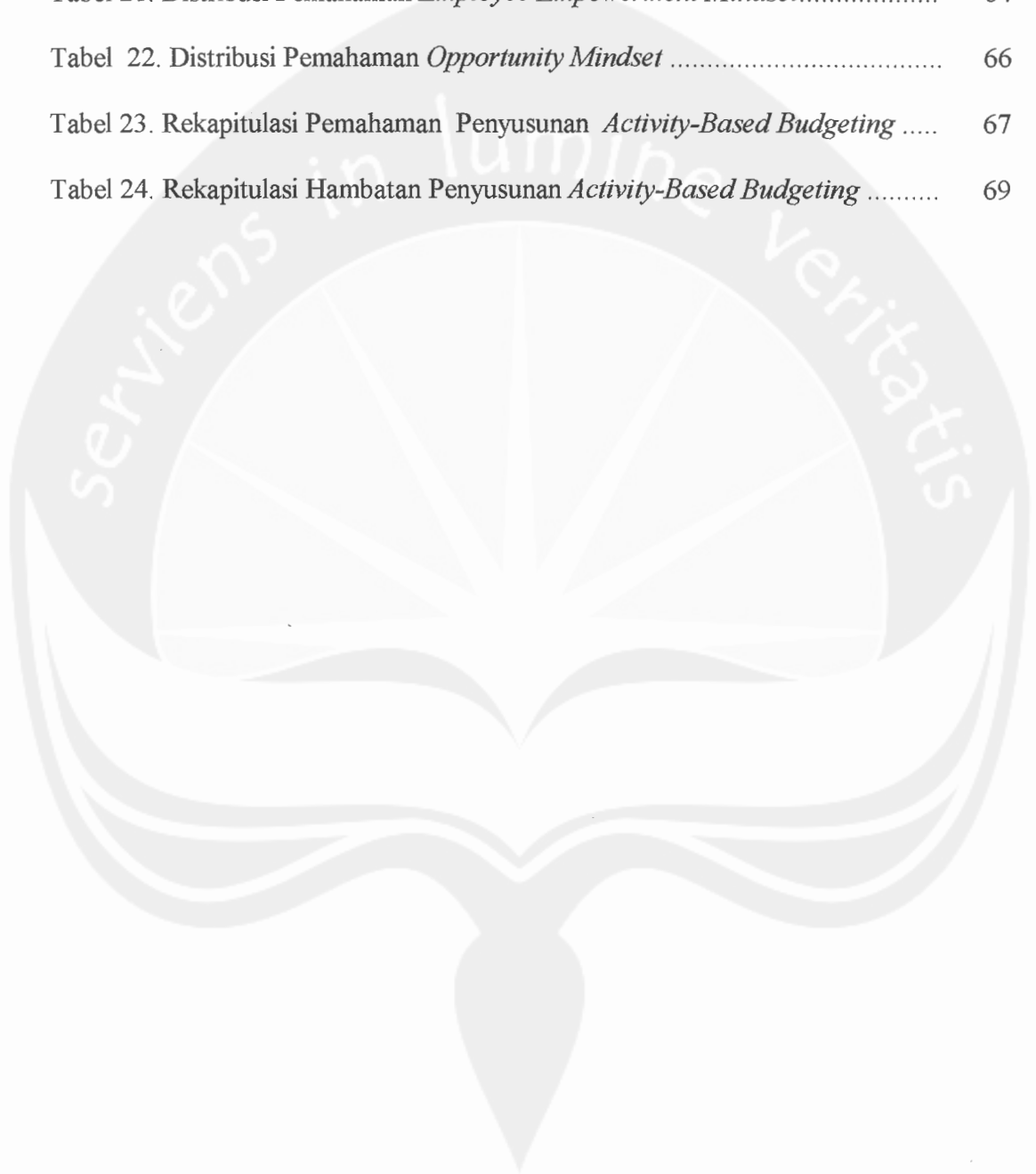
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>14</b>
<b>A. Organisasi Nirlaba.....</b>	<b>14</b>
1. Definisi Oerorganisasi Nirlaba .....	14
2. Sumber-sumber Penerimaan Organisasi Nirlaba .....	15
3. Peran Perencanaan Strategis dan Pendekatan Nirlaba.....	16
4. Kendala dalam manajemen strategi .....	17
5. Strategi organisasi nirlaba.....	20
6. Badan Hukum Lembaga Pendidikan Berorientasi Nirlaba .....	23
<b>B. Pengertian Penganggaran bagi Lembaga Pendidikan .....</b>	<b>25</b>
1. Definisi Penganggaran ( <i>Budgeting</i> ).....	25
2. <i>Activity-based Budgeting (ABB)</i> .....	29
<b>C. Hubungan manajer dan kinerja penyusunan anggaran .....</b>	<b>35</b>
<b>D. Penerapan model <i>activity-based budgeting</i> bagi pengelolaan UAJY .....</b>	<b>37</b>
<b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>43</b>
<b>A. Metode pengambilan sample.....</b>	<b>43</b>
<b>B. Variabel-variabel penelitian .....</b>	<b>43</b>
<b>C. Metode Pengumpulan .....</b>	<b>44</b>
<b>D. Metode Pengukuran Data .....</b>	<b>44</b>
<b>E. Alat Analisis .....</b>	<b>45</b>
<b>F. Langkah Penelitian .....</b>	<b>47</b>
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>48</b>

A. Diskripsi Data .....	48
1. Tinjauan Umum .....	48
2. Struktur Organisasi .....	48
3. Penganggaran ( <i>Budgeting</i> ) UAJY .....	50
B. Analisis Identitas Responden .....	51
C. Analisis Pemahaman Pelaksanaan <i>Activity-Based Budgeting</i> .....	57
D. Analisis Hambatan Pelaksanaan <i>Activity-Based Budgeting</i> .....	67
E. Rekap saran-saran responden .....	72
<b>BAB V. PENUTUP</b> .....	<b>74</b>
A. Simpulan .....	74
B. Rekomendasi .....	77
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>83</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	hal
Tabel 1. Keadaan keempat data tahun-tahun sekitar kritis diseluruh Indonesia .....	2
Tabel 2. Realisasi Pendapatan dan Pengeluaran UAJY .....	5
Tabel 3. Jumlah Mahasiswa Baru UAJY .....	7
Tabel 4. Skor penilaian tingkat pemahaman <i>activity- based budgeting</i> .....	45
Tabel 5. skor penilaian identifikasi hambatan penyusunan ABB .....	46
Tabel 6. Distribusi Responden Menurut Usia .....	52
Tabel 7. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	52
Tabel 8. Distribusi Responden Menurut Jabatan .....	53
Tabel 9. Distribusi Responden Menurut Struktur Bawahan .....	53
Tabel 10. Distribusi Responden Menurut Lama Menjabat .....	54
Tabel 11. Distribusi Responden Menurut Lama Bekerja di UAJY.....	55
Tabel 12. Distribusi Responden Menurut Jenjang Pendidikan .....	56
Tabel 13. Responden Mengikuti Studi Khusus Manajemen .....	56
Tabel 14. Jenis Studi Khusus Manajemen .....	57
Tabel 15. Pengelompokan Nilai <i>Customer Value Mindset</i> .....	59
Tabel 16. Distribusi Pemahaman <i>Customer Value Mindset</i> .....	59
Tabel 17. Pengelompokan Nilai <i>Continous Improvement Mindset</i> .....	61
Tabel 18. Distribusi Pemahaman <i>Continous Improvement Mindset</i> .....	61

Tabel 19. Pengelompokan Nilai <i>Cross-Functional Mindset</i> .....	62
Tabel 20. Distribusi Pemahaman <i>Cross-Functional Mindset</i> .....	63
Tabel 21. Distribusi Pemahaman <i>Employee Empowerment Mindset</i> .....	64
Tabel 22. Distribusi Pemahaman <i>Opportunity Mindset</i> .....	66
Tabel 23. Rekapitulasi Pemahaman Penyusunan <i>Activity-Based Budgeting</i> .....	67
Tabel 24. Rekapitulasi Hambatan Penyusunan <i>Activity-Based Budgeting</i> .....	69



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Lampiran 2. Daftar Pertanyaan

Lampiran 3. Hasil penelitian

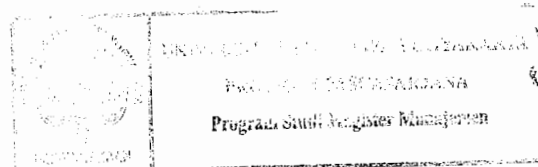


## INTISARI

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pemahaman dan hambatan penyusunan anggaran berbasis aktivitas sesuai dengan lima mindset yang mendasari teori *Activity-Base Budgeting* sebagai pengembangan teori *Traditional Budgeting*, yang diterapkan Universitas Atma Jaya Yogyakarta mulai tahun ajaran 2004/2005. Model *activity-based budgeting* disusun berdasarkan penjabaran program jangka panjang yang ditetapkan untuk memenuhi syarat-syarat dinamika perubahan sehingga dapat merespon kebutuhan-kebutuhan yang timbul secara dinamis dalam mencapai tujuan. Penggunaan model *activity-based budgeting* ini dilakukan sebagai strategi manajemen melakukan pengelolaan dana dalam mengalokasi secara optimum sumber-sumber untuk mencapai visi, strategi dan tujuan organisasi pada saat ini, dengan mengacu perencanaan jangka panjang sebagai jalan mencapai tujuan akhir. Harapannya melalui semua biaya yang ada timbul atas aktivitas-aktivitas yang tidak berdaya guna berupa pemborosan harus dieliminasi, dengan menghilangkan pemborosan-pemborosan produktivitas akan dapat dicapai.

Sampel diambil secara *purposive* dengan kriteria semua pejabat struktural yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan proses *activity-based budgeting* pada tingkat pusat pertanggungjawaban. Metode *Ideal-Believe* (Fiesbien, 1975) digunakan untuk alat analisis pemahaman, dan metode deskriptif untuk alat analisis hambatan penyusunan anggaran berdasar aktifitas. Hasil penelitian menunjukkan pemahaman *activity-based budgeting* untuk *Customer value mindset* sebesar 54,2%; *Continous improvement mindset* 87,0%; *Cross-functional mindset* 45,8%; *Employee empowerment mindset* 54,2%; *Opportunity mindset* 45,8; hasil penelitian untuk hambatan terdapat pada sosialisasi konsep, komunikasi, pengaturan sistem dan prosedur, ketidakjelasan tupoksi, pelatihan, pengalihan program kerja. Kesimpulan yang dapat diambil adalah semua mindset *activity-based budgeting* telah dipahami manajer pertanggungjawaban dan hambatan terdapat pada mekanisme pelaksanaan penyusunan anggaran berbasis aktivitas yang perlu diefektifkan.

**Kata-kata kunci:** *Activity-Base Budgeting*, pengelolaan dana, perencanaan jangka panjang





## ABSTRACT

*This research is aimed to find out the comprehension and obstacles in setting Activity-Based Budget based on the five mindsets that base the Activity-BaseBudgeting theory as the developement of Traditional Budgeting Theory that is applied by Universitas Atma Jaya Yogyakarta started in 2004/2005 Academic Year. Activity-based budgeting model is arranged based on the spelling out of the long term program that is determined to fulfill the requirements of dynamic changes, therefore, it can respond the dynamic necessities in order to reach the objectives. The usage of activity-based budgeting model is as a management strategy to arrange the funds so that the allocation of the resources can be carried out optimally to attain the vision, mission, strategies and the organisational objectives at present based on the long term program as the final obejctive. It is expected to achieve the productivity by eliminating the expenses spent for the unbeneficial activities.*

*The sample is conducted purposively using a criteria for all structural officials who possess authority and responsibility to run the activity-based budgeting process on the accounting level. The research used Ideal-Believe Method (Fiesbien,1975) as a means to analyze the comprehension, and the descriptive method as a means to analyze the obstacles in setting activity-based bugdet. The result of the research shows the comprehension of activity-based budgeting for Customer value mindset is 54,2%; Continous improvement mindset is 87,0%; Cross-functional mindset is 45,8%; Employee empowerment mindset is 54,2%; Opportunity mindset is 45,8. The reserach results show obstacles found on the concept socialization, communication, system and procedure arrangement, the unclarity of main duties and functions, trainings, work program shifts. The conclusion is that the accounting managers have comprehended all activity-based budgeting mindests, and the obstacles on conducting activity-based budget mechanism needs to be more effective.*

**Key words: Activity-BaseBudgeting, fund management, long term program**