BAB II
TINJAUAN PUSTAKA
A. Organisasi Nirlaba

1. Definisi Organisasi Nirlaba.


Organisasi nirlaba swasta atau pemerintah akan menggunakan setiap kelebihan penerimaan atas biaya untuk meningkatkan pelayanan atau mengurangi harga jasa layanannya. Contoh organisasi yang termasuk nirlaba antara lain:

1) Perusahaan swasta nirlaba antara lain: rumah sakit, institut, perguruan tinggi swasta, organisasi amal, organisasi sosial kemasyarakatan.

2) Unit atau lembaga Pemerintah antara lain: Departemen Sosial, Lembaga Pemasyarakatan, dan Universitas Negeri.
Orientasi jasa layanan diserminkan dengan fakta bahwa organisasi nirlaba tidak menggunakan terminologi pelanggan kepada para penerima jasa layanannya. Mereka menyebut para penerima jasa layanan sebagai seorang pelajar, mahasiswa, pasien, klien, kasus atau sederhananya "publik".

2. Sumber-Sumber Penerimaan Organisasi Nirlaba

Sumber-sumber penerimaan organisasi nirlaba bergantung pada iluran, kewajiban, dan sumbangan dari para anggotanya, atau penbiayaan dari agen sponsor untuk membayar seluruh biaya dan pengeluarannya. Organisasi nirlaba menerima pendapatan/finansial dari berbagai sumber, misalnya: dari klien yang menerima produk atau jasa, dari sumbangan donatur, dari anggota, dll. Sumber penerimaan ini yang dapat membedakan organisasi nirlaba dari organisasi lainnya.

Hubungan antara organisasi yang menyediakan dan orang yang menerima jasa hampir dapat dipastikan sangat berbeda. Oleh karena penerima jasa layanan biasanya tidak membayar seluruh biaya, maka diperlukan sponsor luar. Pola pengaruh pada pengambil keputusan strategis bergantung pada sumber-sumber penerimaan organisasi, tersebut. Semakin besar kecerdasan diberikan oleh sponsor, semakin besar kemungkinan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi tersebut. Dengan mengesampingkan persentase total penbiayaan, pihak klien dapat berusaha
untuk tidak secara langsung mempengaruhi organisasi nirlaba melalui para sponsor.

Kunci untuk memahami manajemen nirlaba adalah dengan mempelajari siapa yang membayar untuk jasa layanan yang diberikan. Jika penerima jasa layanan membayar dalam proporsi kecil dari total biaya jasa layanan tersebut, maka penerima jasa cenderung mendapatkan perhatian yang kecil pula. Di sini terdapat kecenderungan bahwa jika manajer strategis lebih memperhatikan kebutuhan/keinginan sponsor/lembaga yang mendanai dari pada memuaskan kebutuhan/keinginan penerima jasa layanan tersebut.

Orientasi pasar yang mendasari analisis teknik portofolio tidak membawa kepada situasi di mana cepaasan kecil dan penerimaan terkait secara langsung dalam industri, tetapi hanya terkait secara tidak langsung dalam beberapa organisasi nirlaba, terutama organisasi yang mendapatkan sebagian besar pendanaannya dari sponsor.

3. Peran Perencanaan Strategis dan Pendekatan dalam Organisasi Nirlaba

mengetatasi (sehingga menjadi efektif), yaitu melakukan pendekatan perencanaan strategis. Tetapi tidak semua pendekatan bagi apa yang dapat disebut perencanaan strategis gaya perusahaan dapat diterapkan pada sektor publik dan swasta.

Pendekatan perencanaan strategis Model Kebijakan Harvard (Andrew dan Christensen dalam Fakih, 1999) yaitu analisis Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) dan analisis shareholder adalah teknik relevan untuk organisasi nirlaba maupun organisasi pencari laba. Perencanaan strategis seringkali dipandang sebagai sistem dimana para manajer membuat, melaksanakan, dan mengendalikan keputusan lintas fungsi dan tingkat dalam perusahaan. Lorange (dalam Fakih, 1999) berpendapat bahwa sisten pemecahan strategis apapun harus menangani empat persoalan penting:

1) Komana kita akan pergi? (misi)
2) Bagamana kita pergi kesana? (strategi)
3) Apa blueprint tinjauan kita? (asugaran)
4) Bagaimana kita tahu jika kita berada diatas jalur? (kontrol)

4. Kendala dalam manajemen strategi

Kekhasan organisasi nirlaba membatasi perilaku organisasi tersebut dan mempengaruhinya dalam menggunakan manajemen strategis. Menurut W.H. Newman dan H.W. Wallender dalam J.David Hungger dan Thomas L.
Wallen (2004) mengidentifikasi lima karakteristik kendala yang menambah komplikasi pada perumusan strategi yaitu:

1) Jasa layanan sering tidak berwujud dan sulit diukur, karena kadang dikenal dengan dalam apay memuaskan sponsor, sehingga fokus perencanaan yang terintegrasi cenderung bergeser dari hasil yang akan dicapai kepada sumber daya yang tersedia

2) Pengaruh klien terhadap organisasi mungkin lemah, ini menimbulkan konflik tujuan sehingga mengganggu perencanaan yang rasional. Seringnya memiliki monopoli lokal, dan pembayaran dari para klien mungkin hanya sejumlah kecil dari sumber pendanaan. Kualitas komitmen karyawan pada proses atau pada suatu perkara, sehingga profesionalisme menyederhanakan perencanaan yang rinci namun menambah kekakuan, ini dapat mengerangi kesetiaan pada organisasi yang mempekerjakkannya.

3) Sumber daya para kontributor, maka sasar-sasar proses operasi yang memiliki arti ganda menciptakan kesempatan terjadinya politik internal dan pembahasan tujuan.

4) Banyaknya batasan dalam menggunakan sistem penghargaan dan pemberian hukuman

Lima karakteristik kendala tersebut juga mempengaruhi bagaimana sebuah organisasi nirlaba dikordinir dengan baik dalam struktur maupun
disain pekerjaannya sebagai implementasi strategi, maka yang perlu dipertahankan antara lain:

1) Desentralisasi adalah hal yang rumit.

Kesulitan dalam merencanakan sasaran untuk sesuatu yang tidak berwujud, misalnya jasa yang sulit diukur, menyulitkan pendekatan wewenang pengambilan keputusan.

2) Keterkaitan kepedulian yang sama terhadap integrasi eksternal-interal menjadi hal penting.

Karena besarnya ketergantungan pada sponsor luar, muncul kebutuhan kebutuhan khusus bagi orang-orang yang ada dalam peran “penyanga” untuk menghubungkan baik keduanya maupun kelompok-kelompok yang ada. Sebagai contoh: pendidikan yang “baik” dengan misi yang luas dan berbagai pengesaran sasaran. Pekerjaan seorang Dosen untuk berhubungan dengan pihak luar, selain berhubungan dengan alumni juga mencari dana.

3) "Job enlargement" dan pengembangan ekstensif dapat terhambat dengan adanya profesionalisme.

Dalam organisasi yang mempekerjakan sejumlah besar para profesional, manajer harus mendisain pekerjaan-pekerjaan yang memperik untuk mempengaruhi norma-norma profesionalisme.
Karacteristik kendala juga mempengaruhi terhadap evaluasi daa pengentalan, bagaimana perilaku dimotivasi dan kinerja diawasi, masalah yang sering muncul antara lain:

a. Pemberian penghargaan dan penalti hanya sedikit atau bahkan tidak, memiliki hubungan dengan kinerja

b. Pengawasan sepanjang hanya mengharapkan input yang digunakan dibandingkan output yang dihasilkan.

5. Strategi organisasi nirlaba

Kondisi organisasi nirlaba untuk menyediakan lebih banyak jasa dibandingkan jumlah sponsor yang mendukung dan klien yang dapat membayar jasa tersebut, maka diperlukan pengembangan berbagai strategi untuk membantu memenuhi kebutuhan jasa yang dilingkinkan. Dalam tulisan J. David Hugger dan Thomas L. Wallen (2004) ada dua strategi yang populer digunakan adalah:

a. Strategic Piggybacking

Didefinisikan oleh R.P. Nielsen, istilah Strategic Piggybacking merujuk pada pengembangan sebagai aktivitas baru bagi organisasi-organisasi nirlaba yang akan menghasilkan dana-dana yang diperlukan untuk memutus selisih antara penerimaan dan pengeluaran. Secara khusus, aktivitas baru tersebut dalam beberapa hal terkait dengan misi
organisasi nirlaba, namun tujuannya untuk membantu menunjang program-program jasa utama.

Penggunaan analisis portofolio yang dilakukan secara tertatik, manajemen puncak melakukan investasi dalam sebuah bisnis baru, yaitu pada cash cow yang akan untuk mendanaikan bisnisnya yang sedang bersinar, masih belum pasti, daa sedang menanah yang sangat membutuhkan yang jadi tunai.

Organisasi nirlaba yang menggunakan strategi ini harus mempunyai lima umbar daya, yaitu:
1) Memiliki sesuatu untuk dijual
2) Memiliki orang-orang dengan bakat manajemen dalam jumlah yang cukup
3) Dukungan dewan pengawas
4) Mempunyai sikap kewirausahaan
5) Memiliki modal usaha

Beberapa penjarah negatif potensial penggunaan Strategic Piggybacking disamping naas untuk membutuhkan sendiri misi-misi utama antara lain :
1) Usaha untuk menghasilkan penerimaan ini dapat mengalami kerugian, terutama dalam jangka pendek.
2) Usaha tersebut dapat menghalangi, mengganggu, bahkan mengambil alih misi utama organisasi.

3) Paham, sebagaimana para sponsor, dapat mengurangi kontribusinya karena tanggapan negatifnya terhadap "usaha-usaha meraup uang sebanyak-banyaknya" atau karena kepercayaan yang salah bahwa organisasi telah rampu mandiri.

4) Usaha tersebut dapat mengganggu internal organisasi

b. Merger dan keterkaitan Interorganisasional


Aimsan merger adalah (1) membulatkan sinergi dari penyauan dua atau lebih kekuatan, (2) diversifikasi yang membawa efek pengurangan risiko defizit anggaran dan fluktuasi pendapatan. Strategi ini dapat dipergunakan bagi organisasi niraba yang membutuhkan dana-dana antuk memenuhi selisih antara penerimaan dan pengeluaran

Keterkaitan interorganisasional adalah pengembangan jalinan kerja sama antar organisasi, yang sering digunakan oleh organisasi niraba sebagai jalan untuk memperkuat kapasitas mereka dalam melayani
kliennya, atau untuk memperoleh sumber daya dengan tetap mempertahankan identitas mereka. Jasa layanan sering dapat diperoleh dan disediakan dengan lebih efisien melalui kerjasama dengan organisasi lainnya dari pada dilakukan sendiri.

6. Badan Hukum Lembaga Pendidikan Berorientasi Nirlaba

Orientasi lembaga pendidikan telah diatur pemerintah (harian Kompas, 17 Desember 2004), dalam Rancangan Undang-undang Badan Hukum Pendidikan (RUU BHP) yang kini disiapkan pemerintah akan mengarahkan semua lembaga pendidikan berorientasi nirlaba. Misal kepentingan sosial-publik senantiasa didepankan sehingga semua lapisan masyarakat berhak mendapatkan layanan pendidikan. Senada dengan substansi RUU BHP, Direktur Jenderal Pendidikan Luar Sekolah dan Pemda Depdiknas Faizi Jalal menyatakan:

"Semua sekolah, tapi terkecuali yang sudah telanjur berorientasi, seperti perusahaan pun akan dirasakan menjadi lembaga non profit. Kalaupun ada bisa hasil usaha, semua itu harus dikembalikan sebagai biaya operasional dan pengeluaran nirlaba pendidikan."

Pernyataan tersebut mengarahkan badan hukum lembaga pendidikan sebagai lembaga nirlaba dan tidak dapat dikelola seperti lembaga bisnis untuk mengatur keuangan, jika lembaga pendidikan tidak membuka diri terhadap
semua lapisan masyarakat, maka ujung-ujungnya terjadi pengingkaran prinsip Education for All (pendidikan untuk semua).


1. Dapat didirikan oleh pemerintah dan masyarakat
2. Fungsional pelayanan dan pendidikan
3. Berprinsip Neelaba dan dapat mengelola dana secara mandiri
4. Ketentuan badan Hukum akan diatur dalam UU sendiri

Entitas nirlaba diatur oleh UU No. 28/2004 tentang perubahan atas UU No. 16/2001 yaitu ciri-ciri umum Yayasan. Karakteristik Yayasan antara lain:

1. Sumber data berasal dari:
   a. Sumbangan (penyumbang tidak mengharap hasil, imbalan, keuntungan komersial)
   b. Hutang
   c. Pendapatan jasa yang diberikan kepada publik
2. Tidak bertujuan memupuk laba (tidak pernah membagi laba kepada penilik)
3. Tidak ada kepemilikan
   a. Kepemilikan tidak dapat dijual, dialihkan atau ditebus
   b. Kepemilikan tidak menentukan proporsi sembada entitas pada saat likuidasi
4. Didirikan untuk tujuan pelayanan masyarakat
5. Ekuitas tidak disaliki oleh pendiri, pembiaya dan pengawas
6. Aset/kekayaan Yayasan dilarang dieksploitasi, baik langsung atau tidak langsung dari (point 3,4,5)
7. Pengeluaran dapat ditentukan dalam A/D untuk Pengurus, dalam hal Pengurus bukan Pendiri, Pembina dan Pengawas untuk menerima gaji semampu Yayasan,
8. Akuntansi dengan konsep dan yang paling cocok
9. Bila yayasan dibuka untuk, aset ditransfer ke Yayasan sepanjang /tujuan

B. Pengertian Penganggaran bagi Lembaga Pendidikan Renonstrasi Nirlaba
1. Definisi Penganggaran (Budgeting)
   Anggaran (Hansen dan Mowen, 2003) adalah pembuatan rencana tindakan yang dirancang dalam istilah keuangan. Anggaran memainkan suatu peranan penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan.
Anggaran juga berfungsi untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi, suatu perencana yang menjadi senakin penting, seiring dengan berkembangnya ukuran perusahaan. Pengertian anggaran menurut Edy Sukarno (2000) dapat lebih ditelaah sebagai berikut:

a) Suatu rencana yang terorganisasi dan menyeluruh
b) Rencana yang dinyatakan dalam unit moneter
c) Rencana atas operasi dari sumber daya perusahaan
d) Rencana di masa yang akan datang selama periode tertentu

Rencana terpadu. Suatu anggaran merupakan harapan perusahaan di masa yang akan datang. Perencanaan melibatkan pengendalian dan rekatusaha variabel-variabel yang relevan (Controllable dan Uncontrollable) serta mengurangi dampak ketidakpastian. Anggaran membuat manajemen proaktif untuk mempengaruhi lingkungan yang memaknai perusahaan.

Financial Quantification. Untuk tujuan operasional, anggaran enamatasi dikuantifikasi dalam unit moneter, yang sebelumnya disusun dengan berbagai indikator kuantitatif lain pada akhirnya kesenjangan harus diukur dalam unit moneter (Rp, Dollar dan sebagainya.)

Operasi dan Sumber Daya. Anggaran merupakan satu mekanisme rencana untuk berbagai aktivitas dan operasi perusahaan. Dua aspek operasi adalah penghasilan (revenues) dan biaya/beban (expenses). Kegiatannya
merencanakan penghasilan dan biaya atas operasi utama/spesifik (core business), ditambah dengan berbagai sumberdaya signifikan lainnya.

Dimensi Waktu. Dimensi waktu harus dinyatakan dalam anggaran, dalam periode tertentu yang relevan

Anggaran merupakan bel yang harus dipersiapkan oleh organisasi bisnis, namun bukan berarti bahwa perguruan tinggi sebagai not-for-profit organization, tidak perlu menyiapkananya, karena pada dasarnya anggaran digunakan sebagai proses manajemen, menuju pada target yang telah ditetapkan. Seperti dikemukakan Fakih diatas anggaran merupakan gembalaan blueprint tindakan organisasi yang digunakan oleh organisasi nirlaba untuk mewujudkan target.

Definisi anggaran menurut Mulyadi (2001) adalah proses perencanaan jangka pendek (short-range planning) yang mencakup periode satu tahun kedepan, berisi langkah-langkah yang ditempat perusahaan dalam melaksanakan sebagai dari program. Anggaran disusun dari penjabaran program terentu kedalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran.

Penyusunan anggaran harus menyesuaikan langkah yang terarah sesuai dengan perencanaan jangka panjang yang telah ditetapkan sebelumnya dalam menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulent, diperlukan type
perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Perubahan masa depan dilandasi pemikiran dari sebagian besar anggota organisasi untuk menggambarkan secara jelas kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan.

Perubahan perubahan lingkungan tersebut menuntut adanya pergeseran paradigma yang digunakan oleh sebuah organisasi. Paradigma merupakan way of thinking dalam menentukan sikap, perilaku, dan tindakan terhadap suatu hal. Lingkungan yang berubah telah menuntut adanya paradigma baru untuk menghadapi lingkungan global. Menurut Bounds et al. dalam Sukarswilya (2001) ada tiga paradigma baru, yaitu

a) customer value strategy, yaitu strategi yang berorientasi pada pelanggan.

b) continuous improvement, yaitu peningkatan mutu secara keseluruhan menjadi suatu tuntutan yang tidak dapat dihindari dalam jaman globalisasi.

c) organizational system, yaitu sistem organisasi harus didesain dengan berorientasi pada penuhnya kebutuhan para pelanggan (internal and external customer). Pendekatan lintas fungSIONAL dan pemberdayaan karyawan akan menjadi sarana dalam sistem organisasi yang berorientasi pada pelanggan.
Model yang dipilih dalam penganggaran harus sesuai dan terkait dengan langkah-langkah sebelumnya, agar sejalan dengan paradigma baru. Melalui integrasi aktivitas-aktivitas yang ada terhadap anggaran akan dapat menerima kecepatan-kelaunyan yang timbul secara dinamis. Melalui asumsi bahwa semua pendekatan dalam sistem manajemen strategik telah dilakukan, penelitian lebih banyak memfokuskan mengenai short-range plan, berupa anggaran yang sifatnya menyusun dengan paradigma baru yang dinamis berbasis pada perencanaan aktivitas. Anggaran yang memenuhi syarat dinamika perubahan adalah activity-based budgeting.

2. Activity-based Budgeting (ABB)

Dalam tulisan Suismawati Sukamulya (2001), model Activity-Based Budgeting didisain sebagai proses manajemen, operasi pada level aktivitas untuk continuous improvement pada kinerja dan tata. Manajer fungsi harus memiliki gambaran menyeluruh tentang keseluruhan aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk meraihkan target organisasi.

Sebelum mensekarangkan lebih jauh mengenai activity-based budgeting perlu dibandingkan lebih dahulu mindset activity-based budgeting dengan mindset traditional budgeting seperti yang dikemukakan Sukamulya (2001).

Pernikir yang mendasari traditional budgeting meliputi dua mindset.
a. **Controlling mindset.** Dalam menjalankan hanya manajer tinggi yang bertanggungjawab terhadap penentuan strategi dan tujuan organisasi, kemudian dilanjutkan oleh karyawan dalam bentuk aktivitas umum organisasi tanpa mempertanggungjawabkannya dengan pengendalian organisasi sepenuhnya serta pemantauan para karyawan untuk memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh atasan langsung. Anggaran hanya digunakan untuk mengontrol kegiatan para karyawan dalam menjalankan aktivitasnya.

b. **Problem-solving mindset.** Dasar pemikiran penyusunan anggaran fokus pada tujuan jangka pendek, lebih berfokus penyelesaian masalah yang ada daripada penggalian berbagai peluang yang mungkin dicapai, karena tidak mempunyai informasi tentang sumber daya yang dikonsumsi untuk setiap aktivitas.

*Traditional budget* hanya cocok jika lingkungan organisasi yang dihadapi berfokus stabil dan terkendali. Preses penyusunan *traditional budget* memiliki beberapa macam kekurangan, yaitu meliputi: (1) berfokus pada tujuan fungional, (2) tidak menstivasi manajer untuk melakukan improvement berkelanjutan, (3) lebih dilanda oleh *problem-solving mindset* dari pada *opportunity mindset*, dan (4) lebih terfokus ke aspek keuangan daripada ke pencana aktivitas.
Berbeda dengan traditional budget, activity-based budgeting dimaksud sebagai sebuah perencanaan berbasis aktivitas yang dilandasi oleh linu buah mindset yaitu:

a. Customer value mindset

Dalam penyusunan anggaran, penyusun anggaran (budgeters) yang terdiri dari manajer sistem, khusus tim, manajer fungsi utama, dan manajer fungsi pendukung, merencanakan aktivitas selama tahun anggaran dengan dirasakan sensas yang memenuhi kebutuhan customer. Fokus perhatian penyusun anggaran harus diletakkan pada pengelolaan aktivitas yang terdiri dari: (1) activity elimination, penghilangan aktivitas yang tidak menambah nilai bagi customer, (2) activity reduction, peaguran aktivitas yang tidak menambah nilai bagi customer, (3) activity sharing, penambahan nilai yang belum secara optimal digunakan, dan (4) activity selection, penilaian aktivitas penambahan nilai yang paling efisien.

b. Continuous improvement mindset

Dalam penyusunan anggaran, manajer sistem memimpin anggota timnya dalam melakukan continuous improvement terhadap sistem yang digunakan untuk melayani customer. Manajer fungsi utama dan manajer fungsi pendukung memimpin karyawan, fungsi mereka dalam melakukan improvement kualitas sumber daya manusia dan sumber daya lain
(prosarana, sarana, informasi, dan teknologi) yang dianfaatkan oleh manajet sistem. Continuous improvement mindset juga digunakan untuk memerangi rasa puas personel atas kinerja sunder daya manusia dan kinerja sistem yang sekarang dicapai.

c. Cross-functional mindset

d. Employee empowerment mindset
Karyawan berada digaris depan dalam pemberian layanan kepada customer. Dalam proses penyusunan anggaran diperlukan pengikuitsaran dan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan aktivitas yang didugaau untuk melayani customer dalam proses penyusunan anggaran.

e. Opportunity mindset
Hasil ekonomi (ekonomi hasil) diperoleh organisasi dari pengeksploitasi peluang, bakan dari pemecahan masalah. Hasil
diperoleh organisasi karena produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi memiliki value bagi customer. Customer-lah yang memutuskan bahwa suatu hasil mempunyai value baginya. Unggul (distinct) jika hasilnya ber-value dibandingkan dengan hasil yang diproduksi oleh organisasi lain, memiliki keunggulan stau leadership (berani tampil beda).

Suatu hasil yang mediocre tidak akan mempunyai value bagi customer sehingga akan diabaikan oleh pelanggannya.

Activity-based budgeting mempunyai keunggulan dibanding dengan traditional budgeting (Cooper dan Kaplan dalam Sukarlyya, 2001) sebagai berikut :

a. Oriensasi personel diarahkan ke pemenuhan kebutuhan customers, proses penyusunan anggaran mengarahkan perhatian seluruh personel organisasi ke pencarian berbagai peluang untuk melakukan improvement tertadap sistem yang digunakan untuk menghasilkan value bagi customers. Keaduan seperti ini menjanjikan tercapainya efektivitas kegiatan bisnis organisasi yang pada gilirannya diharapkan akan menghasilkan financial return yang menunai bagi perkembangan organisasi melalui loyalitas pelanggan.

b. Fokus penyusunan anggaran pada perencanaan aktivitas, digunakan untuk menghasilkan value bagi customers. penyusunan anggaran akan memperoleh gambaran yang jelas antara penyebab ösn akibat. Biaya
timbul sebagai akibat dari adanya aktivitas. Jika personel akan mengurangi biaya, cara efektif yang akan ditempuh dengan mengelola penyebab timbulnya biaya tersebut, yaitu aktivitas.

c. Anggaran merupakan langkah strategik untuk menaksanakan pengurangan biaya (cost reduction) melalui pencahayaan aktivitas yang mengkonsumsi biaya. Kejelasan hubungan sebab-akibat menyebabkan personel mempunyai target yang jelas yang harus dicapai selama tahun anggaran.

Kejelasan target, seperti target aktivitas, cost reduction target, dan target peningkatan penghasilan, kondisi ini akan meningkatkan kejelasan peran yang disandang oleh personel dan membangkitkan semangat dalam diri personel dalam memenuhkan tugasnya. (empowerment).


Dalang pelaksanaan Activity-based budgeting proses penyusunannya dilakukan melalui enam tahap:

34
a. menetapkan customer value mindset dan continuous improvement mindset ke dalam diri budgeters;

b. menguasai isu isu aktifitas,

c. menyesuaikan rencana kegiatan dan rencana improvement terhadap sistem selama tahun anggaran;

d. melakukan estimasi pendapatan dan atau biaya pelaksanaan kegiatan baik yang rutin maupun bersifat improvement;

e. mengajukan usul rencana anggaran tim dan fungsi ke komite anggaran;

f. melakukan proses review dan penyesuaian terhadap rencana anggaran.

Dalam manajemen strategi, activity-based budgeting merupakan usaha implementasi strategi dari perumusan strategi yang telah ditentukan sebelumnya yang bisa dievaluasi secara berdampak dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi.

C. Hubungan manajer dan kinerja penyusunan anggaran

Menurut Stephen P. Robbins (2001), untuk mencapai suatu tujuan organisasi diperlukan orang-orang yang mengatur kegiatan-kegiatan orang lain dan bertangung jawab atas pencapaian tujuan tersebut yang disebut sebagai manajer. Fungsi manajer meliputi:

1. Perencanaan, mencakup perumusan tujuan, penetapan strategi, dan pengembangan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan
2. **Pengorganisasian**, menetapkan apa tugas-tugas yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor pada siapa, dan di mana keputusan harus diambil

3. **Pemimpin**, mencakup hal-hal motivasi bawahan, mengarahkan orang lain, menyelesaikan konflik-konflik

4. **Pengendalian**, memastui kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan mengoreksi sisiap penyimpangan yang berarti.

Dari teorinya mengenai kepemimpinan, faktor-faktor yang mempengaruhi selain sifat, perilaku, komunikasi terdapat faktor lain yang berkaitan kepemimpinan menjadi tidak relevan. Orang, pekerjaan dan variabel-variabel organisasi terkait dengan penanggung jawab kewajiban kepemimpinan, memandu pengetahuan pemimpin formal untuk merumuskan pengaruh positif atau negatif terhadap efektivitas dan perilaku bawahan. Menurut M. Graham B (1996), fokus kinerja eksekutif dari level korporat (top-down approach) perumusan strategi dalam jangka panjang dimulai oleh CEO untuk mengembangkan satu set konsep eksekusi keputusan maestro bagi komunitas organisasi, kentukan ditanggung dalam formulasi strategi yang dilakukan, secara komprehensif.

**Implementasi strategi**, untuk perusahaan yang lebih besar atau kelompok korporasi akan lebih sesuai jika merealisainya dengan satu atau duau pilot project di
Strategic Business Units (SBU), ini sesuai dengan aktivitas separang value chain meliputi: innovation, operation, marketing, selling, dan service. Untuk dapat mendorong implementasi strategi yang telah disusun, para manajer divisi dan wilayah fungsional harus bekerja sama dengan manajer lainnya dalam mengembangkan program, anggaran dan prosedur. Masing-masing SBU akan mengembangkan berbagai ukuran dan tujuan untuk optimalisasi SBU yang bersangkutan, sehingga bersinergi dalam menghasilkan kinerja korporat terbaik bahkan menghasilkan kolaborasi antar SBU yang maksimal erutama bagi korporat yang memiliki berbagai SBU yang berbeda sebagai portofolio misinya.

D. Penerapan model activity-based budgeting bagi pengelolaan UAJJ


Sejalan dengan dinamika perkembangan UAJJ sebagai satu institusi pendidikan tinggi yang selalu bergerak dinamis, diniya perlu untuk merefleksi kembali tentang apa yang telah dicapai selama ini dan apa yang hendak diraih di masa depan. Seluruh jenjang pimpinan dari perguruan tinggi sebagai susu
organisasi, setiap saat diamati untuk mengambil keputusan dalam perencanaan program kerja bagi kelangsungan hidup serta perkembangan dari sub-sistem yang dipimpininya, namun sering kali dasar bagi pengambilan keputusan tersebut tidak jelas, bahkan kadang kala hanya mengandalkan pada intuisi semata. Kondisi ini sering diperparah dengan pandangan bahwa aspek sosial kemasyarakatan adalah satu-satunya dasar bagi keputusan program kerja yang direncanakan dan sejauh mungkin menghindari berbagai program kerja komersial.

Activity-based budgeting meruapakan metode yang diperkenalkan, diaplikasikan dan dikembangkan oleh organisasi bisnis, namun boleh berarti bahwa perguruan tinggi sebagai not-for-profit organisation, tidak dapat mengaplikasikannya, karena pada dasarnya model Activity-Based Budgeting didasarkan sebagai proses manajemen, operasional pada level aktivitas untuk continuous improvement pada kinerja dan buaya. Senada dengan pikiran diatas Cooper dan Kaplan (1998) menyatakan bahwa manajer fungsi harus memiliki gambaran menyeluruh tentang keseluruhan aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai target organisasi. Jadi jelas bahwa activity-based budgeting dapat difungsikan sebagai metode yang memberi gambaran aktivitas yang menjadi dasar dalam merencanakan program kerjanya para pimpinan perguruan tinggi.

Secara spesifik manfaat dari activity-based budgeting bagi manajemen UAJY sebagai perguruan tinggi adalah sebagai berikut:
1. Memuji masyarakat, penguasa tinggi di semua tingkatan sebagai dasar pemikiran aktivitas dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran.

2. Sebagai gambaran serta focus akan rencana jangka panjang organisasi. Activity-based budgeting akan memungkinkan manajemen penguasa tinggi untuk melakukan tahap perencanaan berkesinambungan. Adanya informasi tentang aktivitas dan sumber daya yang disonsumsi untuk setiap aktivitas menyebabkan manajer lebih memfokuskan pada tujuan jangka panjang atau pengalihan peluang yang mungkin dicapai organisasi, tidak hanya jangka pendek yang hanya menyelenaikan masalah.

3. Akt. kontrol kinerja dan biaya Activity-based budgeting didasarkan sebagai proses manajemen, operasi pada level aktivitas untuk continuous improvement pada kinerja agar menghasilkan value bagi pelanggan (Brimson dan Fraser dalam Sukamulya, 2001). Activity-based budgeting merupakan proses perencanaan dan pengendalian aktivitas-aktivitas yang diharapkan oleh organisasi agar mencapai cost-effective dan memenuhi workload sejauh tujuan dan strategi organisasi. Activity-based budgeting juga membantu manajemen yang efektif secara berkesinambungan dan mempererat hubungan antara planning dan budgeting dan sebagai dasar untuk more effective control.
Dari berbagai pendekatan konsep activity-based budgeting, mekanisme penerapan di UAJY sebagai perguruan tinggi, antara lain:

1. Penentuan tarif
   Peususunan anggaran akan memperoleh gambaran yang jelas antara sebab akibat. Biaya umbul sebagai akibat adanya aktivitas, untuk menyamakan persepsi manajemen perguruan tinggi telah menentukan tarif dengan harga terbaru dan disesuaikan tingkat inflasi sebagai pedoman penentuan besar anggaran dari aktivitas yang direncanakan.

2. Subsidi silang
   Perguruan tinggi dituntut untuk merumah tingkat keberlangsungan hidupnya, pada setiap fakultas sebagai SBU karena punya karakteristik dan daya jual yang bebeda-beda maka penerimaan dana yang memiliki juga tidak sama, selinggi manajemen perguruan tinggi dituntut menentukan sistem subsidi silang untuk menutup unit yang kekurangan dana das menanggung biaya unit pendukung yang tidak mempunyai penerimaan.

3. Business life cycle
   Business life cycle adalah suatu konsep yang menjelaskan tentang repon pasar terhadap produk perguruan tinggi. Setiap produk dari perguruan tinggi akan mengalami siklus dari pengenalan sampai dengan adah penaruan minat dari masyarakat, sehingga manajer SBU dituntut untuk mengidentifikasi
business life cycle dari setiap produkaya sebagai upaya untuk menjamin tejanganya arimo masyarakat terhadap produknya.

4. Kepuasan konsumen

Perguruan tinggi sebagai organisasi jasa dituntut untuk memperhatikan kepuasan konsumen, dimulai dengan langsung untuk meningkatkan kualitas layanan dalam organisasi itu sendiri (layanan bagi karyawan akademik dan non akademik), untuk meningkatkan produktivitas karyawan, setelah itu manajer dengan mudah merancang program kerja yang berfokus pada konsumen.

5. Penentuan patanggung-jawaban

Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi yang terdiri dari berbagai sub-sistem yang sangat terkait dimana masing-masing memiliki otonomi untuk mencanakan data menjalankan aktivitas operasional selari-hari. Pertanggung-jawabannya meliputi fungsi administratif, program kerja dan keuangan. Upaya untuk mengaplikasikan adanya pertanggung-jawaban bagi setiap sub-sistem dari organisasi diperlukan adanya penetapan responsibility center bagi setiap sub-sistem yang ada. Jadi pada dasarnya desentralisasi yang diterapkan harus dibiayai dengan pemberian kewajiban dari setiap pimpinan sub-sistem untuk mempertanggung-jawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik.
6. Perhitungan unit costs

Perguruan tinggi yang memiliki berbagai program studi dituntut untuk mengidentifikasi berasa besar biaya yang harus dibelanjakan oleh masing-masing mahasiswa dari tiap program studi. Hasil dari perhitungan unit cost ini dapat dijadikan sebagai dasar untuk keputusan strategis, seperti penentuan Sumbangan Penyelenggaraan Pendidikan (SPP) dan Sumbangan Pembangunan Universitas (SPU).

7. Penentuan break even points

Perguruan tinggi yang memiliki program studi lebih dari satu wajib untuk mengidentifikasi besarnya daya tampung dari masing-masing program studi sebagai dasar untuk menentukan jumlah mahasiswa ideal serta jinis perlakuan biaya per program studi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan strategis bagi perkembangan masing-masing program studi.

8. Diversifikasi jumlah data

Perguruan tinggi dituntut untuk menjamin tingkat keberlangsungan hidupnya, sehingga diperlukan diversifikasi dalam jumlah pendanaan dengan tidak menjadikan pada dari mahasiswa saja, namun juga diperoleh dari penjualan produk lain yang dapat dihasilkan oleh perguruan tinggi. Syaratnya adalah di kelola dengan benar (dapat dipertanggungjawabkan) dan tidak bertenangan dengan nilai-nilai, moralitas dan etika profesi dari akademisi serta sejalan dengan teguratan Tri Dharma dari perguruan tinggi.