

**FUNGSI *BUDGET* SEBAGAI ALAT PERENCANAAN, ALAT KONTROL,
DAN ALAT UNTUK EVALUASI KINERJA PADA ORMAWA DI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS SURABAYA**

Stella Yahya

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika/Universitas Surabaya
Stellayahya@gmail.com

Yenny Sugiarti, S.E., M.Ak., QIA.

Jurusan Akuntansi/Fakultas Bisnis dan Ekonomika/Universitas Surabaya

Abstrak - Penelitian ini bertujuan membandingkan kesesuaian fungsi *budget* dalam teori dengan praktik nyata dalam organisasi kemahasiswaan dengan berfokus pada 3 fungsi utama *budget* yaitu sebagai alat perencanaan, kontrol, dan juga evaluasi kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi kemahasiswaan di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya telah memanfaatkan 3 fungsi utama *budget*. Hal ini sesuai dengan teori yang ada sebelumnya. Meskipun begitu, organisasi tersebut belum menerapkan *good budgeting practices*.

Kata Kunci : *Budgeting*, perencanaan, kontrol, evaluasi kinerja, dan nirlaba

Abstract – *This study aims to compare the accordance of the budget’s function in theory and in real practice in student organizations and focused to the three main functions of budget, which are planning tool, control, and performance evaluation. The result of this research shows that the organization in Faculty of Business and Economics in Universitas Surabaya have utilized these three main functions of budget. The result matches with the corresponding theories. However, the organizations still lacking in the good budgeting practices.*

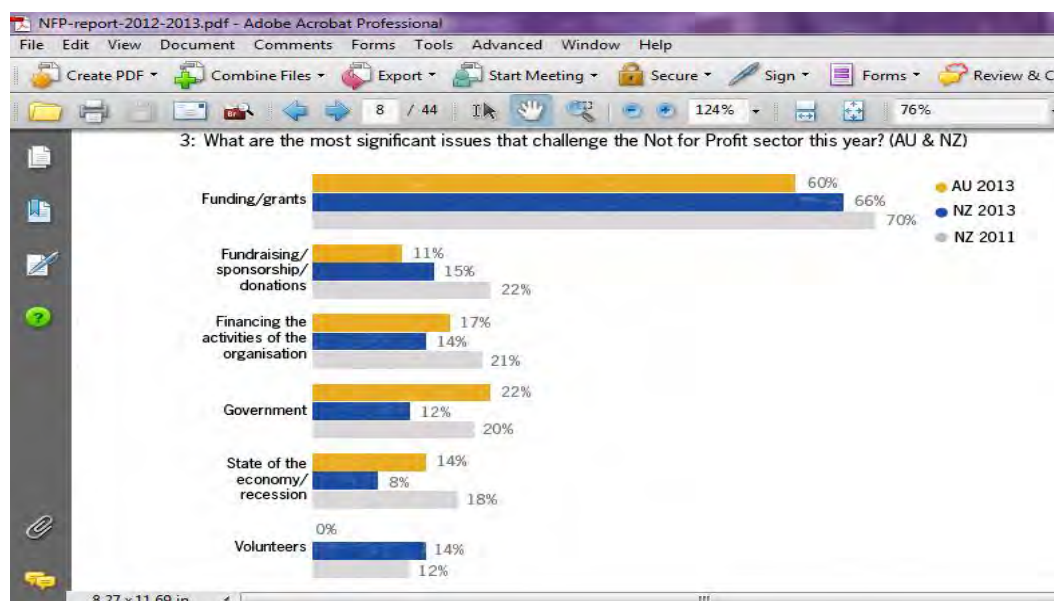
Keywords: *Budgeting, planning, control, performance evaluation, and non profit organization*

PENDAHULUAN

Budget adalah hal umum yang dibuat setiap individu dan organisasi. *Budget* merupakan alat yang dapat mengukur rencana kerja organisasi dalam aspek keuangan (Flamholtz, 1983). Amey (1979) dan Bremser (1988) dalam Joshi et al. (2003) mengatakan bahwa *budget* memiliki tujuan ganda yaitu perencanaan dan juga pengendalian. Lebih lanjut, penelitian dari Parsson dan Gustafsson (2010) memperlihatkan bahwa *budget* ternyata mengisi

berbagai tujuan yaitu alokasi sumber daya, perencanaan, komunikasi, dan juga menilai kinerja organisasi. Pada intinya, *budget* merupakan sistem kontrol yang penting di dalam hampir semua organisasi (Merchant dan Van der Stede, 2003).

Melihat hal tersebut, *budget* dapat menjadi salah satu cara menangani situasi seperti yang ditemukan dalam survey Grant Thornton. Berdasarkan Survey Grant Thornton 2012-2013, pengendalian *expenditure* menjadi hal yang semakin tidak penting dalam organisasi non *profit*. Padahal, hasil survey dari sumber yang sama menyatakan bahwa isu paling signifikan bagi organisasi non *profit* di Australia dan New Zealand adalah mengenai pendanaan aktivitas organisasi dan penggalangan dana. Hasil ini diidentifikasi dari 66% responden dari New Zealand dan 60% responden dari Australia yang memilih kedua aspek tersebut sebagai isu paling signifikan.



Gambar 1
Most Significant Issues That Challenge the Not for Profit Sector in 2013 (Sumber : Grant Thornton, 2013)

Dari survey tersebut, dapat dikatakan bahwa fungsi *budget* yang seharusnya menjadi alat perencanaan dan pengendalian justru mulai menghilang. Organisasi kurang memperhatikan pengendalian pengeluarannya padahal pendanaan tidak pasti. Jika hal ini berlanjut, pada akhirnya organisasi hanya dapat berfokus pada perencanaan jangka pendek saja. Hal ini ternyata sesuai dengan

survey Grant Thornton 2013 yaitu sekitar 40% dari responden tidak dapat membuat perencanaan lebih dari 1 tahun berdasarkan dana mereka saat ini.

Annual turnover	Less than \$100k (n=147)	\$100k - \$1m (n=123)	\$1m - \$10m (n=93)	More than \$10m (n=53)
> 6 months	14%	7%	6%	0%
6-12 months	42%	40%	17%	6%
1-2 years	22%	39%	33%	26%
2-5 years	14%	10%	33%	42%
≤ 5 years	7%	5%	10%	26%

Gambar 2
Financial Budget Currently Cover
(Sumber : Grant Thornton, 2013)

Melihat sekilas teori dan hasil survey yang ada, dapat dikatakan bahwa *budgeting* sebenarnya memegang fungsi yang cukup penting baik dalam tahapan perencanaan dan pengendalian, hanya saja tidak digunakan dengan maksimal. Padahal Anthony dan Herzlinger (1980) menyatakan bahwa *budgeting* penting bahkan lebih penting pada organisasi nirlaba. Oleh karena itu, peneliti pun akan berfokus pada organisasi nirlaba.

Beberapa penelitian terkait organisasi nirlaba sudah ada seperti salah satunya oleh Tayib dan Hussin (2001) mengenai praktik *budget* pada universitas di Malaysia. Di Ubaya sendiri sudah ada penelitian yang sekilas hampir sama namun bersifat *applied research* dan masih terpusat pada Badan Eksekutif Mahasiswa. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian kali ini akan dilakukan dengan lingkup yang lebih luas dan juga membahas fungsi *budget* sebagai kontrol.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang akan digunakan adalah dengan melakukan wawancara yang seluruhnya bersifat *semi structured interview* dan analisis dokumen dari 7 organisasi mahasiswa di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya.

Pengambilan data akan dilakukan untuk menjawab beberapa *mini research question* yaitu mengenai proses *budgeting* dan fungsi *budget* sebagai alat perencanaan, alat kontrol, dan alat untuk evaluasi kinerja di organisasi mahasiswa. Agar pengambilan data penelitian ini *valid*, maka pengambilan data untuk penelitian ini diambil dari beberapa sumber yang memiliki kedudukan tinggi dalam Organisasi, yaitu ketua dan Badan Pengurus Harian (BPH) Organisasi mahasiswa di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Surabaya. Wawancara ini akan dilakukan dengan bantuan kertas dan alat tulis untuk mendokumentasi hasil wawancara. Selain itu, demi menjaga konsistensi, penelitian ini akan dilengkapi dengan analisis dokumen Organisasi. Dokumen ini adalah proposal dan LPTJ Organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Fungsi *Budget* sebagai Alat Perencanaan

Dalam hal memanfaatkan *budget* sebagai perencanaan, semua Ormawa (KSM Akun, X-Man, KSM IE, KSM KIM, KMM SEGA, KMM RK, KMM CURIO) telah memanfaatkan fungsi ini. Pernyataan ini berasal dari analisis wawancara dan analisis dokumen yang dilakukan pada semua objek penelitian. Ormawa di FBE memanfaatkan *budget* untuk merencanakan acara yang akan digelar dengan mengidentifikasi kebutuhan baik dari segi pemasukan dan pengeluaran seperti jumlah *tenant/sponsorship*, nominal biaya yang akan ditetapkan untuk penjualan tiket ataupun registrasi peserta lomba, serta biaya yang akan dialokasikan untuk akomodasi, acara, publikasi dan lainnya.

Hal tersebut sudah sesuai dengan penelitian dari Drury (2004) yang juga menyatakan bahwa *budget* sebagai perencanaan akan berisikan informasi mengenai jumlah sumber daya yang dibutuhkan sehingga dapat merencanakan kas masuk dan kas keluar. Drury (2004) pun menambahkan bahwa manajer perlu memprediksi hal-hal yang mungkin berubah. Dalam Ormawa, hal ini tercermin dalam rapat seluruh BPH untuk menentukan biaya yang akan dikeluarkan dalam suatu komponen dengan memperhatikan faktor baik internal (kebijakan organisasi periode berjalan, kuantitas dan kualitas SDM saat itu) maupun eksternal (perubahan subsidi dari jurusan dan BEM, biaya bensin yang naik).

Jika fungsi perencanaan menurut Ormawa ini dikaitkan dengan teori dari Welsch, Gordon, dan Hilton (1988) maka fungsi *budget* yang sudah dilakukan Ormawa sebenarnya sudah sesuai. Lima tahapan perencanaan dari Welsch, Gordon, dan Hilton (1988) adalah menetapkan tujuan dan sasaran, mengembangkan dasar pemikiran mengenai keadaan yang ingin dicapai, memilih rangkaian aktivitas untuk mencapai tujuan, mengajukan aktivitas yang dibutuhkan untuk menjalankan perencanaan yang dibuat, serta membuat perencanaan ulang untuk memperbaiki kekurangan pada perencanaan sebelumnya. Kelima tahapan ini tercermin dari rapat BPH yang menghasilkan berbagai tujuan seperti yang telah diutarakan di atas, termasuk juga perencanaan ulang untuk menyesuaikan dengan kondisi saat itu.

Di samping itu, dalam proses *budgeting* yang dilakukan Ormawa jelas diketahui bahwa penyusunan *budget* Ormawa mengundang partisipasi semua BPH. Hal ini termasuk dalam bagian perencanaan karena merupakan faktor perilaku yang penting dalam tahapan perencanaan (Welsch, Gordon, Hilton, 1988).

Dengan adanya partisipasi ini maka secara otomatis semua BPH mengetahui detail yang ada sehingga dapat bekerjasama dengan lebih baik serta mengurangi tekanan dan stress akan pos *budget* pada sie yang mereka jalankan. Hasil analisis ini sesuai dengan yang diurai oleh Siegel dan Marconi (1989) bahwa partisipasi dalam proses penyusunan *budget* akan menghasilkan beberapa keuntungan seperti hal di atas.

Selain keuntungan tersebut, juga ada dampak lain yakni dorongan atau motivasi untuk BPH agar dapat mencapai target yang telah mereka buat. Hal ini serupa dengan penelitian Milani (1975) dalam Joshi et al (2003) yaitu “...*participation in budgeting increases acceptance and motivation as well as it makes the budgetee to a greater extent feel responsible for the organization goals*”.

Dengan berbagai keuntungan yang ada dari partisipasi dalam *budgeting* di hampir semua Ormawa, namun *output* dari tiap Ormawa berbeda, khususnya pada KSM Manajemen dan KMM SEGA. Jika dilihat dari bazaar yang diselenggarakan oleh Ormawa, dapat dilihat bahwa 2 Ormawa ini yang biasa mendapatkan tenant

lebih banyak dibanding Ormawa lain secara keseluruhan. Perbedaan ini lebih dikarenakan pengaruh etos kerja juga yang berbeda dari Ormawa lainnya.

Dalam proses *budgeting* Ormawa di FBE selain metode penyusunan, hal lain yang dapat disoroti adalah mengenai “padding the budget”. Hal ini diketahui dari analisa dokumen, selain juga karena hal ini merupakan masalah yang dapat timbul dari *participative budgeting*. *Budget slack* merupakan hal yang biasa dilakukan oleh setiap Ormawa terutama ketika penyerahan proposal untuk pengajuan dana pada pihak ketiga. Tujuan dari aktivitas ini bukan demi penilaian kinerja yang baik, namun lebih ke arah pendanaan yang lebih baik. Jika tujuan ini dikaitkan dengan Maiga dan Jacob (2007), maka hal ini termasuk pembuatan *budget slack* dengan kepentingan organisasi, bukan kepentingan individu.

Tabel 1
Fungsi Budget sebagai Alat Perencanaan
 (Sumber : BPH dan Dokumen Ormawa)

Aktivitas	Ormawa						
	KSM Akun	KSM Manajemen	KSM IE	KSM KIM	KMM SEGA	KMM RK	KMM CURIO
<i>Participative budgeting</i>	√	√	√	√	√	√	√
Rapat dengan SC (Steering Committee)	√	√	√	-	-	-	-
Rapat BPH	√	√	√	√	√	√	√
<i>Padding the budget</i>	√	√	√	√	√	√	√

Fungsi Budget sebagai Alat Kontrol

Secara keseluruhan, fungsi *budget* sebagai kontrol juga telah dilakukan oleh semua Ormawa di FBE. Kebanyakan sumber data yang di analisis pada sub-sub-bab ini berasal dari interview langsung perwakilan dari Ormawa. Dalam Ormawa, kontrol dilakukan oleh bendahara terhadap pengeluaran yang dilakukan setiap panitia.

Ketat atau tidaknya kontrol pengeluaran ini tergantung pada bendahara acara yang bersangkutan (beda acara akan berbeda bendahara walaupun dalam 1 Ormawa). Ada bendahara yang melakukan tutup silang antar sie. Misalnya sie perlengkapan masih membutuhkan Rp 500.000, maka bendahara tersebut akan melihat *budget* sie lain yang ternyata masih memiliki sisa untuk menutupi Rp 500.000 tersebut. Adapula bendahara yang ternyata membiarkan penggantian bon dengan uang tanpa melihat *budget*, namun ketika terjadi kekurangan *cash flow* maka akan ditelusuri lewat *budget* dan didiskusikan dengan ketua sie yang

bersangkutan. Bendahara yang *strict* terhadap *budget* juga ada. Jika situasinya seperti ini, maka tiap sie yang mengatur dan menyesuaikan sendiri kebutuhannya sesuai dengan *budget* yang telah diberikan. Semua perwakilan Ormawa mengakui bahwa kontrol menjadi hal yang penting bagi mereka. Hal ini dikarenakan dengan adanya kontrol, diharapkan acara yang dilangsungkan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan tidak terjadi defisit.

Jika kontrol menurut Ormawa ini dikaitkan dengan teori dari Welsch, Gordon, dan Hilton (1988), maka sesuai dengan definisi bahwa kontrol adalah proses mengukur aktual dengan standar yang dibuat. Namun tidak sesuai dengan definisi sebagai evaluasi kinerja. Hal ini dikarenakan dalam Ormawa, evaluasi kinerja merupakan bagian yang terpisah dari kontrol.

Welsch, Gordon, dan Hilton (1988) memasukkan evaluasi kinerja dalam bagian kontrol. Dari 3 tipe kontrol menurut Welsch, Gordon, dan Hilton (1988), Ormawa di FBE telah menjalankan 3 kontrol tersebut. *Preliminary control* dilakukan dengan mengkomunikasikan semua kebijakan dan hasil rapat terhadap setiap koordinator sie untuk memastikan bahwa sumber daya sudah dipersiapkan dan siap untuk dieksekusi. *Concurrent control* dilakukan dengan memonitor jalannya pemasukan dan pengeluaran dari setiap sie serta menganalisis komponen dalam *budget* jika dapat dilakukan tutup silang akibat *overbudget*. *Feedback control* dilakukan dengan langsung menyesuaikan *budget* dengan kondisi terkini sehingga aktivitas alternatif dapat dilakukan. Hal ini terjadi dengan kondisi dimana eksekusi dari perencanaan yang telah dibuat meleset cukup signifikan. Definisi cukup signifikan ini pun tergantung pada bendahara masing-masing.

Tabel 2
Fungsi *Budget* sebagai Alat Kontrol
 (Sumber : BPH dan Dokumen Ormawa)

Karakteristik	Ormawa						
	KSM Akun	KSM Manajemen	KSM IE	KSM KIM	KMM SEGA	KMM RK	KMM CURIO
<i>Flexible</i>	√	√	-	√	√	√	√
<i>Strict</i>	-	-	√	√	-	-	-

Fungsi *Budget* sebagai Alat Evaluasi Kinerja

Dari analisis terhadap hasil interview dan juga analisis dokumen terhadap semua Ormawa di atas, fungsi *budget* sebagai alat evaluasi kinerja pun dimanfaatkan oleh seluruh Ormawa di FBE. Evaluasi kinerja bagi Ormawa

merupakan bagian yang terpisah dari kontrol. Hal ini berbeda dengan apa yang dinyatakan oleh Welsch, Gordon, dan Hilton (1988). Walaupun begitu, pada dasarnya adalah sama yaitu menggunakan *budget* untuk mengukur kinerja. Ada 2 Ormawa yang kurang menggunakan (tidak memprioritaskan) *budget* sebagai alat untuk evaluasi kinerja, yaitu KSM Akun dan KMM CURIO. Kedua Ormawa tersebut lebih memprioritaskan evaluasi dari segi teknis. Hal ini bukan berarti 5 Ormawa lain tidak menggunakan hal teknis sebagai indikator evaluasi kinerja lain selain *budget*, hanya saja bukan menjadi yang pertama untuk dievaluasi.

Bagaimanapun juga, fungsi *budget* sebagai alat evaluasi kinerja dalam Ormawa di FBE sudah sejalan dengan Drury (2004) bahwa dengan membuat *budget*, ada tanggung jawab bagi pelaksana untuk mencapai tujuan tersebut sehingga *budget* ini pun dapat menjadi dasar penilaian kinerja. Contohnya pada Ormawa, dengan adanya *budget*, maka panitia dapat mengevaluasi kinerja sie *marketing/funding* dalam mencari dana. Biasanya dalam rapat evaluasi, berbagai permasalahan yang muncul selama proses pencarian dana akan diutarakan dan dicari penyelesaiannya, atau menjadi bahan pertimbangan untuk acara selanjutnya. Tidak berkuat hanya pada sie *marketing/funding*, evaluasi juga dapat dilakukan untuk sie yang lain. Contohnya adalah salah satu acara Ormawa di periode 2012-2013. Ketika itu, sie perlengkapan telah meminjam beberapa ruangan di Kampus Ubaya. Namun pada hari H ketika akan digunakan, ternyata peminjaman tersebut tidak dapat dilakukan. Pada akhirnya panitia langsung menyewa tempat lain yang justru berbayar. Hal ini menyebabkan adanya pengeluaran dadakan yang nilainya cukup besar. Dari hal ini, kinerja sie perlengkapan dapat dievaluasi dan menjadi pembelajaran bagi panitia di acara selanjutnya.

Sebagai tambahan, evaluasi kinerja menurut Welsch, Gordon, dan Hilton (1988) berhubungan dengan *reward* dan *punishment*. Dalam uraian analisis evaluasi kinerja di setiap Ormawa, dapat diambil kesimpulan bahwa masih kurangnya penerapan *reward* dalam Ormawa. *Reward* yang ada berupa incentives dan itu hanya bagi sie *marketing/funding* dan hanya dilakukan oleh 2 ormawa saja. *Punishment* dilakukan lewat adanya sanksi moral maupun penggantian uang akibat *overbudget* tertentu di beberapa Ormawa.

Tabel 3
Fungsi *Budget* sebagai Alat Evaluasi Kinerja
 (Sumber : BPH)

Karakteristik	Ormawa						
	KSM Akun	KSM Manajemen	KSM IE	KSM KIM	KMM SEGA	KMM RK	KMM CURIO
Indikator Finansial	√	√	√	√	√	√	√
Indikator Non Finansial	√ (utama)	√	√	√	√	√	√ (utama)
<i>Reward</i>	-	√	-	-	√	-	-
<i>Punishment</i> (sanksi moral)	√	√	√	√	√	√	√
<i>Punishment</i> (ganti rugi)	-	-	√	-	√	√	-

Fungsi *Budget* pada Ormawa di FBE

Tabel 6
Fungsi *Budget* yang Digunakan oleh Ormawa
 (sumber : BPH dan dokumen di setiap Ormawa)

No	Ormawa	Fungsi <i>budget</i>		
		<i>Planning</i>	<i>Controlling</i>	Evaluasi kinerja
1	KSM Akun	v	v	v (kurang digunakan)
2	X-Man	v	v	v
3	KSM IE	v	v	v
4	KSM KIM	v	v	v
5	KMM SEGA	v	v	v
6	KMM RK	v	v	v
7	KMM CURIO	v	v	v (kurang digunakan)

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa semua Ormawa menggunakan fungsi *budget* sebagai alat perencanaan, kontrol, dan juga dasar evaluasi kinerja baik itu disadari ataupun tidak. Hal ini sudah sesuai dengan teori yang ada mengenai fungsi *budget*. Walaupun setiap Ormawa dilihat dari sudah memanfaatkan *budget* sebagai alat perencanaan, namun masih ada hal yang disayangkan. Karena masa jabatan BPH di setiap Ormawa hanya 1 tahun, maka Ormawa di FBE tidak membuat *budget* strategis untuk jangka panjang Ormawa. Hal ini berdampak pada program kerja yang cenderung sama seperti tahun-tahun sebelumnya.

Dari segi kontrol, walaupun pengendalian telah dilakukan namun ternyata tetap ada Ormawa yang mengalami defisit salah satu contohnya adalah acara SPECIAL yang diadakan KMM SEGA. Dalam proses eksekusinya, ternyata jumlah tenant/*sponsorship* tidak mencapai target. Walaupun pada akhirnya bendahara dan BPH turun tangan untuk segera melakukan penyesuaian seperti pemotongan beberapa komponen dalam *budget* final, namun cara efektif memaksimalkan fungsi kontrol pun menjadi dipertanyakan supaya Ormawa tidak

lagi mengalami defisit dan menutupnya dengan uang kas Ormawa bahkan uang pribadi yang dibagi rata sesuai dengan jumlah BPH.

Dalam hal evaluasi kinerja sudah cukup baik penggunaannya walaupun ada 2 Ormawa yang kurang memprioritaskan *budget* sebagai alat evaluasi kinerja yaitu KSM Akun dan KMM CURIO. Kedua Ormawa ini memprioritaskan evaluasi non finansial yaitu masalah teknis dibandingkan evaluasi kinerja dari *budget*. Namun hal ini tidak masalah dilakukan dan sebenarnya juga sama dengan hal yang disarankan oleh Hongren dan Foster (1991) bahwa perlu dipertimbangkan penggunaan indikator non finansial juga untuk menanggulangi ketergantungan pada *financial measures*.

Secara keseluruhan jika dikaitkan dengan organisasi nirlaba, memang ada beberapa hal yang sedikit berbeda. Dari segi perencanaan sama, hanya saja Welsch, Gordon, dan Hilton (1988) mengklasifikasikan perencanaan sebagai bagian dalam *budgeting*. Hal ini berbeda dengan Anthony dan Young (2003) yang dalam bukunya untuk organisasi nirlaba memisahkan fungsi ini dengan alasan perencanaan bisa bersifat jangka panjang, sedangkan *budgeting* hanya berfokus pada jangka pendek biasanya 1 tahun. Dalam Ormawa sendiri, proses *budgeting* hanya dilakukan setiap akan melaksanakan suatu program kerja. Tidak ada perencanaan yang bersifat strategis dikarenakan periode kepengurusan hanya 1 tahun.

Shanker (2009) membedakan pula perencanaan organisasi nirlaba dan bukan nirlaba dalam hal prioritas pembuatan profit. Dalam organisasi nirlaba, pembuatan profit bukanlah menjadi hal yang utama, namun lebih pada penyediaan barang dan jasa. Dalam Ormawa, proposal yang diserahkan selalu seimbang antara pemasukan dan pengeluaran. Kalaupun ada *budget slack* seperti yang ada pada analisis sebelumnya, ditujukan untuk kepentingan organisasi (sebagai dana operasional) dan bukan untuk memperkaya kepemilikan. Tidak ada kepemilikan dalam Ormawa, tetapi yang ada hanyalah kepengurusan.

Dari segi kontrol dalam organisasi nirlaba, ada 2 objek untuk dilakukan kontrol yaitu keuangan dan kinerja. Kontrol yang dilakukan menurut Anthony dan Young (2003) dapat berupa *budget adjustment*, pengaturan otorisasi atas pengeluaran, pembatasan donor dan juga dapat dilakukan dengan melakukan audit

baik untuk keuangan maupun kinerja. Dari 7 Ormawa yang diteliti, *budget adjustment* telah dilakukan oleh beberapa Ormawa baik dengan melakukan revisi *budget* ataupun toleransi *overbudget* dengan melakukan tutup silang. Untuk pengaturan otorisasi dilakukan oleh bendahara sesuai dengan hasil rapat BPH atas *budget* yang sudah dialokasikan di setiap sie. Untuk hal pembatasan donor, tidak pernah dilakukan oleh ormawa. Hal ini dikarenakan di dalam ormawa tidak ada permohonan permintaan donor dengan tujuan tertentu seperti yang ada pada beberapa organisasi nirlaba. Semua penggunaan dana yang masuk dari hasil penggalangan dana maupun subsidi jurusan dan BEM menjadi otoritas ormawa masing-masing untuk kepentingan organisasi. Dalam hal kontrol lewat audit, 7 Ormawa tersebut tidak melakukan audit untuk tujuan kontrol.

Dari segi *budget* sebagai alat evaluasi, Anthony dan Young (2003) mengemukakan 2 hal yang dapat dilakukan yakni analisis operasional yang dilakukan oleh pihak ketiga yang tidak berhubungan dengan objek yang akan di evaluasi. Selain itu ada pula evaluasi atas program yang dilakukan secara subjektif, *peer review*, *case study*, dan juga evaluasi secara statistik. Evaluasi yang dimaksud di atas dilakukan dalam frekuensi yang tidak teratur dan juga secara mendalam. Praktiknya dalam Ormawa, tidak ada evaluasi yang dimaksudkan khusus seperti yang dimaksudkan oleh Anthony dan Young (2003). Evaluasi yang dilakukan hanyalah seperti yang ada pada analisis sebelumnya dengan kaitannya pada teori yang dikemukakan oleh Drury (2004).

KESIMPULAN DAN SARAN

Seperti yang telah diungkapkan pada bab 1, survey menyatakan bahwa fungsi *budget* pada organisasi nirlaba semakin menghilang. Namun pada penelitian yang dilakukan pada 7 Ormawa di FBE Ubaya menghasilkan temuan, bahwa penggunaan *budgeting* dalam Ormawa di FBE yang bersifat *non-profit* ini tidak menghilang, hanya saja tidak semuanya disadari. Dalam proses *budgeting* Ormawa, baik ada yang secara sadar ataupun tidak disadari, 7 Ormawa di FBE telah memaksimalkan fungsi *budget* yang paling umum yakni sebagai alat perencanaan, kontrol, dan bahkan sebagai dasar evaluasi kinerja.

Sebagai alat perencanaan, Ormawa menggunakan *budget* untuk mengalokasikan sumber daya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan acara dan juga untuk mengajukan pendanaan kepada pihak ketiga. Meskipun begitu, dalam penggunaan fungsi ini, Ormawa di FBE Ubaya tidak sampai pada pembuatan *budget* yang bersifat strategis. Hal ini dikarenakan masa kerja yang hanya 1 tahun untuk setiap pengurus yang terpilih. Untuk tambahan, dalam *budget perencanaan* Ormawa telah menggunakan sistem *participative budgeting* yang sehingga dapat meningkatkan kerjasama serta mengurangi stress dan tekanan. Dari *participative budgeting* juga akhirnya menimbulkan *budget slack* yang ditujukan untuk mengajukan *sponsorship*.

Sebagai alat kontrol, Ormawa di FBE telah menggunakan *budget* untuk menekan kemungkinan pengeluaran yang berlebihan. Kontrol yang dilakukan bisa bersifat kaku atau fleksibel. Sifat ini tergantung pada bendahara yang menjabat. Jika ada fleksibilitas dalam kontrolnya, biasanya sie yang *overbudget* dapat tambahan alokasi dari hasil tutup-silang dengan sie yang lain, atau dimungkinkan karena kemungkinan *profit* yang sudah jelas. Seiring perjalanan dalam pengendalian *budget*, beberapa Ormawa juga melakukan penyesuaian terhadap *budget* sebagai bentuk kontrol terhadap kondisi yang belum terjadi dengan membandingkan dengan aktual yang sudah tercapai.

Sebagai alat evaluasi, Ormawa di FBE telah menggunakan *budget* untuk mengevaluasi kinerja setiap sie dalam mencapai target yang telah dibuat secara bersama-sama. Disamping itu, untuk alat evaluasi, Ormawa juga dilengkapi dengan penggunaan indikator non-finansial. Adapun evaluasi ini bukan untuk pemberian *reward* jika baik, melainkan lebih menjadi dasar pengembangan di acara berikutnya. Bentuk tanggung jawab yang dilakukan jika target tidak tercapai tergantung dari kasusnya. Apabila memang karena faktor yang sebenarnya dapat dikendalikan maka tanggung jawab hanya berupa sanksi moral saja. Selain sanksi moral, ada juga penggantian uang jika terjadi defisit secara keseluruhan baik dari uang kas, uang BPH, atau bahkan uang panitia keseluruhan.

Melihat hal di atas, maka hal ini nyata sesuai dengan teori yang sudah ada bahwa *budget* memiliki menyajikan berbagai macam fungsi terutama perencanaan, kontrol, dan evaluasi kinerja. Adanya fungsi *budget*

ini dapat membantu organisasi mahasiswa dalam proses manajemen. Walaupun begitu, organisasi mahasiswa secara umum masih memiliki tantangan yakni menerapkan *good budgeting* seperti menetapkan tujuan jangka panjang yang jelas, *continuous improvement*, serta memanfaatkan sistem informasi akuntansi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & HERZLINGER, R. E. (1980). *Management control in nonprofit organizations*-Illinois-USA-Richard D. Irwin.
- Anthony, R., & Young, D. W. (2003). *Management control in nonprofit organization 7ed.*
- Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). *The multiple roles of participative budgeting on job performance. Advances in accounting*, 22, 67-95.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). *Management control systems in early-stage startup companies. The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Drury, C. (2004). *Management and cost accounting*. London : Thomson learning
- Dunk, A., & Nouri, H. (1998). *Antecedents of budgetary slack: a literature review and synthesis. Journal of Accounting Literature*, 17, 72-96.
- Eker, M., & Üniversitesi, U. (2006). *The impact of budget participation on managerial performance via organizational commitment: A study on the top 500 firms in Turkey. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 118-136.
- Flamholtz, E. G. (1983). *Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. Accounting, Organizations and Society*, 8(2), 153-169.
- Gustafsson, M., & Pärsson, R. (2010). *Budget-a perfect management tool? A case study of AstraZeneca.*
- Hafid, A. R. (2007). **Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT Kereta Api (Persero)).**

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting*. Cengage Learning.
- Hartnett, B. (2009). *The Important Role of Budgeting in Non-Profit Organizations*
- Horngren, C. T., & Datar, S. M. G. Foster (2006). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*.
- Horngren, C. and Foster, G., *Cost Accounting—A Managerial Emphasis*, 7th ed, Englewood Cliffs, USA: Prentice Hall Inc., 1991
- Joshi, P. L., Al-Mudhaki, J., & Bremser, W. G. (2003). *Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain*. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737-750.
- Kenis, I. (1979). *Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance*. *Accounting Review*, 707-721.
- Maiga, A. S., & Jacobs, F. A. (2007). *Budget participation's influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment*. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39-58.
- Neely, A., Bourne, M., & Adams, C. (2003). *Better budgeting or beyond budgeting?*. *Measuring business excellence*, 7(3), 22-28.
- Rickards, R. C. (2008). *An endless debate: the sense and nonsense of budgeting*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(7), 569-592.
- Sandino, T. (2007). *Introducing the first management control systems: evidence from the retail sector*. *The Accounting Review*, 82(1), 265-293.
- Shanker, Sheila.G. (2009). *Guide to Non-profits- From the Trenches: An Overview for Controllers, Treasurers, CPAs and CFOs*
- Siegel, G., & Ramanauskas-Marconi, H. (1989). *Behavioral accounting*. South-Western Publishing Company.

Tayib, M., & Hussin, M. R. A. (2001). ***Good budgeting practices in Malaysian public universities***. *Journal of Finance and Management in Public Services*, 3, 41-51.

Thornton, Grant. (2012). ***Doing it good and doing it well?***.

Welsch, G., Hilton, R., & Gordon, P. (1988). ***Budgeting, Profit-Planning and Control***.