

Peranan *Budget Structure* dalam Penyusunan Anggaran oleh Pimpinan Unit pada Yayasan Xyz Surabaya

Theresia Yonathan¹, Mina Sulastr², Januar Budiman³

Yayasan XYZ Surabaya¹

FEB Universitas Kristen Krida Wacana^{2,3}

yonathantheresia@gmail.com¹, mina.sulastr@ukrida.ac.id², jbn2500@gmail.com³

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu proses pengumpulan data dengan metode analisis pekerjaan dan aktivitas, yang menggambarkan peranan *budget structure* dalam proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh pimpinan unit pada yayasan XYZ Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengobservasi dan menjabarkan apa yang menjadi permasalahan dan mengusulkan langkah-langkah dalam penyusunan anggaran pada yayasan XYZ Surabaya. Subyek penelitian ini adalah lima orang pimpinan unit pada yayasan XYZ Surabaya. Data yang diperoleh melalui hasil lembar wawancara mengenai proses penyusunan anggaran dan *budget structure*. Teknik analisa data yang dilakukan adalah mengukur daya serap antara anggaran dengan realisasi anggaran dalam satu tahun ajaran.

Ditinjau dari kualitas data dan hasil observasi, maka hasil analisa menunjukkan bahwa penyusunan anggaran yang dimulai berdasarkan *chart of account* merupakan dasar dari accounting. Sedangkan penyusunan anggaran yang dilakukan pimpinan unit sesuai kebutuhan sekolah masing-masing berdasarkan *budget structure* yang dapat diklasifikasikan anggaran yaitu rutin, kegiatan dan pengembangan. Ditinjau dari manfaat pengendalian biaya *Chart of account* (COA) dibuat guna mengendalikan biaya dengan baik, sedangkan dalam operasional planning *budget structure* mempunyai keunggulan lebih baik dari *Chart of account* (COA). Berdasarkan penelitian tersebut, *budget structure* berperan sangat penting pada bagian pengendalian anggaran untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan anggaran dalam organisasi secara menyeluruh serta pimpinan unit dapat mengevaluasi kegiatan yang telah direncanakan apakah sudah mencapai tujuan.

Kata Kunci: *Budget Structure*, anggaran, realisasi, chart of account, evaluasi

1. Pendahuluan

Penyusunan anggaran pada suatu organisasi merupakan suatu hal yang sangat rumit. Tahap penyusunan anggaran menjadi sangat penting karena anggaran yang tidak efektif dan tidak berorientasi pada kinerja akan dapat menggagalkan perencanaan yang telah disusun. Salah satu wujud reformasi sistem penyusunan anggaran adalah perencanaan anggaran menggunakan *Budget Structure. Performance* dari *Budget structure* berbeda dari pendekatan tradisional karena berfokus pada hasil dari biaya yang dikeluarkan bukan jumlah uang yang dikeluarkan. Anggaran tradisional bersifat *incrementalism*, yaitu hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran yang sudah ada pada tahun sebelumnya dengan menggunakan data tersebut sebagai dasar untuk menyesuaikan besarnya penambahan atau pengurangan tanpa melakukan kajian yang mendalam. Masalah utama anggaran tradisional adalah terkait dengan tidak adanya perhatian terhadap konsep *value for money*.

Proses penyusunan anggaran secara tradisional masih banyak digunakan oleh organisasi yaitu dengan cara hanya menambah atau mengurangi jumlah rupiah pada item-item anggaran pada tahun sebelumnya. Para pimpinan unit belum memiliki mindset yang sesuai atau dianggap layak dalam menyusun suatu anggaran, sehingga bagaimana hasil yang diharapkan dapat bagus. Pada dasarnya penganggaran adalah untuk membiasakan orang melakukan perencanaan di masa mendatang baik jangka pendek maupun

jangka panjang. Klasifikasi anggaran ada 3 yaitu : (1) Untuk Rutin, kebutuhan rutin operasional, (2) Untuk kegiatan-kegiatan pendidikan sekolah selama satu tahun ajaran, (3) Untuk pengembangan sekolah. Masing-masing dari kegunaan anggaran tersebut memiliki suatu tujuan, setelah mengetahui masing-masing tujuannya maka dapat diatur supaya sinkron.

Seringkali para pimpinan unit dalam melakukan penyusunan anggaran masih rancu antara biaya rutin dengan biaya kegiatan dan mereka berprinsip bahwa setiap kegiatan tidak boleh melampaui anggaran yang telah ditetapkan, dan itu tidak pernah dievaluasi tiap akhir tahun ajaran. Yang dievaluasi hanyalah apakah biaya yang dikeluarkan melampaui anggaran atau tidak, sedangkan evaluasi atas tujuan dari kegiatan yang telah dianggarkan tidak pernah dilakukan.

Saputra (2021) mengungkapkan bahwa Prinsip-prinsip dalam RAPB Pendidikan:

- (a) Terdapat pembagian kewenangan serta pertanggungjawaban yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi
- (b) Terdapat sistem akuntansi yang tepat pada pelaksanaan anggaran
- (c) Terdapat kajian serta analisa dalam mengevaluasi kinerja organisasi
- (d) Terdapat dukungan.

Sedangkan prosedur RAPB Pendidikan:

- (a) menentukan program kegiatan yang akan didanai oleh pendanaan anggaran
- (b) menentukan sumber perolehan dana anggaran

- (c) memproses sumber dana dalam bentuk finansial fisik
- (d) menyusun laporan anggaran sesuai dengan aturan kelembagaan
- (e) membuat laporan anggaran untuk disetujui oleh pihak-pihak berwenang
- (f) merevisi anggaran jika ada
- (g) menyetujui adanya revisi anggaran
- (h) mengesahkan anggaran.

Penyusunan rencana anggaran pendidikan proses penyusunan anggaran pendidikan tidaklah rumit menyusun anggaran dalam perusahaan atau instansi pemerintah, akan tetapi tetap berpedoman pada prinsip dan kebijakan umum yang ditetapkan. Rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah adalah perencanaan untuk memperoleh dana pendidikan dalam berbagai sumber pendapatan, juga merupakan rencana tahunan yang memuat rangkaian kegiatan rutin dan berbagai kegiatan lainnya disertai perencanaan pembiayaan dalam satu tahun anggaran. Dalam pengelolaan keuangan pendidikan, agar kegiatan pendidikan berkelanjutan dan lancar perlu adanya perencanaan yang matang, terlebih di zaman teknologi sekarang ini dimana tenaga pendidik bukan satu-satunya sumber dari pembelajaran siswa. Oleh karena itu apabila merencanakan secara benar maka *project* kegiatan pendidikan akan lancar karena sudah dipersiapkan secara maksimal.

Yayasan XYZ Surabaya adalah Lembaga Pendidikan yang memiliki beberapa sekolah mulai dari TK hingga SMA/K. Upaya terdahulu yang telah dilakukan adalah melakukan pelatihan

kepada pimpinan unit pada saat akan melakukan penyusunan anggaran. Realita yang ada masih banyak pelaksanaan anggaran yang tidak sesuai dengan perencanaan, seringnya revisi serta lemahnya daya serap anggaran serta kebingungan tentang apa saja yang perlu dianggarkan pada saat penyusunan. Seringkali para pimpinan unit dalam melakukan penyusunan anggaran masih rancu antara biaya rutin dengan biaya kegiatan dan mereka berprinsip bahwa setiap kegiatan tidak boleh melampaui anggaran yang telah ditetapkan, dan itu tidak pernah dievaluasi tiap akhir tahun ajaran. Yang dievaluasi hanyalah apakah biaya yang dikeluarkan melampaui anggaran atau tidak, sedangkan evaluasi atas tujuan dari kegiatan yang telah dianggarkan tidak pernah dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengobservasi dan menjabarkan apa yang menjadi permasalahan dan mengusulkan langkah-langkah dalam penyusunan anggaran pada yayasan XYZ Surabaya.

2. Tinjauan Literatur

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dengan satuan uang untuk jangka waktu tertentu (Nafarin, 2004:12). Pada dasarnya anggaran

merupakan alat yang dipergunakan dalam suatu organisasi perusahaan atau bisnis untuk mengungkapkan rencana kegiatan dalam satuan kuantitatif, koordinasi dan implementasi serta mengendalikan kegiatan operasional maupun menilai kinerja manajerial dalam suatu organisasi perusahaan. Menurut Supriyono (1999:343) fungsi anggaran meliputi:

- Fungsi perencanaan

Anggaran dapat berfungsi sebagai perencanaan karena dapat memilih beberapa alternatif untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki dan kendala-kendala yang akan dihadapi di masa yang akan datang.

- Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam perusahaan agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Hal ini bisa antara atasan ke bawahan maupun antar unit lainnya.

- Fungsi komunikasi

Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi saling berkomunikasi dan berperan serta dalam proses penyusunan anggaran agar mencapai satu kesatuan dalam mencapai tujuan organisasi.

- Fungsi motivasi

Anggaran dapat berfungsi juga sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

- Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. Anggaran yang baik dapat dievaluasi apakah sudah berjalan sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

- Fungsi pendidik

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

Perencanaan adalah suatu proses yang sistematis dalam menentukan langkah-langkah kegiatan untuk pencapaian suatu tujuan. Perencanaan itu merupakan suatu proses yang artinya memerlukan waktu dan tidak bisa terjadi secara mendadak. Proses perencanaan merupakan suatu proses berdasarkan data nyata atas peristiwa yang telah terjadi pada masa sebelumnya dan dianalisa. Hasil dari analisa itulah yang menjadi pedoman pimpinan untuk menentukan perencanaan di masa yang akan datang. Perencanaan anggaran sekolah atau yang sering disebut rencana anggaran pendapatan dan belanja sekolah adalah

perencanaan untuk memperoleh sumber dana pendidikan dalam berbagai sumber pendapatan dan juga merupakan rencana tahunan yang memuat rangkaian kegiatan baik itu rutin dan kegiatan sekolah lainnya. Anggaran pendidikan berbeda dengan anggaran pada perusahaan pada umumnya, pada anggaran pendidikan lebih diperinci lagi berdasarkan kegiatan rutinitas, kegiatan khusus sekolah dan kegiatan pengembangan.

Budget Structure memiliki fungsi sebagai sistem pengendali anggaran. Menggunakan *budget structure* memungkinkan untuk menentukan akun yang dianggarkan dan dapat diposkan pada masing-masing pos. *Budget Structure* harus dipecah-pecah menjadi beberapa tipe dari level-level komponen yang meliputi pekerjaan utama, aktivitas, dan sumberdaya serta rentang kendali (Charoenngam dan Spriprasert, 2001). *Budget Structure* merupakan struktur dari *budgeting* yang digunakan oleh pimpinan atau *budget owner* untuk menyusun suatu anggaran dan ini berguna bagi seseorang untuk memudahkan *budget owner* menentukan biaya dan pendapatan yang akan dianggarkan. *Budget Structure* merupakan bagian kesatuan antara pendapatan, belanja dan biaya. Struktur pendapatan merupakan dana pendidikan dan berbagai sumber pendapatan, sedangkan belanja adalah semua pengeluaran kegiatan sekolah yang mengurangi kekayaan dari sekolah tersebut, sedangkan biaya adalah biaya rutin yang dikeluarkan oleh sekolah guna membiayai pengeluaran rutin sekolah misalnya air, telp, listrik, keamanan, kebersihan dan lain-lain dan pengembangan sekolah contohnya pengembangan jaringan internet untuk pembelajaran daring.

3. Metode Penelitian

Peneliti menggunakan metode penelitian diskriptif yaitu sebuah penelitian dengan cara proses mengumpulkan data dengan metode analisis pekerjaan dan aktivitas. Adapun lokasi penelitian adalah yayasan XYZ Surabaya yang terletak di jalan pucang anom timur no. 5 Surabaya. Penelitian dilakukan pada bulan September sampai dengan Desember 2021. Subyek penelitian adalah pimpinan unit yang mewakili dari jenjang SD sampai dengan SMA dibawah yayasan XYZ Surabaya.

Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan 3 instrument yaitu :

1. Lembar wawancara : lembar wawancara ini berupa google form yang didalamnya berisi pertanyaan-pertanyaan yang bertujuan untuk mengetahui apakah pimpinan unit mengerti tentang apa itu anggaran, fungsi anggaran, *budget structure* dan bagaimana mereka selama ini menyusun anggaran.
2. Dokumentasi : Peneliti meneliti data keuangan antara anggaran dan realisasi tahun ajaran 2020-2021 yang bertujuan untuk mengetahui apakah selama ini pimpinan unit sudah memahami langkah-langkah menyusun anggaran.
3. Angket : Angket ini merupakan hasil dari penggunaan *budget structure* dalam proses penyusunan anggaran.

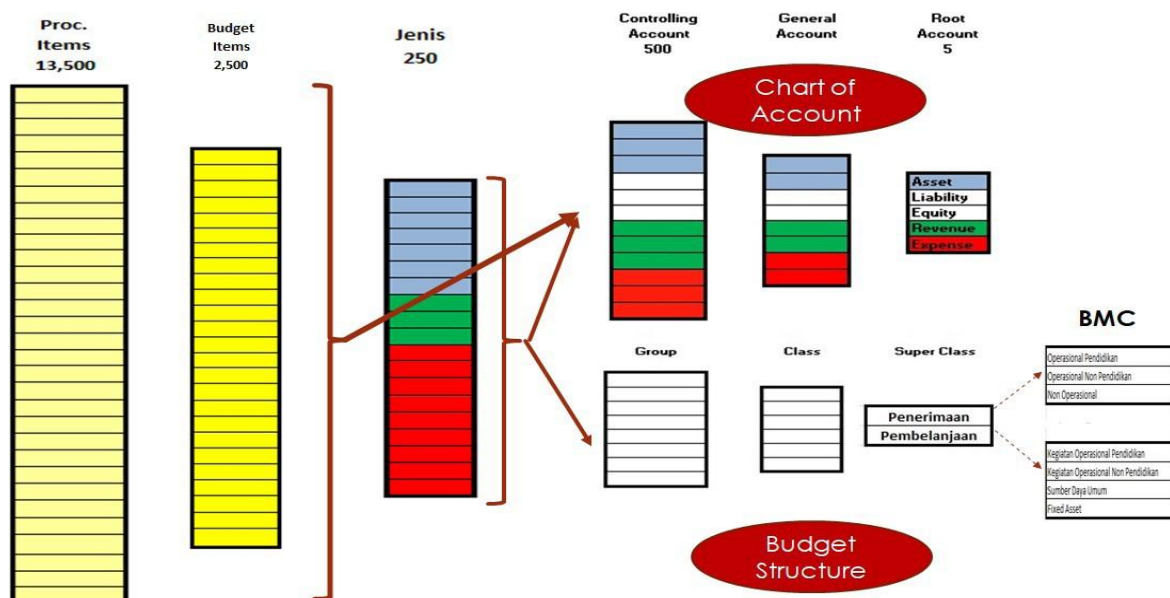
4. Analisa Dan Pembahasan

Proses penyusunan anggaran selama ini yang dilakukan oleh sekolah-sekolah dibawah naungan yayasan XYZ Surabaya berdasarkan 1 (satu) tahun ajaran. Dimana setiap sekolah melakukan perencanaan anggaran atas pendapatan dan pengeluaran selama 1 (satu) periode tahun ajaran. Penyusunan *Budget Structure* dimulai dari Chart of Account yang menjadi dasar dari accounting. Pada proses pembuatan *budget structure* dimulai dari mengelompokkan aktivitas dari kegiatan sekolah, yang terdiri

dari :

- (1) kegiatan pendidikan
- (2) kegiatan operasional
- (3) sarana prasarana
- (4) Promosi
- (5) Umum
- (6) Pengembangan

Setelah mengetahui pengelompokan dari aktivitas sekolah maka penyusunan *budget structure* dapat dimulai dari *chart of account* laporan keuangan. Inilah skema dari *budget structure* dan *chart of account* :



Apabila laporan keuangan yang disajikan menggunakan chart of account maka pada saat penyusunan anggaran menggunakan chart of account akan membuat kebingungan pimpinan unit, karena ada beberapa biaya yang ada di chart of account tidak dapat dianggarkan, misalnya biaya penyusutan, biaya dibayar dimuka. Sedangkan bagi pemimpin yang memiliki perencanaan maka budget structure adalah struktur anggaran yang paling tepat. *Budget*

structure dikelompokkan mulai superclass, class, group dan jenis kemudian budget item. Super class adalah penerimaan dan pengeluaran. Dibawah superclass adalah class yaitu operasional dan non operasional. Setelah class maka dibagi lagi menjadi group, disini group akan mengelompokkan menjadi kelompok sesuai dengan fungsi masing-masing. Setelah group maka akan dikelompokkan berdasarkan jenis. Jenis ini pengelompokannya lebih terperinci lag

berdasarkan fungsi dan tujuan dari kegiatan. Bagian terkecil dari *budget structure* adalah budget item, budget item inilah benar-benar sesuai dengan kegiatan dan aktivitas sekolah. *Budget item* ini yang menjadi acuan bagi sekolah untuk menyusun anggaran atas kegiatan sekolah tersebut. Dari budget item bisa dikembangkan menjadi procurement item yang jumlahnya banyak dan detail sehingga memudahkan bagian pengadaan membelanjakan kebutuhan sekolah.

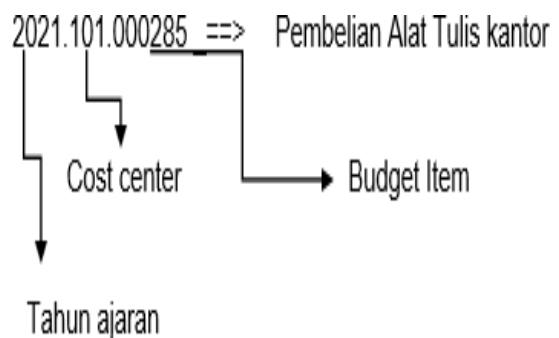
Dalam proses penyusunan anggaran bagian pengendalian anggaran dengan manajer akuntansi akan menyusun konsep dari penyusunan *budget structure*. *Budget structure* akan disusun bersama antara bagian akuntansi, keuangan, wakil direktur sarpras, wakil direktur pendidikan dan wakil direktur SDM. *Budget structure* yang telah disusun akan diberikan kepada para pimpinan unit dari TK, SD, SMP, SMA/K. Para pimpinan unit akan menyusun budget item sesuai kebutuhan sekolah masing-masing berdasarkan *Budget Structure* tersebut. Proses penyusunan budget item mengacu pada klasifikasi anggaran yaitu

- (1) Untuk rutin misalnya PLN, Internet, PDAM dan lain-lain,
- (2) Untuk kegiatan, biaya kegiatan pendidikan sekolah selama satu tahun ajaran ini harus memiliki goal atau tujuan tertentu. pimpinan sekolah diharapkan benar-benar memikirkan maksud dan tujuan dari kegiatan tersebut sehingga dapat dievaluasi apakah sudah mencapai optimalisasi dari kegiatan tersebut,
- (3) Untuk pengembangan, anggaran pengembangan harus dibentuk tim pengembangan sekolah baik itu pembangunan atau pengembangan lainnya.

Budget item yang disusun disini juga harus terperinci dan jelas agar memudahkan proses evaluasi dan pengendalian anggaran. Untuk pengkodean *budget item* harus didesain berdasarkan budget item *framework* yang sistematis. Kriteria utama dalam pengkodean adalah :

- (1) periode : struktur dari *budget item* harus berdasarkan periode tahun ajaran, sehingga jelas dapat mengevaluasi selama satu tahun ajaran.
- (2) *Grouping budget* : *Budget item* harus dapat dipecah-pecah menjadi beberapa bagian dari komponen-komponen tingkatan yang meliputi sistem fungsional.
- (3) *Budget owner* : Kode dari *budget owner* harus dicantumkan agar dapat diketahui bahwa ini adalah anggaran milik dari *budget owner* yang menganggarkan.
- (4) Kesesuaian dengan kode akuntansi : Sistem akuntansi yang diintegrasikan dengan sistem pengendalian biaya agar dapat memproses data dengan cepat dan menghindari kecurangan.

Contoh pengkodean budget item :



Berikut ini adalah perbandingan antara penggunaan chart of account dengan budget structure dalam proses penyusunan anggaran :

1. Komponen dalam akuntansi meliputi aset, kewajiban, ekuitas, pendapatan dan pengeluaran sedangkan dalam laporan *budget* hanya ada penerimaan dan pembelanjaan. Dalam laporan *budget* ada beberapa komponen *chart of account* yang tidak digunakan contohnya biaya penyusutan, biaya dibayar dimuka.
2. Laporan keuangan dalam akuntansi bertujuan untuk menggambarkan kondisi keuangan dan menilai kinerja keuangan suatu organisasi, sedangkan *Budget Structure* dalam laporan *budget* vs realisasi adalah mengukur efektifitas perencanaan dan penggunaan anggaran.
3. Fungsi dari akuntansi adalah memberikan informasi berupa data-data keuangan yang digunakan untuk pengambilan keputusan, sedangkan fungsi *budgeting* adalah untuk memonitor dan mengevaluasi efektifitas perencanaan dan penggunaan anggaran.
4. Akuntansi berfokus pada proses pencatatan, meringkas, melaporkan dan menganalisa suatu kejadian yang telah dilakukan sedangkan *budgeting* berfokus pada program kerja/rencana strategis saat akan melakukan proses penyusunan anggaran.

Pada saat proses penyusunan anggaran maka penulis bersama dengan pengendali anggaran dan manager akuntansi menyusun konsep dari penyusunan *Budget Structure*. *Budget Structure* akan disusun bersama antara bagian akuntansi, keuangan, wakil direktur sarpras, wakil direktur pendidikan dan wakil direktur SDM. *Budget structure* yang telah disusun akan diberikan kepada para pimpinan unit dari TK, SD, SMP, SMA/K. Para pimpinan unit akan menyusun budget item sesuai kebutuhan sekolah masing-masing berdasarkan *Budget Structure* tersebut. Proses penyusunan budget item mengacu pada klasifikasi anggaran yaitu :

1. Untuk Rutin

Para pimpinan unit dapat membuat budget item untuk pengeluaran rutin operasional, misalnya PLN, PDAM, TELP dan lain-lain. Penganggaran biaya ini dapat diperoleh dengan mengevaluasi dari realisasi tahun sebelumnya.

2. Untuk Kegiatan

Penyusunan anggaran untuk biaya kegiatan pendidikan sekolah selama satu tahun ajaran ini harus memiliki *goal* atau tujuan tertentu. Untuk menyusun anggaran ini memerlukan *budget item* yang lebih terperinci sesuai dengan kegiatan sekolah tersebut. Dalam menyusun *budget item*, pimpinan sekolah diharapkan benar-benar memikirkan maksud dan tujuan dari kegiatan tersebut sehingga dapat dievaluasi apakah sudah mencapai optimalisasi dari kegiatan tersebut. Sampai saat ini memang belum ada evaluasi atas pencapaian atas penganggaran kegiatan tersebut, tidak hanya over budget atau tidak

melainkan apakah *goal* yang akan dicapai dari kegiatan itu sudah tercapai atau belum.

3. Untuk Pengembangan

Khusus untuk penyusunan anggaran pengembangan harus dibentuk tim pengembang sekolah baik itu pembangunan atau pengembangan lainnya. Budget item yang disusun disini juga harus terperinci dan jelas agar memudahkan proses evaluasi dan pengendalian anggaran, misalnya antara material dan jasa atas pembangunan dan lain-lain. Khusus pengembangan ini terdiri dari perencanaan jangka pendek dan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek meliputi perencanaan pada satu periode tertentu, sedangkan perencanaan jangka panjang dapat dilakukan satu atau lebih periode secara berkesinambungan.

Hasil realisasi dan anggaran dari responden, 50% lebih sudah menunjukkan keberhasilan dalam penggunaan *budget structure*. Sebagian dari responden sudah mengerti apa peran dan fungsi dari *budget structure* sehingga mereka dapat menyusun anggaran dengan efektif sesuai tujuan dari kegiatan sekolah tersebut. Responden juga mengerti bagaimana menyusun anggaran untuk operasional rutin dan non rutin sehingga mereka tidak hanya melihat dari anggaran tahun lalu saja melainkan benar-benar memperkirakan pengeluaran berdasarkan kegiatan dan tujuan kegiatan agar tercapai. Akan tetapi sebagian responden juga belum mengerti peran dari *budget structure* dan tetap melakukan kegiatan yang sama yaitu dengan menambah dan mengurangi dari anggaran dan realisasi tahun lalu. Responden menganggap bahwa

pemahaman atas peranan *budget structure* masih kurang karena kurang adanya *training* dan *coaching* mengenai *budget structure* secara berkala. Selama ini pada saat akan dilakukan menyusun anggaran hanya diadakan pelatihan tentang cara pengisian anggaran pada program saja, sehingga responden tidak mengerti fungsi dan peran dari *budget structure*. Oleh karena itu responden memberi saran bahwa perlu adanya pelatihan mengenai *budget structure* dan membuat buku panduan tentang *budget structure*. Bagian pengendali anggaran juga setuju untuk diadakan pelatihan dan buku panduan mengenai *budget structure* agar mudah dipahami. Ada beberapa responden yang merasa masih susah mengelompokkan berdasarkan *budget structure*, mereka merasa bahwa menggunakan *budget structure* terlalu detail dan membingungkan. Hal ini disebabkan karena mereka sudah terbiasa menyusun anggaran berbasis Chart of Account (COA). Masukan dari responden inilah yang menjadi pertimbangan penulis untuk meneliti apa peranan *budget structure* dalam menyusun anggaran, menimbang bahwa *budget structure* adalah sesuatu yang masih baru bagi para pimpinan unit.

Dampak dari budget structure dalam proses penyusunan anggaran yang dirasakan antara lain :

- (1) Memudahkan kelayakan proporsi antara budget item yang terstruktur untuk dievaluasi,
- (2) Kemudahan dalam menyusun rencana anggaran secara detail dan terperinci, sehingga pimpinan unit dapat merencanakan

kegiatan sekolah dengan sangat terperinci dan mudah untuk dievaluasi,

- (3) Berfungsi sebagai pengendalian anggaran, pimpinan unit dapat memantau pengeluaran selama 1 (satu) tahun ajaran agar tidak *over budget*,
- (4) Dapat membedakan antara pengeluaran rutin, kegiatan sekolah dan pengembangan sehingga dapat dikelompokkan dengan baik, tidak di sama ratakan penganggarnya,
- (5) Sistem monitoring dan evaluasi dapat dilakukan dengan efektif dan efisien. Adanya rincian budget item yang terperinci dapat monitor budget apakah sudah sesuai dengan rencana strategi (renstra) dan dievaluasi, Dapat digunakan pada pengembangan sistem e-budgeting di masa yang akan datang.

Budget Structure dalam penyusunan anggaran sekolah terbukti lebih efektif dan efisien dibandingkan menyusun anggaran menggunakan chart of account (COA). COA dibuat guna mengendalikan biaya dengan baik tetapi dalam operasional *planning budget structure* mempunyai keunggulan lebih baik dari COA. Selain itu *budget structure* juga berperan membantu bagian pengendalian anggaran untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan penggunaan anggaran dalam organisasi secara menyeluruh. Hal ini berarti saat merealisasikan anggaran, pemilik anggaran (budget owner) dapat melihat dan mengidentifikasi berapa yang dapat digunakan agar kegiatan sekolah dapat berjalan dan berhasil sesuai tujuan.

5. Kesimpulan dan Saran

Budget Structure dapat bermanfaat bagi *Budget Owner* untuk menyusun anggaran secara efektif dan efisien, serta dapat membantu bagian pengendalian anggaran untuk memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan penggunaan anggaran secara menyeluruh. Apabila *budget structure* dikembangkan lebih lanjut maka perlu diadakan pelatihan, penilaian terhadap tercapainya anggaran, dan data rencana strategis dan dapat dihubungkan dengan sistem informasi manajemen organisasi sehingga seluruh program kerja dapat terpantau dengan anggaran dan realisasinya.

Daftar Pustaka

Buku

- Adisaputro, Gunawan. 2010, Anggaran Perusahaan, Buku I, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Anthony, Robert dan Govindarajan, Vijay. 1998. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, S. 2002. Manajemen Penelitian. Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2013. Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Bastian, I. 2006. Akuntansi Sektor Publik. Jakarta: Erlangga.
- Buku Pedoman Reformasi Perencanaan dan Penganggaran, (2009).
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan Departemen Keuangan RI
BPKP. 2005. Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Jakarta: Deputi IV BPKP.

- Charoenngam & Sriprasert. 2001 Assessment of cost control systems: a case study of Thai construction organizations.
- Fattah, Nanang. 2004. Landasan Manajemen Pendidikan,. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Hadi, S. 2000. Metodologi Penelitian. Yogyakarta : Andi Yogyakarta
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. Budgeting. Cetakan kedua. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Haryanto, dkk. 2007. Akuntansi Sektor Publik. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heryati,Yeti dan Mumuh Muhsin. 2014. Manajemen Sumber Daya Pendidikan Bandung : Pustaka Setia
- Mardiasmo. 2005. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Matin. 2014. Manajemen pembiayaan Pendidikan Konsep dan Aplikasinya Jakarta : PT Raja Grafindo Persada
- Mulyadi. 1997. Akuntansi Manajemen, STIE, Yogyakarta
- Mulyono. 2016. Konsep Pembiayaan Pendidikan. Yogyakarta : Ar Ruzz Media
- Munandar, M. 2010. Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Yogyakarta : BPFE.
- Nafarin. 2007. Penganggaran Perusahaan. Salemba Empat, Jakarta
- Shim,JaeK dan Jol G. Siegle. 2009. Budgeting Pedoman Lengkap Langkahlangkah Penganggaran,diterjemahkan oleh Julius Mulyadi,Neneng Natalia. Jakarta : Erlangga.
- Sopannah. 2007. Analiis Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Berperspektif Jender. Konferensi Penelitian Akuntansi dan Keuangan Sektor Publik Pertama di Surabaya. Tanggal 25 – 26 April 2007.
- Sukoco, Ade Dedi. 2007. Panduan Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja. Jakarta: Direktorat Pengawasan Penyelenggaraan Keuangan Daerah RI.
- Supriyono, R.A. 1999. Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok. Buku Satu. Edisi Dua. Cetakan Dua Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Supriyono, R.A. 2002. Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya, Serta Pembuatan Keputusan. Yogyakarta: Liberty Yogyakarta.

Jurnal

- AW Wijayanti, MRK Muluk. 2012. Perencanaan anggaran berbasis kinerja di kabupaten Pasuruan
- Dewi. S. Satiyo. 2004. Peranan Anggaran Biaya Operasional Langsung Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Studi Kasus pada PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama. Bandung.
- Dwi Mirani, C Angelina, L Erina. 2021 Evaluasi ex ante penyusunan anggaran kegiatan menunjang fungsi pendidikan di Sumatera Selatan tahun 2020.
- Espinoza. 2014. “Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah

- Kota Medan” Laporan Penelitian. Universitas Sumatera Utara Medan.
- B Saputra, Mesiono. Jurnal Inovasi Penelitian. 2021. Rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB) Pendidikan.
- IM Putra. 2017. Proses penyusunan anggaran pada dinas pendidikan pemuda dan olahraga kabupaten Sleman, Yogyakarta.
- Michael, Laurensius Lusiano. 2017. Evaluasi proses penyusunan anggaran dan pengendalian biaya pemasaran.
- Suharman, Harry. 2006. “Pengaruh Budget Emphasis terhadap Kinerja Manajerial. Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi. Vol. 7, No. 3. Februari 2006: 841-849.
- Widyanti, Dewa Ayu Ketut and Drs. Wahyu Widayat, M.Ec. 2004. Evaluasi proses penyusunan anggaran untuk layanan pendidikan dasar di kota Denpasar.
- Y. Anggraini. 2017 proses penyusunan anggaran berbasis kinerja memerlukan strategi, komunikasi dan struktur birokrasi yang jelas yang mengatur sistem penyusunan anggaran di PT. AIN.
- Y. Firmanto. 2011. Proses penyusunan dan implementasi anggaran berbasis kinerja.
- Zilla, Aufa. 2014. Proses penyusunan anggaran belanja pada dinas pendidikan kota Padang.
- Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Majalah, Koran, dan Publikasi Ilmiah Lainnya**
- Republik Indonesia. 2002. Kepmendagri No 29 tahun 2002 tentang Pedoman Pengurusan, Pertanggungjawaban dan Pengawasan Keuangan Daerah serta Tata Cara Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, Pelaksanaan Tata Usaha Keuangan Daerah dan Penyusunan Perhitungan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah. Jakarta: Legalitas.
- Republik Indonesia. 2003. Undang-undang No 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Jakarta: Legalitas.