



**BEYOND BUDGETING : KONSEP ANGGARAN
ALTERNATIF MASA DEPAN
(STUDI LITERATUR)**

SKRIPSI

Oleh

Lina Rendra Prahesti

070810301131

**S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2012



**BEYOND BUDGETING : KONSEP ANGGARAN
ALTERNATIF MASA DEPAN
(STUDI LITERATUR)**

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1) dan mencapai gelar Sarjana
Ekonomi

Oleh

**Lina Rendra Prahesti
NIM 070810301131**

**S1 AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2012

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ayahanda Bukhari dan Ibunda Widarti yang tercinta
2. Guru-guruku sejak taman kanak-kanak sampai dengan perguruan tinggi
3. Almamater Fakultas Ekonomi Universitas Jember

MOTTO

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum (golongan) kecuali kaum (golongan) itu sendiri yang mengubah.

(Terjemahan Qs. Ar-Ra'du:11)*

Andaikan kamu bertawakal (menyerahkan diri) kepada Allah dengan sungguh-sungguh, niscaya Allah akan memberikan rizqi kepadamu sebagaimana burung yang keluar pagi dengan perut kosong dan kembali senja hari sudah kenyang.

(Hadits Attirmidzi)

Apabila pengetahuan tidak mengajarmu mengatasi segala kelemahan dan penderitaan orang lain dan tidak menuntun ke jalan yang benar engkau sungguh manusia yang tidak berguna.

(Khalil Gibran)

*) Departemen Agama Republik Indonesia. 2005. *Al-Qur'an Terjemahan*. Depok Al-Huda

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

nama : Lina Rendra Prahesti

NIM : 070810301131

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “*Beyond Budgeting* : Konsep Anggaran Alternatif Masa Depan (Studi Literatur)” adalah benar-benar hasil karya sendiri, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 22 Oktober 2012

Yang menyatakan,

Lina Rendra Prahesti

NIM 070810301131

SKRIPSI

BEYOND BUDGETING : KONSEP ANGGARAN ALTERNATIF MASA DEPAN (STUDI LITERATUR)

Oleh

Lina Rendra Prahesti
NIM 070810301131

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Siti Maria W., M.Si., Ak
Dosen Pembimbing II : Rohman Effendi., SE., M.Si., Ak

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : *Beyond Budgeting* : Konsep Anggaran Masa Depan (Studi Literatur)

Nama : Lina Rendra Prahesti

NIM : 070810301131

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : S1 Akuntansi

Disetujui Tanggal : 4 Oktober 2012

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Siti Maria W, M.Si, Ak
NIP. 19660805 199201 2001

Rochman Effendi, SE, M.Si, Ak
NIP. 19710217 200003 1 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan

Dr. Alwan S. Kustono, SE, M.Si, Ak
NIP. 19720416 200112 1 001

**PENGESAHAN
JUDUL SKRIPSI**

***BEYOND BUDGETING : KONSEP ANGGARAN ALTERNATIF
MASA DEPAN (STUDI LITERATUR)***

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Lina Rendra Prahesti

NIM : 070810301131

Jurusan : Akuntansi

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

22 Oktober 2012

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

1. Ketua : Wahyu Agus W. SE, M.Sc, Ak (.....)
NIP.19830810 200604 1 001
2. Sekretaris : Taufik Kurrohman, SE, M.SA, Ak (.....)
NIP.19820723 200501 1 002.
3. Anggota : Kartika, SE, M.Sc, Ak (.....)
NIP.19820207 200812 2 002

Mengetahui/Menyetujui,
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

Dr. Mochammad Fathorrazzi, M.Si
NIP.19680614 199002 1 001

ABSTRAKSI

Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajemen dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara efektif dan efisien. Kesulitan terbesar anggaran adalah sulit untuk memprediksi pengeluaran dan pendapatan masa depan sehingga mengakibatkan terjadinya hambatan untuk mencapai *good performance*. Cepatnya perubahan lingkungan yang dihadapi perusahaan menyebabkan fungsi anggaran menjadi tidak optimal dan banyak perusahaan merasa tidak puas dengan anggaran yang mereka hasilkan sehingga mereka menciptakan alternatif-alternatif anggaran. Misalnya memperbaiki cara penyusunan anggaran (*Better Budgeting*) dan meninggalkan anggaran (*Beyond Budgeting*). Dalam penelitian ini membandingkan teori Anggaran Berbasis Kinerja dengan *Beyond Budgeting* dan implikasi di Negara Amerika Serikat, Norwegia, Australia, Denmark dan Indonesia. Dengan konsep baru yang dikembangkan saat ini yaitu *Beyond Budgeting* akan membebaskan orang-orang yang *capable* dari kontrak kinerja yang bersifat *top-down* yang tentunya akan membatasi mereka untuk melakukan sumber dayanya secara efektif untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan secara konsisten.

Kata Kunci: Anggaran Berbasis Kinerja, *Beyond Budgeting*.

ABSTRACT

Budget is an element of management control system that serves as a planning and control tool that management can implement organizational activities effectively and efficiently. The biggest difficulty the budget is difficult to predict in the future revenues and expenses that result in barriers to achieving good performance. Rapidly changing environment facing the company caused the budget to be not optimal function and many companies are not satisfied with the budget that they produce so that they create a budget alternatives. For example, improving the way budgeting (Better Budgeting) and leave the budget (Beyond Budgeting). In this study comparing between theory Beyond Budgeting and Performance-Based Budgeting and implications in the United States, Norway, Australia, Denmark and Indonesia. With the newly developed concept of the Beyond Budgeting now will release those who are capable of a performance contract that is top-down, which would certainly limit them to perform effectively its resources to improve the profitability of the company consistently.

Keywords: Performance-Based Budgeting, Beyond Budgeting.

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT Tuhan Semesta Alam atas rahmat, petunjuk dan ridhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “*Beyond Budgeting : Konsep Anggaran Alternatif Masa Depan (Studi Literatur)*”. Skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis. Ucapan terima kasih kepada:

1. Dr. Mochammad Fathorrazzi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf edukatif dan staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si, Ak selaku Kepala Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember beserta staf.
3. Dr. Siti Maria W., M.Si., Ak selaku Dosen Pembimbing I dan Rohman Effendi., SE., M.Si., Ak selaku Dosen Pembimbing II.
4. Rohman Effendi., SE., M.Si., Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Bapak-Ibu dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Bapak dan ibu tercinta yang telah memberikan kasih sayang, doa dan dukungan yang tidak dapat saya balas semua pengorbanannya;
7. Adek-Adekku tercinta Pita yang selalu cerewet, Roju dan Alfa yang selalu berdoa, perhatian dan memberi semangat;
8. Artono, Islina cerewet, Sari, Lusi, Amel, Yana dan semua teman-teman Akuntansi Angkatan 2007 kelas A dan B terima kasih telah mewarnai hari-hariku;
9. Cik Tina selaku Kepala Akuntansi PT FAST yang telah memberikan semangat dan kesempatan waktu untuk menyelesaikan tugas kuliah;
10. Sahabatku, Sartika yang telah sabar, pengertian dan memberikan dukungan;
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Kritik dan saran diharapkan untuk menyempurnakan hasil penulisan ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak dan dapat menjadi sumber inspirasi bagi penulisan karya ilmiah di masa mendatang.

Jember, 22 Oktober 2012

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN.....	v
HALAMAN PEMBIMBING.....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	vii
HALAMAN PENGESAHAN.....	viii
ABSTRAKSI.....	ix
ABSTRACT.....	x
PRAKATA.....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB 1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Konsep Anggaran.....	5
2.2 Sistem Anggaran di Indonesia.....	20
2.3 Sistem Anggaran di beberapa negara.....	25
2.4 Kajian Pustaka.....	48
2.5 Kerangka Konseptual dalam Pembentukan <i>Building Blocks</i>	50
BAB III. METODE PENELITIAN.....	54
3.1 Pendekatan.....	54
3.2 Jenis Penelitian dan Sumber Data.....	54
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	55
3.4 Analisis Data.....	55

3.5 Kerangka Masalah.....	55
BAB IV. PEMBAHASAN.....	57
4.1 <i>Beyond Budgetin</i>.....	57
4.1.1 Konsep <i>Beyond Budgeting</i>	57
4.1.2 Prinsip <i>Beyond Budgeting</i>	65
4.2 Instrumen Pengendalian Baru dan Model <i>Beyond Budgeting</i>.....	71
4.3 Implementasi <i>Beyond Budgeting</i>.....	74
4.4 Manfaat dan Kelemahan dari <i>Beyond Budgeting</i>.....	76
4.4.1 Manfaat BB.....	76
4.4.2 Kelemahan BB.....	78
4.5 Implementasi BB di beberapa negara.....	78
4.6 Kelayakan Implementasi BB di Indonesia.....	89
BAB V. PENUTUP.....	92
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran.....	93
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	xv