



# PENGANGGARAN PERUSAHAAN

**Andita Sulistyowati | Sari Kurniati | Fahrul Ruzi | Lu'lu'ul Jannah  
Vitalis Ari Widiyaningsih | Indah Wardany | Sepbeariska Manurung  
Henny Sulistianingsih | Ida Ayu Kade Rachmawati K | Supitriyani  
Ika Rahmadani | Nataliana Bebasari | Mujannah | Luhgiatno  
Nur Fadrijh Asyik**

**Editor: Rafles Ginting, S.E., M.Ak.**

# PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Penganggaran perusahaan merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk mengarahkan dan mengendalikan penggunaan sumber daya keuangan perusahaan. Proses ini melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap arus kas serta pendapatan dan pengeluaran perusahaan dalam suatu periode tertentu. Melalui penganggaran, perusahaan dapat menetapkan target finansial, mengidentifikasi kebutuhan investasi, dan memastikan ketersediaan dana untuk operasional dan ekspansi. Penganggaran yang efektif tidak hanya membantu dalam pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga mendukung strategi jangka panjang perusahaan, sehingga memainkan peran krusial dalam keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis.

Penganggaran perusahaan mencakup pemahaman tentang lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, di mana perusahaan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, regulasi, dan teknologi. Dalam konteks ini, penganggaran menjadi alat vital yang membantu perusahaan untuk merespon tantangan dan peluang dengan lebih terstruktur dan terencana. Pada masa lalu, banyak perusahaan yang gagal mencapai target keuangan mereka karena kurangnya perencanaan yang baik dan pengawasan yang memadai terhadap anggaran mereka. Pengalaman ini menekankan pentingnya penganggaran yang komprehensif dan berbasis data, yang dapat membantu perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meminimalkan risiko finansial.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah Penganggaran Perusahaan ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai Penganggaran Perusahaan.

Bab yang dibahas dalam buku ini meliputi:

- Bab 1 Konsep Dasar Penganggaran
- Bab 2 Prosedur Penyusunan Anggaran
- Bab 3 Penyusunan Anggaran Penjualan
- Bab 4 Penyusunan Anggaran Produksi
- Bab 5 Penyusunan Anggaran Bahan Baku
- Bab 6 Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja
- Bab 7 Penyusunan Anggaran Biaya Tak Langsung
- Bab 8 *Capital Budgeting*
- Bab 9 Anggaran Kas
- Bab 10 Anggaran Persediaan
- Bab 11 Anggaran Hutang
- Bab 12 Proyeksi Laporan Keuangan
- Bab 13 Analisis Anggaran
- Bab 14 Model Pengawasan Anggaran
- Bab 15 Evaluasi Kinerja Anggaran



☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekaediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



# PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Andita Sulistyowati, S.E., M.Si.  
Sari Kurniati, S.E., M.Si.  
Fahrul Ruzi, S.E., M.M.  
Lu'lu'ul Jannah, S.E., M.Si.  
Vitalis Ari Widiyaningsih, S.E., M.Si.  
Indah Wardany, S.E., M.M.  
Sepbeariska Manurung, S.E., M.Si.  
Dr. Henny Sulistianingsih, S.E., M.Si.  
Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.  
Supitriyani, S.E, M.Si.  
Ika Rahmadani, S.E., M.Si., Ak.  
Nataliana Bebasari, S.E., M.M.  
Mujannah, S.E., Ak., M.Ak., CA.  
Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.  
Prof. Dr. Nur Fadrijh Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA.



PENERBIT CV.EUREKA MEDIA AKSARA

## PENGANGGARAN PERUSAHAAN

**Penulis** : Andita Sulistyowati, S.E., M.Si.  
Sari Kurniati, S.E., M.Si.  
Fahrul Ruzi, S.E., M.M.  
Lu'lu'ul Jannah, S.E., M.Si.  
Vitalis Ari Widiyaningsih, S.E., M.Si.  
Indah Wardany, S.E., M.M.  
Sepbeariska Manurung, S.E., M.Si.  
Dr. Henny Sulistianingsih, S.E., M.Si.  
Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.  
Supitriyani, S.E, M.Si.  
Ika Rahmadani, S.E., M.Si., Ak.  
Nataliana Bebasari, S.E., M.M.  
Mujannah, S.E., Ak., M.Ak., CA.  
Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.  
Prof. Dr. Nur Fadrijh Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA.

**Editor** : Rafles Ginting, S.E., M.Ak.

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Rizki Rose Mardiana

**ISBN** : 978-623-516-155-6

**No. HKI** : EC00202473423

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JULI 2024**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

### **Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

### **All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## PRAKATA

Puji syukur kami ucapkan kehadirat ALLAH SWT, berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul Penganggaran Perusahaan.

Penganggaran perusahaan mencakup pemahaman tentang lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, di mana perusahaan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, regulasi, dan teknologi. Dalam konteks ini, penganggaran menjadi alat vital yang membantu perusahaan untuk merespon tantangan dan peluang dengan lebih terstruktur dan terencana. Pada masa lalu, banyak perusahaan yang gagal mencapai target keuangan mereka karena kurangnya perencanaan yang baik dan pengawasan yang memadai terhadap anggaran mereka. Pengalaman ini menekankan pentingnya penganggaran yang komprehensif dan berbasis data, yang dapat membantu perusahaan mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan meminimalkan risiko finansial.

Topik dalam buku ini meliputi Konsep Dasar Penganggaran, Prosedur Penyusunan Anggaran, Penyusunan Anggaran Penjualan, Penyusunan Anggaran Produksi, Penyusunan Anggaran Bahan Baku, Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja, Penyusunan Anggaran Biaya Tak Langsung, *Capital Budgeting*, Anggaran Kas, Anggaran Persediaan, Anggaran Hutang, Proyeksi Laporan Keuangan, Analisis Anggaran, Model Pengawasan Anggaran dan Evaluasi Kinerja Anggaran.

Buku ini dihadirkan sebagai bahan referensi bagi praktisi, akademisi, terkhusus mahasiswa yang sedang mengikuti mata kuliah Penganggaran Perusahaan ataupun siapa saja yang ingin mendalami lebih jauh. Terbitnya buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman kepada para pembaca mengenai Penganggaran Perusahaan.

Penulis merasa bahwa Buku Penganggaran Perusahaan ini jauh dari sempurna, oleh karena itu segala masukan baik berupa saran maupun kritik yang membangun sangat diharapkan. Semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih bagi kepastakaan di Indonesia dan bermanfaat bagi kita semua.

Purbalingga, Juli 2024

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>PRAKATA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB 1 KONSEP DASAR PENGANGGARAN</b> .....	<b>1</b>
Oleh: Andita Sulistyowati, S.E., M.Si. ....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Keunggulan Anggaran .....	2
C. Kelemahan Anggaran .....	3
D. Klasifikasi Anggaran.....	3
E. Metode Penganggaran.....	11
F. Kesimpulan.....	14
DAFTAR PUSTAKA .....	16
TENTANG PENULIS.....	17
<b>BAB 2 PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN</b> .....	<b>18</b>
Oleh: Sari Kurniati, S.E., M.Si. ....	18
A. Pendahuluan.....	18
B. Mengapa Penyusunan Anggaran Perusahaan Sangat Penting? .....	19
C. Perencanaan, Pengendalian, dan Penganggaran.....	19
D. Anggaran, Manajemen, dan Akuntansi .....	20
E. Siklus Anggaran .....	21
F. Prosedur Penyusunan Anggaran Perusahaan.....	22
G. Anggaran Induk .....	25
H. Kesimpulan.....	25
DAFTAR PUSTAKA .....	27
TENTANG PENULIS.....	28
<b>BAB 3 PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN</b> .....	<b>29</b>
Oleh: Fahrul Ruzi, S.E., M.M. ....	29
A. Pendahuluan.....	29
B. Metode Menyusun Anggaran Penjualan .....	31
C. Teknik Penaksiran dalam Anggaran Penjualan .....	34
DAFTAR PUSTAKA .....	53
TENTANG PENULIS.....	54

<b>BAB 4</b>	<b>PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI .....</b>	<b>55</b>
	Oleh: Lu'lu'ul Jannah, S.E., M.Si.....	55
	A. Pendahuluan.....	55
	B. Tujuan Anggaran Produksi .....	56
	C. Unsur-Unsur dalam Penyusunan Anggaran Produksi.....	57
	D. Kebijakan Produksi.....	58
	E. Langkah-Langkah Penyusunan Anggaran Produksi.....	58
	F. Rumus Anggaran Produksi .....	60
	G. Pola Penyusunan Anggaran Produksi.....	61
	H. Aplikasi Teknik Penyusunan Anggaran Produksi ....	62
	I. Anggaran Produksi sebagai Alat Perencanaan, Koordinasi, dan Pengendalian .....	67
	J. Kesimpulan .....	68
	DAFTAR PUSTAKA.....	70
	TENTANG PENULIS.....	71
<b>BAB 5</b>	<b>PENYUSUNAN ANGGARAN BAHAN BAKU .....</b>	<b>72</b>
	Oleh: Vitalis Ari Widiyaningsih, S.E., M.Si.....	72
	A. Pendahuluan.....	72
	B. Pengertian.....	72
	C. Tujuan Penganggaran Bahan Baku .....	73
	D. Peran Penting Penganggaran Bahan Baku .....	74
	E. Penyusunan Anggaran Bahan Baku .....	77
	F. Pengendalian Bahan Baku .....	78
	G. Penyusunan Anggaran Bahan Baku Secara Digital ...	80
	H. Contoh Soal .....	81
	I. Kesimpulan .....	83
	DAFTAR PUSTAKA.....	84
	TENTANG PENULIS.....	86
<b>BAB 6</b>	<b>PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA.....</b>	<b>87</b>
	Oleh: Indah Wardany, S.E., M.M.....	87
	A. Pendahuluan.....	87
	B. Fungsi Perencanaan dan Pengawasan dari Anggaran Tenaga Kerja.....	88



	C. Perencanaan Biaya Tenaga Kerja Langsung	
	Menggunakan Pendekatan.....	89
	D. Perencanaan Jam Tenaga Kerja Langsung .....	89
	E. Perencanaan Tingkat Upah .....	90
	F. Struktur Anggaran Tenaga Kerja Langsung.....	90
	G. Persiapan-persiapan dalam Penyusunan	
	Anggaran Tenaga Kerja .....	90
	DAFTAR PUSTAKA .....	102
	TENTANG PENULIS.....	103
<b>BAB 7</b>	<b>PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA TIDAK LANGSUNG .....</b>	<b>104</b>
	Oleh: Sepbeariska Manurung, S.E., M.Si. ....	104
	A. Pendahuluan.....	104
	B. Pengertian.....	105
	C. Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Tidak Langsung.....	105
	D. Penyusunan Anggaran Biaya Tidak Langsung .....	106
	E. Tarif Biaya Tidak Langsung dan Manfaatnya .....	108
	F. Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Tidak Langsung .....	109
	G. Contoh Penyusunan Anggaran Biaya Tidak Langsung.....	110
	H. Kesimpulan.....	117
	DAFTAR PUSTAKA .....	118
	TENTANG PENULIS.....	119
<b>BAB 8</b>	<b>CAPITAL BUDGETING.....</b>	<b>120</b>
	Oleh: Dr. Henny Sulistianingsih, S.E., M.Si.....	120
	A. Pendahuluan.....	120
	B. Capital Budgeting .....	121
	C. Kesimpulan.....	130
	DAFTAR PUSTAKA .....	131
	TENTANG PENULIS.....	132
<b>BAB 9</b>	<b>ANGGARAN KAS .....</b>	<b>133</b>
	Oleh: Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.....	133
	A. Pendahuluan.....	133
	B. Pengertian Anggaran Kas.....	133

	C. Tujuan Penyusunan Anggaran Kas .....	134
	D. Manfaat Anggaran Kas .....	135
	E. Komponen Anggaran Kas.....	136
	F. Pendekatan Penyusunan Anggaran Kas .....	137
	G. Metode Penyusunan Anggaran Kas .....	138
	H. Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Kas .....	139
	I. Contoh Penyusunan Anggaran Kas.....	139
	J. Kesimpulan .....	152
	DAFTAR PUSTAKA.....	153
	TENTANG PENULIS.....	154
<b>BAB 10</b>	<b>ANGGARAN PERSEDIAAN.....</b>	<b>155</b>
	Oleh: Supitriyani, S.E, M.Si. ....	155
	A. Pendahuluan .....	155
	B. Pengertian Anggaran Persediaan Bahan Baku .....	155
	C. Komponen Anggaran Persediaan Bahan Baku .....	157
	D. Faktor-faktor Penyusunan Anggaran Persediaan Bahan Baku.....	158
	E. Metode Penyusunan Anggaran Persediaan Bahan Baku .....	160
	F. Penyusunan Anggaran Persediaan Bahan Baku.....	163
	G. Kesimpulan .....	170
	DAFTAR PUSTAKA.....	171
	TENTANG PENULIS.....	172
<b>BAB 11</b>	<b>ANGGARAN HUTANG.....</b>	<b>173</b>
	Oleh: Ika Rahmadani, S.E., M.Si., Ak. ....	173
	A. Pendahuluan .....	173
	B. Jenis-Jenis Hutang .....	174
	C. Manfaat Anggaran Hutang dan Modal .....	175
	D. Perbandingan Laba Sebelum dan Sesudah Ada Hutang.....	176
	E. Faktor yang Mempengaruhi Anggaran.....	177
	F. Ilustrasi Penyusunan Anggaran Hutang.....	177
	G. Latihan Soal.....	183
	H. Kesimpulan .....	184
	DAFTAR PUSTAKA.....	186
	TENTANG PENULIS.....	187

<b>BAB 12</b>	<b>PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN.....</b>	<b>188</b>
	Oleh: Nataliana Bebasari, S.E., M.M. ....	188
	A. <i>Overview</i> Proyeksi Laporan Keuangan.....	188
	B. Tahapan Pembuatan Proyeksi.....	191
	C. Contoh Pembuatan Proyeksi Laporan Keuangan ...	193
	D. Analisa Proyeksi vs Aktual .....	211
	DAFTAR PUSTAKA .....	213
	TENTANG PENULIS.....	214
<b>BAB 13</b>	<b>ANALISIS ANGGARAN .....</b>	<b>215</b>
	Oleh: Mujannah, S.E., Ak., M.Ak., CA. ....	215
	A. Metodologi Analisis Anggaran.....	215
	B. Studi Kasus: Analisis Anggaran Perusahaan.....	218
	C. Analisis Anggaran Pemerintah.....	221
	D. Peran Teknologi dalam Analisis Anggaran .....	222
	E. Kesimpulan.....	223
	DAFTAR PUSTAKA .....	224
	TENTANG PENULIS.....	225
<b>BAB 14</b>	<b>MODEL PENGAWASAN ANGGARAN.....</b>	<b>226</b>
	Oleh: Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.....	226
	A. Konsep dan Teori Dasar Pengawasan Anggaran....	226
	B. Metode Tradisional untuk Pengawasan Anggaran: Kelebihan dan Keterbatasan.....	228
	C. Model Pengawasan Anggaran Berbasis Teknologi.	230
	D. Partisipasi Masyarakat dalam Pengawasan Anggaran: Prinsip dan Implementasi .....	231
	E. Kemitraan Publik-Swasta dalam Pengawasan Anggaran: Potensi dan Tantangan .....	233
	F. Evaluasi Kinerja Program Anggaran: Pendekatan dan Instrumen .....	235
	G. Penggunaan Data dan Analisis untuk Peningkatan Pengawasan Anggaran.....	237
	H. Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengawasan Anggaran: Praktik Terbaik.....	238
	I. Pembangunan Kapasitas untuk Efektivitas Pengawasan Anggaran.....	240

J. Tantangan Masa Depan dalam Pengawasan	
Anggaran: Menghadapi Kompleksitas Global.....	241
DAFTAR PUSTAKA.....	244
TENTANG PENULIS.....	246
<b>BAB 15 EVALUASI KINERJA ANGGARAN .....</b>	<b>247</b>
Oleh: Prof. Dr. Nur Fadrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA.	247
A. Pendahuluan .....	247
B. Kriteria Laporan Kinerja Anggaran .....	249
C. Prosedur Tindak Lanjut Manajemen .....	250
D. Penyusunan Anggaran menggunakan Rasio	
Keuangan.....	251
E. Kesimpulan .....	259
DAFTAR PUSTAKA.....	260
TENTANG PENULIS.....	261

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Anggaran Tetap.....	10
Tabel 1. 2	Anggaran Fleksibel .....	11
Tabel 1. 3	Contoh Line Item/Incremental Budgeting .....	12
Tabel 1. 4	Contoh Performance Budgeting.....	13
Tabel 3. 1	Data Penjualan PT.ABC.....	34
Tabel 3. 2	Perhitungan Metode Tren Setengah Rata-Rata Kondisi N Genap.....	36
Tabel 3. 3	Perhitungan Metode Tren Setengah Rata-Rata Kondisi N Ganjil.....	38
Tabel 3. 4	Perhitungan Metode Tren Momen .....	40
Tabel 3. 5	Perhitungan Metode Tren Kuadrat Terkecil N Genap .....	41
Tabel 3. 6	Perhitungan Metode Tren Kuadrat Terkecil N Ganjil .....	42
Tabel 3. 7	Perhitungan Metode Tren Kuadratik.....	44
Tabel 3. 8	Tabel Taksiran Penjualan PT.ABC Metode Tren Kuadratik .....	45
Tabel 3. 9	Tabel Penjualan Benang dan Pakaian PT.XYZ .....	48
Tabel 3. 10	Tabel Perhitungan Metode Regresi Tunggal .....	49
Tabel 3. 11	Tabel Perhitungan Metode Regresi Tunggal .....	51
Tabel 4. 1	Rumus Anggaran Produksi.....	60
Tabel 4. 2	Rencana Penjualan Triwulan Pertama .....	62
Tabel 4. 3	Persediaan.....	62
Tabel 5. 1	Perhitungan Jumlah Bahan Baku.....	81
Tabel 5. 2	Perhitungan Biaya Bahan Baku.....	82
Tabel 7. 1	Alokasi biaya tidak langsung Departemen Produksi dan Departemen Perakitan .....	110
Tabel 7. 2	CV Maju Jaya .....	112
Tabel 7. 3	Alokasi Anggaran Biaya tidak langsung.....	113
Tabel 7. 4	Alokasi Departemen Jasa.....	113
Tabel 7. 5	Alokasi Satuan Unit Produksi.....	114
Tabel 7. 6	CV Dandelion .....	115
Tabel 7. 7	CV Dandelion .....	115
Tabel 8. 1	Perkiraan Laba PT Riam Kanan.....	125

Tabel 8. 2	Perkiraan Arus Kas Masuk Bersih (AKMB) PT Riam Kanan.....	126
Tabel 10. 1	Contoh Biaya Bahan Baku Standar .....	165
Tabel 10. 2	Contoh Kuantitas Standar Bahan Baku Dipakai .....	166
Tabel 10. 3	Contoh Kuantitas Standar Bahan Baku Dipakai dalam Ons .....	167
Tabel 10. 4	Contoh Anggaran Biaya Bahan Baku.....	167
Tabel 11. 1	Perbandingan Laba.....	176
Tabel 11. 2	Data Anggaran Pembelian Bahan Baku PT. Arayo .	179
Tabel 11. 3	Skedul Pembayaran Pelunasan Hutang .....	180
Tabel 11. 4	Anggaran Hutang PT. Arayo.....	181
Tabel 11. 5	Anggaran Hutang Jangka Panjang PT. Arayo .....	183
Tabel 11. 6	Data Pembelian Bahan Baku PT. Opsoyo.....	184
Tabel 15. 1	PT Jakeras .....	257

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Klasifikasi Anggaran.....	4
Gambar 2. 1	Hubungan Perencanaan (planning), Pengendalian (control), dan Anggaran (budgets) ..	20
Gambar 2. 2	Siklus Anggaran (Budget Cycle) .....	22
Gambar 2. 3	Proses Pembuatan Anggaran .....	25
Gambar 3. 1	Grafik Tren Bebas .....	35
Gambar 3. 2	Grafik Taksiran Penjualan PT.ABC Metode Tren Kuadratik.....	47
Gambar 4. 1	Gambar Proses Penyusunan Anggaran Produksi .....	59



## PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Andita Sulistyowati, S.E., M.Si.

Sari Kurniati, S.E., M.Si.

Fahrul Ruzi, S.E., M.M.

Lu'lu'ul Jannah, S.E., M.Si.

Vitalis Ari Widiyaningsih, S.E., M.Si.

Indah Wardany, S.E., M.M.

Sepbeariska Manurung, S.E., M.Si.

Dr. Henny Sulistianingsih, S.E., M.Si.

Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.

Supitriyani, S.E, M.Si.

Ika Rahmadani, S.E., M.Si., Ak.

Nataliana Bebasari, S.E., M.M.

Mujannah, S.E., Ak., M.Ak., CA.

Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.

Prof. Dr. Nur Fadrijh Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA.





# BAB

# 1

# KONSEP DASAR PENGANGGARAN

Oleh: **Andita Sulistyowati, S.E., M.Si.**  
Universitas Siber Muhammadiyah

## A. Pendahuluan

Penganggaran perusahaan merupakan salah satu aspek fundamental dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk mengarahkan dan mengendalikan penggunaan sumber daya keuangan perusahaan. Proses ini melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap arus kas serta pendapatan dan pengeluaran perusahaan dalam suatu periode tertentu. Melalui penganggaran, perusahaan dapat menetapkan target finansial, mengidentifikasi kebutuhan investasi, dan memastikan ketersediaan dana untuk operasional dan ekspansi. Penganggaran yang efektif tidak hanya membantu dalam pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga mendukung strategi jangka panjang perusahaan, sehingga memainkan peran krusial dalam keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis.

Penganggaran perusahaan mencakup pemahaman tentang lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, di mana perusahaan harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, regulasi, dan teknologi. Dalam konteks ini, penganggaran menjadi alat vital yang membantu perusahaan untuk merespon tantangan dan peluang dengan lebih terstruktur dan terencana. Pada masa lalu, banyak perusahaan yang gagal mencapai target keuangan mereka karena kurangnya perencanaan yang baik dan pengawasan yang memadai

## DAFTAR PUSTAKA

- Bear, C., Flanders, D. and Blythe, P.J. (2005) *Introduction to Budgeting*. Thomson Learning Australia.
- Maher, M. and Deakin, E.B. (1994) 'Study guide for use with Cost accounting', (*No Title*) [Preprint].
- Shim, J.K. and Siegel, J.G. (2012) *Budgeting Basics and Beyond, Budgeting Basics and Beyond*. Available at: <https://doi.org/10.1002/9781118106754>.

## TENTANG PENULIS



### **Andita Sulistyowati, S.E., M.Si.**

Universitas Siber Muhammadiyah

Penulis bernama Andita Sulistyowati lahir di Purworejo pada 30 Oktober 1994. Penulis adalah dosen tetap pada Universitas Siber Muhammadiyah Program Studi Akuntansi. Penulis menyelesaikan pendidikan S2 di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2020. Pengalaman secara praktis, penulis pernah menjadi seorang Konsultan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) dan BUMDes di PT Syncore Indonesia tahun 2020-2021. Saat ini penulis juga aktif menjadi Tutor pada program studi Akuntansi dan Akuntansi Keuangan Publik di Universitas Terbuka. Selain itu setelah menikah penulis juga sedang menikmati proses menjadi seorang ibu bagi anaknya yang baru saja dilahirkan.

# BAB 2

## PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN

Oleh: Sari Kurniati, S.E., M.Si.  
Universitas Islam Batik Surakarta

### A. Pendahuluan

Penyusunan anggaran (*budgeting*) di suatu perusahaan merupakan suatu proses aktifitas perencanaan dan penyusunan rencana keuangan perusahaan yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja yang meliputi seluruh kegiatan di dalam perusahaan untuk periode jangka waktu tertentu (bulanan, triwulan, tahunan, dll). Anggaran ini akan dinyatakan dalam bentuk kuantitatif. Anggaran harus dinyatakan dalam satuan moneter karena kedepannya akan memudahkan dalam mengukur pencapaian efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan yang dilakukan. Penganggaran dalam suatu perusahaan dapat diartikan sebagai wujud komitmen resmi manajemen berkaitan dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya, dan berbagai transaksi keuangan di masa mendatang sehingga kinerja bisnis perusahaan dapat dipahami. Penganggaran perusahaan menerjemahkan strategi perusahaan ke dalam satuan moneter dikarenakan nantinya anggaran ini digunakan oleh manajer dalam rangka merencanakan dan mengontrol penggunaan sumber daya perusahaan yang terbatas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Mowen, Maryanne M., Don R. Hansen, dan Dan L. Heitger. 2014. Cornerstone of Managerial accounting. Fifth. USA: South - Western Cengage Learning.
- Munandar, M. 2012. Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Nainggolan, Pahala. 2012. Manajemen Keuangan lembaga Nirlaba. Jakarta: Yayasan bina integrasi Edukasi.

## TENTANG PENULIS



### **Sari Kurniati, S.E., M.Si.**

Universitas Islam Batik Surakarta

Penulis lahir di Magelang tanggal 7 April 1985. Penulis adalah dosen tetap pada Program Sarjana Akuntansi Universitas Islam Batik Surakarta. Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi dan S2 Magister Akuntansi di Universitas Sebelas Maret Surakarta. Sebelum menjadi dosen, penulis pernah bekerja pada PT Adira Dinamika Multi

Finance, Tbk yang bergerak dibidang pembiayaan dan PT Bakrie Telecom Tbk yang bergerak dibidang operator telekomunikasi. Selain menjadi dosen, penulis juga masih aktif menjadi Kepala Bidang Money, Audit Internal, dan Akreditasi pada Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Universitas Islam Batik Surakarta hingga tahun 2025.

# BAB 3

## PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN

Oleh: **Fahrul Ruzi, S.E., M.M.**  
STIE Perbankan Indonesia

### A. Pendahuluan

Menurut Suhardi (2019) anggaran penjualan secara sederhana dapat dikatakan sebagai rencana pendapatan perusahaan dalam kurun waktu tertentu tergantung periode anggaran yang disusun perusahaan, umumnya anggaran penjualan dibuat untuk periode satu tahun dan dirinci secara bulan perbulan. Selain itu Munandar (2012) mendefinisikan anggaran penjualan adalah anggaran yang disusun secara sistematis dan terperinci tentang penjualan pada masa yang akan datang, yang didalamnya meliputi tentang rencana kuantitas, jenis barang, waktu penjualan dan tempat penjualan.

#### **Kegunaan Anggaran Penjualan**

Anggaran penjualan adalah anggaran yang sangat penting bagi perusahaan, karena anggaran penjualan ini dijadikan dasar untuk penyusunan anggaran lainnya seperti anggaran biaya produksi, anggaran pemasaran, anggaran biaya operasional dan dapat dijadikan dasar untuk melakukan taksiran laba rugi perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Secara umum anggaran penjualan ini bertujuan sebagai pedoman kerja, untuk menciptakan alat koordinasi antar bagian dan juga bertujuan sebagai alat evaluasi hasil kinerja pada bagian terkait.

## DAFTAR PUSTAKA

- M.Munandar, 2012. Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja, Edisi kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Suhardi, 2019. Budgeting, Perusahaan, Koperasi, dan Simulasinya, Cetakan ke-1, Yogyakarta: Gava Media.



## TENTANG PENULIS



### **Fahrul Ruzi, S.E., M.M.**

STIE Perbankan Indonesia

Penulis lahir di kota Pekanbaru, provinsi Riau tahun 1978. Menempuh Pendidikan SD, SMP dan SMK di Kota Pekanbaru. Penulis melanjutkan pendidikan S1 di Universitas Eka Sakti Kota Padang Sumatera Barat, fakultas ekonomi dengan jurusan akuntansi dan menyelesaikannya tahun 2006.

Selanjutnya Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang S2, magister manajemen di Universitas Andalas Kota Padang Sumatera Barat dengan konsentrasi manajemen keuangan, dan tamat tahun 2010. Saat ini Penulis aktif menulis dan mengajar di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbankan Indonesai, Kota Padang Sumatara Barat.

# BAB 4

## PENYUSUNAN ANGGARAN PRODUKSI

Oleh: Lu'lu'ul Jannah, S.E., M.Si.  
Universitas Negeri Yogyakarta

### A. Pendahuluan

Penyusunan anggaran produksi merupakan salah satu jenis anggaran yang disusun setelah perusahaan menyusun anggaran penjualan. Setelah perusahaan menyusun dan memiliki anggaran penjualan, selanjutnya manajemen menyusun anggaran produksi untuk mewujudkan target-target penjualan yang telah ditetapkan manajemen. Besar kecilnya rencana penjualan akan mempengaruhi jumlah produksi. Anggaran produksi juga akan dipengaruhi oleh persediaan yang telah ada di perusahaan seperti persediaan bahan mentah, persediaan bahan setengah jadi, dan persediaan jadi. Setiap target dan rencana penjualan akan memiliki keterkaitan yang erat dengan anggaran produksi pada suatu perusahaan. Anggaran produksi merupakan langkah awal dalam pembuatan anggaran operasi pabrik. Dalam anggaran produksi yang disusun akan memiliki hubungan dengan anggaran lain yang disusun, yaitu anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran overhead pabrik. Ketiga anggaran ini merupakan komponen utama dari anggaran produksi. Sehingga anggaran produksi adalah suatu perencanaan yang dilakukan secara terperinci oleh perusahaan mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode tertentu dan mencakup beberapa informasi seperti rencana jenis produk (kualitas),

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Anggarini, Y. (2017). *Anggaran Bisnis* (Vol. 3). UPP STIM YKPN.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2016). *Anggaran* (Vol. 8). Salemba Empat.
- Warnaningtyas, H., & Rohmatiah, A. (2022). *Penganggaran Perusahaan*.

## TENTANG PENULIS



### **Lu'lu'ul Jannah, S.E., M.Si.**

Universitas Negeri Yogyakarta

Penulis lahir di Klaten, 26 Juni 1994.

Penulis adalah Dosen D4 Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta. Penulis menyelesaikan studi S1 Program Studi Akuntansi di STIE YKPN Yogyakarta pada tahun 2016 dan menyelesaikan pendidikan S2 Program Studi Magister Sains Akuntansi di kampus yang sama.

Beberapa kompetisi di bidang akuntansi pernah diikuti oleh penulis. Penulis juga mengajar di bidang akuntansi dan keuangan seperti Akuntansi Pengantar, Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Manajemen Keuangan, dan Akuntansi Keuangan Lanjutan. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi Keuangan dan Pajak. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

# BAB 5

## PENYUSUNAN ANGGARAN BAHAN BAKU

Oleh: Vitalis Ari Widiyaningsih, S.E., M.Si.  
Universitas Pignatelli Triputra

### A. Pendahuluan

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, pengelolaan sumber daya menjadi kunci utama bagi kelangsungan dan kesuksesan perusahaan. Di antara berbagai aset yang harus dikelola dengan cermat adalah bahan baku, yang merupakan komponen penting dalam proses produksi bagi perusahaan manufaktur maupun layanan. Penganggaran bahan baku menjadi landasan yang penting dalam upaya memastikan pengelolaan yang efisien dan efektif terhadap sumber daya ini (Setiawan, 2018).

Pentingnya penganggaran bahan baku tidak hanya terletak pada aspek pengelolaan operasional perusahaan, tetapi juga dalam mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang. Dalam konteks rantai pasokan yang semakin kompleks, penganggaran bahan baku dapat membantu perusahaan dalam memperkuat kinerja rantai pasokan mereka, meningkatkan responsivitas terhadap permintaan pasar yang berubah, dan menciptakan diferensiasi kompetitif (Wahyuni, 2017).

### B. Pengertian

Penganggaran bahan baku adalah proses perencanaan dan estimasi pengeluaran yang berkaitan dengan akuisisi bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi barang atau jasa tertentu

## DAFTAR PUSTAKA

- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., & Brewer, P.C. (2018). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Halim, A. (2019). *Manajemen Logistik*. Andi Offset.
- Handfield, R., Nichols, E., & Nichols, J. (2019). *Introduction to Supply Chain Management*. Pearson.
- Hansen, D.R., & Mowen, M.M. (2018). *Cost Management: Accounting and Control*. Cengage Learning.
- Hansen, D.R., & Mowen, M.M. (2019). *Cornerstones of Cost Management*. Cengage Learning.
- Heizer, J., & Render, B. (2019). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. Pearson.
- Hendra, B. (2020). *Manajemen Keuangan: Aplikasi Excel dalam Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan Keuangan*. Kencana.
- Hilton, R.W., Maher, M.W., & Selto, F.H. (2019). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. McGraw-Hill Education.
- Jacobs, F.R., & Chase, R.B. (2018). *Operations and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.
- Jauhari, W. (2019). *Manajemen Produksi Modern: Sistem Informasi Manufaktur Berbasis ERP (Enterprise Resource Planning)*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Lubis, D. S. (2021). *QuickBooks untuk Pemula: Langkah Mudah Gunakan Software Akuntansi Online*. Andi Publisher.
- Lukman, E. (2018). *Manajemen Operasi: Pengelolaan Rantai Pasokan*. Graha Ilmu.
- Mulyadi. (2017). *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat.

- Prasetio, E. D., & Suroso, E. (2018). *Manajemen Produksi: Mengoptimalkan Proses Produksi dan Supply Chain*. ANDI Offset.
- Riyanto, B. (2016). *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*. BPFE UGM Yogyakarta.
- Setiawan, A., & Rizki, A. (2018). Pengaruh Penganggaran Bahan Baku Terhadap Biaya Produksi Pada PT Aneka Baja. *Jurnal Akuntansi*, 6(2), 159-171.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). *Operations Management*. Pearson.
- Soesanto, H. (2017). *Dasar-Dasar Manajemen Operasi*. Erlangga.
- Stevenson, W.J., & Sum, C.C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management*. McGraw-Hill Education.
- Suryanto, R. (2019). *Panduan Lengkap QuickBooks: Aplikasi Akuntansi Online dan Terbaik untuk Bisnis*. Andi Publisher.
- Wahyuni, S., & Rahayu, S. (2017). Analisis Penganggaran Bahan Baku Terhadap Efektivitas Produksi (Studi Kasus pada PT. Karunia Alam Genset). *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Bisnis*, 3(1), 52-63.

## TENTANG PENULIS



### **Vitalis Ari Widiyaningsih, S.E., M.Si.**

Universitas Pignatelli Triputra

Penulis lahir di Wonogiri tanggal 22 Agustus 1984. Penulis adalah dosen tetap pada program studi S1 Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Pignatelli Triputra. Menyelesaikan Pendidikan S1 di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta jurusan Akuntansi dan

melanjutkan S2 di Universitas Sebelas Maret Surakarta jurusan Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Keuangan. Penulis menjadi dosen sejak 2015 sampai sekarang kurang lebih 8 tahun. Selama menjadi dosen sudah pernah lolos hibah penelitian dosen pemula dengan judul “Model Investasi Teknologi Informasi dan Sumber Daya Manusia melalui *Intellectual Capital* untuk Peningkatan *Financial Performance* dan *Growth* dimoderasi oleh *Trust*” dan Analisis *Multiatribut Attitude* Model sebagai Strategi Menyiapkan Inovasi, *Commerce* dan Pengelolaan Keuangan Ekonomi Kreatif Industri Kuliner di Surakarta”. Penulis juga pernah lolos hibah PKM dengan skema PKMS (Pengabdian Kepada Masyarakat Stimulus) dengan judul “Penerapan Model Pembukuan *Double Entry* dan Pemasaran Daring untuk Meningkatkan Omzet Transaksi pada Industri Lilin Replika di Joyosuran Surakarta”. Hibah penelitian dan pengabdian tersebut dilaksanakan pada tahun 2018 dan 2023, ketiga hibah tersebut sebagai ketua team. Penulis selain aktif dalam penelitian dan pengabdian juga pernah menjadi Humas, Kemahasiswaan dan saat ini menjadi Kaprodi S1 Akuntansi Universitas Pignatelli Triputra periode 2022 - 2026. Motivasi penulis adalah untuk menyampaikan ide dan gagasan, mengembangkan pengetahuan serta memperdalam pengetahuan sehingga ikut berkontribusi dalam pengembangan pendidikan terutama di bidang ekonomi yaitu akuntansi.



# BAB 6

## PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA

Oleh: Indah Wardany, S.E., M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### A. Pendahuluan

Terdapat banyak biaya yang dikeluarkan oleh setiap Perusahaan, diantaranya biaya keperluan tenaga kerja. Biaya tenaga kerja ini salah satu biaya factor produksi utama yang selalu ada pada Perusahaan manufaktur atau industry. Disamping tenaga kerja dalam Perusahaan juga terdapat mesin-mesin yang digunakan dalam proses produksi. Akan tetapi perlu diingat bahwa mesin-mesin tersebut dapat nyala dan dapat dipergunakan tentu saja perlu sentuhan tangan-tangan dari tenaga manusianya, walaupun di jaman melinium ini sudah banyak mesin-mesin yang sudah bersifat otomatis. Dalam Perusahaan tenaga kerja yang bekerja dapat dikelompok kedalam dua jenis yakni :

#### 1. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja yang langsung menangani atau terlibat langsung proses produksi dan biaya yang dikeluarkan masuk dalam biaya produksi. Tenaga kerja langsung memiliki sifat-sifat :

- a. Biaya tenaga kerja jenis ini besar kecilnya dikaitkan secara langsung dengan tingkat kegiatan produksi
- b. Biaya tenaga kerja langsung termasuk biaya variable
- c. Biaya tenaga kerja langsung kegiatannya dihubungkan dengan produk akhir dalam hal penentuan harga pokok.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra. Gunawan dan Asri Marwan. 2016. *Anggaran Perusahaan*. Penerbit BPFE - Yogyakarta
- Adisaputra. Gunawan dan Asri Marwan. 1980. *Anggaran Perusahaan: Latihan pemecahan persoalan* . Penerbit BPFE - Yogyakarta
- Chorry Sulistyawati, E., F. (2020). *ANGGARAN PERUSAHAAN: TEORI DAN PRAKTIKA*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Dharmanegara, I. B. (2010). *Penganggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- M, N. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Savitri, E. (2016). *Penganggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Pustaka Sahila.
- Supriyono, R. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFE UGM

## TENTANG PENULIS



**Indah Wardany, S.E., M.M.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
Indonesia (STIESIA) Surabaya

Penulis adalah seorang dosen non-  
administrasi di Sekolah Tinggi Ilmu  
Ekonomi Indonesia (STIESIA)

Surabaya. Penulis menyelesaikan S-1 di  
STIESIA Surabaya dan S-2 UNTAG  
Surabaya. Penulis juga aktif di bagian

keuangan perusahaan swasta CV. JMM yang bergerak di bidang  
General Contractor dan Properti di kota Sidoarjo sampai sekarang.

# BAB 7

## PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA TIDAK LANGSUNG

Oleh: Sepbeariska Manurung, S.E., M.Si.  
Sekolah Tinggi Ekonomi Sultan Agung

### A. Pendahuluan

Suatu perusahaan yang melakukan kegiatan proses produksi akan melakukan pembelian bahan baku dan membutuhkan tenaga kerja sehingga terdapat biaya-biaya yang perlu dikeluarkan yang terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung termasuk ke dalam unsur biaya variabel dan besar kecilnya suatu tingkat produksi ditentukan oleh bahan baku dan tenaga kerja langsung. Selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung dibutuhkan juga biaya tidak langsung dalam suatu perusahaan. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya tidak langsung atau biaya *overhead* pabrik (*factory cost*) yang tidak langsung berhubungan dengan proses produksi. Dalam biaya tidak langsung terdapat biaya variabel dan biaya tetap.

Besar kecilnya volume kegiatan produksi yang mempengaruhi biaya tidak langsung termasuk ke dalam golongan biaya tidak langsung variabel sedangkan biaya tidak langsung tetap adalah biaya tidak langsung yang besar kecilnya tidak dipengaruhi oleh besar kecilnya volume kegiatan produksi. Dalam menyusun biaya tidak langsung dapat dilakukan berdasarkan jam kerja atau biaya per satuan produk atau bisa juga berdasarkan persentase tertentu dari biaya

## DAFTAR PUSTAKA

- Christina, E. *et al.* (2002) *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rudianto (2011) *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Edited by A. Maulana and W. Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Syahyunan (2015) *Penganggaran Perusahaan*. Medan: USU Press.

## TENTANG PENULIS



### **Sepbeariska Manurung, S.E., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ekonomi Sultan Agung  
Lahir pada tanggal 26 September 1985 di  
Batam. Menyelesaikan program studi  
sarjana akuntansi di Sekolah Tinggi  
Ekonomi Sultan Agung  
Pematangsiantar pada tahun 2013, dan  
selanjutnya menyelesaikan program  
Magister Akuntansi (S-2) pada Program  
Pascasarjana di Universitas Sumatera  
Utara dengan konsentrasi pasar modal  
pada tahun 2016. Pada tahun 2017  
hingga saat ini penulis diangkat sebagai  
dosen tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Sultan Agung  
Pematangsiantar dengan mengampu mata kuliah Praktikum  
Akuntansi Keuangan Menengah, Akuntansi Keuangan Menengah I  
dan II, Akuntansi Keuangan Lanjutan, dan Auditing. Tahun 2021  
dan 2022 penulis menerima hibah penelitian dosen pemula yang  
didanai oleh DRTPM yang berperan sebagai anggota peneliti 1 dan  
ketua. Sampai saat ini penulis juga aktif menulis beberapa judul  
*bookchapter*.

# BAB 8

# CAPITAL BUDGETING

Oleh: **Dr. Henny Sulistianingsih, S.E., M.Si.**  
Universitas Dharma Andalas

## A. Pendahuluan

Anggaran merupakan rencana kerja yang disusun secara tertulis, kuantitatif, formal dan sistematis mengenai perkiraan kegiatan, penerimaan dan pengeluaran yang dinyatakan dalam unit satuan moneter dalam jangka waktu tertentu. Jangka waktu anggaran dikelompokkan dalam jangka panjang dan jangka pendek. Anggaran jangka panjang merupakan pedoman penyusunan anggaran jangka pendek.

Anggaran modal merupakan anggaran jangka panjang dan pada perusahaan umumnya berupa anggaran untuk investasi asset tetap (produk modal), berupa harta dalam operasi normal perusahaan yang mempunyai umur ekonomis lebih dari satu tahun. Anggaran modal membutuhkan dana yang cukup besar dan jangka waktu lebih dari 5 tahun.

Anggaran modal perlu untuk direncanakan dengan baik, karena membutuhkan biaya yang besar dan resiko yang tinggi di masa yang akan datang. Berbagai faktor harus dipertimbangkan dalam memutuskan apakah rencana investasi layak untuk dijalankan atau tidak. Beberapa hal mengapa rencana investasi perlu dilakukan penilaian lebih dahulu karena:

1. Investasi produk modal membutuhkan dana yang relatif besar
2. Hasil dari investasi baru diperoleh dimasa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2017). Fundamentals Of Financial Management. In *Light- Emitting Diodes* (Ninth Edit). <https://doi.org/10.1017/CBO9780511790546.026>
- Kamaludin & Indriani, Rini, (2021). Manajemen Keuangan. Bandung. Penerbit CV Mandar Maju.
- Nafarin, M. (2015). Penganggaran Perusahaan. Edisi 3, Jakarta. Penerbit Salemba Empat.



## TENTANG PENULIS



### **Dr. Henny Sulistianingsih, S.E., M.Si**

Universitas Dharma Andalas

Penulis merupakan dosen S1 Manajemen FEB Universitas Dharma Andalas. Penulis memperoleh gelar pendidikan S1 Manajemen di Universitas Bengkulu, diselesaikan pada tahun 1991, Tahun 2001 menamatkan S2 Jurusan Manajemen keuangan di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta dan S3 PDIM konsentrasi

keuangan di Universitas Bengkulu diselesaikan pada tahun 2021. Penulis saat ini sebagai Wakil Dekan FEB Universitas Dharma Andalas. Menulis buku sebagai wujud pengabdian terhadap dunia Pendidikan, dengan harapan memberikan manfaat bagi dunia akademik dan masyarakat luas.

# BAB 9

# ANGGARAN KAS

Oleh: Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E., M.M.  
STP Sahid Surakarta

## A. Pendahuluan

Anggaran kas merupakan bagian dari anggaran komprehensif yang penting dalam pengelolaan keuangan suatu perusahaan. Sebagaimana pencatatan kas pada umumnya, dalam anggaran kas ini juga meliputi pencatatan aliran kas masuk beserta sumbernya maupun aliran kas keluar beserta peruntukannya. Kedua aliran tersebut baik aliran kas masuk maupun aliran kas keluar akan mempunyai dampak terhadap saldo kas perusahaan.

Pengelolaan kas meliputi kemampuan perusahaan dalam merencanakan, memonitor, dan mengalokasikan sumber daya kas dengan efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan ketepatan penyusunan anggaran kas agar perusahaan dapat mengantisipasi tantangan keuangan, mengelola resiko, dan memastikan kelangsungan operasional perusahaan dengan baik.

## B. Pengertian Anggaran Kas

Banyak definisi sudah dikemukakan terkait anggaran kas. Sodikin dan Susilo mengemukakan bahwa Anggaran kas merupakan jumlah aliran kas yang direncanakan akan diterima dan dikeluarkan oleh perusahaan selama setahun ke depan (Sodikin & Zuliyanto, 2018). Dalam pengertian dari

## DAFTAR PUSTAKA

- Azis, M. (2020). Anggaran Kas. *Research Gate, June*, Diakses pada 30 Agustus 2022.
- Haruman, T., & Rahayu, S. (2007). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu.
- Herispon, SE. (2015). *Anggaran Perusahaan 2*. (6), 1-138.
- Husnayeti. (2012). *Anggaran Perusahaan*. Jelajah Nusa.
- Nafarin. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Salemba empat.
- Saputro, G., & Anggarini, Y. (2011). *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Harga*. UPP STIM YKPN.
- Savitri, E. (2018). *Bab 7 anggaran kas*. <http://repository.unri.ac.id:8080/xmlui/handle/123456789/9138>
- Sodikin, slamet sugiri, & Zuliyanto, A. (2018). *Penganggaran* (2nd ed.). Universitas Terbuka.

## TENTANG PENULIS



**Ida Ayu Kade Rachmawati K., S.E.,  
M.M.**

STP Sahid Surakarta

Penulis adalah dosen di Sekolah Tinggi Pariwisata (STP) Sahid Surakarta. Awal pendidikan tinggi penulis dimulai sejak berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Manajemen Universitas Slamet Riyadi Surakarta. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi magister di prodi Magister Manajemen Universitas Sebelas Maret Surakarta. Penulis memiliki minat utama dibidang Manajemen guna menunjang karir sebagai dosen, penulis, dan peneliti. Berbagai penelitian telah dilakukan oleh penulis dan telah dipublikasikan di berbagai jurnal nasional. Penulis berharap melalui tulisan dapat berbagi dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan membantu meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

# BAB 10 | ANGGARAN PERSEDIAAN

Oleh: Supitriyani, S.E, M.Si.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung

## A. Pendahuluan

Menyusun anggaran untuk persediaan bahan baku adalah langkah selanjutnya yang harus dilakukan perusahaan untuk membantu anggaran produksi yang telah dibuat sebelumnya. Menurut (Suhardi, 2019), bahan langsung yang digunakan untuk membuat suatu produk disebut sebagai persediaan bahan baku. Ini juga dapat disebut sebagai bahan utama dari suatu produk jadi. Sebagai contoh, kulit atau karet adalah bahan baku utama dalam pembuatan sepatu, dan kertas adalah bahan baku utama dalam pembuatan buku. Untuk lebih mudah, kita dapat menggunakan istilah "anggaran bahan baku". Kita abaikan kata "utama", tetapi artinya adalah "persediaan bahan baku utama".

Perusahaan dapat mengantisipasi kekurangan bahan baku dengan memiliki anggaran persediaan untuk menaksir berapa banyak bahan utama yang diperlukan untuk memproduksi barang.

## B. Pengertian Anggaran Persediaan Bahan Baku

Anggaran persediaan bahan baku terdiri dari anggaran pemakaian bahan baku, persediaan bahan baku, dan pembelian bahan bahan (Adisaputro, Gunawan and Asri, 2010). Menurut (Suhardi, 2019) , anggaran bahan baku adalah perencanaan

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan and Asri, M. (2010) *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Dahtaoe (2016) *Anggaran Bahan Baku, Blogger*. Available at: <http://dahtaoe.blogspot.com/2016/10/anggaran-bahan-baku.html#> (Accessed: 12 May 2024).
- Dharmanegara, I. B. A. (2010) *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Munandar, M. (2010) *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edited by B.-U. G. Mada. Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2017) *Penganggaran Perusahaan*. Kesembilan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sasori, R. (2018) *Budgeting(Penganggaran) Bahan Baku, Makalah Kondang*. Available at: <https://makalah-xyz.blogspot.com/2018/03/budgetingpenganggaran-bahan-baku.html> (Accessed: 12 May 2024).
- Suhardi (2019) *Budgeting : Perusahaan, Koperasi dan Simulasinya*. I. Yogyakarta: Gava Media.

## TENTANG PENULIS



### **Supitriyani, S.E, M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung Lahir di Pematangsiantar pada tanggal 16 Mei 1988. Ia menyelesaikan kelas D3, S1, dan S2 akuntansi. Diangkat menjadi dosen tetap Program Studi Akuntansi di STIE Sultan Agung Pematangsiantar sejak tahun 2010. Penganggaran Perusahaan, Sistem Pengendalian Manajemen, Komputerisasi

Akuntansi, Akuntansi Keuangan, Akuntansi Biaya, Akuntansi Bank, Akuntansi Manajemen, Manajemen Investasi, dan Manajemen Portofolio adalah bidang keahlian yang difokuskan. Dia menjadi anggota Asosiasi Dosen Akuntansi Indonesia (ADAI) pada tahun 2017. Berhasil menerima Hibah Penelitian dari Kemenristekdikti dari tahun 2019 hingga 2022. *"Nothing is Impossible"* adalah motto penulis. Karya penulis termasuk Analisis Laporan Keuangan, Dasar-dasar Investasi, Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya, Manajemen Keuangan, Audit Manajemen, Sistem Informasi Akuntansi dan Bisnis, dan banyak lagi.

# BAB 11 | ANGGARAN HUTANG

Oleh: Ika Rahmadani, S.E., M.Si., Ak.  
Universitas Teuku Umar

## A. Pendahuluan

Anggaran hutang adalah anggaran yang disusun untuk merincikan perolehan dan pembayaran hutang. Berdasarkan definisi tersebut memiliki makna bahwa anggaran hutang tidak hanya menunjukkan jumlah hutang perusahaan pada suatu saat tertentu, akan tetapi juga menunjukkan perubahannya, baik berbentuk penambahan hutang baru, maupun pengurangan hutang yang disebabkan oleh pembayaran hutang oleh perusahaan. Anggaran hutang adalah anggaran untuk memperoleh dan membayar hutang.

Hutang adalah kewajiban membayar pinjaman untuk jangka waktu tertentu. Pada perusahaan dagang biasanya digunakan istilah hutang dagang, sedangkan istilah hutang usaha digunakan untuk berbagai macam perusahaan. (Savitri, 2016).

Pada umumnya hutang perusahaan dapat terjadi karena adanya transaksi pembelian persediaan (bahan baku maupun bahan penolong) secara kredit. Pembelian-pembelian yang dilakukan secara kredit karena dapat mengurangi kebutuhan modal kerja perusahaan (Osman, 2022)



## DAFTAR PUSTAKA

- Osman, R.N.A. (2022). Penyusunan Anggaran Utang dan Modal. (diunduh dari [https://www.academia.edu/77690029/Penyusunan\\_Anggaran\\_Utang\\_dan\\_Modal\\_Makalah\\_](https://www.academia.edu/77690029/Penyusunan_Anggaran_Utang_dan_Modal_Makalah_) diunduh tanggal 1 mei 2024)
- Savitri, Enni. (2016). *Penganggaran Perusahaan II*. Yogyakarta: Pustaka Sahila.
- Yanto, Edi. Nurfitriana. Ijima. (2022). *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan*. Bandung: Widina Bakti Persada.

## TENTANG PENULIS



**Ika Rahmadani, S.E., M.Si., Ak.**

Universitas Teuku Umar

Penulis lahir di Banda Aceh tanggal 13 Mei 1988. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Teuku Umar. Menyelesaikan pendidikan S1 di STIE YKPN Yogyakarta pada Jurusan Akuntansi, dan melanjutkan S2 di Universitas Syiah Kuala Aceh pada Jurusan Magister Akuntansi. Penulis tertarik pada bidang akuntansi manajemen dan akuntansi biaya. Selain hobi membaca buku-buku terkait akuntansi, penulis juga gemar membaca buku novel fiksi.

# BAB 12

## PROYEKSI LAPORAN KEUANGAN

Oleh: Nataliana Bebasari, S.E., M.M.  
Universitas Pelita Bangsa

### A. *Overview* Proyeksi Laporan Keuangan

Proyeksi laporan keuangan, atau yang sering disebut sebagai *forecasting*, adalah suatu penghitungan yang dibuat untuk memperkirakan jumlah pendapatan, biaya, keuntungan atau kerugian dan arus kas, yang akan diperoleh perusahaan dalam suatu periode tertentu, berdasarkan asumsi yang telah ditentukan sebelumnya. Proyeksi ini dapat dibuat untuk jangka pendek maupun jangka panjang, tergantung kebutuhan masing-masing perusahaan. Proyeksi jangka pendek umumnya dibuat untuk jangka waktu 1 tahun, dengan rincian hitungan per bulan. Pada dasarnya ada 5 laporan keuangan, yaitu :

1. Neraca (*Balance Sheet*) : laporan yang menunjukkan posisi harta, hutang dan modal perusahaan pada tanggal terakhir setiap bulan.
2. Laporan laba rugi (*Statement of Profit & Loss*) : laporan yang menunjukkan jumlah pendapatan yang diperoleh dan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam 1 periode, dan menunjukkan kondisi laba atau rugi di akhir periode.
3. Laporan arus kas (*Statement of Cash Flow*) : laporan yang menunjukkan uang masuk dan uang keluar dalam 1 periode, dan menunjukkan posisi saldo uang yang dimiliki perusahaan di akhir periode.

## DAFTAR PUSTAKA

- Admin. 2022. Forecasting : Pengertian, Fungsi, Metode dan Perbedaanya dengan Planning. Biro Administrasi Kemahasiswaan Alumni dan Informasi (BAKAI) Universitas Medan Area. Diakses pada 10 Juni 2024. <https://bakai.uma.ac.id/2022/03/25/forecasting-pengertian-fungsi-metode-dan-perbedaanya-dengan-planning/>
- Bhinneka. 2024. Pengertian Metode Peramalan (Forecasting) dan Tujuannya. Diakses pada 8 Juni 2024. <https://www.bhinneka.com/blog/metode-peramalan-forecasting/>
- Ruangmenyala. 2024. Proyeksi Keuangan: Tujuan, Cara Membuat, dan Contohnya. Diakses pada 8 Juni 2024. <https://www.ruangmenyala.com/article/read/proyeksi-keuangan-adalah>
- Xendit. 2022. Forecasting: Pengertian, Metode, dan Contohnya untuk Bisnis. Diakses pada 10 Juni 2024. <https://www.xendit.co/id/blog/apa-itu-forecasting-ini-penjelasan-dan-beberapa-metodenya/>

## TENTANG PENULIS



### **Nataliana Bebasari, S.E., M.M**

Universitas Pelita Bangsa

Penulis adalah seorang akademisi dengan latar belakang pendidikan dalam bidang manajemen keuangan. Meraih gelar Sarjana Ekonomi (SE) dalam bidang keuangan dari Universitas Trisakti, kemudian menyelesaikan studi magister (MM) dengan kembali mengambil spesialisasi Manajemen Keuangan di Universitas Gadjah Mada. Sejak tahun 2015, telah mendedikasikan dirinya sebagai dosen di Universitas Pelita Bangsa, dengan mengajar berbagai mata kuliah di bidang manajemen keuangan, yang meliputi Manajemen Keuangan, Bank dan Lembaga Keuangan, Studi Kelayakan Bisnis, serta Penganggaran. Penulis juga merupakan praktisi di bidang manajemen keuangan. Melalui pengajarannya, tidak hanya berbagi pengetahuan dalam teori & praktek, tetapi juga memberikan wawasan praktis yang mendalam kepada para mahasiswanya, mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan di dunia keuangan yang dinamis. Fokus penelitian pada bidang keuangan berkelanjutan (*sustainable finance*), sebuah bidang yang semakin penting dalam konteks global yang berupaya mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) ke dalam keputusan keuangan dan investasi. Dedikasinya terhadap penelitian ini mencerminkan komitmen untuk berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Dengan kombinasi antara pengalaman akademis, keterampilan mengajar, dan dedikasi terhadap penelitian berkelanjutan, menjadi inspirasi bagi banyak mahasiswa dan rekan sejawat di bidang manajemen keuangan.

# BAB 13 | ANALISIS ANGGARAN

Oleh: Mujannah, S.E., Ak., M.Ak., CA.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIEI) Indonesia Banjarmasin

## A. Metodologi Analisis Anggaran

Dalam analisis anggaran, ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk memahami dan mengevaluasi kinerja keuangan serta memastikan bahwa anggaran digunakan secara efektif dan efisien. Berikut adalah teknik analisis anggaran.

### 1. Analisis Varians

Analisis varians adalah teknik yang digunakan untuk membandingkan antara anggaran yang direncanakan dengan hasil aktual.

Tujuan dari analisis varians adalah mengidentifikasi dan menjelaskan perbedaan (*varians*) antara anggaran dan hasil aktual dari anggaran. Jenis varians terdiri dari varians pendapatan dan varians biaya (Bhimani *et al.*, 2014). Alat yang digunakan untuk analisis varians adalah *software* akuntansi dan laporan varians.

### 2. Analisis Rasio

Analisis rasio adalah teknik yang melibatkan rasio keuangan untuk mengevaluasi kinerja keuangan. Tujuannya adalah memberikan wawasan tentang likuiditas, profitabilitas, efisiensi dan solvabilitas organisasi (Brigham & Ehrhardt, 2016). Kita bisa menggunakan analisis rasio yang biasa dihitung dengan menggunakan rumus akuntansi dan

## DAFTAR PUSTAKA

- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Management and Cost Accounting*. Pearson.
- Boardman, A. E., Greenberg, D. H., & Vining, A. R. (2018). *Cost Benefit Analysis. Concepts and Practice*. Cambridge University Press.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2016). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning. <https://books.google.co.id/books?id=yL4aCgAAQBAJ>
- Dropkin, M., Halpin, J., & Touche, B. La. (2007). *The Budget-Building Book for Nonprofits* (Second). The Jossey-Bases Nonprofit Guidebook-series.
- Mujannah. (2020). *Performance-Based badguting As Surveillance for the Accountability*. Lambert Academic Publishing.
- Mujannah, Safriansyah, & Artinah, B. (2020). The efekct of Performance Based Budgeting and Internal Control Systems on Performance Accountability of Government Agencies-A Case Study in banjarbaru Inspectorates. *Journal of Economic Info*, 6(3), 7-15.
- Richter, L. E., Carlos, A., & Beber, D. M. (2003). *Budgeting for Managers*. Mc-Graww-Hill.
- Rosen, H. S. (2008). *Public Finance* (8ed Intern). McGraw Hill Companies, Inc.
- Shummay, R. H., & Stoffer, D. S. (2016). Time Series Analysis And Its Applications. In *North-Holland Mathematics Studies* (Third Edit, Vol. 74, Issue C). Springer. [https://doi.org/10.1016/S0304-0208\(08\)70413-4](https://doi.org/10.1016/S0304-0208(08)70413-4)
- Weygandt, J. J., Kimmel, P. D., Kieso, D. E., & Aly, I. M. (2018). *Managerial Accounting: Tools for Business Decision-Making*. Wiley.

## TENTANG PENULIS



### **Mujannah, S.E., Ak., M.Ak., CA.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIEI)  
Indonesia Banjarmasin

Penulis lahir di Banjarmasin tanggal 4 Juni 1986. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIEI) Indonesia Menyelesaikan pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Lambung Mangkurat, S2 Magister Akuntansi di Universitas Indonesia jurusan audit internal, profesi Akuntan beregister pada Universitas Trisakti dan S3 pada

Jurusan Ilmu Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga. Penulis menekuni dan tertarik menjadi penulis buku di bidang penelitian akuntansi dan ekonomi. Motivasi penulis yakni memberikan tambahan pengetahuan bagi akademisi, peneliti maupun pembaca dibidang akuntansi maupun umum. Buku ini merupakan mahakarya kedua yang ditulis bersama rekan penulis lainnya. Buku pertama berjudul *Performance Based As Surveillance* yang telah terbit dan bisa diakses di situs *Amazon.com* dan buku kedua beliau berjudul *Metodologi Penelitian Akuntansi* telah diterbitkan bersama penerbit Eurika. Buku ini merupakan buku ketiga beliau yang terbit pada tahun 2024. Terima kasih atas pihak yang terlibat dalam kelancaran publikasi buku ini.



# BAB

# 14

# MODEL PENGAWASAN ANGGARAN

Oleh: Dr. Luhgiatno, S.E., M.M., M.Si.  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara

## A. Konsep dan Teori Dasar Pengawasan Anggaran

Salah satu pilar utama manajemen keuangan publik adalah pengawasan anggaran, yang bertujuan untuk memastikan bahwa dana publik digunakan secara efektif, efisien, dan akuntabel. Teori dan konsep dasar pengawasan anggaran membentuk landasan untuk praktik pengawasan yang efektif dalam pemerintahan dan organisasi non-pemerintah. Pengawasan anggaran mencakup berbagai tindakan yang dilakukan untuk memantau, mengevaluasi, dan mengawasi cara dana publik digunakan. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa dana publik dialokasikan dan digunakan dengan benar serta untuk menghindari penyalahgunaan, pemborosan, atau korupsi. Pengawasan anggaran adalah cara penting untuk membuat pengelolaan keuangan publik lebih transparan dan akuntabel (Bovens 2018).

Terdapat beberapa macam teori dasar yang dapat digunakan dalam pengawasan anggaran, yaitu teori agensi, teori keagenan dan teori kehandalan informasi. Berikut adalah penjelasan singkat dari beberapa teori dasar tersebut.

1. **Teori Agensi:** Dalam pengelolaan dana publik, teori agensi menekankan hubungan prinsipal-agen antara pemegang kebijakan (prinsipal) dan pelaksana kebijakan (agen). Teori ini menyatakan bahwa agen cenderung memiliki

## DAFTAR PUSTAKA

- Bertot, J. C., 2018. "Digital Inclusion and Local Government Budgeting: Relating Technology, Broadband, and Demographic Factors to Fiscal Health." *Government Information Quarterly* 35 (3): 368-375.
- Bertsimas, D., J. Pauphilet, and D. Puelz. 2019. "An Analytics Approach to Detecting Budget Manipulation in the Public Sector." *Operations Research* 67 (5): 1425-1441.
- Bovens, M. 2018. *The Oxford Handbook of Public Accountability*. Oxford University Press.
- Bracci, E., and J. Caddy. 2020. *Public Sector Financial Management: Theory and Practice*. Routledge.
- Creswell, J. W., and J. D. Creswell. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Gelinas, U. J., R. B. Dull, and P. R. Wheeler. 2019. *Accounting Information Systems (11th ed.)*. Cengage Learning.
- Gong, T., and C. Yang. 2017. "Research on Public Budget Oversight Mechanism Based on Agency Theory." *International Journal of Social Science and Humanity* 7 (1): 54-58.
- He, W., S. Zha, and L. Li. 2019. "Government Budget Management Based on Big Data Analysis." *Journal of Physics: Conference Series* 1168 (1): 012-057.
- Helleiner, E. 2017. *Globalization and the Changing Contours of Global Financial Governance*. Oxford University Press.
- Hood, C., D. Heald, and R. Himaz. 2016. "When Is Transparency Useful in Reducing Corruption?" *The British Journal of Political Science* 46 (1): 215-238.
- Joshi, R., and I. Alcañiz. 2019. "Budget Oversight, Transparency, and Legislative Capacity: A Cross-National Analysis." *Public Budgeting & Finance* 39 (4): 68-89.

- Keller, S. R., M. Lewandowski, and R. W. Seifert. 2019. "Using Predictive Analytics to Identify Anomalies in Government Spending." *Public Budgeting & Finance* 39 (1): 119-139.
- Mills, C. (2019). "Climate Change Adaptation and Financial Planning: Insights from Local Government Budgeting Practices." *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21(3), 358-375. 2019. "Mills, C." *Journal of Environmental Policy & Planning* 21 (3): 358-375.
- Patton, M. Q. 2018. *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage Publications.
- Pollitt, C., and G. Bouckaert. 2017. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity (3rd ed.)*. Oxford University Press.
- Shafritz, J. M., E. W. Russell, and C. P. Borick. 2019. *Introducing Public Administration*. Routledge.
- Wang, Y., and D. Gunning. 2018. "Automating Public Sector Decision Support: A Literature Review." *Government Information Quarterly* 35 (3): 448-460.
- Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.

## TENTANG PENULIS



### **Dr. Luhglatno, S.E., M.M., M.Si.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pelita Nusantara

Luhglatno, Lahir di Grobogan (1972). Studi di kampung halaman sampai tamat SMP. Selanjutnya merantau ke Semarang untuk melanjutkan studi di SMEA Pelita Nusantara Semarang. Riwayat studi di perguruan tinggi dilakukan secara bertahap. Dimulai dari studi di Jenjang Diploma III

Akuntansi (1990 – 1993), Jenjang S1 Akuntansi (1997 – 1999), Jenjang S2 Magister Manajemen STIE Mitra Indonesia (2003 – 2005), Jenjang S2 Magister Akuntansi UNDIP (2006 – 2008), dan Jenjang S3 (Doktor Manajemen UKSW) lulus tahun 2020. Berprofesi sebagai Dosen berjabatan fungsional akademik Lektor Kepala serta menjabat sebagai Ketua STIE Pelita Nusantara Semarang (2009 – 2017) dilanjutkan (2021 – sekarang). Aktif dalam publikasi artikel jurnal (Internasional dan Nasional terakreditasi), menulis buku, editor buku, sebagai Pimpinan Redaksi Jurnal Fokus Ekonomi dan Mitra Bestari beberapa jurnal ilmiah, memiliki banyak HKI, Asesor Beban Kerja Dosen (BKD), aktif dalam berbagai organisasi serta menjadi Ketua Komite Sekolah. Email: [luhglatno\\_smg@yahoo.co.id](mailto:luhglatno_smg@yahoo.co.id) dan Hp. 08122930445.

# BAB 15

## EVALUASI KINERJA ANGGARAN

Oleh: Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA.  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### A. Pendahuluan

Evaluasi kinerja anggaran merupakan sebuah proses pengukuran, penilaian, dan analisis kinerja anggaran pada tahun anggaran berjalan serta tahun anggaran sebelumnya, dan selanjutnya menetapkan rekomendasi untuk peningkatan kinerja anggaran. Perusahaan melakukan evaluasi atas kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kinerja perusahaan dan menentukan langkah lanjutan yang harus dilakukan perusahaan untuk tetap berproduksi dan memperoleh keuntungan, dan salah satu cara melakukan evaluasi kinerja adalah dengan melakukan pengendalian terhadap anggaran perusahaan. Menurut Khoo (2024), anggaran perusahaan bermanfaat untuk menentukan jumlah dan waktu atas kebutuhan dana di masa mendatang, menjadi dasar langkah perbaikan apabila jumlah anggaran tidak sesuai dengan jumlah yang sebenarnya terjadi, dan anggaran menjadi dasar evaluasi atas kinerja perusahaan.

Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat untuk evaluasi kinerja perusahaan, konsep ini diperkuat oleh teori Maher (2006) yang menunjukkan bahwa anggaran merupakan alat dalam mengevaluasi dan mengendalikan kinerja perusahaan. Pengendalian kinerja dilakukan melalui perencanaan dalam bentuk anggaran dan membandingkan

## DAFTAR PUSTAKA

- Arnold, M. & Artz, M. (2019). The Use of a Single Budget or Separate Budgets for Planning and Performance Evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73(1), 50-67.
- Daramola, B. (2023). *How can feedback improve budget performance evaluation?* LinkedIn.  
<https://www.linkedin.com/pulse/how-can-feedback-improve-budget-performance-daramola-fca-cip-acti--ijvie>.
- Hussein, M. Q. S., Saeed, N. A. & Ahmad, G. S. 2023. Financial Ratios Analysis and Companies' Liquidity Evaluation. *Journal of Global Economics and Business*, 4(14), 60-75.
- Jatmiko, B., Laras, T., and Rohmawati, A. (2020). Budgetary Participation, Organizational Commitment, and Performance of Local Government Apparatuses. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 379-390.
- Khoo, S. V. (2024). An Evaluation of the Influence of Budgeting Process on Budget Performance in Malaysia. *Public Administration and Policy*, 27(1), 31-44. Emerald Publishing Limited e-ISSN: 2517-679X p-ISSN: 1727-2645 DOI 10.1108/PAP-03-2023-0035.
- Maher, M. W. (2006). *Akuntansi Biaya*. Edisi Empat. Jakarta: Erlangga.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Ketia. Salemba Empat. Jakarta.
- Ramdany, R. & Chaeriyah, A. 2023. Analysis of Budget Performance: Spending Variance, Budget Revision and Budget Blocking. *EKUITAS*, 7(2), 281-302.
- Susanto, H. H. (2023). Analysis of Output Cost Standards in Performance Based Budgeting Framework. *Journal of Public Policy and Applied Administration*, 5(1), 29-38.

## TENTANG PENULIS



**Prof. Dr. Nur Fadjrih Asyik, S.E., M.Si., Ak., CA.**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

Penulis lahir di kota Sampang tanggal 30 November 1973. Penulis adalah

dosen tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

pada Program Studi Akuntansi. Meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) Akuntansi

STIESIA Surabaya tahun 1996, Magister Sains (M.Si.) Akuntansi

Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 1998, dan

memperoleh gelar Doktor (Dr.) Akuntansi Universitas Gadjah

Mada (UGM) Yogyakarta tahun 2005. Meraih gelar profesor pada

tanggal 1 Agustus 2023. Bidang keahlian penulis adalah Akuntansi

Kuangan. Motivasi penulis adalah sekecil kebaikan yang

dilakukan sekarang, maka berdampak besar di masa depan. Penulis

aktif menghasilkan buku Akuntansi Keuangan Menengah 1,

Akuntansi Keuangan Menengah 2, Monograf Kajian Teoritis Capital

Structure, Firm Size, Volatility, Tangibility, Uniqueness &

Profitability, Monograf Faktor Penting Sukses Inklusi Keuangan,

Monograf Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan Ditinjau dari

Peran Struktur Kepemilikan dan *Corporate Social Responsibility*, book

*chapter* Etika Profesi Bidang Akuntansi, Akuntansi Manajemen, dan

Manajemen Keuangan, Teori Akuntansi, Akuntansi Keberlanjutan.

Email Penulis: [nurfadjrih@stiesia.ac.id](mailto:nurfadjrih@stiesia.ac.id)



REPUBLIK INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202473423, 29 Juli 2024

**Pencipta**  
Nama : **Andita Sulistyowati, Sari Kurniati dkk**  
Alamat : Sekarsuli, RT 002 RW 022, Kelurahan/Desa Sendangtirto, Kecamatan Berbah, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55573, Berbah, Sleman, DI Yogyakarta, 55573

Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **Andita Sulistyowati, Sari Kurniati dkk**  
Alamat : Sekarsuli, RT 002 RW 022, Kelurahan/Desa Sendangtirto, Kecamatan Berbah, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55573, Berbah, Sleman, DI Yogyakarta, 55573

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Penganggaran Perusahaan**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 24 Juli 2024, di Purbalingga

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000648771

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
u.b  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

IGNATIUS M.T. SILALAH  
NIP. 196812301996031001

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.