

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern

Tim Penulis:

Mokhamad Eldon | Norbertus Citra Irawan
Santi Yustini | Titik Agus Setyaningsih | Muhammad Astri Yulidar Abbas
Zulfikar Ramadhan | Anisatun Humayrah Rais | Siti Nur Reskiyawati Said
Yulia Yunita Yusuf | Siti Hartinah | Syahir Fadli | Sri Sutrismi
Susilaningtyas Budiana Kurniawati | Iqlima Azhar
Rindu Ferdina Lestari | Pathmi Noerhatini
Azizatul Munawaroh



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern

Mokhamad Eldon

Norbertus Citra Irawan

Santi Yustini

Titik Agus Setiyaningsih

Muhammad Astri Yulidar Abbas

Zulfikar Ramadhan

Anisatun Humayrah Rais

Siti Nur Reskiyawati Said

Yulia Yunita Yusuf

Siti Hartinah

Syahir Fadli

Sri Sutrismi

Susilaningtyas Budiana Kurniawati

Iqlima Azhar

Rindu Ferdina Lestari

Pathmi Noerhatini

Azizatul Munawaroh



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern

Tim Penulis:

Mokhamad Eldon
Norbertus Citra Irawan
Santi Yustini
Titik Agus Setiyaningsih
Muhammad Astri Yulidar Abbas
Zulfikar Ramadhan
Anisatun Humayrah Rais
Siti Nur Reskiyawati Said
Yulia Yunita Yusuf
Siti Hartinah
Syahir Fadli
Sri Sutrismi
Susilaningtyas Budiana Kurniawati
Iqlima Azhar
Rindu Ferdina Lestari
Pathmi Noerhatini
Azizatul Munawaroh

Tata Letak : Asep Nugraha, S.Hum.
Desain Cover : Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : x, 283
ISBN : 978-634-7021-77-9
Terbit Pada : September 2025
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2025 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Carenang, Kab. Serang-Banten
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku dengan judul "**PENGANGGARAN PERUSAHAAN: Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern**" ini dengan baik.

Buku ini lahir dari sebuah kesadaran akan pentingnya peran anggaran sebagai *nerve center* (pusat saraf) dalam menggerakkan dan mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lanskap bisnis modern yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian, dan persaingan global, pendekatan penganggaran yang statis dan kaku sudah tidak lagi relevan. Perusahaan membutuhkan sebuah sistem penganggaran yang luwes, terintegrasi, dan berbasis nilai (*value-based*) untuk dapat bertahan dan tumbuh.

Buku ini dirancang untuk menjawab tantangan tersebut. Penulis tidak hanya menyajikan konsep-konsep teoretis fundamental penganggaran, seperti penyusunan anggaran penjualan, produksi, kas, dan laba-rugi, tetapi juga memperkenalkan pendekatan-pendekatan kontemporer seperti *zero-based budgeting*, *rolling forecast*, *activity-based budgeting*, dan integrasi penganggaran dengan *balanced scorecard*.

Struktur buku disusun secara sistematis, dimulai dari pemahaman filosofi dan kerangka kerja penganggaran, proses penyusunan dari setiap elemen anggaran, teknik pengendalian dan analisis varian, hingga evaluasi kinerja manajerial. Setiap bab dilengkapi dengan contoh kasus, ilustrasi, dan latihan soal yang aplikatif untuk memudahkan pembaca dalam memahami dan mengaplikasikan ilmu dalam konteks dunia nyata.

Kami berharap buku ini dapat menjadi panduan yang esensial bagi para manajer, mahasiswa, dan praktisi keuangan. Semoga buku ini tidak hanya memperkaya pemahaman Anda tentang penganggaran, tetapi juga menginspirasi Anda untuk menjadikannya

sebagai fondasi yang kokoh dalam membangun kesuksesan finansial perusahaan di masa depan.

Akhir kata, semoga buku ini memberikan wawasan baru dan inspirasi untuk terus berinovasi dalam menghadapi kompleksitas dalam penganggaran modern.

Selamat membaca.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGANGGARAN PERUSAHAAN: PERAN DAN PENTINGNYA DALAM MANAJEMEN KEUANGAN.....	1
Pendahuluan	2
Pengertian Penganggaran Perusahaan	3
Peran Penganggaran dalam Manajemen Keuangan.....	5
Pentingnya Penganggaran bagi Perusahaan	7
Jenis-Jenis Penganggaran dalam Perusahaan	9
Tantangan dalam Penyusunan Anggaran	11
Daftar Pustaka.....	13
Profil Penulis.....	15
BAB 2 PRINSIP DAN KERANGKA TEORI PENGANGGARAN	16
Perspektif Ekonomi Finansial (Teori Klasik dan Rasionalitas Anggaran).....	17
Perspektif Manajemen Finansial – Model Anggaran, Kontrol, dan Akuntabilitas.....	20
Perspektif Manajemen Finansial – Model Anggaran, Kontrol, dan Akuntabilitas.....	23
Studi Kasus: Reformasi Anggaran PT AgroIndo Hijau dan Pengaruhnya terhadap Keputusan Strategis Perusahaan	26
Daftar Pustaka.....	30
Profil Penulis.....	33
BAB 3 JENIS-JENIS ANGGARAN DALAM PERUSAHAAN	34
Pendahuluan	35
Jenis-Jenis Anggaran Dalam Perusahaan.....	35
Prosedur Penyusunan Anggaran.....	39
Metode Penyusunan Anggaran	41
Realisasi Anggaran Dalam Perusahaan	41
Daftar Pustaka.....	46
Profil Penulis.....	48
BAB 4 SIKLUS PENGANGGARAN (<i>BUDGETING CYCLE</i>).....	49
Pendahuluan	50


Pengertian Siklus Penganggaran.....	50
Tahapan Siklus Penganggaran.....	51
Jenis-jenis Anggaran.....	52
Permasalahan dalam Siklus Penganggaran.....	54
Kesimpulan.....	57
Daftar Pustaka.....	58
Profil Penulis.....	59
BAB 5 ANGGARAN PENJUALAN (SALES BUDGET)	60
Pendahuluan	61
Anggaran Penjualan.....	62
Penyusunan Anggaran Penjualan	63
Dampak Tidak Disusun Anggaran Penjualan	67
Contoh Penyusunan Anggaran Penjualan.....	68
Daftar Pustaka.....	72
Profil Penulis.....	73
BAB 6 ANGGARAN PRODUKSI (PRODUCTION BUDGET)	74
Pendahuluan	75
Definisi Anggaran Produksi.....	75
Kegunaan dan Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Produksi.....	76
Penyusunan Anggaran Produksi	78
Mengutamakan Stabilitas Produksi	79
Mengutamakan Stabilitas Persediaan.....	82
Daftar Pustaka.....	85
Profil Penulis.....	86
BAB 7 ANGGARAN BAHAN BAKU DAN TENAGA KERJA.....	87
Pendahuluan	88
Konsep Anggaran Biaya Bahan Baku	89
Proses Penyusunan Anggaran Bahan Baku.....	90
Konsep Anggaran Biaya Tenaga Kerja.....	96
Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja	97
Daftar Pustaka.....	100
Profil Penulis.....	101
BAB 8 ANGGARAN OVERHEAD PABRIK (FACTORY OVERHEAD BUDGET)	102
Definisi dan Manfaat Anggaran Biaya <i>Overhead</i> Pabrik.....	103

Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	104
Klasifikasi Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	104
Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Biaya <i>Overhead</i> Pabrik.....	106
Ilustrasi Pembuatan Anggaran BOP.....	108
Daftar Pustaka.....	113
Profil Penulis.....	114
BAB 9 ANGGARAN KAS (CASH BUDGET)	115
Pendahuluan	116
Tujuan Penyusunan Anggaran Kas.....	117
Komponen-komponen Anggaran Kas	118
Langkah Penyusunan Anggaran Kas	121
Peran Anggaran Kas dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan.....	123
Kesalahan Umum dalam Penyusunan Anggaran Kas	123
Strategi Memaksimalkan Efektivitas Anggaran Kas	124
Kesimpulan	125
Daftar Pustaka.....	127
Profil Penulis.....	128
BAB 10 ANGGARAN LABA RUGI (BUDGETED INCOME STATEMENT)	129
Pendahuluan	130
Tujuan Penyusunan Anggaran	131
Komponen Utama Anggaran Laba Rugi	132
Langkah-langkah Anggaran Laba Rugi.....	134
Kesalahan Umum dalam Penyusunan Laba Rugi	137
Strategi Optimalisasi Anggaran Laba Rugi	138
Kesimpulan.....	139
Daftar Pustaka.....	140
Profil Penulis.....	142
BAB 11 ANGGARAN NERACA (BUDGETED BALANCE SHEET)	143
Pengertian Anggaran Neraca	144
Tujuan Penyusunan Anggaran Neraca	144
Prinsip Penyusunan Anggaran Neraca.....	145
Format Anggaran Neraca.....	148
Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Neraca.....	151

Daftar Pustaka.....	153
Profil Penulis.....	154
BAB 12 ANGGARAN MODAL (<i>CAPITAL BUDGETING</i>).....	155
Pendahuluan	156
Tahapan dalam Proses Anggaran Modal	157
Metode Evaluasi Proyek Investasi.....	159
Analisis Sensitivitas, Skenario, dan Simulasi.....	162
Pertimbangan Lain dalam Anggaran Modal.....	163
Kesimpulan.....	163
PROFIL PENULIS.....	164
BAB 13 ANGGARAN BERBASIS NOL (<i>ZERO BASED BUDGETING</i>)	165
.....	
<i>Pengertian Zero Based Budgeting</i>	166
<i>Konsep Utama Zero Based Budgeting</i>	166
<i>Tahapan Zero Based Budgeting</i>	167
<i>Fungsi dan Manfaat Zero Based Budgeting</i>	168
<i>Proses Implementasi Zero Based Budgeting</i>	169
<i>Keunggulan Zero Based Budgeting</i>	170
<i>Kelemahan Zero Based Budgeting</i>	171
<i>Tantangan dalam Implementasi</i>	172
<i>Teori Zero Based Budgeting</i>	172
<i>Zero LineItem Budgeting</i>	173
<i>Strategi Sukses Dalam Penerapan Zero Based Budgeting</i>	174
<i>Service Level Budgeting</i>	175
<i>Contoh Kasus Zero Based Budgeting</i>	176
Daftar Pustaka.....	178
Profil Penulis.....	179
BAB 14 ANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS (<i>ACTIVITY BASED BUDGETING</i>)	180
Pendahuluan	181
Konsep Dasar Anggaran Berbasis Aktivitas.....	182
Proses Penyusunan Anggaran Berbasis Aktivitas.....	183
Kelebihan dan Kelemahan Metode Anggaran Berbasis Aktivitas.....	192
Daftar Pustaka.....	194
Profil Penulis.....	195

BAB 15 ROLLING BUDGET DAN CONTINUOUS BUDGETING.....	196
Pendahuluan	197
Konsep Dasar <i>Rolling budget</i>	197
Konsep Dasar <i>Continuous budgeting</i>	199
Perbandingan <i>Rolling Budget</i> dan <i>Continuous Budgeting</i>	200
Langkah-langkah Penyusunan <i>Rolling budget</i>	202
Langkah-langkah Penyusunan <i>Continuous budgeting</i>	203
Manfaat dan Tantangan Implementasi Penyusunan <i>Rolling Budget</i> dan <i>Continuous Budgeting</i>	204
<i>Best Practice</i> dalam <i>Rolling</i> dan <i>Continuous Budgeting</i>	205
Daftar Pustaka	206
Profil Penulis	208
BAB 16 BEYOND BUDGETING: KONSEP ANGGARAN ALTERNATIF MASA DEPAN.....	209
Perkembangan Konsep Penganggaran.....	210
Model <i>Beyond Budgeting</i>	215
Implementasi <i>Beyond Budgeting</i>	218
Daftar Pustaka	220
Profil Penulis	221
BAB 17 PENGANGGARAN SEKTOR PUBLIK DAN NIRLABA.....	222
Pendahuluan	223
Konsep Dasar Penganggaran Sektor Publik.....	224
Prinsip-prinsip Dasar Penganggaran Sektor Publik	227
Penganggaran Nirlaba	230
Landasan Penganggaran Nirlaba.....	233
Daftar Pustaka	235
Profil Penulis	236
BAB 18 KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) DALAM PENGANGGARAN.....	237
Pengertian dan Karakteristik <i>Key Performance Indicators</i> (KPI).....	238
Tujuan dan Jenis-Jenis KPI	239
Penganggaran Berbasis KPI.....	241
Prinsip-prinsip Utama Anggaran Berbasis Kinerja	244
Daftar Pustaka	246
Profil Penulis	248

BAB 19 BUDGETING (PENGANGGARAN) DALAM PERUSAHAAN STARTUP DAN UMKM.....	249
Pendahuluan	250
Konsep Dasar <i>Budgeting</i> untuk <i>Startup</i> dan <i>Umkm</i> : Peran, Karakteristik dan Tujuan	251
Jenis dan Bentuk Anggaran	253
Proses Penyusunan Anggaran	255
Strategi Efektif <i>Budgeting</i> untuk <i>Startup</i> dan <i>Umkm</i>	258
Tantangan dan Solusi Dalam Implementasi <i>Budgeting</i>	260
Kesimpulan	263
Daftar Pustaka	264
Profil Penulis	270
BAB 20 PENGGUNAAN TEKNOLOGI DALAM PENGANGGARAN. 271	
Pendahuluan: Penggunaan Teknologi dalam Penganggaran..	272
Evolusi Teknologi dalam Sistem Penganggaran	274
Manfaat Penggunaan Teknologi dalam Penganggaran.....	277
Tantangan dan Risiko Penggunaan Teknologi	279
Daftar Pustaka	282
Profil Penulis	283



BAB 1

PENGANGGARAN PERUSAHAAN: PERAN DAN PENTINGNYA DALAM MANAJEMEN KEUANGAN

Mokhamad Eldon, S.E., M.M. CDMS.
Universitas Tulungagung



Bagi perusahaan, penganggaran juga memiliki fungsi psikologis dan motivasional. Ketika target anggaran disusun secara realistis dan partisipatif, hal ini dapat mendorong semangat kerja karyawan karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan bersama. Sebaliknya, anggaran yang terlalu ketat atau tidak mempertimbangkan kondisi riil justru dapat menurunkan motivasi dan menciptakan tekanan yang tidak sehat. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang efektif memerlukan keseimbangan antara ambisi dan realisme, serta melibatkan berbagai pihak agar tercipta komitmen dan rasa memiliki terhadap rencana yang disusun.

Dengan memahami peran dan pentingnya penganggaran, perusahaan dapat membangun fondasi yang kuat untuk mengelola keuangan secara berkelanjutan. Bab ini akan menguraikan definisi penganggaran, perannya dalam manajemen keuangan, manfaat strategis yang dapat diperoleh, jenis-jenis anggaran yang umum digunakan, serta tantangan yang dihadapi dalam proses penyusunannya. Pemahaman ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi pembaca untuk mengaplikasikan prinsip-prinsip penganggaran secara efektif dalam konteks organisasi masing-masing (Muammar Khaddafi et al., 2024).

Pengertian Penganggaran Perusahaan

Penganggaran perusahaan merupakan proses penyusunan rencana keuangan yang disajikan secara sistematis dan terukur dalam bentuk estimasi pendapatan, biaya, serta penggunaan sumber daya untuk periode tertentu, umumnya satu tahun fiskal. Dalam perspektif manajemen keuangan, penganggaran bukan sekadar daftar angka-angka, melainkan sebuah rencana kerja yang memuat strategi, kebijakan, dan prioritas perusahaan yang diterjemahkan ke dalam bentuk moneter. Menurut Horngren, Sundem, dan Stratton (2020), penganggaran adalah proses formal yang digunakan manajemen untuk mengkomunikasikan rencana keuangan perusahaan dan mengoordinasikan aktivitas antar unit kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

based budgeting (anggaran yang disusun berdasarkan kinerja dan hasil yang ingin dicapai). Inovasi dalam metode penganggaran ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan dunia bisnis yang semakin cepat berubah dan memerlukan sistem penganggaran yang adaptif.

Dengan memahami berbagai jenis penganggaran ini, manajemen perusahaan dapat memilih pendekatan yang paling sesuai untuk mencapai tujuan strategisnya. Kombinasi beberapa jenis anggaran sering kali menjadi pilihan yang efektif, terutama bagi perusahaan yang ingin tetap fleksibel namun tetap memiliki kontrol keuangan yang ketat.

Tantangan dalam Penyusunan Anggaran

Meskipun penganggaran merupakan alat manajerial yang sangat penting, proses penyusunannya tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dapat mempengaruhi efektivitas dan akurasi rencana keuangan. Tantangan ini muncul baik dari faktor internal perusahaan maupun dari faktor eksternal yang berada di luar kendali manajemen. Apabila tidak diantisipasi, kendala-kendala ini dapat menyebabkan penyusunan anggaran yang kurang realistis, tidak akurat, dan bahkan menyesatkan pengambilan keputusan.

Salah satu tantangan utama adalah ketidakpastian ekonomi. Fluktuasi harga bahan baku, perubahan nilai tukar mata uang, tingkat inflasi, hingga kebijakan pemerintah dapat berdampak signifikan pada estimasi biaya dan pendapatan. Dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil, penyusunan anggaran menjadi lebih kompleks karena asumsi yang digunakan mudah berubah dalam waktu singkat.

Tantangan berikutnya adalah ketergantungan pada asumsi dan estimasi. Anggaran disusun berdasarkan proyeksi masa depan yang pada dasarnya bersifat tidak pasti. Apabila estimasi penjualan, biaya, atau kebutuhan modal dibuat secara terlalu optimistis atau pesimistis, hasilnya dapat berakibat pada alokasi sumber daya yang tidak tepat. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang berbasis data historis, tren pasar, dan analisis risiko yang memadai (Moradi et al., 2023).

Selain itu, terdapat potensi konflik kepentingan antar departemen. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap unit kerja

biasanya akan berusaha memperoleh porsi anggaran yang lebih besar untuk kepentingannya masing-masing. Hal ini dapat mengarah pada *budgetary slack*, yaitu situasi di mana manajer sengaja menetapkan target anggaran yang mudah dicapai atau melebih-lebihkan kebutuhan biaya untuk menghindari risiko penilaian kinerja yang buruk.

Keterbatasan sumber daya dan data historis juga menjadi kendala yang cukup sering dihadapi, khususnya pada perusahaan yang belum memiliki sistem informasi manajemen keuangan yang terintegrasi. Kurangnya data yang akurat dan terkini dapat membuat perhitungan anggaran menjadi lemah dan tidak mencerminkan kondisi sebenarnya.

Dari sisi eksternal, perubahan regulasi dan perkembangan teknologi menjadi tantangan yang memerlukan perhatian serius. Perubahan kebijakan perpajakan, peraturan lingkungan, atau standar akuntansi dapat mempengaruhi struktur biaya perusahaan. Demikian pula, kemajuan teknologi dapat menuntut investasi baru yang sebelumnya tidak diperhitungkan dalam anggaran (Liu, 2024).

Menghadapi tantangan-tantangan tersebut, perusahaan perlu menerapkan pendekatan penganggaran yang adaptif, seperti *rolling budget* atau *flexible budget*, yang memungkinkan revisi secara berkala sesuai perkembangan kondisi aktual. Selain itu, keterlibatan lintas departemen secara kolaboratif dalam proses penyusunan anggaran serta penggunaan sistem informasi berbasis teknologi dapat membantu meminimalkan risiko kesalahan perencanaan. Dengan demikian, meskipun proses penganggaran penuh tantangan, perusahaan tetap dapat menghasilkan rencana keuangan yang realistis, akurat, dan relevan untuk mendukung keberlanjutan bisnis.

Daftar Pustaka

- Anwar, R., & Marliani, S. (2024). Peran Anggaran Dalam Pengelolaan Risiko Keuangan Perusahaan. *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (DImmensi)*, 4(2), 34–41. <https://doi.org/10.32897/dimmensi.v4i2.3727>
- Kashkimbayev, S. B., & Zhakupov, A. N. (2021). Effective Budgeting as a Priority of the Company's Development. *Economics: The Strategy and Practice*, 16(2), 46–53. <https://doi.org/10.51176/1997-9967-2021-2-46-53>
- Li, G. (2015). *Research of Enterprise Financial Budget Management Under Digital Environment*: International Conference on Education, Management, Commerce and Society (EMCS-15), Shenyang, China. <https://doi.org/10.2991/emcs-15.2015.22>
- Liu, L. S. (2024). Navigating Challenges in Chinese Enterprise Management: A Focus on Budgeting and Performance Evaluation. *Pacific International Journal*, 7(2), 06–11. <https://doi.org/10.55014/pij.v7i2.225>
- Moradi, T., Javad Kabir, M., Pourasghari, H., Ehsanzadeh, S. J., & Aryankhesal, A. (2023). Challenges of Budgeting and Public Financial Management in Iran's Health System: A Qualitative Study. *Medical Journal of The Islamic Republic of Iran*. <https://doi.org/10.47176/mjiri.37.80>
- Muammar Khaddafi, Fuja Mastiara, Nadia Agustina, Hidayanti Hidayanti, & Halimah Halimah. (2024). Peran Anggaran Dalam Mengambil Keputusan Manajerial Di Perusahaan. *Jurnal Rimba : Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 2(4), 221–230. <https://doi.org/10.61132/rimba.v2i4.1365>
- Nur'aidah, A., Puspita, N. A., Sari, N. Z. N., & Santoso, R. A. (2024). Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Cv. Sukses Bersama. *AKRUAL : Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 131–138. <https://doi.org/10.34005/akrual.v5i2.3625>

Sitinjak, C., Johanna, A., Avinash, B., & Bevoor, B. (2023). Financial Management: A System of Relations for Optimizing Enterprise Finances – a Review. *Journal Markcount Finance*, 1(3), 160–170. <https://doi.org/10.55849/jmf.v1i3.104>

PROFIL PENULIS



Mokhamad Eldon, S.E., M.M.

Riwayat pendidikan yang penulis telah tempuh adalah, pendidikan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tulungagung, kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri dan saat ini penulis sedang menyelesaikan program S3 Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Selain menekuni bidang Pemasaran Digital, dan Konsultan Pemasaran, Edu Tech, dan Teknologi Informasi penulis juga aktif menjadi pemateri atau narasumber di beberapa event terkait Pemasaran Digital Penulis juga menjadi salah satu narasumber Gerakan Nasional Literasi Digital (GNLD) Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Penulis yang memang memiliki hobby di bidang teknologi informasi dan memiliki pengalaman di bidang perbankan dan konsultan teknologi informasi lebih dari 7 tahun, sehingga tidak diragukan kepakaran penulis dalam bidang pemasaran dan teknologi informasi khususnya dalam bidang Pemasaran digital sesuai dengan fokus bidang akademik yang penulis fokuskan. Penulis sangat *concern* dalam bidang Manajemen Mutu, Pemasaran, dan *digital marketing*, sehingga apabila menginginkan teman diskusi atau sharing keilmuan terkait hal tersebut bisa menghubungi penulis *via personal website* di www.eldonpersonal.my.id



BAB 2

PRINSIP DAN KERANGKA TEORI PENGANGGARAN

Norbertus Citra Irawan, S.P., M.Sc.
Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (UTP)



Perspektif Ekonomi Finansial (Teori Klasik dan Rasionalitas Anggaran)

Perusahaan modern menghadapi lanskap bisnis yang bergerak cepat dan penuh ketidakpastian. Keputusan keuangan yang dibuat hari ini akan membentuk struktur biaya, arah investasi, dan tingkat keberlanjutan operasional di masa depan (Muslim et al., 2023). Oleh karena itu, penganggaran tidak bisa sekedar menjadi rutinitas administratif yang berulang setiap tahun. Setiap angka dalam anggaran mencerminkan pilihan strategis berdasarkan pemahaman atas kondisi pasar, dinamika ekonomi, serta ekspektasi terhadap nilai waktu dan risiko. Keputusan yang diambil tanpa dasar teori yang kuat akan cenderung spekulatif, bukan strategis.

Ekonomi finansial memberikan fondasi teoritis bagi penganggaran yang rasional dan berbasis data. Dua pendekatan utama Teori Efisiensi Pasar dan Teori Nilai Waktu Uang memberikan kerangka berpikir tentang bagaimana perusahaan harus menyikapi informasi, arus kas, serta risiko investasi secara objektif. Ketika perusahaan menerapkan teori-teori ini secara konsisten, maka setiap alokasi anggaran bukan sekedar rencana pengeluaran, melainkan strategi untuk menciptakan nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif. Di titik ini, penganggaran menjadi instrumen penting dalam menavigasi ketidakpastian pasar sekaligus menjawab tantangan sosial dan lingkungan secara bertanggung jawab.

Penganggaran berbasis ekonomi finansial tidak sekedar memperkirakan pendapatan dan biaya, tetapi juga memahami bagaimana informasi keuangan dan nilai waktu uang memengaruhi setiap keputusan alokasi sumber daya. Dua teori fundamental *Efficient Market Hypothesis* (EMH) dan *Time Value of Money* (TVM) menjadi fondasi rasionalitas dalam merumuskan struktur anggaran yang adaptif, efisien, dan berorientasi masa depan. Untuk memperjelas integrasi kedua teori tersebut dalam penganggaran perusahaan, tabel berikut menyajikan hubungan antara dimensi teori, implikasi manajerial, dan dampak sosial-lingkungan:

Tabel 2.1: Integrasi Teori Ekonomi Finansial dalam Penganggaran Perusahaan Modern

Teori Ekonomi Finansial	Implikasi terhadap Penganggaran	Relevansi Ekonomi	Dampak Sosial	Kontribusi Lingkungan
<i>Efficient Market Hypothesis</i> (EMH)	Anggaran disusun berbasis informasi pasar yang valid dan terkini	Alokasi sumber daya lebih efisien dan kompetitif	Menekan ketimpangan informasi antara manajer dan pemangku kepentingan	Memungkinkan penyesuaian cepat terhadap kebijakan hijau dan tren ESG
<i>Time Value of Money</i> (TVM)	Setiap arus kas masa depan dihitung dalam bentuk nilai kini	Penilaian kelayakan investasi menjadi lebih akurat	Transparansi anggaran berbasis nilai menciptakan kepercayaan	Perhitungan jangka panjang mendukung investasi ramah lingkungan

Sumber: diolah penulis

Setiap elemen pada tabel 2.1. menekankan bahwa penganggaran tidak bisa dipisahkan dari logika keuangan yang sehat dan akuntabel. Dalam konteks teori EMH, menurut Schwartz (2021) perusahaan harus menyadari bahwa informasi yang tersebar di pasar akan cepat mempengaruhi ekspektasi dan persepsi nilai. Maka, anggaran perlu disusun secara responsif terhadap informasi yang tersedia, baik dari laporan pasar, kebijakan fiskal, maupun sinyal makroekonomi lainnya. Sementara itu, menurut Canessa & Jarrell (2022) prinsip TVM menegaskan bahwa perusahaan tidak dapat memperlakukan semua nilai arus kas secara setara. Semakin cepat manfaat keuangan diterima, semakin besar kontribusinya terhadap nilai perusahaan.

Teori Efisiensi Pasar menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan anggaran yang berbasis informasi valid dan menyeluruh. Menurut Kobiyh & El Amri (2023), ketika perusahaan menyusun anggaran berdasarkan data yang tersedia secara luas, maka tingkat asimetri informasi bisa ditekan. Harga-harga di pasar merefleksikan nilai wajar dari aset dan potensi investasi. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang adaptif terhadap sinyal pasar akan meminimalkan biaya kesempatan dan mengoptimalkan alokasi modal. Anggaran yang disusun berdasarkan prinsip ini tidak hanya

Daftar Pustaka

- Al-Faryan, M. A. S. (2024). Agency theory, corporate governance and corruption: an integrative literature review approach. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2337893>
- Bado, S. R. de L., & Vione, C. I. B. (2022). Triple Botton Line: pilares da sustentabilidade empresarial / Triple Botton Line: pillars of corporate sustainability. *Brazilian Journal of Development*, 8(3), 17507–17513. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n3-133>
- Canessa, J. L., & Jarrell, G. A. (2022). The Proper Treatment of Cash Holdings in DCF Valuation Theory and Practice. *Journal of Business Valuation and Economic Loss Analysis*, 17(1), 39–64. <https://doi.org/10.1515/jbvela-2022-0009>
- Fontaine, G., Carrasco, C., & Rodrigues, C. (2022). How transparency enhances public accountability: The case of environmental governance in Chile. *The Extractive Industries and Society*, 9, 101040. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.101040>
- Glambosky, M., Jory, S. R., & Ngo, T. (2023). Stock market response to the statement on the purpose of a corporation: A vindication of stakeholder theory. *Corporate Governance: An International Review*, 31(6), 892–920. <https://doi.org/10.1111/corg.12508>
- Hegab, H., Shaban, I., Jamil, M., & Khanna, N. (2023). Toward sustainable future: Strategies, indicators, and challenges for implementing sustainable production systems. *Sustainable Materials and Technologies*, 36, e00617. <https://doi.org/10.1016/j.susmat.2023.e00617>
- Irawan, N. C., Hartoyo, E., Suswadi, & Mustaqim. (2022). Environmental management and stakeholder roles in sustainable tourism development: a feasibility study. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1108(1), 012068. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1108/1/012068>
- Irawan, N. C., Mahananto, Suswadi, Irianto, H., & Santoso, A. (2024). Championing change: enhancing the green knowledge and skill capacities of tobacco farm workers for climate change adaptation

- and eco-management. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1419(1), 012065. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1419/1/012065>
- Kobiyh, M., & El Amri, A. (2023). Inefficiency of Financial Markets and Paths to the Development of a Modern Financial Theory. *Financial Markets, Institutions and Risks*, 7(2), 95–100. [https://doi.org/10.21272/fmir.7\(2\).95-100.2023](https://doi.org/10.21272/fmir.7(2).95-100.2023)
- Le, T. Y. O., & Hoang, T. H. (2023). Factors Affecting Responsibility Accounting: Evidence from Vietnamese Manufacturing Enterprises. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02188. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2188>
- Matsoso, M. L., Nyathi, M., & Nakpodia, F. A. (2021). An assessment of budgeting and budgetary controls among small and medium-sized enterprises: evidence from a developing economy. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 11(4), 552–577. <https://doi.org/10.1108/JAEE-04-2020-0082>
- Muslim, M., Noch, M. Y., & Sonjaya, Y. (2023). The Dynamics of Financial Strategy, Performance, and Investment Decisions. *The Journal of Business and Management Research*, 6(2), 91–102. <https://doi.org/10.55098/tjbmr.v6i2.661>
- Purnamasari, P., & Adriza. (2024). Capital budgeting techniques and financial performance: a comparison between SMEs and large listed firms. *Cogent Economics & Finance*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2404707>
- Rajala, T., & Kokko, P. (2022). Biased by design – the case of horizontal accountability in a hybrid organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(3), 830–862. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-11-2019-4272>
- Satar, M. S. (2022). Sustainability and Triple Bottom Line Planning in Social Enterprises: Developing the Guidelines for Social Entrepreneurs. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(3), 813–821. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170311>

Schwartz, R. A. (2021). A Market Microstructure View of the Informational Efficiency of Security Prices. *The Journal of Portfolio Management*, 47(8), 75–84.

PROFIL PENULIS




Norbertus Citra Irawan, S.P., M.Sc.

Penulis Lahir di Surakarta pada tanggal 5 Juni 1984. Penulis menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian (Agrobisnis), Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta tahun 2007. Penulis menyelesaikan pendidikan magister pada Program Studi Magister Ekonomi Pertanian, Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta tahun 2010. Saat ini masih tercatat sebagai mahasiswa S3 Doktor Ilmu Pertanian Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta. Penulis saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Program Studi Agribisnis, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta (UTP).

Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, agroindustri, agrowisata, ekonomi sumberdaya, ekonomi pertanian, *digital farming*, manajemen agribisnis, kebijakan pertanian, dan pembangunan berkelanjutan. Penulis juga sudah mempublikasikan karya ilmiah di journal terindeks internasional dan nasional. Penulis sudah berkolaborasi dengan berbagai peneliti dan penulis dari berbagai institusi nasional. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Melalui buku ini penulis berharap memiliki kontribusi pada kajian Penganggaran Perusahaan, secara khusus pada manajemen keuangan modern.

Email: irawan@lecture.utp.ac.id



BAB 3

JENIS-JENIS ANGGARAN DALAM PERUSAHAAN

Santi Yustini, S.E., M.Ak.
Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta



Pendahuluan

Anggaran perusahaan merupakan rencana keuangan yang sistematis dan terstruktur yang mencerminkan proyeksi pendapatan, pengeluaran, serta alokasi sumber daya dalam periode tertentu. Anggaran dirancang untuk mengintegrasikan aspek strategis dan operasional perusahaan agar tujuan jangka pendek dan panjang tercapai. Selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga digunakan sebagai pedoman dan alat pengendalian, di mana hasil pelaksanaan dapat dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Anggaran memiliki karakteristik antara lain dinyatakan dalam satuan keuangan maupun non-keuangan, berlaku untuk jangka waktu tertentu, serta disusun dengan komitmen dan persetujuan dari otoritas yang berwenang. Unsur-unsur penting dalam anggaran mencakup rencana, acuan kegiatan, satuan moneter, dan periode waktu mendatang.

Fungsi dan tujuan anggaran sangat penting dalam pengendalian manajemen perusahaan, karena berperan sebagai alat perencanaan, pengawasan, serta pengambilan keputusan strategis. Anggaran menjadi dasar yuridis formal, membantu membatasi dan merasionalkan penggunaan sumber daya, serta memperjelas rencana operasional perusahaan. Menurut beberapa ahli, anggaran juga berfungsi sebagai alat kebijakan fiskal, koordinasi, komunikasi, penilaian kinerja, dan motivasi. Tanpa pengawasan yang melekat dalam proses pelaksanaannya, anggaran yang direncanakan tidak akan efektif. Oleh karena itu, anggaran yang baik tidak hanya menggambarkan perencanaan kegiatan, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam menjamin efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas setiap aktivitas perusahaan.

Jenis-jenis Anggaran dalam Perusahaan

Menurut (Rudianto, 2016) jenis anggaran dalam perusahaan terdiri dari berbagai jenis yaitu:

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja yang mencakup seluruh aktivitas utama perusahaan untuk memperoleh pendapatan dalam periode tertentu, umumnya satu tahun. Anggaran ini berfungsi sebagai panduan dalam menjalankan

anggaran kas juga menjadi acuan dalam perencanaan investasi dan pengelolaan utang, membantu perusahaan menentukan waktu yang tepat untuk melakukan transaksi keuangan strategis.

b. Laporan Laba Rugi Anggaran (*Budget Income Statement*)

Laporan ini memuat proyeksi menyeluruh atas kinerja operasional perusahaan dengan mengintegrasikan seluruh anggaran operasional dalam satu dokumen. Isinya mencakup perkiraan pendapatan dari anggaran penjualan, harga pokok penjualan yang berasal dari anggaran produksi dan biaya, serta beban operasional yang diambil dari anggaran penjualan dan administrasi.

c. Neraca Anggaran (*Budget Balance Sheet*)

Neraca anggaran menunjukkan perkiraan posisi keuangan perusahaan di akhir periode anggaran, mencerminkan dampak kumulatif seluruh aktivitas operasional, investasi, dan pembiayaan.

Pada perusahaan manufaktur, sistem ini terintegrasi dengan struktur yang lebih rinci untuk mengakomodasi kompleksitas produksi dan manajemen rantai pasok. Integrasi tersebut memungkinkan optimalisasi seluruh rantai nilai, mulai dari pengadaan hingga distribusi, sehingga mendukung efisiensi operasional dan tercapainya harga yang kompetitif.

Daftar Pustaka

- Anggi Safitri Sembiring, N. L. (2023). Analisis Harga Pokok Penjualan dan Laba Kontribusi terhadap Volume Penjualan pada Perum Bulog Divre Sumut. *ILTIZAM Journal of Shariah Economic Research*, 109-123.
- Ayu Angraini, E. W. (2024). Penyusunan Anggaran Operasional pada UMKM POCAN. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 1-6.
- Bastian, I. (2009). *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Yogyakarta: BPFE.
- Bella Elvrida Pardede, P. T. (2025). Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan terhadap Pendapatan pad Warkop Madinah Pematangsiantar. *Jurnal Kajian dan Penularan Ilmu Manajemen*, 187-199.
- Budi Bagaskoro, A. J. (2017). Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Study Kasus Oakwood Premier Cozmo Jakarta). *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*, 324-337.
- Catur Sasongko, S. R. (2019). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dito Aditia Darma Nasution, E. E. (2020). Dampak Pandemi Covid-19 terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal benefita*, 212-224.
- Drury, C. (2018). *Management adn Cost Accounting*. Annabel Ainscow.
- Halim, A. (2021). *Akuntansi Keuangan Daerah (Edisi 5)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hana Amelia Safitri, D. P. (2024). Tinjauan atas Penyusunan Anggaran dan Pelaporan Realisasi pada Perusahaan Umum Daerag Transportasi Pakuan kota Bogor. *JABKES Jurnal Aplikasi Bisnis*, 397-412.
- Handoyo Wiyanto, I. (2019). Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi pada PT Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017). *Majalah Ilmiah Bahari Jogja (MIBJ)*, 41-50.
- Harahap, S. (2016). *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.


- Khusufi, H. d. (2016). *Teori, Konsep, dan Aplikasi Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Mardisno. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI.
- Maryanner M.Mowen, D. R. (2017). *Dasar Dasar Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin. (2015). *Penganggaran perusahaan (edisi 3). Cetakan Kedua*. Jakarta: Salemba empat.
- Prof. Dr. Mardiasmo, M. A. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Ravel Anwar, Y. Y. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan dalam Perusahaan. *JOEL Journal of Educational and Language Research*, 1083-1096.
- Riyanto, B. (2017). *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Rudianto. (2016). *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Satriani, D. (2020). Perhitungan Harga Pokok Produksi dan Harga Pokok Penjualan terhadap Laba Penjualan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 438-453.
- Shawe, R. (2023). Budget and Organization Management. *Open Journal of Business and Management*, 910-919.
- Umarella, B. (2019). Analisis Anggaran sebagai Upaya dalam Perencanaan dan Penedalialn Biaya Proyek pada PT X di Kota Ambon. *INTELEKTIVA: JURNAL EKONOMI, SOSIAL & HUMANIORA*, 70-75.

PROFIL PENULIS




Santi Yustini, S.E., M.Ak.

Salah satu Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, penulis lahir pada 21 Juli 1987 di Sukabumi. Penulis menyelesaikan jenjang Pendidikan S1 Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan S2 Magister Akuntansi di Universitas Trisakti dan saat ini penulis sedang melanjutkan S3 di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sebelum menjadi dosen, penulis pernah menjadi akuntan Badan Layanan Umum di Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta selama 4 tahun (2010 s.d 2014), tahun 2015 penulis mulai beralih profesi kepada Dosen. Saat ini penulis mengajar mata kuliah akuntansi syariah, akuntansi perbankan syariah dan audit perbankan syariah. Penulis memiliki kepakaran dibidang akuntansi. Dan untuk mewujudkan karier 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. Selain peneliti, penulis juga aktif dalam melaksanakan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dengan Akuntansi.



BAB 4
SIKLUS
PENGANGGARAN
(BUDGETING CYCLE)

Dr. Titik Agus Setyaningsih, S. Sos., M.Si.
Universitas Muhammadiyah Jakarta



Pendahuluan

Penganggaran merupakan proses penting dalam manajemen keuangan perusahaan yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Siklus penganggaran tidak hanya membantu perusahaan memprediksi kebutuhan sumber daya di masa depan, tetapi juga menjadi pedoman operasional untuk mencapai tujuan strategis. Menurut Anthony & Govindarajan (2020), anggaran merupakan rencana keuangan terperinci yang disusun untuk periode tertentu, biasanya satu tahun, yang mencerminkan kebijakan manajemen dan tujuan organisasi.

Penganggaran merupakan bagian penting dalam perencanaan keuangan perusahaan. Siklus penganggaran membantu perusahaan menetapkan tujuan keuangan, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta memantau kinerja keuangan dalam rangka mencapai visi dan misi organisasi. Dalam bab ini akan dibahas tahapan-tahapan utama dalam siklus penganggaran perusahaan dan bagaimana masing-masing tahap berkontribusi terhadap keseluruhan proses manajerial.

Pengertian Siklus Penganggaran

Menurut Mardiasmo (2009), siklus penganggaran adalah rangkaian tahapan yang dimulai dari penyusunan rencana anggaran, pengesahan, pelaksanaan, hingga evaluasi dan pelaporan kinerja keuangan yang dilakukan dalam satu periode anggaran. Sedangkan Hansen dan Mowen (2005), menjelaskan bahwa siklus anggaran (*budget cycle*) adalah proses yang berulang dalam suatu organisasi untuk menyusun, mengimplementasikan, dan mengendalikan anggaran dalam rangka mencapai tujuan manajerial secara efisien dan efektif. Selain itu Anthony dan Govindarajan (2007) menjelaskan bahwa penganggaran merupakan bagian dari sistem perencanaan dan pengendalian manajemen, dan siklusnya mencakup perencanaan jangka pendek, pelaksanaan kegiatan, serta evaluasi hasilnya dalam bentuk laporan kinerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa siklus penganggaran adalah proses sistematis yang dilalui oleh perusahaan untuk merencanakan,

Kesimpulan

Siklus penganggaran merupakan proses sistematis yang terdiri dari berbagai tahapan mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Siklus penganggaran yang efektif memungkinkan perusahaan untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan aktivitasnya secara optimal. Dengan mengikuti tahapan yang sistematis, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, mengurangi risiko finansial, dan memastikan pencapaian target strategis. Pemahaman yang baik terhadap setiap tahapan akan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk memiliki sistem penganggaran yang baik, partisipatif, dan adaptif terhadap perubahan.

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2017). *Managerial Accounting* (15th ed.). McGraw-Hill Education
- Halim, A., & Supomo, B. (2000). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2005). *Management Accounting* (7th ed.). Thomson South-Western.
- Hornigren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2021). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson.
- Mahmudi. (2010). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (4th ed.). Pearson Education.
- OECD. (2022). *Performance Budgeting in OECD Countries: Framework and Implementation*. OECD Publishing

PROFIL PENULIS



Dr. Titik Agus Setyaningsih, S.Sos., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap penganggaran dimulai pada tahun 1997 silam, pada saat penulis mengerjakan tugas akhir terkait. Selanjutnya tahun 2014 penulis menjadi dosen Universitas Muhammadiyah Jakarta dan diminta untuk mengampu mata kuliah Akuntansi Manajemen. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk meneruskan studi lanjut strata tiga di Universitas Brawijaya program studi Doktor Ilmu Akuntansi pada tahun 2019, dan mengambil tema disertasi terkait Akuntansi Manajemen Syariah. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi Manajemen Syariah. Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, juga menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: tia_titik@yahoo.co.id



BAB 5

ANGGARAN PENJUALAN

(SALES BUDGET)

Dr. Muhammad Astri Yulidar Abbas, S.E., M.M.
Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda



Anggaran menurut kegiatannya dibedakan atas Anggaran Operasional, yaitu anggaran yang disusun untuk melaksanakan kegiatan operasional perusahaan guna mengetahui perkiraan laba atau rugi dari kegiatan operasional yang dilaksanakan. Anggaran ini terdiri dari : Anggaran penjualan, anggaran bahan beban usaha, biaya – biaya pabrik (anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran biaya *overhead* pabrik), anggaran laba rugi. Selain anggaran operasional juga disusun Anggaran keuangan yang terdiri dari anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran hutang dan anggaran neraca. Jika anggaran operasi dan dan anggaran keuangan disatukan maka disebut *Master Budget* atau Anggaran Induk. Bab ini akan membahas secara spesifik tentang anggaran penjualan sebagai bagian dari anggaran induk.

Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan merupakan bagian krusial dalam proses perencanaan keuangan perusahaan. Sebagai dasar dari seluruh aktivitas penganggaran lainnya seperti anggaran produksi, distribusi, dan laba, anggaran penjualan menyediakan estimasi pendapatan yang akan diterima perusahaan berdasarkan volume dan harga jual produk. Dalam konteks bisnis yang kompetitif dan dinamis, penganggaran penjualan yang akurat menjadi landasan pengambilan keputusan strategis, perencanaan kapasitas, dan pengelolaan arus kas.

Anggaran penjualan merupakan salah satu bentuk anggaran operasional yang digunakan oleh manajemen untuk memproyeksikan pendapatan dari kegiatan penjualan dalam suatu periode tertentu. Anggaran penjualan adalah *'the starting point in preparing the master budget. The sales budget is based on the company's sales forecast and represents management's best estimate of how much of a product will be sold and at what price during the budget period.'* (Garrison, Noreen, dan Brewer, 2021).

Anggaran ini sangat berperan penting dalam koordinasi antar bagian dalam perusahaan. Anggaran penjualan memungkinkan manajemen untuk menyatukan rencana dan kebijakan penjualan, serta menjadi dasar untuk penetapan anggaran lainnya seperti

Jawab:

1. Proyeksi Penjualan tahun 2025
 Dengan menggunakan analisis trend linier untuk tahun 2025
 proyeksi penjualan 13.877 unit
2. Komposisi % penjualan per barang berdasarkan proyeksi penjualan

X	45%	6.245
Y	25%	3.469
Z	30%	4.163

3. Distribusi penjualan per daerah pemasaran

Barang	D	E	F
X	1561	312	937
Y	347	173	347
Z	208	624	416

4. Distribusi penjualan per daerah pemasaran per barang per triwulan

X	D	E	F
Tw I	843	562	984
Tw II	703	984	281
Tw III	281	422	843
Tw IV	984	843	703
Y			
Tw I	104	35	121
Tw II	87	61	35
Tw III	35	26	104
Tw IV	121	52	87
Z	D	E	F
Tw I	62	125	146
Tw II	52	219	42
Tw III	21	94	125
Tw IV	73	187	104

5. Anggaran Penjualan Tahun 2025

Daerah Pemasaran	X			Y			Z			Total
	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah	Unit	Harga	Jumlah	
D										
Tw I	843	40.000	33.720.624	104	30.000	3.122.280	62	45.000	2.810.052	
Tw II	703		28.100.520	87		2.601.900	52		2.341.710	
Tw III	281		11.240.208	35		1.040.760	21		936.684	
Tw IV	984		39.340.728	121		3.642.660	73		3.278.394	
			112.402.080			10.407.600			9.366.840	132.176.520
Tw I	562	35.000	19.670.364	35	37.500	1.300.950	125	30.000	3.746.736	
Tw II	984		34.423.137	61		2.276.663	219		6.556.788	
Tw III	422		14.752.773	26		975.713	94		2.810.052	
Tw IV	843		29.505.546	52		1.951.425	187		5.620.104	
			98.351.820			6.504.750			18.733.680	123.590.250
F										
Tw I	984	25.000	24.587.955	121	32.500	3.946.215	146	25.000	3.642.660	
Tw II	281		7.025.130	35		1.127.490	42		1.040.760	
Tw III	843		21.075.390	104		3.382.470	125		3.122.280	
Tw IV	703		17.562.825	87		2.818.725	104		2.601.900	
			70.251.300			11.274.900			10.407.600	91.933.800
Jumlah										347.700.570

Maka untuk tahun 2025, anggaran penjualan untuk 3 (tiga) jenis barang dengan 3 (tiga) daerah pemasaran total adalah Rp. 347.700.570,- dengan rincian perhitungan masing – masing per triwulan dan asumsi harga jual tidak berubah.

Daftar Pustaka

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2017). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Hornigren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2014). *Introduction to management accounting* (16th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Lanen, W. N., Anderson, S. W., & Maher, M. W. (2020). *Fundamentals of cost accounting* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). Pearson Education.

PROFIL PENULIS



Dr. Muhammad Astri Yulidar Abbas, S.E., M.M.

Penulis memiliki ketertarikan dalam bidang Ilmu Ekonomi pada umumnya, Bisnis Manajemen, khususnya Manajemen Keuangan. Ini sejalan dengan bidang ilmu yang penulis tekuni sejak jenjang Strata 1 sampai dengan Strata 3. Penulis menyelesaikan studi S1 di Prodi Manajemen Konsentrasi Keuangan Perusahaan pada STIE Malangkececwara Malang. Penulis melanjutkan studi S2 pada Prodi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Mulawarman dan pada tahun 2023 penulis menyelesaikan studi S3 pada Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Keuangan di Universitas Mulawarman. Sebagai dosen Dpk pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Gama Mahakam Samarinda, penulis juga aktif dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat serta terlibat sebagai anggota tim ahli di instansi Pemerintah maupun swasta.

Email Penulis : astri@uwgm.ac.id



BAB 6
ANGGARAN PRODUKSI
(PRODUCTION BUDGET)

Zulfikar Ramadhan, S.E., M.M.
Universitas Muhammadiyah Jakarta



Dalam pengertian terbatas, anggaran produksi merupakan rancangan jumlah barang yang perlu dihasilkan oleh perusahaan guna memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara lebih komprehensif, anggaran produksi mencerminkan konversi dari rencana penjualan ke dalam strategi produksi yang mencakup estimasi total output, kebutuhan inventaris, bahan baku, tenaga kerja, serta kapasitas operasional yang tersedia.

Anggaran biaya produksi merupakan rencana keuangan yang mencakup estimasi biaya yang akan dikenakan dan dihitung atas proses produksi suatu produk dalam kurun waktu tertentu oleh perusahaan.

Kegunaan dan Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Produksi

Secara umum, anggaran produksi berguna sebagai pedoman kerja, pengkoordinasian kerja, dan pengawasan kerja. Secara khusus, anggaran produksi dapat menunjang kegiatan penjualan sehingga produk dapat disediakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, dapat menjaga tingkat persediaan yang memadai dengan cara mengusahakan persediaan yang tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil, dan dapat mengatur produksi agar biaya-biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin.

Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi menjadi penting agar perusahaan mampu menyusun rencana yang realistis, efisien, dan adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Dalam penyusunannya, anggaran produksi tidak disusun secara sembarangan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling terkait. Beberapa di antaranya meliputi:

1. Ramalan Penjualan yang Tertuang dalam Anggaran Penjualan

Ramalan penjualan adalah faktor utama dan titik awal dalam menyusun anggaran produksi. Jumlah unit produk yang akan diproduksi sangat bergantung pada estimasi penjualan di periode tertentu. Jika ramalan penjualan tinggi, maka anggaran produksi pun disusun untuk memenuhi permintaan pasar tersebut. Oleh karena itu, ketepatan dalam membuat proyeksi penjualan sangat penting agar tidak terjadi kelebihan produksi (*overproduction*)

Tabel 6.4 - Anggaran Produksi Satu Macam Produk mengutamakan Stabilitas Persediaan Dengan Persediaan Awal Lebih Besar Daripada Persediaan Akhir

Perusahaan Mie Berkah
Anggaran Produksi
Tahun 2024

(dalam bungkus)

KETERANGAN	TRIWULAN				TOTAL
	I	II	III	IV	
Penjualan	190	220	205	235	850
Persediaan Akhir	29	26	23	20	20
Produk siap dijual	219	246	228	255	870
Persediaan Awal	32	29	26	23	32
Jumlah Produksi	187	217	202	232	838

Sumber: diolah penulis

Daftar Pustaka

- Nafarin, M. (2014). *Penganggaran*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Shim, J. K. & Siegel, J. G. (2005). *Budgeting basics and beyond, second edition*. New York: John Wiley & Sons.
- Sundari, A., & Nassikhin, N. A. K. (2024). *Penganggaran Perusahaan (Budgeting): Teori & Praktik*. Lamongan: Academia Publication.
- Temalagi, S., Nugroho, A., Choiriah, S., Anasta, L., & Doktoralina, C. M. (2024). *Penganggaran Perusahaan: Teori dan Kasus*. Jakarta: Penerbit Salemba.

PROFIL PENULIS




Zulfikar Ramadhan, S.E., M.M.

Zulfikar Ramadhan lahir di Jakarta pada tanggal 15 Mei 1988. Saat ini, berusia 37 tahun. Ia adalah seorang laki-laki, beragama Islam, dan berkewarganegaraan Indonesia. Dalam bidang pendidikan, Zulfikar telah menempuh jenjang akademik secara berkesinambungan. Ia menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jakarta (UMJ) pada tahun 2014, dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Sebelumnya, ia memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari fakultas yang sama di UMJ pada tahun 2010. Di bidang karier, Zulfikar memiliki pengalaman yang luas dalam dunia akademik dan administrasi pendidikan.

Ia mengawali karier sebagai Asisten Dosen di Fakultas Ekonomi UMJ pada tahun 2009 hingga 2014. Komitmennya terhadap dunia pendidikan semakin diperkuat saat bergabung sebagai Staf Promosi & Kemahasiswaan Fakultas Ekonomi UMJ (2012–2016), dilanjutkan sebagai Staf di LPPM FE UMJ (2016–2018). Sejak 2018 hingga 2025, Zulfikar menjabat sebagai Kepala Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMJ, sekaligus menjalankan perannya sebagai Dosen Tetap sejak tahun 2015. Pengalaman panjang ini menunjukkan dedikasinya dalam mengembangkan dunia akademik, khususnya di bidang manajemen dan keuangan. Dengan latar belakang pendidikan yang kuat serta pengalaman kerja yang beragam, Zulfikar Ramadhan memiliki keahlian dalam manajemen keuangan, administrasi akademik, penelitian, dan pengembangan sumber daya manusia.

Email Penulis: zulfikar.ramadhan@umj.ac.id



BAB 7

ANGGARAN BAHAN

BAKU DAN TENAGA

KERJA

Anisatun Humayrah Rais, S.Pd., M. Ak.
Universitas Negeri Makassar



rinci pengertian, tujuan, komponen, metode penyusunan, hingga strategi pengendalian kedua jenis anggaran ini, sehingga pembaca memiliki pemahaman komprehensif untuk mengelola biaya produksi secara efektif dan efisien.

Konsep Anggaran Biaya Bahan Baku

Salah satu aspek penting dalam penganggaran produksi adalah perencanaan biaya bahan baku yang akan digunakan selama periode tertentu. Menurut Nafarin (2013) anggaran bahan baku adalah bahan baku yang akan digunakan dan dianggarkan dalam satuan uang. Lebih lanjut Hansen dan Mowen (2015) mengemukakan bahwa anggaran biaya bahan baku (BBB) adalah rencana terperinci yang memuat estimasi kuantitas dan biaya bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi selama periode tertentu. Anggaran ini disusun berdasarkan rencana produksi dan berfungsi sebagai pedoman dalam pengadaan, penggunaan, serta pengendalian bahan baku.

Dalam struktur biaya produksi, BBB menempati posisi sebagai komponen utama dari prime cost, bersama dengan biaya tenaga kerja langsung. Secara konseptual, BBB mencerminkan aliran sumber daya material dari tahap perencanaan hingga pelaksanaan. Bahan baku langsung merupakan bahan yang menjadi bagian fisik dari produk jadi dan nilainya signifikan terhadap total biaya produksi, sedangkan bahan baku tidak langsung adalah bahan yang digunakan dalam proses produksi namun tidak menjadi bagian utama produk atau nilainya relatif kecil, seperti pelumas mesin atau bahan pembersih (Garrison et al., 2021). Pemisahan ini penting karena perlakuan akuntansinya berbeda: bahan baku langsung dicatat dalam BBB, sedangkan bahan baku tidak langsung umumnya dimasukkan ke dalam biaya *overhead* pabrik.

Adapun tujuan penyusunan anggaran bahan baku menurut Nafarin (2013) adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui kuantitas bahan baku yang akan digunakan maupun yang harus dibeli selama periode tertentu, sehingga dapat dijadikan pedoman dalam pemakaian dan pembelian bahan baku.
2. Mengetahui harga bahan baku yang akan digunakan sebagai pedoman dalam penetapan harga beli bahan baku.

Dengan demikian, perusahaan harus menganggarkan biaya sebesar Rp401.340.000 untuk mendukung produksi pada bulan Januari. Angka inilah yang kemudian masuk ke dalam anggaran biaya bahan baku sekaligus menjadi dasar penyusunan anggaran kas.

Konsep Anggaran Biaya Tenaga Kerja

Anggaran biaya tenaga kerja merupakan salah satu bagian penting dalam keseluruhan penyusunan anggaran perusahaan, terutama dalam konteks anggaran produksi. Anggaran ini berfungsi untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja langsung, yakni tenaga kerja yang keterlibatannya dapat ditelusuri secara langsung ke dalam proses pembuatan produk. Misalnya, pada industri garmen, penjahit yang mengerjakan pakaian dikategorikan sebagai tenaga kerja langsung, sementara mandor atau pengawas lebih tepat dimasukkan ke dalam kategori tenaga kerja tidak langsung. Perbedaan ini penting karena hanya biaya tenaga kerja langsung yang dihitung secara langsung ke dalam harga pokok produksi, sedangkan tenaga kerja tidak langsung menjadi bagian dari biaya *overhead* pabrik (Mulyadi, 2016).

Penyusunan anggaran tenaga kerja memiliki tujuan ganda, yaitu memastikan ketersediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan produksi serta mengendalikan biaya upah agar tetap sejalan dengan standar produktivitas yang telah ditetapkan. Garrison, Noreen, dan Brewer (2021) menekankan bahwa tanpa perencanaan tenaga kerja yang matang, perusahaan berisiko mengalami kekurangan tenaga kerja atau pembengkakan biaya, keduanya dapat menghambat kelancaran proses produksi. Oleh karena itu, anggaran tenaga kerja bukan hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis, karena dapat menjadi instrumen untuk menjaga efisiensi serta efektivitas operasi perusahaan.

Dalam penyusunannya, terdapat beberapa komponen yang harus diperhatikan. Pertama adalah standar waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu unit produk. Standar ini biasanya diperoleh dari studi waktu (*time study*) atau catatan historis perusahaan mengenai rata-rata produktivitas tenaga kerja. Kedua adalah tarif upah per jam

yang berlaku, yang tidak hanya mencakup gaji pokok tetapi juga tunjangan dan insentif lain yang diberikan kepada tenaga kerja. Komponen ketiga adalah jumlah unit produk yang akan diproduksi sesuai rencana produksi yang telah ditetapkan. Ketiga faktor ini kemudian digabungkan dalam suatu formula perhitungan yang relatif sederhana, yaitu jumlah unit yang diproduksi dikalikan dengan jam kerja standar per unit, lalu dikalikan dengan tarif upah per jam (Datar & Rajan, 2021; Hansen & Mowen, 2018).

Sebagai ilustrasi, jika sebuah perusahaan berencana memproduksi 5.000 unit produk dengan kebutuhan waktu standar 0,5 jam per unit, dan tarif upah tenaga kerja langsung adalah Rp25.000 per jam, maka total biaya tenaga kerja langsung yang harus dianggarkan adalah Rp62.500.000. Perhitungan ini menggambarkan bagaimana anggaran tenaga kerja menjadi cerminan dari kebijakan produktivitas sekaligus kebijakan kompensasi yang berlaku di perusahaan. Lebih jauh lagi, Hansen dan Mowen (2018) menegaskan bahwa perbandingan antara biaya aktual dan biaya anggaran nantinya dapat dijadikan dasar untuk analisis varians, yang bermanfaat bagi manajemen dalam mengevaluasi kinerja serta menentukan langkah-langkah perbaikan.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa anggaran biaya tenaga kerja bukan hanya sekadar perkiraan angka, melainkan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Akurasi dalam menetapkan standar waktu, tarif upah, dan jumlah unit produksi akan menentukan sejauh mana anggaran tersebut dapat berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai instrumen pengendalian operasional. Oleh sebab itu, penyusunan anggaran tenaga kerja harus dilakukan dengan pendekatan yang hati-hati, berbasis data, dan mempertimbangkan kondisi riil perusahaan maupun dinamika pasar tenaga kerja.

Penyusunan Anggaran Tenaga Kerja

Penyusunan anggaran tenaga kerja dilakukan setelah perusahaan menetapkan rencana produksi. Hal ini karena kebutuhan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh jumlah unit produk yang akan dibuat. Anggaran tenaga kerja menjadi semacam jembatan antara rencana produksi dengan rencana pembiayaan, sebab ia mengubah target

jumlah unit menjadi kebutuhan jam kerja dan kemudian diterjemahkan ke dalam satuan rupiah.

Langkah-langkah penyusunan anggaran biaya tenaga kerja adalah sebagai berikut:

1. Menentukan jumlah unit yang akan diproduksi

Dasar pertama adalah rencana produksi. Jumlah unit yang harus diproduksi menentukan seberapa besar kebutuhan tenaga kerja. Oleh karena itu, anggaran tenaga kerja tidak bisa dibuat sebelum rencana produksi ditetapkan (Mulyadi, 2016).

2. Menetapkan standar waktu kerja per unit produk

Standar waktu biasanya diperoleh dari studi waktu (time study) atau catatan historis produktivitas tenaga kerja. Angka ini menunjukkan berapa jam rata-rata yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu unit produk (Datar & Rajan, 2021).

3. Menghitung total jam kerja yang dibutuhkan

Jumlah unit produksi dikalikan dengan standar waktu per unit. Hasilnya menunjukkan jumlah total jam kerja yang diperlukan untuk mencapai target produksi.

Total Jam Kerja – Unit Produksi x Jam Standar Per Unit

4. Menentukan tarif upah per jam

Tarif upah tidak hanya meliputi gaji pokok, tetapi juga tunjangan, insentif, dan beban sosial lainnya. Tarif ini bisa berbeda antar departemen atau jenis tenaga kerja, tergantung keterampilan dan perjanjian kerja yang berlaku (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).

5. Menghitung total biaya tenaga kerja langsung

Total jam kerja dikalikan dengan tarif upah per jam. Angka inilah yang menjadi anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk periode tertentu (Hansen & Mowen, 2018).

Biaya Tenaga Kerja = Total Jam Kerja x Tarif Upah Per Jam

Contoh Ilustrasi:

Sebuah perusahaan berencana memproduksi 10.000 unit produk pada bulan Januari. Dari hasil studi waktu, diketahui bahwa untuk menghasilkan satu unit produk dibutuhkan rata-rata 0,4 jam tenaga kerja langsung. Tarif upah yang berlaku adalah Rp28.000 per jam.

Total jam kerja = $10.000 \times 0,4 = 4.000$ jam

Total biaya tenaga kerja = $4.000 \times \text{Rp}28.000 = \text{Rp}112.000.000$

Dengan demikian, perusahaan harus menganggarkan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp112.000.000 untuk bulan Januari.

Daftar Pustaka

- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2019). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson Education.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Hornrgren's cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson Education.
- Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., & Chaikittisilp, S. (2018). The effect of lean methods and tools on the environmental performance of manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*, 200, 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.03.020>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Cost management: Accounting and control* (6th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cornerstones of managerial accounting* (6th ed.). Cengage Learning.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi manajemen: Konsep, manfaat, dan rekayasa* (5th ed.). Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran perusahaan* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Yanto, H., Hidayat, T., & Santosa, B. (2022). Cost accounting practices in Indonesian manufacturing companies: A survey. *Journal of Accounting and Investment*, 23(1), 104–122. <https://doi.org/10.18196/jai.v23i1.1162>


PROFIL PENULIS



Anisatun Humayrah Rais, S.Pd., M.Ak.

Penulis mulai menekuni bidang akuntansi sejak masa studinya dan terus mengembangkan minat akademiknya melalui riset, pengajaran, dan penulisan karya ilmiah. Perhatiannya terhadap dunia akuntansi terbentuk dari pengalaman belajar dan praktik, yang kemudian menjadi landasan bagi kepekerjaannya sebagai seorang akademisi hingga hari ini. Ia menempuh pendidikan menengah di MA Muhammadiyah Jauhpendang dan lulus pada tahun 2012. Kecintaannya pada dunia pendidikan mendorongnya melanjutkan studi di Universitas Negeri Makassar pada Program Studi Pendidikan Akuntansi, hingga berhasil meraih gelar sarjana pada tahun 2017. Komitmen untuk terus belajar mengantarkannya menempuh pendidikan magister di Universitas Hasanuddin dan meraih gelar Magister Akuntansi pada tahun 2021. Saat ini, ia aktif sebagai dosen dan peneliti di bidang akuntansi. Dalam kapasitasnya sebagai akademisi, ia terlibat dalam kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang berfokus pada pengembangan ilmu akuntansi dan aplikasinya di berbagai konteks. Bagi Anisatun, menulis bukan hanya bagian dari aktivitas akademik, melainkan juga medium untuk berbagi pengetahuan dan memperluas pemahaman tentang akuntansi sebagai ilmu yang dinamis dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Email Penulis: anisatun.humayrah10@gmail.com



BAB 8
ANGGARAN *OVERHEAD*
PABRIK (*FACTORY*
***OVERHEAD BUDGET*)**

Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.
Universitas Negeri Makassar



Definisi dan Manfaat Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik.

Anggaran adalah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dan terperinci untuk periode tertentu, yang mencakup estimasi pendapatan, pengeluaran, serta alokasi sumber daya organisasi. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Anggaran biasanya digunakan oleh berbagai jenis organisasi, baik perusahaan swasta, lembaga publik, maupun organisasi nirlaba, untuk memandu aktivitas operasional dan keuangan mereka dalam jangka waktu tertentu (misalnya satu tahun anggaran). (Hansen & Mowen, 2022)

Anggaran berfungsi untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi dalam perusahaan, fungsi yang semakin penting terutama seiring bertambahnya ukuran dan kompleksitas organisasi. Hal ini sejalan dengan pernyataan Garrison, Noreen, dan Brewer (2023) bahwa anggaran menjadi alat koordinasi yang membantu seluruh bagian perusahaan agar bekerja secara terpadu dan selaras dengan tujuan bersama. Selain itu, anggaran adalah rencana yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam satuan moneter, yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa depan (Nafarin, 2023). Dalam konteks manajemen keuangan, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan yang bertujuan mewujudkan efisiensi operasional. Semua program dan kegiatan disusun dan dinyatakan secara sistematis dalam bentuk angka sehingga penggunaan sumber daya menjadi lebih terukur dan terarah (Suharsimi, 2023).

Biaya *overhead* pabrik (*factory overhead cost*) adalah semua biaya yang terjadi dalam proses produksi yang tidak termasuk biaya bahan baku langsung maupun biaya tenaga kerja langsung. Dengan kata lain, biaya ini mencakup biaya-biaya tidak langsung yang diperlukan untuk menjalankan pabrik, seperti biaya pemeliharaan mesin, listrik, air, penyusutan peralatan, biaya administrasi pabrik, dan biaya lain yang mendukung proses produksi namun tidak dapat langsung ditelusuri ke produk tertentu (Horngren *et al.*, 2020).

Menurut Mulyadi (2022), biaya *overhead* pabrik merupakan biaya yang harus dikeluarkan untuk menjaga agar proses produksi

	Total Biaya Tetap			110.000.000
4	Listrik	Variabel	18.000 x 2.500	45.000.000
5	Bahan Pembantu	Variabel	18.000 x 1.200	21.600.000
6	Air & Kebersihan	Variabel	18.000 x 800	14.400.000
	Total Biaya Variabel			81.000.000
7	Gaji Teknisi	Semi-Variabel	12.000.000 + (18.000 x 400)	19.200.000
8	Pemeliharaan Mesin	Semi-Variabel	8.000.000 + (18.000 x 600)	18.800.000
	Total Semi-Variabel			38.000.000
	TOTAL ANGGARAN BOP			Rp 229.000.000

Biaya semi-variabel adalah biaya yang terdiri dari dua komponen yakni biaya tetap yang harus dibayar meskipun tidak ada produksi dan Biaya variabel yang berubah tergantung volume produksi

Biaya semi variabel yang diperkirakan akan dikeluarkan yaitu

1. Gaji Teknisi Rp 12.000.000 tetap + Rp 400 per unit
Gaji teknisi terdiri dari:

- a. Gaji pokok tahunan sebesar Rp 12.000.000
- b. Insentif per unit sebesar Rp 400 untuk setiap lemari yang diproduksi

Penetapan biaya variabel: Insentif diberikan berdasarkan kebijakan internal, di mana teknisi menerima tambahan kompensasi atas setiap unit produksi yang ditangani. Total biaya gaji teknisi akan meningkat sesuai volume produksi karena adanya komponen insentif.

2. Pemeliharaan Mesin

Biaya ini mencakup:

- a. Pemeliharaan rutin tahunan sebesar Rp 8.000.000, dilakukan terjadwal tanpa tergantung jumlah produksi.
- b. Pemeliharaan berdasarkan penggunaan mesin seperti penggantian suku cadang, pelumas, dan pengecekan ringan yang bertambah seiring meningkatnya beban kerja. Dikeluarkan sebesar Rp 600 per unit.

Daftar Pustaka

- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2023). *Managerial Accounting*.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2022). *Cornerstones of managerial accounting (7th ed.)*. Cengage Learning
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (16th ed.)*. Pearson.
- Mulyadi. (2022). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- Nafarin, M. (2023). *Manajemen Keuangan dan Anggaran*. Jakarta. Salemba Empat.
- Suharsimi, A. (2023). *Manajemen dan Perencanaan*. Jakarta. Salemba Empat.

PROFIL PENULIS



Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi mulai tumbuh sejak tahun 2011. Berbekal minat tersebut, penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Muslim Indonesia dan meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Akuntansi pada tahun 2015. Untuk memperdalam pengetahuan, penulis menempuh pendidikan Magister di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang diselesaikan pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi doktoral di Program Studi Ilmu Akuntansi Universitas Hasanuddin pada tahun 2025. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Sektor Publik. Sebagai upaya mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis aktif melakukan penelitian di bidang tersebut. Beberapa penelitian yang dilakukan memperoleh pendanaan dari Kemenristek Dikti serta institusi internal perguruan tinggi. Selain penelitian, penulis juga aktif berkontribusi dalam pengajaran dan pengabdian masyarakat, dengan harapan dapat memajukan ilmu akuntansi di Indonesia.

Email Penulis : siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id



BAB 9
ANGGARAN KAS (*CASH*
***BUDGET*)**

Yulia Yunita Yusuf, S.ST., S.E., M.S.A., Ak.
Universitas Negeri Makassar



Tujuan Penyusunan Anggaran Kas

Penyusunan anggaran kas merupakan salah satu langkah strategis dalam perencanaan keuangan perusahaan. Tujuan utamanya adalah memastikan ketersediaan kas yang cukup untuk mendukung operasional sehari-hari, sekaligus menghindari potensi kekurangan atau kelebihan dana yang dapat berdampak negatif terhadap efisiensi dan kelangsungan usaha. Menurut Hanafi (2018), anggaran kas disusun agar manajemen dapat mengidentifikasi kebutuhan kas dalam berbagai periode serta menyiapkan langkah antisipatif dalam mengelola selisih antara arus kas masuk dan keluar. Hal ini penting, karena kekurangan kas dapat menyebabkan gangguan operasional, sementara kelebihan kas yang tidak dimanfaatkan akan menimbulkan biaya peluang (*opportunity cost*) yang tidak sedikit.

Brigham dan Houston (2022) menyebutkan bahwa salah satu tujuan krusial dari penyusunan anggaran kas adalah untuk menciptakan keseimbangan antara likuiditas dan profitabilitas. Di satu sisi, perusahaan membutuhkan kas untuk membayar kewajiban jangka pendek seperti gaji, utang usaha, dan pajak. Di sisi lain, terlalu banyak menyimpan kas dalam bentuk tunai dapat mengurangi potensi keuntungan karena kas tersebut tidak diinvestasikan atau dimanfaatkan secara optimal. Selain menjaga kelancaran operasional, anggaran kas juga membantu perusahaan dalam:

1. Menetapkan kebutuhan pembiayaan jangka pendek,
2. Mengatur waktu pelaksanaan investasi,
3. Memprediksi periode surplus dan defisit kas,
4. Menjaga hubungan baik dengan kreditor, pemasok, maupun investor.

Dalam konteks industri, sektor manufaktur dan energi menjadi contoh yang sangat membutuhkan perencanaan kas yang ketat. Di industri manufaktur, fluktuasi biaya bahan baku, siklus produksi, dan ketergantungan pada utang jangka pendek menuntut pengelolaan kas yang presisi. Sementara di sektor energi, skala investasi modal yang besar (*capital intensive*) memerlukan pengaturan kas jangka panjang agar tidak terjadi *cash flow shock* saat proyek berjalan.

Di sisi lain, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) seringkali menghadapi tantangan yang berbeda. Keterbatasan akses terhadap

terlalu optimistis dalam memprediksi penjualan atau penerimaan piutang. Drury (2018) mengingatkan bahwa proyeksi yang terlalu tinggi dapat memicu komitmen pengeluaran yang tidak realistis, sehingga menimbulkan tekanan likuiditas.

Kesalahan kedua adalah underestimasi pengeluaran kas, yang terjadi ketika biaya tak terduga tidak dimasukkan ke dalam anggaran. Atrill dan McLaney (2020) menekankan pentingnya memasukkan komponen cadangan (*contingency*) untuk mengantisipasi kenaikan harga bahan baku, perubahan kurs, atau biaya darurat lainnya.

Kesalahan ketiga adalah mengabaikan faktor eksternal, seperti tren ekonomi makro, perubahan regulasi, atau pergeseran perilaku konsumen. Artikel di *International Journal of Managerial Finance* (Wasiuzzaman, 2015) menegaskan bahwa faktor eksternal ini dapat memengaruhi arus kas secara signifikan, dan harus menjadi bagian dari asumsi dasar dalam penyusunan anggaran.

Kesalahan terakhir yang umum terjadi adalah tidak melakukan review berkala. Anggaran kas yang tidak diperbarui akan kehilangan relevansinya, terutama di industri dengan tingkat volatilitas tinggi. Perusahaan perlu menetapkan periode evaluasi yang konsisten, misalnya bulanan atau kuartalan, untuk memastikan proyeksi kas tetap akurat.

Strategi Memaksimalkan Efektivitas Anggaran Kas

Untuk memaksimalkan manfaat anggaran kas, perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat. Salah satu pendekatan adalah rolling forecast, yaitu pembaruan proyeksi kas secara berkala (misalnya setiap bulan) dengan memperpanjang periode anggaran sesuai kebutuhan. Brigham dan Ehrhardt (2020) menyebut metode ini efektif dalam mengakomodasi perubahan kondisi pasar yang cepat.

Strategi kedua adalah integrasi anggaran kas dengan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Dengan integrasi ini, data arus kas dapat diperbarui secara real-time berdasarkan transaksi aktual, sehingga mengurangi kesalahan input manual. Horngren et al. (2019) mencatat bahwa perusahaan yang menggunakan sistem terintegrasi memiliki akurasi proyeksi kas yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang masih menggunakan metode manual.

efektivitas anggaran kas. Bagi UMKM, meskipun keterbatasan sumber daya menjadi tantangan, penerapan anggaran kas sederhana sekalipun dapat memberikan dampak besar terhadap kelangsungan usaha. Pada akhirnya, anggaran kas adalah instrumen strategis yang mampu menjembatani antara kondisi keuangan saat ini dengan tujuan jangka panjang perusahaan, baik skala besar maupun UMKM, dalam menghadapi dinamika ekonomi yang semakin kompleks.

Daftar Pustaka

- Ahmad, N. H., & Seet, P. S. (2009). Dissecting behaviours associated with business failure: A qualitative study of SME owners in Malaysia and Australia. *Small Business Economics*, 33(4), 455–469.
- Atmadja, A. T., Saputra, K. A. K., & Purnami, S. P. (2021). Cash budgeting practice and its impact on the performance of micro and small enterprises in Bali, Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(5), 702–719.
- Atrill, P., & McLaney, E. (2020). *Accounting and Finance for Non-Specialists* (11th ed.). Pearson Education.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of Financial Management* (16th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of Managerial Finance* (14th ed.). Boston: Pearson.
- Hanafi, M. M. (2018). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hornngren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2019). *Introduction to Management Accounting* (16th ed.). Pearson Education.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118–122.
- Wasiuzzaman, S. (2015). Working capital and firm value in an emerging market. *International Journal of Managerial Finance*, 11(1), 60–79.

PROFIL PENULIS



Yulia Yunita Yusuf, S.ST., S.E., M.S.A., Ak.

Ketertarikan Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi manajerial, khususnya akuntansi penganggaran, telah tumbuh sejak masa studi di Politeknik Negeri Ujung Pandang. Setelah menyelesaikan program Diploma IV di bidang Akuntansi Terapan, penulis melanjutkan studi Magister di Program Studi Magister Akuntansi Universitas

Brawijaya. Fokus akademik penulis banyak diarahkan pada topik perencanaan dan pengendalian keuangan, terutama yang berkaitan dengan penyusunan anggaran kas dan anggaran laba rugi sebagai alat penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

Kepakaran penulis mencakup bidang Akuntansi Manajerial, Akuntansi Keuangan, serta Perencanaan dan Pengendalian Anggaran. Penulis aktif sebagai dosen dan peneliti, serta terlibat dalam berbagai kegiatan akademik dan pengabdian masyarakat yang menekankan pentingnya literasi keuangan dan praktik penganggaran yang efektif di sektor pendidikan maupun usaha. Selain itu, penulis juga berkontribusi melalui penulisan buku ajar dan *book chapter* yang berfokus pada tema-tema akuntansi praktis untuk memperkuat pemahaman mahasiswa dan praktisi. Bagi penulis, penganggaran bukan hanya instrumen teknis, tetapi juga fondasi strategis dalam memastikan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi. Melalui riset dan karya ilmiah, penulis berkomitmen untuk terus mengembangkan pengetahuan di bidang akuntansi penganggaran agar dapat memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan teori dan praktik akuntansi di Indonesia.

Email Penulis: yulia.yunita.yusuf@unm.ac.id



BAB 10
ANGGARAN LABA RUGI
(*BUDGETED INCOME*
***STATEMENT*)**

Yulia Yunita Yusuf, S.ST., S.E., M.S.A., Ak
Universitas Negeri Makassar



memberikan dasar bagi perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kinerja. Keberadaannya mendukung manajemen dalam menyeimbangkan antara target profitabilitas, efisiensi biaya, dan keberlanjutan usaha.

Tujuan Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran laba rugi memiliki peran penting dalam manajemen keuangan karena berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengendalian kinerja perusahaan. Menurut Hanafi (2018), tujuan utama anggaran laba rugi adalah memberikan gambaran menyeluruh mengenai estimasi pendapatan dan biaya perusahaan dalam suatu periode, sehingga manajemen dapat menilai kelayakan strategi bisnis yang dijalankan. Dengan adanya proyeksi ini, perusahaan dapat lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan meminimalkan risiko kerugian.

Brigham dan Houston (2022) menekankan bahwa anggaran laba rugi juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan, manajemen dapat mengidentifikasi deviasi atau penyimpangan, lalu melakukan tindakan korektif yang diperlukan. Proses ini membantu perusahaan menjaga efisiensi operasional dan memastikan bahwa aktivitas bisnis tetap sejalan dengan target profitabilitas.

Selain itu, Horngren et al. (2019) menjelaskan bahwa anggaran laba rugi berperan sebagai instrumen koordinasi antarbagian dalam perusahaan. Misalnya, anggaran penjualan akan berpengaruh terhadap anggaran produksi, biaya pemasaran, serta beban administrasi. Dengan adanya dokumen anggaran laba rugi yang terintegrasi, setiap departemen dapat bekerja selaras untuk mencapai sasaran keuangan yang sama.

Tujuan lain dari penyusunan anggaran laba rugi adalah sebagai dasar evaluasi kinerja manajemen. Garrison, Noreen, dan Brewer (2021) menegaskan bahwa laporan laba rugi anggaran berfungsi sebagai benchmark untuk mengukur keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya perusahaan. Evaluasi ini sangat penting tidak hanya bagi perusahaan besar, tetapi juga bagi UMKM yang membutuhkan disiplin dalam pengelolaan biaya dan pendapatan.

Kesalahan ketiga adalah tidak memasukkan faktor eksternal, seperti inflasi, fluktuasi kurs, perubahan regulasi, dan dinamika kompetisi industri. Artikel di *Management Accounting Research* (Quattrone, 2016) menegaskan bahwa kegagalan mempertimbangkan faktor eksternal dapat membuat anggaran laba rugi kehilangan relevansi dalam kondisi pasar yang dinamis.

Kesalahan terakhir adalah tidak adanya sinkronisasi dengan anggaran kas. Padahal, laba yang diproyeksikan tidak selalu sejalan dengan ketersediaan kas. Brigham dan Ehrhardt (2020) menjelaskan bahwa perbedaan waktu pengakuan pendapatan dan penerimaan kas dapat memicu kesulitan likuiditas meskipun secara laba perusahaan tampak sehat.

Strategi Optimalisasi Anggaran Laba Rugi

Untuk memaksimalkan efektivitas anggaran laba rugi, perusahaan perlu menerapkan strategi optimalisasi yang sesuai dengan dinamika bisnis modern. Salah satu strategi adalah penerapan *rolling forecast*, yaitu pembaruan anggaran secara berkala dengan memperpanjang periode perencanaan sesuai perkembangan terbaru. Menurut Horngren et al. (2019), metode ini meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Strategi berikutnya adalah integrasi anggaran laba rugi dengan sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP). Dengan ERP, data operasional dan keuangan dapat diperbarui secara *real-time* sehingga proyeksi anggaran lebih akurat dan konsisten. Hal ini juga mengurangi risiko kesalahan input manual yang dapat memengaruhi kualitas anggaran (Garrison et al., 2021).

Selain itu, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi prediktif berbasis Artificial Intelligence (AI) dan Big Data. Quattrone (2016) menyatakan bahwa penggunaan teknologi analitik dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi tren biaya dan pendapatan, memprediksi risiko, serta merekomendasikan tindakan preventif. Integrasi teknologi ini menjadikan anggaran laba rugi bukan hanya sekadar alat proyeksi, tetapi juga instrumen strategis dalam pengambilan keputusan.

Kesimpulan

Anggaran laba rugi merupakan instrumen fundamental dalam manajemen keuangan modern. Sebagai alat perencanaan, dokumen ini membantu perusahaan menetapkan target pendapatan dan laba yang realistis. Sebagai alat pengendalian, anggaran laba rugi memungkinkan manajemen membandingkan hasil aktual dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki. Sebagai alat evaluasi, laporan ini berfungsi sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja manajerial dan efektivitas strategi bisnis yang diterapkan.

Relevansi anggaran laba rugi tidak hanya terbatas pada perusahaan besar, tetapi juga pada UMKM. Bagi UMKM, anggaran laba rugi memberikan panduan sederhana namun krusial dalam mengendalikan biaya, menjaga *margin* keuntungan, dan merencanakan ekspansi usaha. Dengan penerapan yang tepat dan strategi optimalisasi seperti *rolling forecast*, integrasi ERP, serta pemanfaatan teknologi prediktif, anggaran laba rugi dapat menjadi instrumen yang adaptif, akurat, dan bernilai strategis dalam mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan.

Sebagai penutup, penting ditekankan bahwa anggaran laba rugi bukan sekadar proyeksi angka, tetapi cerminan strategi, disiplin, dan visi jangka panjang perusahaan. Di tengah dinamika bisnis global dan ketidakpastian ekonomi, perusahaan yang mampu menyusun dan memanfaatkan anggaran laba rugi dengan baik akan lebih siap menghadapi risiko, lebih tangguh dalam menjaga profitabilitas, dan lebih visioner dalam membangun keberlanjutan. Dengan demikian, anggaran laba rugi bukan hanya menjadi instrumen akuntansi, melainkan fondasi strategis yang menuntun arah pertumbuhan perusahaan menuju masa depan yang lebih kokoh dan kompetitif.

Daftar Pustaka

- Atrill, P., & McLaney, E. (2020). *Accounting and finance for non-specialists* (11th ed.). Pearson Education.
- Becker, S. D., Mahlendorf, M. D., Schäffer, U., & Thaten, M. (2016). Budgeting, organizational politics and accountability: Insights from a survey. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 33–58. <https://doi.org/10.2308/jmar-51124>
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial management: Theory & practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2022). *Fundamentals of financial management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and cost accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Ekholm, B., & Wallin, J. (2011). The impact of uncertainty and strategy on the perceived usefulness of budgets. *Accounting, Organizations and Society*, 36(6), 357–373. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.002>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). *Principles of managerial finance* (14th ed.). Pearson.
- Hanafi, M. M. (2018). *Manajemen keuangan*. BPFE.
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple facets of budgeting: An exploratory analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 709–734. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00024-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00024-3)
- Hornigren, C. T., Sundem, G. L., Stratton, W. O., Burgstahler, D., & Schatzberg, J. (2019). *Introduction to management accounting* (16th ed.). Pearson Education.
- Quattrone, P. (2016). Management accounting goes digital: Will the move make it wiser? *Management Accounting Research*, 31, 118–122. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.003>

Wasiuzzaman, S. (2015). Working capital and firm value in an emerging market. *International Journal of Managerial Finance*, 11(1), 60–79. <https://doi.org/10.1108/IJMF-01-2013-0016>

PROFIL PENULIS




Yulia Yunita Yusuf, S.ST., S.E., M.S.A., Ak.

Ketertarikan Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi manajerial, khususnya akuntansi penganggaran, telah tumbuh sejak masa studi di Politeknik Negeri Ujung Pandang. Setelah menyelesaikan program Diploma IV di bidang Akuntansi Terapan, penulis melanjutkan studi Magister di Program Studi Magister Akuntansi Universitas

Brawijaya. Fokus akademik penulis banyak diarahkan pada topik perencanaan dan pengendalian keuangan, terutama yang berkaitan dengan penyusunan anggaran kas dan anggaran laba rugi sebagai alat penting dalam proses pengambilan keputusan manajerial.

Kepakaran penulis mencakup bidang Akuntansi Manajerial, Akuntansi Keuangan, serta Perencanaan dan Pengendalian Anggaran. Penulis aktif sebagai dosen dan peneliti, serta terlibat dalam berbagai kegiatan akademik dan pengabdian masyarakat yang menekankan pentingnya literasi keuangan dan praktik penganggaran yang efektif di sektor pendidikan maupun usaha. Selain itu, penulis juga berkontribusi melalui penulisan buku ajar dan *book chapter* yang berfokus pada tema-tema akuntansi praktis untuk memperkuat pemahaman mahasiswa dan praktisi. Bagi penulis, penganggaran bukan hanya instrumen teknis, tetapi juga fondasi strategis dalam memastikan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan organisasi. Melalui riset dan karya ilmiah, penulis berkomitmen untuk terus mengembangkan pengetahuan di bidang akuntansi penganggaran agar dapat memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan teori dan praktik akuntansi di Indonesia.

Email Penulis: yulia.yunita.yusuf@unm.ac.id



BAB 11
ANGGARAN NERACA
(*BUDGETED BALANCE*
***SHEET*)**

Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.
Universitas Negeri Makassar



Pengertian Anggaran Neraca

Menurut Mulyadi (2016), anggaran neraca adalah anggaran yang menggambarkan estimasi posisi keuangan (aktiva, kewajiban, dan ekuitas) perusahaan pada akhir periode anggaran. Anggaran ini tidak disusun secara terpisah, melainkan merupakan hasil akhir dari proses penyusunan anggaran secara menyeluruh, terutama anggaran operasional dan anggaran kas. Oleh karena itu, anggaran neraca berperan sebagai alat untuk melihat konsistensi dan keterkaitan antara rencana aktivitas operasional perusahaan dan dampaknya terhadap struktur keuangan secara keseluruhan.

Sementara itu, menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2021), *balance sheet budget* atau anggaran neraca menunjukkan estimasi posisi keuangan perusahaan pada akhir periode anggaran, yang mencerminkan hasil dari pelaksanaan rencana operasional dan keuangan selama periode tersebut. Artinya, anggaran neraca tidak hanya memuat angka-angka statis, tetapi juga mencerminkan efek kumulatif dari keputusan-keputusan yang telah direncanakan dalam anggaran sebelumnya, seperti anggaran penjualan, produksi, pembelian, dan pengeluaran modal. Dengan demikian, anggaran neraca menjadi alat penting dalam memastikan bahwa keputusan yang diambil dalam proses perencanaan tidak hanya realistis tetapi juga berkelanjutan secara finansial.

Secara keseluruhan, anggaran neraca memiliki peran strategis dalam manajemen keuangan perusahaan karena berfungsi sebagai alat untuk menilai keseimbangan antara aset dan kewajiban, serta menjamin bahwa perusahaan tetap berada dalam posisi keuangan yang sehat. Selain itu, dengan membandingkan anggaran neraca dengan neraca aktual pada akhir periode, manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja keuangan dan pengendalian anggaran secara lebih akurat.

Tujuan Penyusunan Anggaran Neraca

Penyusunan anggaran neraca memegang peranan penting dalam perencanaan keuangan perusahaan untuk masa mendatang. Menurut Kurniawan dan Sari (2021), anggaran neraca bertujuan untuk memperkirakan posisi keuangan perusahaan pada periode mendatang secara sistematis, sehingga manajemen dapat

Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Neraca

Penyusunan anggaran neraca merupakan salah satu tahapan penting dalam perencanaan keuangan perusahaan. Proses ini melibatkan proyeksi aset, liabilitas, dan ekuitas di masa depan. Anggaran neraca juga dikenal sebagai anggaran posisi keuangan. Berikut adalah langkah-langkah penyusunan anggaran neraca:

- **Langkah 1: Gunakan Neraca Tahun Sebelumnya Sebagai Dasar**
Mulailah dengan neraca akhir tahun 2019 sebagai referensi posisi keuangan terakhir: Aset, Liabilitas, dan Ekuitas tahun 2019 adalah dasar proyeksi 2020.

- **Langkah 2: Proyeksikan Perubahan dalam Aset dan Kewajiban Lancar**
Gunakan informasi dari laporan laba rugi & arus kas:
 - a. Kas berubah sesuai proyeksi arus kas akhir tahun.
 - b. Piutang & persediaan dapat disesuaikan berdasarkan pertumbuhan penjualan (dalam contoh ini, kita anggap tetap).
 - c. Utang usaha juga diasumsikan tetap, atau bisa dihitung dari proporsi pembelian.

- **Langkah 3: Tambahkan Rencana Investasi dan Penyusutan**
 - a. Tambahkan aset tetap baru senilai Rp150 juta.
 - b. Tambahkan akumulasi penyusutan tahun 2020 (misalnya Rp50 juta).
 - c. Total aset tetap baru = Rp600 juta + Rp150 juta = Rp750 juta
 - d. Akumulasi penyusutan baru = Rp100 juta + Rp50 juta = Rp150 juta

- **Langkah 4: Hitung Laba Ditahan Baru**
Dari proyeksi laba rugi:
 - a. Laba bersih = Rp202.500.000
 - b. Dividen = Rp101.250.000
 - c. Tambahan laba ditahan = Rp101.250.000
 - d. Laba ditahan akhir = Rp200.000.000 (lama) + Rp101.250.000 = **Rp301.250.000**

- **Langkah 5: Tambahkan Perubahan Liabilitas dan Ekuitas**
 - a. Tambahkan pinjaman baru Rp100.000.000 ke utang jangka panjang.
 - b. Ekuitas hanya berubah dari laba ditahan karena tidak ada tambahan modal baru.

- **Langkah 6: Susun Anggaran Neraca 2020**
 Sekarang, kita gabungkan semua informasi ke dalam tabel anggaran neraca 2020.

PT HENDRA JAYA	
ANGGARAN NERACA	
PERIODE 31 DESEMBER 2020	
Aset	Jumlah (Rp)
Aset Lancar	
Kas dan setara kas	271.250.000
Piutang usaha	180.000.000
Persediaan	200.000.000
Total Aset Lancar	651.250.000
Aset Tetap	
Aset tetap (biaya perolehan)	750.000.000
Akumulasi penyusutan	-150.000.000
Total Aset Tetap Bersih	600.000.000
Total Aset	1.251.250.000
Liabilitas dan Ekuitas	
Kewajiban & Ekuitas	
Jumlah (Rp)	
Kewajiban Jangka Pendek	
Utang usaha	150.000.000
Beban yang masih harus dibayar	50.000.000
Total Kewajiban Lancar	200.000.000
Kewajiban Jangka Panjang	
Pinjaman bank	200.000.000
Tambahan pinjaman baru	100.000.000
Total Kewajiban Jangka Panjang	300.000.000
Ekuitas	
Modal disetor	400.000.000
Laba ditahan (akhir)	301.250.000
Total Ekuitas	701.250.000
Total Kewajiban & Ekuitas	1.251.250.000

Daftar Pustaka

- Dewi, L., & Prasetyo, B. (2023). *Manajemen Keuangan Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kurniawan, R., & Sari, M. (2021). *Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat
- Setiawan, T. (2022). *Strategi Pengelolaan Keuangan Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat

PROFIL PENULIS



Dr. Siti Nur Reskiyawati Said, S.E., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap bidang akuntansi mulai tumbuh sejak tahun 2011. Berbekal minat tersebut, penulis melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Muslim Indonesia dan meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Akuntansi pada tahun 2015. Untuk memperdalam pengetahuan, penulis menempuh pendidikan Magister di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang diselesaikan pada tahun 2019. Selanjutnya, penulis menyelesaikan studi doktoral di Program Studi Ilmu Akuntansi Universitas Hasanuddin pada tahun 2025. Penulis memiliki kepakaran di bidang Akuntansi Sektor Publik. Sebagai upaya mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis aktif melakukan penelitian di bidang tersebut. Beberapa penelitian yang dilakukan memperoleh pendanaan dari Kemenristek Dikti serta institusi internal perguruan tinggi. Selain penelitian, penulis juga aktif berkontribusi dalam pengajaran dan pengabdian masyarakat, dengan harapan dapat memajukan ilmu akuntansi di Indonesia.

Email Penulis : siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id



BAB 12
ANGGARAN MODAL
(CAPITAL BUDGETING)

Siti Hartinah, S.E., M.Ak.
Universitas Muhammadiyah Jakarta



Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang dinamis, setiap keputusan investasi memiliki dampak signifikan terhadap keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Salah satu keputusan krusial yang dihadapi manajemen adalah bagaimana mengalokasikan sumber daya finansial yang terbatas untuk proyek-proyek jangka panjang. Di sinilah Anggaran Modal (*Capital Budgeting*) memainkan peran sentral.

Anggaran modal adalah proses perencanaan dan pengambilan keputusan mengenai investasi aset jangka panjang perusahaan. *Capital budgeting* (anggaran modal) adalah proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi proyek investasi jangka panjang. Proyek-proyek ini biasanya melibatkan pembelian aset tetap, seperti pabrik, mesin baru, gedung, teknologi, atau bahkan ekspansi ke pasar baru, yang diharapkan akan menghasilkan keuntungan selama lebih dari satu tahun.

Investasi ini biasanya melibatkan pengeluaran dana yang besar dan diharapkan memberikan manfaat selama beberapa periode di masa mendatang. Contohnya termasuk pembelian mesin baru, pembangunan pabrik, pengembangan produk baru, atau akuisisi perusahaan lain. Keputusan yang salah dalam anggaran modal dapat berdampak serius pada profitabilitas dan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, memahami dan menerapkan prinsip-prinsip anggaran modal yang tepat adalah kunci kesuksesan finansial suatu organisasi.

Pentingnya anggaran modal dapat dilihat dari beberapa aspek utama:

1. Dampak Jangka Panjang

Keputusan anggaran modal memiliki konsekuensi jangka panjang. Setelah investasi dilakukan, biasanya sulit dan mahal untuk membatalkannya. Kesalahan dalam penilaian dapat mengunci perusahaan pada proyek yang tidak menguntungkan selama bertahun-tahun.

2. Melibatkan Dana Besar

Proyek investasi modal seringkali membutuhkan komitmen dana yang sangat besar. Oleh karena itu, perlu analisis yang cermat

Kriteria Keputusan:

$PI > 1$: Proyek diterima.

$PI < 1$: Proyek ditolak.

Kelebihan:

- a. Mempertimbangkan nilai waktu uang dan semua arus kas.
- b. Berguna saat ada batasan anggaran (digunakan untuk memilih kombinasi proyek yang memaksimalkan total NPV per unit investasi).

Kekurangan: Tidak memberikan ukuran langsung nilai absolut proyek.

Analisis Sensitivitas, Skenario, dan Simulasi

Estimasi arus kas di masa depan selalu mengandung ketidakpastian. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis dampak perubahan asumsi terhadap kelayakan proyek.

1. Analisis Sensitivitas

Mengukur bagaimana perubahan satu variabel input (misalnya, harga jual, volume penjualan, biaya variabel) akan mempengaruhi NPV atau IRR proyek, sementara variabel lain diasumsikan konstan. Ini membantu mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang paling sensitif terhadap hasil proyek.

2. Analisis Skenario

Melibatkan evaluasi proyek di bawah beberapa skenario yang mungkin terjadi (misalnya, skenario terburuk, skenario paling mungkin, skenario terbaik). Ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang potensi hasil proyek.

3. Analisis Simulasi (*Monte Carlo Simulation*)

Menggunakan distribusi probabilitas untuk setiap variabel kunci dan kemudian menjalankan ribuan simulasi untuk menghasilkan distribusi probabilitas NPV atau IRR. Ini memberikan gambaran yang lebih akurat tentang risiko proyek dan probabilitas keberhasilan.

Pertimbangan Lain dalam Anggaran Modal

Selain analisis kuantitatif, beberapa pertimbangan kualitatif dan strategis juga harus diperhitungkan:

1. Risiko Proyek: Tingkat risiko yang melekat pada proyek dibandingkan dengan risiko perusahaan secara keseluruhan.
2. Implikasi Strategis: Bagaimana proyek tersebut mendukung tujuan strategis jangka panjang perusahaan.
3. Ketersediaan Sumber Daya: Ketersediaan tenaga kerja terampil, bahan baku, dan infrastruktur.
4. Dampak Lingkungan dan Sosial: Pertimbangan etika dan keberlanjutan.
5. Fleksibilitas (Opsi Nyata): Proyek mungkin memiliki opsi nyata (*real options*) yang memberikan nilai tambahan, seperti opsi untuk memperluas, menunda, atau menghentikan proyek di masa depan. Metode seperti analisis pohon keputusan dapat digunakan untuk mengevaluasi opsi-opsi ini.

Kesimpulan

Anggaran modal adalah tulang punggung pengambilan keputusan investasi jangka panjang dalam suatu perusahaan. Dengan proses yang terstruktur, estimasi arus kas yang cermat, dan penggunaan metode evaluasi yang tepat seperti NPV, IRR, dan PI, perusahaan dapat membuat keputusan yang memaksimalkan nilai pemegang saham. Namun, penting untuk diingat bahwa analisis kuantitatif harus dilengkapi dengan pertimbangan kualitatif, analisis risiko, dan tinjauan pasca-implementasi untuk memastikan keberlanjutan dan keberhasilan investasi. Pengelolaan anggaran modal yang efektif adalah kunci untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan pencapaian tujuan strategis Perusahaan.

PROFIL PENULIS




Siti Hartinah, S.E., M.Ak.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu Akuntansi dimulai pada tahun 2006 silam. Hal ini yang mendorong penulis dalam memilih untuk masuk ke Universitas Muhammadiyah Jakarta, Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi lulus pada tahun 2010. Meskipun tidak sejalan dengan Jurusan Ilmu Pengetahuan Alam yang penulis tempuh di SMA Negeri 1 Serang. Penulis kemudian bekerja di Bank Swasta selama 1 tahun dan berhenti karena ditawarkan menjadi Asisten Dosen Tahun 2011 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Selain itu, penulis juga diperbantukan menjadi staf Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Kemudian, melanjutkan Pendidikan program S2 Universitas Muhammadiyah Jakarta dan berhasil menyelesaikan studi S2 di prodi Magister Akuntansi pada tahun 2018. Pada tahun 2018, Penulis diangkat sebagai Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Jakarta dan bertugas di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi Keuangan, Perpajakan dan Pemeriksaan Akuntansi. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi kecerdasan bangsa dan negara serta bermanfaat bagi Masyarakat luas.

Email Penulis: siti.hartinah@umj.ac.id



BAB 13
ANGGARAN BERBASIS
NOL (*ZERO BASED*
***BUDGETING*)**

Syahir Fadli, S.E., M.Acc., ACPA.
Universitas Negeri Makassar



Pengertian *Zero Based Budgeting*

Zero based budgeting adalah proses penganggaran di mana anggaran diasumsikan mulai dari nol (*zero based*), sehingga seolah-olah proses anggaran dimulai dari hal yang baru sama sekali. Setiap aktivitas dalam organisasi akan dievaluasi secara terpisah sehingga berbagai program dapat dikembangkan sesuai dengan visi pada periode yang bersangkutan. *Zero based budgeting* digunakan untuk mengatasi sejumlah kelemahan yang terdapat dalam sistem anggaran tradisional.

Penyusunan anggaran dengan *Zero based budgeting* dapat menghilangkan *incrementalism* dan pendekatan *line-item*, karena seluruh proses anggaran diasumsikan dimulai dari nol. Pada metode *incremental*, besarnya anggaran tahun depan biasanya ditentukan berdasarkan realisasi tahun sebelumnya, kemudian disesuaikan dengan variabel seperti inflasi atau pertumbuhan penduduk. Sebaliknya, *zero based budgeting* tidak berpatokan pada anggaran sebelumnya, melainkan menyesuaikan dengan kebutuhan aktual pada tahun berjalan.

Dengan demikian, penerapan *zero based budgeting* membuat proses penganggaran seakan dimulai dari awal setiap periode. Item anggaran yang tidak lagi relevan atau tidak mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dapat dihapus, sementara item baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan dapat dimunculkan dan dimasukkan ke dalam struktur anggaran.

Penerapan konsep *Zero based budgeting* di Indonesia masih relatif jarang dilakukan oleh perusahaan. Padahal, metode ini mampu memberikan tingkat akurasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendekatan *incremental budgeting* yang umumnya dipakai. Dalam penyusunan, *zero based budgeting* menuntut perencanaan kerja yang detail serta membutuhkan banyak asumsi sehingga prosesnya memerlukan waktu lebih lama. Namun, keterbatasan tersebut dapat diminimalkan dengan memanfaatkan dukungan teknologi informasi yang mampu mempercepat proses penyusunan anggaran.

Konsep Utama *Zero Based Budgeting*

Zero Based Budgeting (ZBB) adalah sebuah metode penganggaran yang mengharuskan semua pengeluaran dibenarkan dan disetujui

untuk setiap periode anggaran yang baru, dimulai dari "nol". Berbeda dengan metode penganggaran tradisional yang biasanya hanya menyesuaikan anggaran dari periode sebelumnya, ZBB tidak mengacu pada anggaran masa lalu sama sekali. Berikut adalah konsep utama dari *zero based budgeting*:

1. Dimulai dari Nol

Setiap pos anggaran tidak otomatis memperoleh alokasi, melainkan harus diusulkan dan diusulkan terlebih dahulu dan hanya akan disetujui jika terbukti memiliki kebutuhan nyata serta manfaat yang jelas.

2. Justifikasi Pengeluaran

Seluruh unit kerja diwajibkan memberikan alasan yang kuat atas setiap pengeluaran, termasuk untuk biaya rutin, pos biaya yang tidak memberikan nilai tambah atau manfaat signifikan dapat dikurangi bahkan dihapuskan.

3. Prioritas Berdasarkan Kebutuhan

Semua pengeluaran diklasifikasikan menurut tingkat urgensinya, mulai dari yang paling penting hingga yang kurang mendesak.

4. Fokus pada Efisiensi

Zero based budgeting mendorong organisasi untuk menyalurkan dana pada aktivitas yang benar-benar efektif dan efisien, sekaligus mengidentifikasi serta mengurangi potensi pemborosan.

Tahapan *Zero Based Budgeting*

1. Identifikasi tujuan dan kegiatan, menentukan seluruh program atau aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Buat unit keputusan (*Decision Units*), setiap kegiatan dipisahkan menjadi unit yang dapat dievaluasi secara independen.
3. Menyusun paket keputusan (*Decision Packages*). Setiap unit dibuatkan paket yang berisi:
 - a. Tujuan kegiatan
 - b. Estimasi biaya
 - c. Manfaat yang diperoleh
 - d. Konsekuensi jika kegiatan tidak dijalankan.
4. Evaluasi dan Penetapan Prioritas, seluruh paket dianalisis lalu di peringkat sesuai kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Antoro, H. R., & Wibowo, M. S. (2022). Evaluation of budgeting process for infrastructure investment project in manufacturing companies (Case study on PT. XXX). Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021).
- Biduri, Sarwenda. (2018). Akuntansi Sektor Publik. Sidoarjo: UMSIDA PRESS.
- Coyte, R., Messner, M., & Zhou, S. (2022). The revival of *zero based budgeting*: Drivers and consequences of firm-level adoptions. *Accounting and Finance*, 62(3), 3147– 3188. <https://doi.org/10.1111/acfi.12884>
- Deloitte. (2023). *Zero based budgeting – Zero atau Pahlawan?* Deloitte Insights.
- Hantono, dkk,. (2021) Akuntansi Sektor Publik. Bandung : Media Sains Indonesia.
- Kazar, G., Mutlu, U., & Tokdemir, O. B. (2022). Development of *zero based budgeting* approach for multinational construction contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0563>
- Kolwezi. (2023). Application of *zero based budgeting*. *Accounting and Corporate Management*, 5(10). <https://doi.org/10.23977/acccm.2023.051001>.


PROFIL PENULIS



Syahir Fadli, S.E., M.Acc., ACPA.

Penulis merupakan dosen tetap PNS di Jurusan Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Makassar sejak 2020. Aktif mengajar dan meneliti pada program studi pendidikan akuntansi FEB UNM dan penelitian pada akuntansi keuangan, auditing, dan akuntansi publik. Pendidikan tinggi yang ditempuh oleh penulis ialah Sarjana Ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPUP Makassar (lulus 2014), Pendidikan Profesi Akuntan FEB Universitas Gadjah Mada (lulus, 2017), dan Master of Accounting FEB Universitas Gadjah Mada (lulus 2019). Selain menjadi dosen penulis juga aktif dalam pengelolaan anggaran dan keuangan NGO. Penulis juga akan menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: syahirfadli@unm.ac.id



BAB 14
ANGGARAN BERBASIS
AKTIVITAS (*ACTIVITY*
***BASED BUDGETING*)**

Anisatun Humayrah Rais, S.Pd., M.Ak.
Universitas Negeri Makassar



Konsep Dasar Anggaran Berbasis Aktivitas

Activity-Based Budgeting (ABB) merupakan suatu pendekatan penganggaran yang menggunakan aktivitas sebagai dasar dalam perencanaan biaya. *Activity Based Budgeting* menurut Brimson dan Mendlowitz (2012) adalah proses perencanaan dan pengendalian aktivitas yang diharapkan dalam organisasi untuk menghasilkan anggaran yang efektif biaya yang memenuhi beban kerja perkiraan dan tujuan strategis yang disepakati. Selanjutnya Hansen dan Mowen (2007) mendefinisikan ABB sebagai metode penyusunan anggaran yang memprediksi sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas yang direncanakan, sehingga anggaran disusun berdasarkan perkiraan volume aktivitas, bukan sekadar fungsi atau departemen. Dengan pendekatan ini, setiap unit biaya dikaitkan langsung dengan aktivitas yang menjadi pemicu timbulnya biaya (*cost driver*).

Horngren, Datar, dan Rajan (2015) menegaskan bahwa ABB adalah kelanjutan dari konsep *Activity-Based Costing* (ABC), di mana informasi aktivitas tidak hanya dipakai untuk menghitung biaya produk secara akurat, tetapi juga digunakan untuk merencanakan kebutuhan biaya di masa depan. Sementara itu, Kaplan dan Cooper (1998) menjelaskan bahwa ABB membantu manajer untuk menilai bagaimana aktivitas mengonsumsi sumber daya, dan bagaimana rencana strategis perusahaan akan berdampak pada pola konsumsi sumber daya tersebut. Dengan demikian, ABB tidak sekadar memotret biaya historis, tetapi juga memproyeksikan biaya yang akan terjadi sesuai aktivitas yang direncanakan.

Perbedaan mendasar antara ABB dan sistem anggaran tradisional terletak pada fokus perhatiannya. Anggaran tradisional biasanya disusun berdasarkan departemen, lini fungsi, atau pos biaya yang bersifat agregat, sehingga sering kali kurang mencerminkan aktivitas nyata yang menimbulkan biaya. Sebaliknya, ABB menitikberatkan pada hubungan sebab-akibat antara aktivitas dan biaya, sehingga hasil anggarannya lebih akurat, transparan, dan relevan dengan kebutuhan manajerial (Hansen & Mowen, 2007).

Prinsip dasar ABB meliputi tiga aspek utama. Pertama, ABB berbasis pada aktivitas sebagai unit analisis utama, bukan sekadar pos biaya. Kedua, ABB mengidentifikasi *cost driver* yang memicu

Adapun kelebihan dari penerapan ABB adalah sebagai berikut:

1. Biaya ditelusuri langsung ke aktivitas melalui cost driver, sehingga menghasilkan informasi biaya yang lebih tepat untuk pengambilan keputusan
2. ABB membantu manajer mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah (*value-added*) serta mengurangi aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non-value-added*)
3. Informasi ABB dapat dipakai untuk benchmarking, analisis proses, serta mendukung strategi continuous improvement, TQM, dan lean manufacturing

Meskipun ABB memiliki banyak kelebihan yang menjadikannya lebih unggul dibandingkan anggaran tradisional, penerapannya tidak terlepas dari berbagai tantangan. Kompleksitas dalam proses penyusunan, kebutuhan akan sistem informasi yang memadai, hingga resistensi dari pihak internal perusahaan kerap menjadi hambatan yang harus dihadapi.

Adapun kelemahan dari penerapan ABB adalah sebagai berikut:

1. Membutuhkan investasi besar dalam waktu, tenaga, dan biaya untuk mengidentifikasi aktivitas, memilih cost driver, dan mengolah data
2. Tanpa dukungan teknologi informasi, sulit melakukan pencatatan dan pemantauan aktivitas secara akurat. ABB lebih mudah diterapkan di perusahaan besar
3. Transparansi biaya yang tinggi dapat menimbulkan penolakan, terutama jika menyingkap aktivitas yang tidak efisien. Hal ini bisa diatasi dengan pelatihan dan komunikasi yang baik

Daftar Pustaka

- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Cokins, G. (2019). *Cost management: A strategic emphasis* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Brimson, J. A., Antos, J. J., & Mendlowitz, E. (2012). Activity-based budgeting. In W. R. Lalli (Ed.), *Handbook of budgeting* (6th ed., pp. 767–790). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119200871.ch33>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial accounting* (8th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

PROFIL PENULIS




Anisatun Humayrah Rais, S.Pd., M.Ak.

Penulis mulai menekuni bidang akuntansi sejak masa studinya dan terus mengembangkan minat akademiknya melalui riset, pengajaran, dan penulisan karya ilmiah. Perhatiannya terhadap dunia akuntansi terbentuk dari pengalaman belajar dan praktik, yang kemudian menjadi

landasan bagi kepakarannya sebagai seorang akademisi hingga hari ini. Ia menempuh pendidikan menengah di MA Muhammadiyah Jauhpan pandang dan lulus pada tahun 2012. Kecintaannya pada dunia pendidikan mendorongnya melanjutkan studi di Universitas Negeri Makassar pada Program Studi Pendidikan Akuntansi, hingga berhasil meraih gelar sarjana pada tahun 2017. Komitmen untuk terus belajar mengantarkannya menempuh pendidikan magister di Universitas Hasanuddin dan meraih gelar Magister Akuntansi pada tahun 2021. Saat ini, ia aktif sebagai dosen dan peneliti di bidang akuntansi. Dalam kapasitasnya sebagai akademisi, ia terlibat dalam kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat yang berfokus pada pengembangan ilmu akuntansi dan aplikasinya di berbagai konteks. Bagi Anisatun, menulis bukan hanya bagian dari aktivitas akademik, melainkan juga medium untuk berbagi pengetahuan dan memperluas pemahaman tentang akuntansi sebagai ilmu yang dinamis dan relevan dengan kebutuhan zaman.

Email Penulis: anisatun.humayrah10@gmail.com



BAB 15
ROLLING BUDGET DAN
CONTINUOUS BUDGETING

Dr. Dra. Sri Sutrismi, M.M.
Universitas Tulungagung



Pendahuluan

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, perusahaan dituntut untuk memiliki sistem penganggaran yang adaptif, responsif, dan relevan dengan perubahan kondisi pasar. Metode penganggaran tradisional yang disusun secara tahunan sering kali tidak mampu mengakomodasi perubahan cepat, baik dari sisi permintaan konsumen, fluktuasi harga bahan baku, perkembangan teknologi, maupun kebijakan pemerintah. Akibatnya, banyak organisasi mulai beralih pada pendekatan penganggaran yang lebih fleksibel, seperti *rolling budget* dan *continuous budgeting* (Candio, 2024).

Rolling budget merupakan metode penganggaran yang diperbarui secara periodik dengan menambahkan periode anggaran baru setiap kali satu periode berakhir, sehingga horizon perencanaan selalu konsisten dan *up to date*. Sementara itu, *continuous budgeting* mengacu pada proses penganggaran yang dilakukan secara berkesinambungan dengan pembaruan data dan asumsi secara *real time*, seringkali terintegrasi dengan sistem informasi perusahaan. Kedua metode ini dirancang untuk memberikan kemampuan adaptasi yang lebih tinggi, meminimalkan risiko akibat proyeksi yang usang, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi terkini.

Penerapan *rolling budget* dan *continuous budgeting* tidak hanya memerlukan perubahan teknis dalam proses penyusunan anggaran, tetapi juga transformasi budaya kerja organisasi. Keterlibatan manajemen lintas fungsi, dukungan teknologi, dan disiplin dalam pembaruan informasi menjadi faktor penting keberhasilan implementasinya. Oleh karena itu, memahami konsep, perbedaan, kelebihan, tantangan, serta langkah-langkah penerapan kedua pendekatan ini menjadi krusial bagi perusahaan yang ingin mempertahankan daya saing di era disrupsi.

Konsep Dasar *Rolling budget*

Rolling budget adalah metode penganggaran yang memperbarui rencana keuangan secara berkala dengan menambahkan periode anggaran baru ketika satu periode berakhir, sehingga horizon perencanaan selalu bergerak maju (*rolling forward*). Misalnya, jika perusahaan menggunakan *rolling budget* bulanan dengan horizon 12

Best Practice dalam Rolling dan Continuous Budgeting

Keberhasilan penerapan *rolling budget* dan *continuous budgeting* tidak hanya ditentukan oleh pemahaman konsepnya, tetapi juga oleh penerapan praktik terbaik (*best practice*) yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan perusahaan. Salah satu praktik terbaik yang penting adalah pemanfaatan teknologi secara optimal. Penggunaan perangkat lunak penganggaran terintegrasi, *Enterprise Resource Planning* (ERP), serta *business intelligence tools* memungkinkan pembaruan data dilakukan secara cepat, akurat, dan mudah diakses oleh semua pihak yang berkepentingan. Integrasi ini juga membantu mengurangi kesalahan manual dan mempercepat proses analisis.

Praktik terbaik berikutnya adalah keterlibatan lintas fungsi dalam proses penganggaran. *Rolling budget* dan *continuous budgeting* yang efektif memerlukan input dari berbagai departemen, seperti pemasaran, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia, sehingga proyeksi yang dibuat mencerminkan kondisi bisnis secara menyeluruh. Kolaborasi lintas fungsi ini juga membantu membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap anggaran yang disusun.

Selain itu, penetapan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang relevan menjadi faktor kunci. KPI yang tepat membantu mengukur keberhasilan implementasi anggaran dan memastikan setiap pembaruan selaras dengan strategi perusahaan. Disiplin dalam pembaruan data juga menjadi syarat utama, mengingat efektivitas kedua metode ini sangat bergantung pada kualitas dan ketepatan waktu informasi yang digunakan (Al-Mustaqbal University, Babylon, Iraq. et al., 2024).

Terakhir, perusahaan perlu mengembangkan budaya organisasi yang adaptif. Perubahan menuju penganggaran yang dinamis memerlukan sikap terbuka terhadap inovasi, kemauan untuk belajar, serta kesiapan menghadapi perubahan asumsi dan target secara berkala. Dengan kombinasi teknologi yang tepat, kolaborasi yang kuat, indikator yang jelas, serta budaya kerja yang fleksibel, *rolling budget* dan *continuous budgeting* dapat menjadi alat manajemen yang efektif untuk menjaga daya saing perusahaan di era bisnis yang penuh ketidakpastian.

Daftar Pustaka

- Al-Mustaqbal University, Babylon, Iraq., Naji, A. H., Hashim, I. S., Al-Mustaqbal University, Babylon, Iraq., Mohammed, H. J., & Al-Mustaqbal University, Babylon, Iraq. (2024). Improving the Budget Process Through Effective Budget Planning Strategy. *International Journal of Business and Management Sciences*, 04(02), 16–28. <https://doi.org/10.55640/ijbms-04-02-02>
- Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2018). A Study of the Linkages Between *Rolling budget* Forms, Uncertainty and Strategy. *The British Accounting Review*, 50(3), 306–323. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.002>
- Candio, P. (2024). Post-Shock Budgeting: A Methodological Framework. *International Journal of Business and Management*, 19(2), 171. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n2p171>
- Frnod, E., & Safa, M. (2014). Continuous-in-Time Financial Model for Public Communities. *ESAIM: Proceedings and Surveys*, 45, 158–167. <https://doi.org/10.1051/proc/201445016>
- Frow, N., Marginson, D., & Ogden, S. (2010). “Continuous” Budgeting: Reconciling Budget Flexibility with Budgetary Control. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 444–461. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.003>
- Gudkova, O., & Ermakova, L. (2020). Budgeting as a Way of Performance of the Development Strategy on the Example of Jsc Konservushprod. *Bulletin of Science and Practice*, 6(4), 294–302. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/53/34>
- Henttu-Aho, T. (2018). The Role of Rolling Forecasting in Budgetary Control Systems: Reactive and Proactive Types of Planning. *Journal of Management Control*, 29(3–4), 327–360. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
- Muammar Khaddafi, Fuja Mastiara, Nadia Agustina, Hidayanti Hidayanti, & Halimah Halimah. (2024). Peran Anggaran Dalam Mengambil Keputusan Manajerial Di Perusahaan. *Jurnal Rimba :*

Riset Ilmu Manajemen Bisnis Dan Akuntansi, 2(4), 221–230.
<https://doi.org/10.61132/rimba.v2i4.1365>

Zeller, T. L., & Metzger, L. M. (2013). Good Bye Traditional Budgeting, Hello Rolling Forecast: Has the Time Come? *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(3), 299–310.
<https://doi.org/10.19030/ajbe.v6i3.7810>

PROFIL PENULIS



Dr. Dra. Sri Sutrismi, M.M.

Riwayat pendidikan yang penulis telah tempuh adalah, pendidikan S1 Fakultas Ekonomi Universitas Jember pada tahun 1986, kemudian melanjutkan S2 pada Jurusan Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Islam Kadiri pada tahun 2006 dan menyelesaikan program S3 Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 2012.

Selain menekuni bidang Manajemen Keuangan, dan Konsultan Keuangan di bidang keuangan, penulis juga aktif menjadi pemateri atau narasumber di beberapa event terkait Manajemen Keuangan. Penulis saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tulungagung. Penulis sangat *concern* dalam bidang Manajemen Keuangan, sehingga apabila menginginkan teman diskusi atau sharing keilmuan terkait hal tersebut bisa menghubungi penulis *via email srisurismi@unita.ac.id*



BAB 16
BEYOND BUDGETING:
KONSEP ANGGARAN
ALTERNATIF MASA
DEPAN

Dr. Susilaningtyas Budiana Kurniawati, S.E., M.Si.
Universitas Tunas Pembangunan Surakarta



Perkembangan Konsep Penganggaran

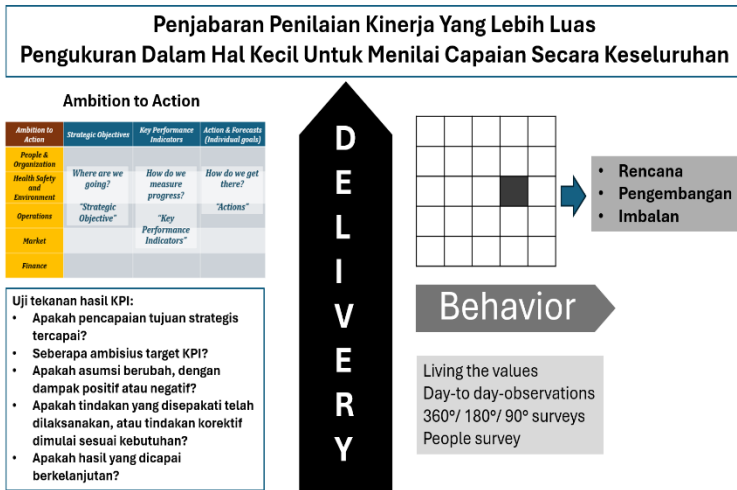
Konsep penganggaran sudah dikenal sejak lama yang dapat ditelusuri pada sejarah zaman bangsa Babilonia dan Mesir yang sudah mampu menerapkan sistem pengelolaan pasokan biji-bijian dan uang. Demikian pula bangsa Romawi yang telah mampu menentukan besaran pajak berdasar kemampuan membayar yang dihitung dari estimasi pendapatan dan pengeluaran. Selain itu makna “*forecasting*” sebenarnya sudah ada dalam alkitab sebagai contohnya yaitu ketika Yusuf meramalkan masa subur akan berlangsung selama tujuh tahun sehingga perlu pengelolaan panen yang disimpan sebagai persediaan kebutuhan pangan. Pengelolaan persediaan kebutuhan tersebut dilakukan untuk menghadapi masa sulit pada tujuh tahun selanjutnya karena kemarau panjang sehingga menyebabkan kelaparan (Urus, 2024; Wardayati, 2022; L. Flesher & K. Flesher, 1979).

Anggaran atau *budget* berasal dari bahasa latin “*bulga*” yang berarti tas kulit yang selanjutnya menjadi satu makna dengan apapun yang ada di dalam tas tersebut. Pada pertengahan abad di Prancis terdapat seorang kustodian dikenal dengan istilah *budgeter* yang bertugas mengelola dana untuk kelompok penyair dengan cara menyimpan kebutuhan dalam tas bernama “*baguette*” (Urus, 2024)

Selanjutnya sekitar tahun 1750 istilah “*budget*” semakin dikenal manakala menteri inggris menyampaikan anggaran nasional kepada parlemen setiap tahun. Perkembangan penganggaran selanjutnya dikaitkan dengan pengelolaan keuangan yang mulai dikenal sejak sekitar tahun 1920 ketika di Amerika banyak terbit undang-undang penganggaran berkaitan dengan pengelolaan biaya dan arus kas (Wardayati, 2022).

Perkembangan selanjutnya terjadi pada sekitar tahun 1960-an yaitu penganggaran yang mulai dikaitkan dengan kontrak kinerja antara atasan dan bawahan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi secara hirarki. Sehingga distribusi wewenang, pengambilan keputusan, dan instruksi kerja mengalir dari atasan ke bawahan. Model tersebut selanjutnya dikenal sebagai manajemen tradisional yang pada masa selanjutnya dianggap kaku, birokratis, dan hirarkis sehingga tidak fleksibel dan tidak adaptif terhadap perubahan yang ada (Urus, 2024).

Penilaian kinerja secara luas dilakukan dengan melakukan dalam dua aspek. Beberapa hal yang menjadi penilaian KPI yaitu apakah tujuan strategis tercapai? Seberapa besar target KPI? Apakah asumsi berubah menyebabkan dampak positif atau negatif? Apakah rencana aksi telah dilakukan? Apakah perubahan rencana aksi sudah mulai dilakukan? Apa hasil yang dicapai secara berkelanjutan?



Gambar 16.7: Penjabaran Penilaian Kinerja Secara Lebih Luas
 Sumber : Bogsnes, 2023

Selanjutnya aspek yang satunya dilakukan dengan pengembangan rencana kerja dan peningkatan imbalan. Selain itu juga dilakukan pengelolaan perilaku dan budaya kerja. Serta memaknai penilaian-penilaian yang dilakukan dengan observasi sehari-hari dan survei. Pengukuran hal kecil dalam kedua aspek tersebut dapat dilakukan untuk menyampaikan (*delivery*) nilai-nilai sebagai dasar pengukuran capaian secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Bogsnes, B. (2023). *This is Beyond Budgeting: A Guide to More Adaptive and Human Organizations*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken. New Jersey. <https://lcn.loc.gov/2022053747>
- Flesher, D., & Flesher, T. (1979). *Short History Of Budgeting*. Woman C.P.A. Vol. 41: Iss.1. Article 4. <https://egrove.olemiss.edu/wcpa/vol41/iss1/4>.
- Hope J., Fraser. R. (2003): *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harward Business School Press.
- Murifal, B. (2001) Strategi Manajemen Mengoptimalkan Kinerja dengan Konsep Beyond Budgeting. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5 (1). Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universita Batanghari Jambi. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i1.318>
- Ursu, I. (2024). *The History of the Business Budgeting to the Present: A Literature Review*. *Journal of Eastern Europe Research in Business and Economics*. Vol. 2024. <https://doi.org/10.5171/2024.342438>.
- Wardayati, S.M., Hidayatullah, A., Prahesti, L.R., Araf, M.W.R.I.(2022). *APSSAI Accounting Review*, 2(1), 80-92. <https://doi.org/10.26418/apssai.v1i1.7>.


PROFIL PENULIS



Dr. Susilaningtyas Budiana Kurniawati, S.E., M.Si.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu ekonomi akuntansi dimulai sejak penulis memutuskan untuk memilih kuliah jurusan akuntansi hingga berhasil menyelesaikan pendidikan sampai tingkat S3 di Program Doktorat Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sebelas Maret Surakarta dengan predikat lulusan terbaik (*cumlaude*). Pada saat menempuh jenjang pendidikan di perguruan tinggi, penulis sempat bekerja sebagai *staff accounting & finance* di CV. Prima Food Surakarta dilanjutkan bekerja sebagai auditor di Kantor Akuntansi Publik untuk menerapkan ilmu akuntansi yang telah dipelajari. Sampai akhirnya setelah penulis lulus pendidikan doktoral kemudian memutuskan untuk menjadi dosen di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tunas Pembangunan Surakarta. Penulis memiliki kepakaran dibidang akuntansi sektor publik dan UMKM. Saat ini penulis aktif dalam melakukan penelitian dan pengabdian masyarakat sesuai bidang kepakaran dengan pendanaan dari internal perguruan tinggi dan dari Basis Informasi Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (BIMA) Kemdiktisaintek. Penulis juga aktif menulis buku sebagai bentuk kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta untuk meningkatkan derajat pendidikan di masyarakat khususnya di bidang ilmu akuntansi publik dan UMKM.

Email Penulis: susilaningtyas.kurniawati@lecture.utp.ac.id



BAB 17

PENGANGGARAN

SEKTOR PUBLIK DAN

NIRLABA

Iqlima Azhar, S.E., M.Si.
Universitas Samudra



2025 melalui Inpres No.1 Tahun 2025 yang memotong anggaran belanja hingga 306,7 Triliun (Perbendaharaan, 2025), penurunan pendapatan pajak, serta ketegangan dalam implementasi program Makan Bergizi Gratis (MBG), memperlihatkan bagaimana desain dan eksekusi anggaran bisa berdampak luas terhadap efektivitas pelayanan dan kepercayaan publik. Pemangkasan anggaran meskipun ditujukan untuk menyeimbangkan APBN, turut berdampak pada keberlangsungan program-program pelayanan dasar dan kolaborasi lintas sektor, termasuk yang dijalankan bersama dengan sektor nirlaba (Reuters, 2025).

Konsep Dasar Penganggaran Sektor Publik

Anggaran adalah pernyataan tentang batasan dan alokasi sumber daya keuangan yang akan digunakan oleh pemerintah dalam memberikan bantuan dan layanan untuk meningkatkan kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat (Satrio, 2023). Mardiasmo (2018) menyatakan anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk menyiapkan anggaran. Menurut (Schick, 2009), penganggaran adalah proses rekonsiliasi dimana pemerintah dan parlemen serta masyarakat terlibat dalam perdebatan mengenai keunggulan relatif dari berbagai alternatif kebijakan hingga bagaimana cara mengalokasikan sumber daya yang dimiliki. Penganggaran juga merupakan proses yang mengatur perilaku pemerintah dalam mengelola dan memberikan bantuan serta layanan kepada publik, serta pencatatan dan pertanggungjawaban penggunaan uang publik dan hasil yang dicapai. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 tahun 2003 tentang Keuangan Negara, anggaran didefinisikan sebagai rencana keuangan tahunan pemerintahan negara yang disetujui oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR). Berdasarkan definisi tersebut menegaskan bahwa anggaran adalah proses politik dimana semua pihak terlibat dalam mengalokasikan uang negara untuk membiayai kepentingan publik.

Penganggaran sektor publik (Mardiasmo, 2018) adalah proses perencanaan, penyusunan, pengesahan, pelaksanaan, dan evaluasi

Tabel 17.1: Kondisi Aktual Penganggaran Nirlaba di Indonesia

No	Aspek	Kondisi saat ini	Tantangan Utama
1	Tata kelola & Standar	Panduan Governansi telah tersedia (PUG-ONI)	Penyebaran dan penerapan belum merata di seluruh organisasi.
2	Anggaran Strategis	Sudah diterapkan budget komprehensif dan fleksibel	SDM lemah, kapasitas perencanaan masih terbatas.
3	Pelaporan Keuangan	Umumnya belum sesuai dengan standar PSAK 45	Banyak LSM belum menyusun laporan lengkap (arus kas, neraca, dsb)
4	Pembukuan & Transparansi	Praktik terbaik mulai diterapkan dalam beberapa organisasi.	Banyak masih manual, tidak terstruktur.
5	Stabilitas Finansial	mulai menerapkan cadangan dan indikator keuangan.	Banyak belum mapan secara finansial.

Berdasarkan tabel di atas untuk menghadapi tantangan utama penganggaran nirlaba, maka diperlukan implementasi luas dari panduan dan standar, kapasitas pengurus organisasi, Penerapan Sistem Keuangan Formal (PSAK), sertifikasi dan audit independen, serta adanya ketersediaan pelatihan dan dukungan teknis.

Landasan Penganggaran Nirlaba

PSAK 45 tentang Pelaporan Keuangan Entitas Nirlaba diterbitkan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) untuk memberikan panduan penyajian laporan keuangan organisasi nirlaba (IAI, 2022). Meskipun PSAK 45 lebih fokus pada pelaporan daripada penyusunan anggaran, prinsip-prinsipnya sangat relevan dalam proses penganggaran, karena anggaran harus mengacu pada struktur pelaporan yang diwajibkan PSAK 45. Karakteristik organisasi nirlaba berbeda dengan organisasi bisnis, perbedaannya utamanya terletak pada cara organisasi memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas operasinya. Organisasi nirlaba memperoleh sumber daya dari sumbangan para anggota dan para penyumbang lain yang tidak mengharapkan imbalan apapun dari organisasi tersebut.

Pada beberapa bentuk organisasi nirlaba, meskipun tidak ada kepemilikan, organisasi tersebut mendanai kebutuhannya dari utang dan kebutuhan operasinya dari pendapatan atas jasa yang diberikan kepada publik. Akibatnya, pengukuran jumlah, saat, dan kepastian aliran pemasukan kas menjadi ukuran kinerja penting bagi para pengguna laporan keuangan organisasi tersebut, seperti kreditur dan pemasok dana lainnya. Para pengguna laporan keuangan organisasi nirlaba memiliki kepentingan bersama yang tidak berbeda dengan organisasi bisnis, yaitu untuk menilai:

1. Jasa yang diberikan oleh organisasi nirlaba dan kemampuannya untuk terus memberikan jasa tersebut.
2. Cara manajer melaksanakan tanggung jawabnya dan aspek kinerja manajer.

Kemampuan organisasi untuk terus memberikan jasa dikomunikasikan melalui laporan posisi keuangan yang menyediakan informasi mengenai aktiva, kewajiban, aktiva bersih, dan informasi mengenai hubungan di antara unsur-unsur tersebut. Laporan ini harus menyajikan secara terpisah aktiva bersih baik yang terikat maupun tidak terikat penggunaannya. Pertanggungjawaban manajer mengenai kemampuannya mengelola sumber daya organisasi yang diterima dari para penyumbang disajikan melalui laporan aktivitas dan laporan arus kas. Laporan aktivitas harus menyajikan informasi mengenai perubahan yang terjadi dalam kelompok aktiva bersih.

Daftar Pustaka

- Filantropi. (2023, November 10). *Mewujudkan Tata Kelola dan Keberlangsungan Keuangan yang Strategis bagi Lembaga Nirlaba*. Diambil kembali dari https://filantropi.or.id/berita-nasional/mewujudkan-tata-kelola-dan-keberlangsungan-keuangan-yang-strategis-bagi-lembaga-nirlaba/?utm_source=chatgpt.com
- IAI. (2022). PSAK NO. 45: Pelaporan Keuangan Entitas Nirlaba. Dalam I. A. Indonesia.
- KNKG. (2024, Maret 26). *KNKG terbitkan pedoman governansi bagi organisasi nirlaba di Indonesia*. Diambil kembali dari https://www.antaraneews.com/berita/4029159/knkg-terbitkan-pedoman-governansi-bagi-organisasi-nirlaba-di-indonesia?utm_source=chatgpt.com#google_vignette
- Mardiasmo, 2018. *Akuntansi Sektor Publik*, Andi: Yogyakarta.
- Nurkholis dan Moh. Khusaini, 2019. *Penganggaran Sektor Publik*. Malang: UB Press.
- Perbendaharaan, D. J. (2025). *Langkah Strategis dan Tantangan Pelaksanaan Anggaran Pasca Efisiensi*. Diambil kembali dari <https://djpb.kemenkeu.go.id>
- Reuters. (2025, Februari 18). Indonesia Budget Efficiency Cuts Remain at \$18.8 Billion.
- Satrio, A. A. (2023, September 28). *Penganggaran sektor publik: Teori dan Implementasinya di Indonesia*. Diambil kembali dari Kemenkeu Learning Center: <https://klc2.kemenkeu.go.id/kms/knowledge/penganggaran-sektor-publik-teori-dan-implementasi-di-indonesia-69302a10/detail/>
- Schick, A. (2009). *Evolutions in Budgetary Practice (1st ed.)*. Diambil kembali dari www.sourceoecd.org/governance/9789264060876


PROFIL PENULIS



Iqlima Azhar, M.Si.

Penulis merupakan lulusan Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Universitas Syiah Kuala pada tahun 2009. Tertarik untuk mempertajam ilmu akuntansi, penulis melanjutkan kuliah tahun 2011 pada Program magister Universitas Syiah Kuala di bidang yang sama, yaitu Akuntansi dan selesai pada tahun 2013. Pada saat ini penulis sedang melanjutkan kuliah S3 dibidang ekonomi syariah. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi, Ekonomi Islam, Akuntansi pemerintahan dan kewirausahaan, dimana pada implementasinya di dunia usaha, bidang-bidang tersebut saling mendukung satu sama lain untuk meningkatkan kompetensi penulis. Dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemendikbudristek DIKTI. Selain sebagai peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Sebelumnya, penulis juga pernah membuat buku dengan judul Manajemen Keuangan, Pengantar Akuntansi, Perpajakan; Konsep, Regulasi, dan Penyelesaian Soal, yang digunakan sebagai referensi pada proses belajar mengajar di perguruan tinggi tempat penulis berafiliasi.

Email Penulis: iqlima_a@unsam.ac.id / iqlima_a@yahoo.com



BAB 18
KEY PERFORMANCE
INDICATORS (KPI)
DALAM PENGANGGARAN

Rindu Ferdina Lestari, S.E., M.Ak.
Universitas Muhammadiyah Jakarta



Pengertian dan Karakteristik *Key Performance Indicators* (KPI)

Untuk mengetahui seberapa efektif sebuah perusahaan mencapai tujuannya, diperlukan alat penilaian kinerja yang andal. Di antara berbagai alat yang ada, *Key Performance Indicator* (KPI) menempati posisi yang paling utama. KPI berperan sebagai kompas strategis yang mengindikasikan apakah langkah-langkah perusahaan sudah sesuai dengan visi dan misi jangka panjangnya. Alat ini tidak hanya membantu dalam mengevaluasi hasil tetapi juga mengungkap area-area yang perlu diperbaiki untuk mendongkrak kinerja secara dramatis. Berbeda dengan metrik dasar yang hanya mencatat data teknis (misalnya, umur peralatan), KPI menyentuh aspek fundamental dari performa dan merupakan indikator kesuksesan bisnis yang sebenarnya, bukan hanya pengukuran proses biasa. Singkatnya, KPI dirancang khusus untuk mengukur pencapaian tujuan dari setiap aktivitas yang dilakukan (Nur Fatima et al., 2018).

Sebagai alat ukur berbasis angka, *Key Performance Indicator* (KPI) atau Indikator Kinerja Utama bertujuan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan strategis sebuah organisasi, program, maupun individu. Pada hakikatnya, KPI bukan sekadar kumpulan statistik melainkan sebuah alat strategis yang menyoroti elemen-elemen kinerja yang paling esensial. Keberadaannya berfungsi sebagai pemandu dalam menentukan keputusan, menilai kesuksesan, serta menemukan titik-titik yang memerlukan intervensi dan perbaikan. (Parmenter D., 2010).

Kualitas sebuah KPI sebagai alat ukur yang andal ditentukan oleh pemenuhan kriteria SMART. Pertama, KPI harus Spesifik, yakni jelas dan terdefinisi dengan baik untuk menghindari multitafsir. Kedua, bersifat Terukur sehingga dapat dinyatakan dalam angka, memungkinkan analisis objektif atas pencapaian. Ketiga, targetnya harus Dapat Dicapai (*Achievable*) agar tetap realistis dan tidak memicu frustrasi. Keempat, KPI harus Relevan dan berkaitan erat dengan tujuan strategis organisasi. Terakhir, KPI perlu Berbatas Waktu (*Time-bound*) dengan kerangka waktu yang definitif untuk menciptakan target dan urgensi yang jelas. (Drucker, 1954).

Menurut Sancoko (2008) dalam Saleh & Andriana (2021), ruang lingkup Penganggaran Berbasis Kinerja mencakup empat tahapan utama:

1. Perumusan Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, dan Target

Tahap ini merupakan fondasi utama yang harus ditetapkan oleh organisasi sebagai acuan pencapaian tertinggi. Setiap indikator kinerja harus selaras dan mendukung visi, misi, tujuan, sasaran, dan target organisasi.

2. Penetapan Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan ukuran kuantitatif yang menilai tingkat pencapaian sasaran atau tujuan. Indikator ini digunakan untuk mengukur, menghitung, dan mengevaluasi kinerja pada tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun pasca-kegiatan. Unsur-unsurnyameliputi *input* (masukan), *output* (keluaran), *outcome* (hasil), *benefit* (manfaat), dan *impact* (dampak).

3. Evaluasi Pelaksanaan Rencana

Evaluasi dilaksanakan melalui pendekatan sistematis yang meliputi pengumpulan dan analisis data guna mengukur tingkat pencapaian sasaran serta kinerja pembangunan. Proses ini mengacu pada indikator dan target kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan.

4. Analisis Standar Biaya (ASB)

Analisis Standar Biaya bertujuan menetapkan biaya standar untuk program/kegiatan agar alokasi anggaran lebih rasional dan efisien. Penerapan ASB mengurangi inefisiensi anggaran di tingkat unit kerja dengan memastikan setiap alokasi berdasar pada kebutuhan yang terukur.

Prinsip-prinsip Utama Anggaran Berbasis Kinerja

Ada beberapa prinsip utama yang menjadi landasan yaitu:

1. Fokus pada Kinerja (*Performance Focus*)

Anggaran dirancang untuk berorientasi pada pencapaian target kinerja yang terukur. Alokasi dana tidak semata-mata didasarkan pada kebutuhan operasional rutin, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan program dalam menghasilkan *output* (keluaran) dan *outcome* (hasil) yang telah ditetapkan. Prinsip ini menjamin

bahwa setiap pengeluaran anggaran berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian tujuan strategis organisasi. (Mardiasmo, 2002).

2. Akuntabilitas dan Transparansi (*Accountability and Transparency*)

Setiap unit kerja atau penanggung jawab program harus bertanggung jawab penuh atas penggunaan anggaran dan pencapaian target yang ditetapkan. Proses penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan harus dilakukan secara terbuka dan dapat diakses oleh publik. Hal ini mendorong pengelolaan dana yang lebih jujur dan bertanggung jawab (Halim, 2012).

3. Keterkaitan Strategis (*Strategic Linkage*)

Setiap unit kerja atau penanggung jawab program wajib mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran dan pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Proses penganggaran, pelaksanaan, dan pelaporan harus dilaksanakan secara transparan serta dapat diakses oleh publik. Prinsip ini mendorong integritas dan kejujuran dalam pengelolaan keuangan, sekaligus memastikan bahwa setiap alokasi dana digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Lembaga Administrasi Negara, 2009).

4. Pengukuran Kinerja yang Jelas (*Clear Performance Measurement*)

Prinsip ini menekankan pentingnya penggunaan indikator kinerja yang memenuhi kriteria SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Indikator SMART berfungsi untuk memantau progres, mengevaluasi tingkat keberhasilan, serta menganalisis keselarasan antara anggaran yang digunakan dengan hasil yang diperoleh. Kejelasan dalam pengukuran kinerja menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis data (Robinson, 2007).

5. Penghematan dan Efisiensi (*Economy and Efficiency*)

Pengelolaan anggaran harus dioptimalkan untuk memaksimalkan hasil yang dicapai. Hal ini mencakup upaya memperoleh sumber daya (seperti barang dan jasa) dengan biaya terendah (asas ekonomi), serta mengubah sumber daya tersebut menjadi hasil secara optimal (asas efisiensi).

Daftar Pustaka

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice Of Management*. New York: Harper & Row.
- Fransisca, N. (2023). Peranan Anggaran Terhadap Pencapaian Indikator Kinerja Utama Pada Dinas Perhubungan Kota Medan. *Jurnal Stindo Profesional*, 9(5).
- Halim, A. (2012). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free From The Annual Performance Trap*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization*. Harvard Business Press.
- Lembaga Administrasi Negara (2009). *Pedoman Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja*. Jakarta: Lan.
- Lestari, A., Murdapa, F., & Setiawan, A. (2021). *Analisis Capaian Kinerja Di Dinas Bina Marga Dan Bina Konstruksi Provinsi Lampung*.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Nur Fatima, H., Said, D., & Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin, F. (2018). *Balanced Scorecard: Penentuan Prioritas Key Performance Indicators (Kpi) Dalam Meningkatkan Kinerja Dengan Metode Dematel*. 2(2).
- Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators (Kpis): Developing, Implementing, And Using Winning Kpis*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, And Using Winning Kpis (3rd Ed.)*. Wiley.

- Robinson, M. (2007). *Performance-Based Budgeting: A Toolkit*. Washington D.C.: International Monetary Fund.
- Sancoko, B. (2008). Kajian Terhadap Penerapan Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia.
- Santoso, E. (2024). Implementasi Penganggaran Berbasis Risiko: Studi Empiris Pada Perusahaan Penghasil Gula Kristal Putih. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 29(2), 126–136. <https://doi.org/10.23960/Jak.V29i2.2882>
- Sidabutar, E. U. (2023). Peranan Anggaran Terhadap Pencapaian Indikator Kinerja Utama Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Karo. *Jurnal Stindo Profesional*.
- Smith, M. (2020). *Performance Measurement And Kpi Budgeting In Government*. Routledge.
- Ummam, Nur Ramadhana Nashrul, et., al., (2023). Kendala Dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. In *Journal Of Law, Administration, And Social Science* (Vol. 3, Issue 1).


PROFIL PENULIS



Rindu Ferdina Lestari, S.E., M.Ak.

Ketertarikan penulis terhadap Ilmu Ekonomi dan Bisnis tentang Penganggaran Perusahaan berawal pada tahun 2008 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Menengah Kejuruan di SMK Yadika 4 Kota Tangerang dengan memilih Jurusan Administrasi Perkantoran dan berhasil lulus pada tahun 2011. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan lulus pada tahun 2015. kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Prodi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2020. Penulis memiliki kepakaran dibidang Akuntansi dan untuk mewujudkan karier sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: rinduferdina@umj.ac.id



BAB 19
BUDGETING
(PENGANGGARAN)
DALAM PERUSAHAAN
STARTUP DAN UMKM

Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.
Institut Teknologi Bandung



perusahaan *startup* dan UMKM agar kita bisa menggunakan *budgeting* sebagai kompas yang memandu bisnis dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep *budgeting* (penganggaran) dan implementasinya dalam konteks perusahaan *startup* dan UMKM untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan usaha dalam jangka panjang.

Konsep Dasar *Budgeting* untuk *Startup* dan Umkm: Peran, Karakteristik dan Tujuan

Budgeting atau penganggaran merupakan landasan utama dalam manajemen keuangan, berperan sebagai proses sistematis untuk mengalokasikan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi tertentu (Azizah et al., 2020). Penganggaran berfungsi sebagai peta jalan yang komprehensif, yang membimbing perusahaan dalam merencanakan aktivitas keuangan serta mengendalikan pengeluaran, sehingga berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan keberlanjutan usaha, khususnya perusahaan rintisan (*startup*) dan UMKM, yang umumnya beroperasi dengan modal dan sumber daya terbatas (Wati et al., 2024).

Penganggaran yang efektif memungkinkan pelaku usaha menghadapi keterbatasan keuangan, mengoptimalkan alokasi sumber daya, serta mengambil keputusan yang tepat (Ardila et al., 2019). Kegiatan kewirausahaan yang sering kali berfokus pada efisiensi biaya menegaskan pentingnya penganggaran untuk mencapai efisiensi, karena tanpa penganggaran yang efektif, bahkan usaha dengan pendapatan tinggi pun dapat kesulitan menjaga stabilitas keuangan, karena pengelolaan keuangan yang baik sangat bergantung pada literasi keuangan (Ubaidillah & Atmini, 2022).

Praktik penganggaran pada *startup* dan UMKM memiliki karakteristik berbeda dibandingkan dengan perusahaan besar, terutama terkait struktur organisasi, ketersediaan sumber daya, dan skala operasional. *Startup* dan UMKM cenderung memiliki struktur organisasi yang lebih ramping, dengan lapisan manajemen yang lebih sedikit dan fleksibilitas operasional yang lebih tinggi. Berbeda dengan

pemasaran (Sari & Setiyana, 2020). Pemasaran digital dapat menjangkau konsumen secara luas tanpa batasan geografis (Anggraini et al., 2022). Dengan mengombinasikan media promosi dan distribusi digital, *startup* dan UMKM berpotensi meraih keuntungan maksimal (Syukri & Sunrawali, 2022).

Startup dan UMKM perlu beradaptasi dengan memanfaatkan teknologi digital untuk menjangkau pasar yang lebih luas dan meningkatkan penjualan (Harini et al., 2022). Dengan pelatihan yang tepat, UMKM dapat meningkatkan keahlian dalam manajemen, pemasaran digital, dan pencatatan keuangan, yang pada gilirannya akan membantu mereka mengembangkan usaha dan meningkatkan daya saing (Nasution et al., 2022). Literasi keuangan yang memadai akan membantu *startup* dan UMKM mengelola keuangan secara efektif dan menghindari risiko gagal bayar (Abubakar & Handayani, 2022). Selain itu, pendampingan dari ahli keuangan dan adopsi sistem keuangan digital juga akan sangat membantu UMKM dalam mengelola keuangan mereka (Sudarwati & Izzaty, 2022).

Pelaksanaan inkubasi, kolaborasi dan koordinasi antara akademisi, pelaku bisnis, pemerintah, dan masyarakat dalam pengembangan usaha kecil dan menengah harus dimaksimalkan (Wajdi et al., 2021). Usaha kecil dan menengah memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia dalam hal lapangan kerja dan jumlah usaha (Dzikrulloh et al., 2022). Usaha Mikro Kecil dan Menengah memiliki kontribusi besar dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan pendapatan masyarakat (Wati et al., 2024). Dalam rangka meningkatkan daya saing UMKM, pemerintah perlu memberikan dukungan yang komprehensif dan berkelanjutan (Winduro & Suhita, 2023). Usaha Mikro Kecil dan Menengah memiliki potensi besar dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Ardila et al., 2019). Usaha Mikro Kecil dan Menengah juga memiliki peran penting dalam mengurangi kemiskinan dan kesenjangan sosial (Suhendar et al., 2022).

Program pembiayaan yang mudah diakses dan terjangkau dapat membantu *startup* UMKM mengatasi masalah permodalan (Putri, 2020). Selain itu, pendampingan dan pelatihan yang terstruktur dapat membantu meningkatkan kualitas manajemen dan sumber daya manusia UMKM.

Fluktuasi pendapatan, terutama bagi *startup*, dapat membuat proses *budgeting* menjadi lebih kompleks dan tidak pasti. Minimnya literasi keuangan juga dapat menghambat kemampuan UMKM dalam mengelola keuangan mereka secara efektif dan membuat keputusan yang tepat (Sopian et al., 2023). Oleh karena itu, dibutuhkan upaya yang komprehensif dan terintegrasi untuk mengatasi berbagai tantangan ini dan meningkatkan kemampuan *startup* dalam mengelola keuangan mereka secara efektif (Akhmad & Purnomo, 2021).

Kesimpulan

Budgeting merupakan pondasi utama dalam pengelolaan keuangan yang sehat bagi *startup* dan UMKM. Dengan perencanaan anggaran yang terstruktur, perusahaan dapat mengatur alokasi sumber daya secara efisien, mengantisipasi arus kas dan kebutuhan dana, mengurangi risiko pengeluaran tidak terkontrol, mendukung pengambilan keputusan strategis secara tepat, serta meningkatkan disiplin dan transparansi keuangan dalam organisasi. Oleh karena itu *budgeting* yang baik menjadi kunci dalam menjaga stabilitas, memitigasi risiko kegagalan, dan mendorong pertumbuhan perusahaan di tengah persaingan dan dinamika usaha yang tinggi.

Rekomendasi penerapan *budgeting* yang adaptif dan konsisten dengan cara melakukan penyesuaian anggaran secara berkala (bulanan atau kuartalan), agar anggaran sesuai dengan perubahan kondisi bisnis. Perusahaan disarankan menggunakan teknologi atau aplikasi keuangan untuk memudahkan pencatatan, pemantauan, dan analisis realisasi anggaran, juga melibatkan seluruh tim inti dalam proses penyusunan dan evaluasi anggaran agar tercipta komitmen bersama. Kemudian menyusun skenario anggaran realistis (optimis, moderat, pesimis) untuk menghadapi ketidakpastian, yang memprioritaskan pengeluaran penting dan investasi yang berdampak langsung pada pertumbuhan bisnis. Monitoring dan evaluasi secara disiplin terus dilaksanakan, dan memperbaiki praktik *budgeting* sesuai dengan pengalaman serta pembelajaran yang berlangsung.

Daftar Pustaka

- Abubakar, L., & Handayani, T. (2022). PENGUATAN REGULASI: UPAYA PERCEPATAN TRANSFORMASI DIGITAL PERBANKAN DI ERA EKONOMI DIGITAL. *MASALAH-MASALAH HUKUM*, 51(3), 259–270. <https://doi.org/10.14710/mmh.51.3.2022.259-270>
- Afriany, J., & Hakim, A. (2021). Pengaruh Terhadap Financial Literacy, Resiko Toleransi, Kemampuan Managemen Resiko Dalam Keputusan Investasi. *Ekonomi Keuangan Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 2(2), 170–176. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v2i2.660>
- Akhmad, K. A., & Purnomo, S. (2021). PENGARUH PENERAPAN TEKNOLOGI INFORMASI PADA USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DI KOTA SURAKARTA. *Sebatik*, 25(1), 234–240. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v25i1.1293>
- Anggraini, N. P. N., Rustiarini, N. W., & Satwam, I. K. S. B. (2022). OPTIMALISASI PEMASARAN DIGITAL BERBASIS MEDIA SOSIAL UNTUK MENINGKATKAN PENJUALAN UMKM. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(6), 4888. <https://doi.org/10.31764/jmm.v6i6.11216>
- Anita, S. Y. (2022). Analisis Strategi Bersaing Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Masa Pandemi Covid-19 Dalam Perspektif Etika Bisnis Islam (Studi Pada Pelaku UMKM Keripik Pisang di Jl. ZA. Pagar Alam). *JURNAL ILMIAH EKONOMI ISLAM*, 8(1), 352. <https://doi.org/10.29040/jiei.v8i1.3912>
- Ardila, I., Zurriah, R., & Suryani, Y. (2019). Preparation of Financial Statements Based on Financial Accounting Standards for Micro, Small and Medium Entities. *International Journal of Accounting & Finance in Asia Pasific*, 2(3), 1–6. <https://doi.org/10.32535/ijafap.v2i3.584>
- Asadi, A., Sularsih, H., Wibisono, S. H., & Mukoffi, A. (2022). Kebijakan Insentif Pajak UMKM Di Masa Pandemi Covid -19. *E-Journal Perdagangan Industri Dan Moneter*, 10(2), 85–90. <https://doi.org/10.22437/pim.v10i2.19636>

- Azizah, N. L., Indahyanti, U., Latifah, F. N., & Sumadyo, S. B. (2020). Pemanfaatan Pembukuan Digital pada Kelompok UMKM di Sidoarjo Sebagai Media Perencanaan Keuangan. *Community Empowerment*, 6(1), 64–70. <https://doi.org/10.31603/ce.4378>
- Basyir, T. F., & Wardani, D. A. K. (2022). Pengaruh Data Akuntansi Terhadap Harga Saham Perspektif Sebelum Dan Setelah Adopsi XBRL. *Akurasi: Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, 5(1), 61–76.
- Chaniago, S., & Siregar, S. (2022). Laba Akuntansi sebagai Sumber Informasi Pengembangan Usaha. *Al-Kharaj Jurnal Ekonomi Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(5), 1380–1389. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i4.955>
- Dzikrulloh, A., Muhtarom, A., Sulaeman, M. M., & Santoso, M. H. B. (2022). Pengaruh Marketing Mix (4P) Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Kepuasan Konsumen Pada Usaha UMKM. *EKOMBIS REVIEW Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2). <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2648>
- Gallani, S., Krishnan, R., Marinich, E., & Shields, M. D. (2019). *Budgeting, Psychological Contracts, and Budgetary Misreporting. Management Science*, 65(6), 2924–2945. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3067>
- Hafiz, M. S., Wahyuni, S., & Ilham, F. (2021). ANALISIS KESIAPAN PENGANGGARAN HOUSEHOLD ATAS DAMPAK PANDEMI COVID-19 DI INDONESIA. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 21(1). <https://doi.org/10.30596/jrab.v21i1.6519>
- Hardi, R., & Arifin, A. Z. (2023). Pengaruh information dan communication technology adoption serta digital transformation terhadap asset growth UMKM. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(3), 537–548. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v7i3.23866>
- Harianti, A., Harahap, L., & Hendyansyah, H. (2020). LAPORAN KEUANGAN BERBASIS STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN ENTITAS MIKRO, KECIL DAN MENENGAH BAGI PELAKU USAHA MIKRO. *Akurasi Jurnal Studi Akuntansi Dan Keuangan*, 2(1), 9–20. <https://doi.org/10.36407/akurasi.v2i1.159>

- Harini, S., Silaningsih, E., & Putri, M. E. (2022). Pengaruh Orientasi Pasar, Kreativitas Dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran UMKM. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.33603/jibm.v6i1.6040>
- Haryanto, H., Delfina, D., Jessica, J., Chang, J., & Quinn, F. (2022). Pemasaran Digital untuk Meningkatkan Produktivitas, Efisiensi dan Pendapatan UMKM JHN Shop Batam. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 181–186. <https://doi.org/10.52436/1.jpmi.494>
- Irawanto, I., Priono, S., & Saputra, R. W. (2023). Preparation of Village Revenue and Expenditure Budgets in The Jorong Sub-District of Tanah Laut District. *Asian Journal of Community Services*, 2(6), 541–550. <https://doi.org/10.55927/ajcs.v2i6.4779>
- Jannah, M., & Setiyono, W. P. (2021). The Effect of Financial Literacy and Financial Attitude on Financial Welfare of MSME Actors in Sidoarjo City with Financial Management Behavior as an Intervening Variable. *Academia Open*, 5. <https://doi.org/10.21070/acopen.5.2021.1667>
- Knardal, P. S., & Bjørnenak, T. (2020). Managerial characteristics and budget use in festival organizations. *Journal of Management Control*, 31(4), 379–402. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00305-0>
- Larkin, R. F., & DiTommaso, M. (2020). *IMPORTANCE OF BUDGETS TO A NOT-FOR-PROFIT* (pp. 235–252). <https://doi.org/10.1002/9781119595984.ch17>
- Mahroqi, R. Al, & Matriano, M. T. (2021). Examining the Effect of Budgetary Controls on the Financial Performance of Oman Telecommunication Company. *International Journal of Research in Entrepreneurship and Business Studies*, 2(3), 37–46. <https://doi.org/10.47259/ijrebs.234>
- Maulana, E., Setianingrum, I., & Sanjaya, V. F. (2021). PENGARUH STRATEGI PEMASARAN, DAN LABEL HALAL TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN. *Upajiw Dewantara*, 5(2), 93–100. <https://doi.org/10.26460/mmud.v5i2.11644>

- Nasution, J., Hardana, A., Damisa, A., & Rasyid, A. (2022). Pelatihan Manajemen Usaha dalam Meningkatkan Usaha UMKM Kuliner. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari*, 1(5), 271–280. <https://doi.org/10.55927/jpmb.v1i5.927>
- Nurholifah, S., Fauzi, A., Naufalya, N., Putra, A. S., & Maharani, A. (2023). Peran Dan Fungsi Internal Control Biaya Tenaga Kerja Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 2(2), 98–108.
- Nurrofah, N., & Ervina, D. (2022). Analisis Pengelolaan Keuangan Desa pada Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020 (Studi Kasus Desa Wonoagung Kecamatan Kasembon Kabupaten Malang). *JFAS Journal of Finance and Accounting Studies*, 4(2), 116–123. <https://doi.org/10.33752/jfas.v4i2.428>
- Padang, J. B., & Kristianti, I. (2022). Sticky Cost pada Biaya Penjualan Perusahaan Family Business Sektor Manufaktur. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 5(2), 168–175. <https://doi.org/10.26905/afr.v5i2.8015>
- Parwoto, P., Widadi, S., & Hidayatulloh, A. (2021). PENDAMPINGAN PENGGUNAAN APLIKASI MICROFINANCE BAGI PENGELOLA BUMDES JATI UNGGUL. *Prosiding Seminar Nasional Program Pengabdian Masyarakat*. <https://doi.org/10.18196/ppm.33.334>
- Pramesti, P., Dwijayanti, A., Komalasari, R., & Munawar, Z. (2021). Transformasi Bisnis Digital UMKM Bola Ubi Kopping di Masa Pandemi Covid-19. *ATRABIS Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(2), 112–119. <https://doi.org/10.38204/atrabis.v7i2.700>
- Prasad, N., Bajpai, M., & Tripathi, A. (2023). The impact of budgetary control on organizational performance. *International Journal of Research in Finance and Management*, 6(2), 266–272. <https://doi.org/10.33545/26175754.2023.v6.i2c.333>
- Purba, D. S., & Sari, E. N. (2022). The Effect Of Budget Planning, Human Resource Competence And Organizational Commitment On Budget Absorption In The North Sumatera Regional Police Satker. *Kajian Akuntansi*, 23(1), 67–89.

<https://doi.org/10.29313/ka.v23i1.8212>

- Putri, M. U. K. N. A. F. (2020). PRODUK PEMBIAYAAN PAKET MASA DEPAN BANK TABUNGAN PENSIUNAN NASIONAL (BTPN) SYARIAH TANPA JAMINAN. *Ahkam Jurnal Hukum Islam*, 8(1), 1–24. <https://doi.org/10.21274/ahkam.2020.8.1.1-24>
- Santi, I. N., Parawangsa, I., Parani, S. B., & Lamusa, F. (2024). Eksplorasi Faktor Penghambat Adopsi Digital Marketing pada UMKM di Kota Palu. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(2), 207–222. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i2.15036>
- Sari, C. D. M., & Setiyana, R. (2020). Sosialisasi Digital Marketing pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Darma Bakti Teuku Umar*, 2(1), 63. <https://doi.org/10.35308/baktiku.v2i1.2050>
- Sarwendhi, R. A. (2021). The Effect of Participatory *Budgeting*, Information Asymmetry, and Organizational Commitment on Budgetary Slack. *The Indonesian Accounting Review*, 11(2), 209–219. <https://doi.org/10.14414/tiar.v11i2.2428>
- Sopian, Y., Imas, Sari, S. S., Rokayah, S., Chairunnisa, R. T., & Noviyanti, R. (2023). Analysis of UMKM Product Design Using Digital Marketing for UMKM in Jambenenggang Village (KKM Group 8). *Indonesian Journal of Society Development*, 2(3), 205–214. <https://doi.org/10.55927/ijsd.v2i3.4505>
- Sudarwati, Y., & Izzaty, I. (2022). Manajemen Hubungan Pelanggan Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 13(1), 13–28. <https://doi.org/10.22212/jekp.v13i1.1988>
- Suhendar, S., Kusumah, R. R., & Salidja, S. (2022). PERAN PEMERINTAH DAERAH DALAM PEMBERDAYAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DI KABUPATEN INDRAMAYU. *Yustitia*, 8(1), 107–121. <https://doi.org/10.31943/yustitia.v8i1.154>
- Syukri, A. U., & Sunrawali, A. N. (2022). Digital marketing dalam pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah. *KINERJA*,


- 19(1), 170–182. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10207>
- Ubaidillah, A., & Atmini, N. D. (2022). Pengaruh Literasi Keuangan dan Sikap Keuangan terhadap Perilaku Pengelolaan Keuangan Pelaku UMKM di Desa Gogik Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. *Jurnal Ilmiah Ekonomika & Sains*, 3(2), 20–29. <https://doi.org/10.54066/jiesa.v3i2.261>
- Wajdi, F., Mangifera, L., & Isa, M. (2021). STRATEGI PENGUATAN INKUBATOR BISNIS DALAM PENGEMBANGAN USAHA KECIL DAN MENENGAH. *Jurnal Manajemen Daya Saing*, 22(2), 101–107. <https://doi.org/10.23917/dayasaing.v22i2.12720>
- Wati, D. L., Septianingsih, V., Khoeruddin, W., & Al-Qorni, Z. Q. (2024). Peranan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) dalam Meningkatkan Perekonomian Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 265–282. <https://doi.org/10.61930/jebmak.v3i1.576>
- Wedawati, B., Maqiyah, R., & Setiawati, R. (2022). DETERMINAN KEPUASAN KEUANGAN (FINANCIAL SATISFACTION) BERBASIS LITERASI KEUANGAN PADA PENGGUNA FINTECH SHOPEEPAY. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(2), 526–540. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i2.18848>
- Winduro, W., & Suhita, D. (2023). Intervention of cooperatives and services for SMEs resilience in Surakarta City. *Publisia Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 8(1), 102–113. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v8i1.8498>
- Zailastri, K., & Murtanto. (2022). PENGARUH ASIMETRI INFORMASI, KEPEMILIKAN INSTITUSIONAL, KEPEMILIKAN MANAJERIAL, DAN KINERJA KEUANGAN YANG DIPROKSIKAN DENGAN LEVERAGE TERHADAP COST OF DEBT PADA PERUSAHAAN MANUFaktur YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2020. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2), 1365–1374. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14939>

PROFIL PENULIS



Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.

Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan dimulai pada tahun 2005 dengan mendirikan perusahaan perseorangan *Lyco Farm* dan selanjutnya menjadi CV *Lyco Farm* pada tahun 2023. CV *Lyco Farm* adalah perusahaan berbasis trading sayuran berkualitas prima ke beberapa supermarket di Bandung dan sekitarnya yaitu Yogya/Griya, Borma dan Papaya. Produk berasal dari kebun swakelola dan dari mitratani. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengambil kuliah S3 prodi Manajemen Pemasaran, Universitas Pasundan pada tahun 2023. Sebelumnya penulis bersekolah di SMAN 4 Bandung pada tahun 1978, dilanjutkan dengan Studi S1 Agronomi di Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus 1985 dan S2 dari IPB lulus 1994. Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, terutama *Technopreneurship*. Penulis mengajar Kewirausahaan, Sosiologi Industri, Pancasila dan Kewarganegaraan di ITB. Selain sebagai dosen, penulis pun menjadi peneliti di Pusat Pemberdayaan Perdesaan (P2D) ITB, dimana proposal pengabdian masyarakat didanai ITB sejak 2015 sampai sekarang, juga terlibat beberapa proyek pemberdayaan masyarakat dengan dana dari beberapa NGO dari Belanda, Belgia, Amerika Serikat dan JICA (Jepang), juga dari Kementerian Pertanian dan Pemprov Jabar. Penulis juga aktif sebagai instruktur untuk pelatihan pelaku UMKM, termasuk kelompok tani sejak 2002 sampai sekarang. Pada tahun 2012 penulis menjadi juara nasional dan mendapatkan Anugrah Citra Produk Pertanian Berdaya Saing 2012 dari Kementerian Pertanian RI.




BAB 20

PENGUNAAN

TEKNOLOGI DALAM

PENGANGGARAN

Azizatul Munawaroh, S.E., M.M.
Universitas Muhammadiyah Jakarta



Pendahuluan: Penggunaan Teknologi dalam Penganggaran

Dalam era digitalisasi yang berkembang pesat, teknologi telah menjadi tulang punggung transformasi di berbagai aspek manajemen keuangan, termasuk proses penganggaran perusahaan. Penganggaran, yang sebelumnya dilakukan secara manual dengan *spreadsheet* konvensional, kini semakin mengadopsi solusi berbasis *cloud computing*, *artificial intelligence* (AI), *big data analytics*, dan *enterprise resource planning* (ERP) untuk meningkatkan akurasi, efisiensi, dan kecepatan penyusunan anggaran (Warren, 2023). Perubahan ini tidak hanya mengurangi risiko *human error* tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan *real-time budgeting*, *predictive forecasting*, dan *scenario analysis* dengan lebih baik (Davenport & Ronanki, 2021).

Salah satu tantangan utama dalam penganggaran tradisional adalah keterbatasan data *real-time* dan kolaborasi antar-departemen yang seringkali menghambat proses pengambilan keputusan. Dengan hadirnya teknologi seperti *machine learning* dan *automation*, perusahaan dapat menganalisis tren historis, memprediksi fluktuasi pasar, dan mengoptimalkan alokasi sumber daya secara lebih dinamis (Chen et al., 2022). Selain itu, integrasi sistem ERP dan *cloud-based budgeting tools* memungkinkan manajemen keuangan untuk mengakses data secara terpusat, mengurangi redundansi, dan meningkatkan transparansi (Gartner, 2023).

Namun, adopsi teknologi dalam penganggaran juga menghadapi beberapa kendala, seperti tingginya biaya implementasi, resistensi karyawan terhadap perubahan, dan risiko keamanan siber. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan strategi *change management*, pelatihan SDM, dan pemilihan solusi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis (Accenture, 2022).

Bab ini akan membahas peran teknologi dalam transformasi penganggaran, jenis-jenis *tools* yang digunakan, manfaat, tantangan, serta studi kasus penerapannya di perusahaan modern. Dengan memahami perkembangan terbaru, pembaca diharapkan dapat mengevaluasi bagaimana teknologi dapat diintegrasikan ke dalam proses penganggaran untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif.

infrastruktur TI dan pelatihan staf. Studi oleh Khin & Ho (2020) menunjukkan bahwa organisasi, terutama dengan anggaran terbatas, kesulitan membiayai perangkat lunak manajemen keuangan dan pelatihan intensif staf dalam penggunaan sistem *real-time*. Selain itu, analisis evaluasi sistem *budgeting* menunjukkan bahwa strategi pelatihan dan kapasitas manajerial yang kuat sangat penting untuk menginterpretasi data dan penggunaan budget adaptif; tanpa itu, proses penganggaran bisa sia-sia.

2. Resistensi Perubahan dari SDM

Rasa takut atau ketidaknyamanan terhadap teknologi baru seringkali memicu penolakan dari pegawai. Pardo Del Val & Martínez Fuentes (2003) menyatakan bahwa resistensi signifikan timbul karena tingkat toleransi individu terhadap perubahan terbatas, ketakutan belajar keterampilan baru, atau cemas terhadap ketidakpastian pekerjaan. Sementara itu studi lokal di implementasi *e-budgeting* di pemerintahan daerah menunjukkan bahwa faktor utama adalah SDM: rendahnya informasi, kurangnya BIMTEK, dan kurangnya keterampilan menyebabkan resistensi tinggi (SDM = 49 %) Dalam konteks digital transformation *Big Data Analytics*, penelitian oleh Davis & Brown (2024) menyimpulkan bahwa komunikasi transparan, kepemimpinan yang jelas, dan keterlibatan pegawai sangat penting dalam mengurangi resistensi terhadap inisiatif digital.

3. Risiko Keamanan Data dan Privasi

Ketika data keuangan sensitif disimpan di *cloud* atau sistem eksternal, risiko pelanggaran data meningkat. Tinjauan sistematis oleh Soveizi et al. (2022) menyoroti bahwa *workflow* bisnis berbasis *cloud* rentan terhadap isu keamanan dan privasi, dan solusi saat ini masih terbatas. *Survey adopters* teknologi *cloud* menemukan bahwa kekhawatiran terhadap keamanan, privasi, dan portabilitas data meningkatkan kemungkinan tidak adopsi hingga 26-kali lipat. Selain itu, konsep vendor *lock-in* dan batasan SLA (*Service Level Agreement*) juga menambah risiko; pengguna

mungkin tidak dapat berpindah vendor dengan mudah dan data privasi tetap tersimpan dalam batas yang diatur vendor tersebut

4. Biaya Tersembunyi dan Risiko Vendor *Lock-In*

Tanpa pemahaman teknologi yang memadai, pimpinan perusahaan berisiko mengambil keputusan arsitektur sistem atau menandatangani kontrak layanan yang kurang menguntungkan, yang pada akhirnya membebani anggaran. Seperti dinyatakan Gartner (2023), “*organizations overpay by 15–35% on software and cloud services due to disadvantageous contracts and architecture decisions*”, menunjukkan bahwa ketidakhati-hatian dalam tahap perencanaan dan negosiasi dapat berdampak signifikan terhadap efisiensi biaya penganggaran perusahaan.

Daftar Pustaka

- Accenture. (2022). The Future of Budgeting and Forecasting: AI-Driven Insights. <https://www.accenture.com/us-en/insights/finance/budgeting-forecasting-future>
- Chen, H., Chiang, R. H., & Storey, V. C. (2022). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, 46(1), 1-38. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2022/16304>
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2021). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Deloitte. (2023). Digital Transformation in Finance: Challenges and Opportunities. <https://www2.deloitte.com/insights/topics/digital-transformation.html>
- Gartner. (2023). Market Guide for Cloud Financial Planning and Analysis Solutions. <https://www.gartner.com/document/4011693>
- Komite Standar Akuntansi Pemerintahan. (2010). Standar Akuntansi Pemerintahan. Jakarta: KSAP. Retrieved from <https://www.djpk.kemenkeu.go.id>
- Kou, G., et al. (2023). "Machine learning for adaptive financial planning in uncertain markets". *Expert Systems with Applications*, 213, 119541. DOI: 10.1016/j.eswa.2023.119541
- McKinsey & Company (2022). AI in Financial Planning: Case Studies
- Warren, J. (2023). Digital Transformation in Finance: How Technology is Reshaping Budgeting. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 34(2), 45-60. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22567>

PROFIL PENULIS



Azizatul Munawaroh, S.E., M.M.

Keterarikan penulis terhadap dunia manajemen dan keuangan mulai tumbuh sejak masa kuliah, ketika penulis menyadari bahwa ilmu ini tidak hanya berbicara tentang angka, tetapi juga tentang strategi, keputusan, dan dampaknya terhadap kehidupan nyata. Keterarikan ini kemudian mengantarkan penulis menyelesaikan pendidikan tinggi di bidang Manajemen, dengan konsentrasi pada Keuangan, dan mengantarkannya menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta sejak tahun 2020. Selama perjalanan akademiknya, penulis pernah aktif sebagai asisten editor dan kemudian dipercaya menjadi managing editor di Jurnal Muhammadiyah Manajemen dan Bisnis. Pengalaman ini memperkuat keterampilan penulis dalam menelaah dan mengelola karya ilmiah, sekaligus memperluas wawasan tentang berbagai topik terkini dalam dunia bisnis dan manajemen.

Saat ini, penulis juga mengemban tugas sebagai Koordinator Pengembangan dan Administrasi di Satuan Pengawas Internal Universitas Muhammadiyah Jakarta. Dalam peran ini, penulis banyak terlibat dalam pengembangan tata kelola dan pengawasan internal kampus. Selain mengajar dan meneliti, penulis juga aktif menulis buku dan artikel ilmiah dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi kemajuan pendidikan dan pembangunan bangsa melalui bidang keilmuan yang ditekuni.

Email Penulis: munawarohazizatul@umj.ac.id

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern

Buku ini lahir dari sebuah kesadaran akan pentingnya peran anggaran sebagai *nerve center* (pusat saraf) dalam menggerakkan dan mengendalikan seluruh aktivitas perusahaan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lanskap bisnis modern yang ditandai dengan perubahan cepat, ketidakpastian, dan persaingan global, pendekatan penganggaran yang statis dan kaku sudah tidak lagi relevan. Perusahaan membutuhkan sebuah sistem penganggaran yang luwes, terintegrasi, dan berbasis nilai (*value-based*) untuk dapat bertahan dan tumbuh. Buku "PENGANGGARAN PERUSAHAAN: Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern" ini dirancang untuk menjawab tantangan tersebut. Melalui pendekatan yang komprehensif, buku ini mengupas berbagai teori dan praktik yang cocok di era saat ini, dengan pembahasan 20 (dua puluh bab) sebagai berikut:

1. Penganggaran Perusahaan: Peran dan Pentingnya dalam Manajemen Keuangan
2. Prinsip dan Kerangka Teori Penganggaran
3. Jenis-Jenis Anggaran dalam Perusahaan
4. Siklus Penganggaran (*Budgeting Cycle*)
5. Anggaran Penjualan (*Sales Budget*)
6. Anggaran Produksi (*Production Budget*)
7. Anggaran Bahan Baku dan Tenaga Kerja
8. Anggaran Overhead Pabrik (*Factory Overhead Budget*)
9. Anggaran Kas (*Cash Budget*)
10. Anggaran Laba Rugi (*Budgeted Income Statement*)
11. Anggaran Neraca (*Budgeted Balance Sheet*)
12. Anggaran Modal (*Capital Budgeting*)
13. Anggaran Berbasis Nol (*Zero Based Budgeting*)
14. Anggaran Berbasis Aktivitas (*Activity Based Budgeting*)
15. *Rolling Budget* dan *Continuous Budgeting*
16. *Beyond Budgeting*: Konsep Anggaran Alternatif Masa Depan
17. Penganggaran Sektor Publik dan Nirlaba
18. *Key Performance Indicators* (KPI) dalam penganggaran
19. *Budgeting* dalam Perusahaan Startup dan UMKM
20. Penggunaan Teknologi dalam Penganggaran

