

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Azimah Hanifah, SE., M.Si.

Prof. Dr. Nazifah Husainah, SE., MM.

Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana paling lama 7 (tahun) dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagai dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Azimah Hanifah, SE., M.Si.

Prof. Dr. Nazifah Husainah, SE., MM.



YAYASAN PUTRA ADI DHARMA

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Penulis :

Azimah Hanifah, SE., M.Si.

Prof. Dr. Nazifah Husainah, SE., MM.

ISBN : 978-634-7261-35-9

IKAPI : No.498/JBA/2024

Editor :

Umi Safangati Hidayatun

Penyunting :

Yayasan Putra Adi Dharma

Desain sampul dan Tata letak

Yayasan Putra Adi Dharma

Penerbit :

Yayasan Putra Adi Dharma

Redaksi :

Wahana Pondok Ungu Blok B9 no 1, Bekasi

Office Marketing Jl. Gedongkuning, Banguntapan Bantul, Yogyakarta

Office Yogyakarta : 087777899993

Marketing : 088221740145

Instagram : @ypad_penerbit

Website : <https://ypad.store>

Email : teampenerbit@ypad.store

Cetakan Pertama Juni 2025

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena dengan rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai salah satu upaya untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, teknik, dan aplikasi penganggaran dalam manajemen keuangan perusahaan.

Penganggaran merupakan salah satu fungsi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan yang berperan strategis dalam keberhasilan operasional dan pencapaian tujuan organisasi. Melalui buku ini, diharapkan pembaca dapat memahami berbagai aspek penting mulai dari penyusunan anggaran penjualan, produksi, biaya tenaga kerja, overhead pabrik, pemasaran, administrasi, hingga anggaran kas dan investasi.

Materi dalam buku ini disajikan secara sistematis dan runtut dengan mengacu pada teori-teori terkini serta praktik terbaik yang berlaku di dunia usaha saat ini. Selain itu, dilengkapi dengan contoh-contoh kasus dan penjelasan praktis agar pembaca mampu mengaplikasikan konsep penganggaran dalam konteks perusahaan secara nyata.

Saya menyadari bahwa dalam penyusunan buku ini masih terdapat kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat saya harapkan demi kesempurnaan buku ini di masa yang akan datang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat besar bagi para mahasiswa, akademisi, praktisi bisnis, serta semua pihak yang tertarik mendalami ilmu penganggaran dan manajemen keuangan.

Terima kasih atas dukungan dan kerjasama semua pihak yang telah membantu terselesaikannya buku ini.

Penulis

BAB 1

KONSEP DASAR PENGANGGARAN

Penganggaran merupakan proses perencanaan dan pengelolaan sumber daya keuangan dalam suatu organisasi atau lembaga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Konsep dasar penganggaran melibatkan penyusunan rencana keuangan yang menggambarkan pendapatan dan pengeluaran selama periode tertentu, biasanya satu tahun anggaran. Dengan adanya anggaran, organisasi dapat mengontrol penggunaan dana, memprioritaskan program atau kegiatan, serta mengantisipasi kebutuhan sumber daya di masa depan. Penganggaran juga berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja, karena realisasi anggaran dapat dibandingkan dengan rencana awal untuk menilai sejauh mana tujuan telah tercapai. Oleh karena itu, penganggaran bukan hanya sekadar administrasi keuangan, melainkan merupakan bagian penting dari proses manajemen strategis yang mendukung pengambilan keputusan dan pencapaian visi organisasi.

Selain itu, penganggaran juga membantu menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan organisasi. Dengan adanya anggaran yang jelas dan terstruktur, setiap bagian atau unit dalam organisasi dapat memahami batasan dan prioritas penggunaan dana sehingga meminimalisir pemborosan dan penyalahgunaan sumber daya. Proses penganggaran biasanya melibatkan berbagai pihak, mulai dari manajemen puncak hingga staf operasional, untuk memastikan bahwa rencana keuangan yang disusun mencerminkan kebutuhan dan tujuan seluruh organisasi secara menyeluruh. Dalam praktiknya, penganggaran harus bersifat fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kondisi internal maupun eksternal, sehingga organisasi mampu melakukan penyesuaian ketika menghadapi tantangan atau peluang baru. Dengan demikian, penganggaran bukan hanya sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai instrumen perencanaan dinamis yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

A. Pengertian dan Tujuan Penganggaran

Penganggaran adalah proses perencanaan yang sistematis dalam menetapkan rencana keuangan suatu organisasi untuk jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun anggaran. Penganggaran mencakup penyusunan dan pengalokasian sumber daya keuangan yang akan digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas dan program yang telah

direncanakan. Tujuan utama penganggaran adalah untuk memastikan bahwa penggunaan dana dapat dilakukan secara efektif dan efisien sehingga organisasi mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Selain itu, penganggaran bertujuan untuk mengontrol pengeluaran agar tidak melebihi batas yang telah disetujui, memprioritaskan penggunaan sumber daya, serta memberikan dasar evaluasi kinerja yang objektif melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi. Dengan demikian, penganggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam organisasi, membantu manajemen dalam pengambilan keputusan strategis serta meminimalkan risiko keuangan yang mungkin terjadi.

Selain itu, penganggaran memiliki peran penting dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas penggunaan dana, sehingga seluruh proses pengelolaan keuangan dapat dipertanggungjawabkan kepada para pemangku kepentingan. Dengan adanya anggaran yang terstruktur, organisasi dapat merencanakan kegiatan dan alokasi sumber daya secara lebih terukur dan terarah, sehingga meminimalkan terjadinya pemborosan maupun penyimpangan. Penganggaran juga memungkinkan organisasi untuk melakukan antisipasi terhadap perubahan kondisi ekonomi, pasar, atau lingkungan eksternal lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja keuangan. Oleh karena itu, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education.
- Banker, R. D., & Johnston, H. H. (1993). An empirical study of cost drivers in the US paper industry. *The Accounting Review*, 68(3), 578-594.
- Beamon, B. M. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), 275-292.

- Bhasin, M. L. (2012). Budgeting for lean manufacturing. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(1), 52-67.
- Bhimani, A., Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Management and Cost Accounting*. Pearson Education.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.
- Covaleski, M. A., & Dirsmith, M. W. (1986). Budgeting as a means for control and loose coupling. *Accounting, Organizations and Society*, 11(4-5), 345-360.
- Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*. Chapman & Hall.
- Gupta, M., & Sharma, M. K. (2004). Critical evaluation of the literature on forecasting techniques in demand forecasting. *Journal of Supply Chain Management*, 40(1), 23-35.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2013). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. McGraw-Hill.

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2016). *Intermediate Accounting*. Wiley.
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56-75.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*. Jossey-Bass.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2008). *Budgeting Basics and Beyond*. Wiley.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Van der Stede, W. A. (2001). Measuring and managing performance in the public sector. *Management Accounting Research*, 12(1), 1-5.
- Waweru, N. M., & Uliana, E. (2005). The association between budgetary participation, budget emphasis, and managerial performance: empirical evidence from Kenya. *Accounting & Business Research*, 35(4), 371-380.
- Wild, J. J., Subramanyam, K. R., & Halsey, R. F. (2007). *Financial Statement Analysis*. McGraw-Hill.

- Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2011). *Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*. Cengage Learning.
- Zangouinezhad, A., & Mosakhani, M. (2010). The impact of management accounting information on budgeting effectiveness: an empirical study. *International Journal of Business and Management*, 5(9), 75-84.
- Zhang, L., & Zhang, Y. (2018). The role of enterprise information systems in managing organizational performance: An integrated model. *Information & Management*, 55(3), 293-305.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102.

PROFIL PENULIS



Azimah Hanifah

Memiliki Gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Muhammadiyah Jakarta dan Magister Science dari Pasca Sarjana Universitas Indonesia kehususan Manajemen Keuangan. Penulis saat ini bekerja sebagai dosen tetap di Universitas Muhammadiyah Jakarta Fakultas Ekonomi dan Bisnis untuk Program Studi Manajemen. Beberapa buku telah di tulis. Penulis juga aktif di Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Jakarta, Ikatan Dosen Indonesia dan di Asosiasi Program Studi Manajemen PTMA (APSMA).



Prof Dr. Nazifah Husainah,SE.MM . Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jakarta, Selanjutnya penulis melanjutkan Studi di Program Pascasarjana memperoleh gelar Magister Manajemen (MM). Penulis mendapat gelar doktor Ilmu Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YAI

Beberapa tulisan telah terpublikasi berupa jurnal yang tertulis dalam jurnal nasional, proceeding nasional dan internasional, jurnal internasional dan jurnal internasional terindeks, beberapa buku telah terbit di antaranya Buku Referensi Statistika untuk Ekonomi dan Bisnis, *Human Resource Management (Theoretical and Practical Approaches)*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Manajemen, Perencanaan SDM, Pengembangan Organisasi, Pengantar MSDM, Metode Penelitian Ekonomi Bisnis, Manajemen Strategik, *Human Capital Planning*, Halal Logistik, Evaluasi Kinerja, Pengantar Ilmu Statistik.

Penulis juga aktif dalam organisasi Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Jakarta, Ikatan Asosiasi Dosen Indonesia dan Asosiasi Program Studi Manajemen.

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

**Azimah Hanifah, SE., M.Si.
Prof. Dr. Nazifah Husainah, SE., MM.**

