

Penganggaran

Penganggaran menyajikan panduan komprehensif tentang bagaimana anggaran bekerja sebagai alat perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan akuntabilitas di organisasi bisnis maupun publik. Berangkat dari konsep dasar hingga praktik mutakhir, buku ini menuntun pembaca memahami keterkaitan anggaran dengan strategi, struktur biaya, perilaku manusia dalam organisasi, serta tata kelola yang transparan dan bertanggung jawab.

Ditulis dengan gaya aplikatif, Penganggaran memadukan kerangka teoretis yang kokoh, contoh perhitungan yang konsisten, studi kasus ringkas, dan tip implementasi yang realistis. Setiap bab dilengkapi ringkasan poin kunci dan rujukan untuk pendalaman, sehingga efektif digunakan sebagai buku ajar, bahan pelatihan profesional, maupun panduan kerja sehari-hari.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa sarjana dan pascasarjana, dosen/peneliti, aparatur pemerintah, auditor internal, manajer korporasi, konsultan, serta pelaku UMKM yang ingin menata sumber daya secara efisien dan berkelanjutan. Dengan pendekatan yang menyatukan konsep, metode, dan praktik, *Penganggaran* membantu pembaca mengambil keputusan yang lebih cerdas, beretika, dan berdampak nyata bagi organisasi.



PENERBIT KESATUAN PRESS

Kampus IBI Kesatuan
Jalan Ranggagading No. 1 Bogor 16123
EMail: kesatuanpress@ibik.ac.id

RACHMAWATY RACHMAN
HENDRA SETIAWAN
R. AANG MUNAWAR

PENGANGGARAN

BUDGETING

PENGANGGARAN

RACHMAWATY RACHMAN
HENDRA SETIAWAN
R. AANG MUNAWAR



PENGANGGARAN

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

PENGANGGARAN

**Rachmawaty Rachman
Hendra Setiawan
R. Aang Munawar**



PENGANGGARAN

**Rachmawaty Rachman
Hendra Setiawan
R. Aang Munawar**

Desain Cover:
Yayan Sopian

Sumber:
Image Creator AI

Ukuran:
x, 228 hlm, Uk: 15,5x23 cm

ISBN:

Cetakan Pertama:
Oktober 2025

Copyright @2025 Pada Penulis



a

PENERBIT KESATUAN PRESS

Anggota IKAPI (366/Anggota Luar Biasa/JBA/2020)

Kampus IBI Kesatuan

Jalan Ranggagading No. 1 Bogor 16123

Email: kesatuanpress@ibik.ac.id

Kata Pengantar Penerbit

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa. Buku **PENGANGGARAN** hadir sebagai upaya penerbit untuk menyediakan rujukan komprehensif dan mutakhir mengenai konsep, metode, serta praktik penganggaran di sektor bisnis maupun publik. Di tengah dinamika ekonomi, regulasi, serta transformasi digital, kebutuhan akan literatur yang sistematis, aplikatif, dan berlandaskan bukti empiris menjadi semakin mendesak. Buku ini disusun untuk menjawab kebutuhan tersebut—menjembatani teori dengan praktik, serta menata kembali pemahaman pembaca tentang penganggaran sebagai instrumen perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan akuntabilitas.

Kami memandang istimewa muatan buku ini karena memadukan tiga kekuatan sekaligus. Pertama, **keteguhan konseptual**—pemaparan yang runtut mengenai dasar-dasar, kerangka logika, dan perkembangan riset penganggaran. Kedua, **ketajaman analitis**—pembahasan isu-isu kontemporer seperti penganggaran berbasis kinerja, *beyond budgeting*, integrasi ESG/keberlanjutan, serta pemanfaatan data dan kecerdasan buatan dalam proses perencanaan dan evaluasi. Ketiga, **kedalaman praktis**—contoh kasus, ilustrasi perhitungan, dan pedoman teknis yang memudahkan pembaca menerapkan konsep dalam konteks organisasi masing-masing.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa sarjana dan pascasarjana, dosen dan peneliti, aparatur pemerintah daerah/pusat, praktisi korporasi, auditor internal, konsultan, dan pengelola keuangan lainnya. Struktur bab dirancang agar fleksibel: dapat dibaca berurutan sebagai buku ajar, atau dipilih per topik sesuai kebutuhan pelatihan dan pekerjaan.

Setiap bab dilengkapi contoh, ringkasan, dan—bila relevan—rujukan untuk pendalaman lebih lanjut.

Proses editorial ditempuh secara cermat. Naskah melewati penilaian awal, *blind review* terbatas, penyelarasan gaya bahasa, serta *proofreading* teknis untuk memastikan ketepatan istilah dan konsistensi notasi (terutama pada rumus, tabel, dan contoh perhitungan). Meski begitu, kami menyadari bahwa ilmu berkembang dan praktik terbaik terus diperbarui. Karena itu, penerbit membuka diri terhadap masukan pembaca—baik berupa koreksi, saran, maupun usulan topik untuk edisi selanjutnya.

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada para penulis dan mitra ilmiah yang telah berbagi gagasan, data, dan pengalaman praktik; kepada para *reviewer* yang memberikan umpan balik berharga; serta kepada tim penyunting dan desain yang memastikan naskah tersaji dengan tata letak yang ramah pembaca. Penghargaan yang sama kami tujukan kepada institusi akademik, komunitas profesi, dan para pembaca yang percaya pada komitmen kami menghadirkan buku-buku bermutu.

Akhir kata, semoga buku **PENGANGGARAN** ini menjadi referensi andal, menginspirasi pembelajaran yang bermakna, memperkuat pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, serta berkontribusi nyata pada peningkatan tata kelola organisasi di Indonesia. Selamat membaca dan memanfaatkan buku ini dalam studi, penelitian, maupun praktik profesional Anda.

Hormat Kami,

Penerbit Kesatuan Press

Prakata

Segala puji bagi Tuhan Yang Maha Esa. Atas izin-Nya, buku **PENGANGGARAN** ini akhirnya hadir untuk Anda—mahasiswa, dosen, peneliti, aparatur pemerintah, auditor internal, praktisi korporasi, konsultan, serta siapa pun yang berkepentingan dengan tata kelola sumber daya yang efektif, akuntabel, dan berkelanjutan. Dorongan utama penulisan buku ini sederhana sekaligus mendesak: di tengah dinamika ekonomi yang makin kompleks, perubahan regulasi yang cepat, dan penetrasi teknologi analitik yang kian luas, organisasi membutuhkan rujukan yang **konseptual kuat, metodis rapi, dan aplikatif** untuk menata proses perencanaan dan pengendalian.

Buku ini dirancang untuk menjembatani jarak antara teori dan praktik. Di satu sisi, ia menempatkan penganggaran dalam lanskap keilmuan akuntansi manajemen, manajemen strategis, dan keuangan publik—menunjukkan bagaimana anggaran bekerja sebagai alat perencanaan, koordinasi, komunikasi, pengendalian, hingga akuntabilitas. Di sisi lain, ia menyodorkan perangkat praktis: rumus dan contoh perhitungan yang konsisten, studi kasus ringkas, serta tip implementasi yang realistis pada konteks organisasi bisnis maupun publik. Kami memilih pendekatan ini karena yakin bahwa pemahaman yang kokoh harus dapat diuji dalam situasi kerja nyata.

Secara garis besar, buku ini memuat: (1) dasar-dasar penganggaran dan relasinya dengan strategi; (2) penyusunan anggaran operasional dan investasi—termasuk bahan baku, tenaga kerja, overhead, hingga *capital budgeting*; (3) penganggaran berbasis kinerja dan indikator kunci; (4) pengendalian anggaran, analisis varian, dan tindakan korektif;

(5) tema-tema kontemporer seperti *rolling forecast*, *beyond budgeting*, integrasi keberlanjutan (ESG), serta pemanfaatan data dan kecerdasan buatan dalam proses perencanaan; dan (6) penelitian di bidang penganggaran sebagai fondasi pengembangan ilmu dan kebijakan. Setiap bab diakhiri dengan catatan ringkasan, pertanyaan telaah, dan rujukan lanjutan untuk memfasilitasi pembelajaran mandiri maupun diskusi kelas.

Kami menyadari bahwa penganggaran bukan sekadar aktivitas teknis, melainkan proses sosial yang melibatkan nilai, persepsi, dan insentif. Karena itu, sepanjang naskah ini, pembaca akan menjumpai penekanan pada aspek perilaku (partisipasi, motivasi, dan *budgetary slack*) serta tata kelola (transparansi, akuntabilitas, dan integritas data). Harapannya, pembaca tidak hanya cakap menghitung, tetapi juga peka pada dimensi manusia dan institusi yang menentukan keberhasilan implementasi anggaran.

Terbitnya buku ini merupakan hasil kolaborasi banyak pihak. Kami berterima kasih kepada rekan-rekan sejawat atas diskusi keilmuan yang mencerahkan; kepada para *reviewer* yang memberikan umpan balik kritis sehingga naskah lebih tajam dan presisi; kepada para mahasiswa yang dengan pertanyaan-pertanyaannya memaksa kami menyederhanakan gagasan kompleks menjadi pengetahuan yang dapat dipraktikkan; serta kepada para praktisi mitra yang membuka ruang untuk menguji relevansi konsep di lapangan. Ucapan terima kasih yang tulus juga kami sampaikan kepada tim penyunting dan penerbit yang dengan telaten memastikan konsistensi istilah, format tabel, dan notasi perhitungan agar ramah bagi pembaca.

Meski telah diupayakan sebaik mungkin, buku ini tentu tidak luput dari kekurangan. Ilmu berkembang dan praktik terbaik terus berubah. Karena itu, kami membuka diri atas

masukan, koreksi, dan usulan pengembangan untuk edisi selanjutnya. Semoga karya ini menjadi bagian kecil yang bermanfaat dalam ikhtiar memperkuat kualitas perencanaan dan pengendalian di organisasi kita—mendorong keputusan yang lebih cerdas, beretika, dan berdampak.

Akhir kata, semoga **PENGANGGARAN** dapat menjadi sahabat belajar dan bekerja Anda: jelas dalam konsep, rapi dalam metode, dan dekat dengan praktik. Selamat membaca, berdiskusi, dan—yang terpenting—mencoba menerapkan.

Bogor, 27 September 2025

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar Penerbit.....	v
Prakata	vii
Daftar Isi.....	xii

BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Definisi dan Tujuan Penganggaran.....	3
1.2 Fungsi Anggaran Dalam Manajemen	5
1.3 Penganggaran Dalam Siklus Manajemen.....	9
1.4 Jenis-jenis Anggaran	12
BAB 2 PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN.....	17
2.1 Tahapan Penyusunan Anggaran.....	18
2.2 Pendekatan Top-Down vs Bottom-Up.....	20
2.3 Partisipasi Manajerial dalam Penganggaran.....	24
2.4 Kalender Anggaran dan Penjadwalan.....	26
BAB 3 ANGGARAN OPERASIONAL.....	37
3.1 Anggaran Penjualan	38
3.2 Anggaran Produksi	40
3.3 Anggaran Bahan Baku, Tenaga Kerja & Overhead	44
3.4 Anggaran Biaya Pemasaran dan Administrasi.....	48
BAB 4 ANGGARAN KEUANGAN.....	53
4.1 Anggaran Kas.....	54
4.2 Anggaran Laba Rugi.....	57
4.3 Anggaran Neraca.....	60
4.4 Anggaran Arus Kas & Analisis Kelayakan Finansial	64
BAB 5 ANGGARAN MODAL.....	69
5.1 Pengertian dan Tujuan Anggaran Modal.....	70
5.2 Kriteria Penilaian Investasi.....	73
5.3 Risiko dan Ketidakpastian Dalam Investasi.....	77

5.4 Studi Kasus Pengambilan Keputusan Investasi.....	80
BAB 6 ANGGARAN FLEKSIBEL DAN ANGGARAN TETAP	85
6.1 Perbandingan Anggaran Fleksibel vs Tetap.....	86
6.2 Oenerapan Dalam Analisis Varians.....	89
6.3 Kapan Menggunakan Masing-masing Jenis	92
6.4 Implikasi dlam Pengambilan Keputusan Manajerial	94
BAB 7 PENGENDALIAN ANGGARAN & ANALISIS VARIANS..	99
7.1 Tujuan Pengendalian Anggaran.....	100
7.2 Varians Pendapatan dan Biaya	104
7.3 Interpretasi dan Tindakan Korektif.....	107
7.4 Studi Kasus Pengendalian Biaya Produksi.....	110
BAB 8 HUBUNGAN ANGGARAN DAN PERENCANAAN STRATEGIS.....	115
8.1 Integrasi Anggaran Dengan Visi dan Misi Perusahaan ...	116
8.2 Penganggaran Berbasis Kinerja & Balanced Scorecard..	119
8.3 Penganggaran Jangka Pendek vs Jangka Panjang	122
8.4 Strategi Anggaran Dalam Lingkungan Kompetitif.....	126
BAB 9 BEHAVIORAL ASPECTS DALAM PENGANGGARAN	131
9.1 Motivasi dan Konflik Dalam Proses Anggaran	132
9.2 Game Budgeting dan Budgetary Slack.....	134
9.3 Partisipasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja	137
9.4 Peran Pemimpin & Komunikasi Dalam Penganggaran ..	140
BAB 10 TEKNOLOGI DALAM SISTEM PENGANGGARAN.....	143
10.1 Penggunaan Spreadsheet dan Software ERP	144
10.2 Penganggaran berbasis Cloud dan Aplikasi Modern....	146
10.3 Otomatisasi dan Integrasi Sistem Akuntansi.....	151
10.4 Tantangan dan Keamanan Data Anggaran.....	154
BAB 11 STUDI KASUS PENGANGGARAN PERUSAHAAN	157
11.1 Kasus Perusahaan Manufaktur.....	158
11.2 Kasus Perusahaan Jasa	161

11.3 Kasus UMKM dan Start-Up	164
11.4 Analisis Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi Anggaran	170
BAB 12 ETIKA & TATA KELOLA DALAM PENGANGGARAN...	175
12.1 Tanggung Jawab & Akutantabilitas Penganggaran.....	176
12.2 Isu Etis: Menipulasi Anggaran dan Laporan.....	178
12.3 Audit Internal Terhadap Proses Anggaran	180
12.4 Good Corporate Governance dan Transparansi.....	183
BAB 13 PERENCANAAN SKENARIO DAN PENGANGGARAN ADAPTIF	187
13.1 Penganggaran dalam Ketidakpastian.....	188
13.2 Skenario Optimis, Moderat dan Pesimis	191
13.3 Zero-Based Budgeting	193
13.4 Adaptive Budgeting Untuk Era Digital& Dinamis.....	199
BAB 14 RISET & TREN TERKINI DALAM PENGANGGARAN...	203
14.1 Riset Akademik Terkini.....	204
14.2 Tren Global	207
14.3 Topik Penelitian Mahasiswa di Bidang Penganggaran.....	210
14.4 Masa Depan Penganggaran di Era Big Data dan AI	213
DAFTAR PUSTAKA.....	217
PROFIL PENULIS	221

