

Tim Penulis:

Nurul Fauziyyah - Esther Kembauw

Ferdinando Solissa - Marcy Lolita Pattiapon

Ranila Suciati - Rahmadani - Ilham Ramadhan Ersyafdi

Lucky Nugroho - Fenny Marietza - Yulistina

Melan Sinaga - Jodang Setia Adi Anista

Rudy Irwansyah - Yanti Budiasih

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis

Tim Penulis:

Nurul Fauziyyah - Esther Kembauw

Ferdinando Solissa - Marcy Lolita Pattiapon

Ranila Suciati - Rahmadani - Ilham Ramadhan Ersyafdi

Lucky Nugroho - Fenny Marietza - Yulistina

Melan Sinaga - Jodang Setia Adi Anista

Rudy Irwansyah - Yanti Budiasih



PENGANGGARAN PERUSAHAAN SEBUAH TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIS

Tim Penulis:

Nurul Fauziyyah, Esther Kembauw, Ferdinando Solissa, Marcy Lolita Pattiapon,
Ranila Suciati, Rahmadani, Ilham Ramadhan Ersyafdi, Lucky Nugroho, Fenny Marietza,
Yulistina, Melan Sinaga, Jodang Setia Adi Anista, Rudy Irwansyah, Yanti Budiasih.

Desain Cover:

Ridwan

Tata Letak:

Aji Abdullatif R

Proofreader:

Bila Nurfadillah

ISBN:

978-623-6092-42-2

Cetakan Pertama:

April, 2021

Hak Cipta 2021, Pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

Copyright © 2021

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

All Right Reserved

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Kata Pengantar

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Penganggaran Perusahaan Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis” telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Penganggaran Perusahaan Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis .

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan *“tiada gading yang tidak retak”* dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

April, 2021

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 KONSEP DASAR PENGANGGARAN	1
A. Pendahuluan	1
B. Anggaran dan penganggaran	2
C. Tujuan penganggaran	5
D. Syarat penyusunan anggaran	5
E. Manfaat penganggaran	6
F. Fungsi penganggaran	7
G. Penyusunan anggaran	9
H. Jenis-jenis anggaran	11
I. Rangkuman materi	13
BAB 2 MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN	15
A. Pendahuluan	15
B. Mekanisme penyusunan anggaran	16
C. Fungsi anggaran bagi perusahaan	18
D. Kelemahan-kelemahan anggaran	20
E. Pendekatan dalam proses anggaran	22
F. Rangkuman materi	24
BAB 3 PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA	27
A. Pendahuluan	27
B. Rincian pembahasan materi	28
C. Rangkuman materi	37
BAB 4 FORECAST DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN	41
A. Pendahuluan	41
B. Definisi <i>forecasting</i>	42
C. Tujuan <i>forecasting</i>	43
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>forecasting</i>	44
E. Jenis-jenis <i>forecasting</i>	45
F. Proses <i>forecasting</i>	46
G. Metode <i>forecasting</i>	48
H. Ukuran <i>forecasting</i>	51

I. Karakteristik <i>forecasting</i> yang baik	52
J. Penganggaran perusahaan	52
K. Contoh soal	56
L. Rangkuman materi	59
BAB 5 ANGGARAN PRODUKSI	61
A. Pendahuluan	61
B. Rincian pembahasan materi	62
C. Rangkuman materi	71
BAB 6 ANGGARAN BAHAN BAKU	75
A. Pendahuluan	75
B. Pembahasan	76
C. Rangkuman Materi	85
BAB 7 ANGGARAN TENAGA KERJA	91
A. Pendahuluan	91
B. Pengertian anggaran tenaga kerja	92
C. Kegunaan anggaran tenaga kerja	94
D. Perencanaan tenaga kerja	94
E. Penyusunan anggaran tenaga kerja	96
F. Contoh soal & pembahasan	98
G. Rangkuman materi	105
BAB 8 ANGGARAN <i>OVERHEAD COST</i> PADA <i>BANK</i>	109
A. Pendahuluan	109
B. Unit kerja pengelola anggaran biaya dan investasi	111
C. Pengelompokan anggaran biaya dan investasi	112
D. Ketentuan penyusunan anggaran biaya	113
E. Rangkuman materi	119
BAB 9 CAPITAL BUDGETING	123
A. Pendahuluan	123
B. Keputusan penganggaran modal (<i>capital budgeting</i>)	124
C. Konsep aset tetap	125
D. Proses penganggaran modal	126
E. Jenis-jenis dari proyek penganggaran modal	127
F. Metode-metode evaluasi proyek modal	128
G. Metode penilaian penganggaran modal (<i>capital budgeting</i>)	129
H. Teknik analisis risiko	137

I. Rangkuman Materi	140
BAB 10 ANGGARAN PIUTANG	145
A. Pendahuluan	145
B. Pengertian	146
C. Manfaat anggaran piutang	147
D. Faktor yang mempengaruhi anggaran piutang	147
E. Penyusunan anggaran piutang	147
F. Ilustrasi penyusunan anggaran piutang	148
G. Rangkuman materi	155
BAB 11 ANGGARAN KOMPREHENSIF	161
A. Pendahuluan	161
B. Pengertian anggaran komprehensif	161
C. Perbedaan anggaran komprehensif dan anggaran parsial	162
D. Rangkuman Materi	171
BAB 12 ANGGARAN PARSIAL PART A	173
A. Pendahuluan	173
B. Rincian pembahasan materi	174
C. Rangkuman materi	174
BAB 13 ANGGARAN PARSIAL PART B	197
A. Pendahuluan	197
B. Pengertian anggaran parsial	198
C. Tujuan penyusunan anggaran	200
D. Manfaat penyusunan anggaran parsial	202
E. Proses penyusunan anggaran parsial	202
BAB 14 ALAT ANALISIS ANGGARAN PERUSAHAAN	211
A. Kondisi finansial suatu perusahaan	212
B. Rasio keuangan	212
C. Penyusunan anggaran dengan menggunakan rasio keuangan dalam kondisi perekonomian normal/ stabil	212
D. Penyusunan anggaran pada masa resesi/ darurat	219
E. Rangkuman materi	226
GLOSARIUM	229
PROFIL PENULIS	235



KONSEP DASAR PENGANGGARAN

Nurul Fauziyyah, S. Pd., M. Sc.
Universitas Nahdlatul Ulama Indonesia (UNUSIA)

A. PENDAHULUAN

Perusahaan atau bisnis yang dimulai tanpa adanya perencanaan yang baik dari sisi penganggarnya tidak akan mampu bertahan dalam waktu yang lama. Penganggaran bagi perusahaan merupakan hal yang tak bisa dielakkan karena sifatnya yang fundamental. Penganggaran juga menjadi salah satu dasar yang menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan karena penganggaran bukan hanya membantu dari sisi perencanaan namun juga proses kontrol terhadap keuangan suatu perusahaan. Jika tidak ada perencanaan maka tidak akan berjalan dengan lancar operasional perusahaan. Jika tidak ada penganggaran maka tidak ada *goals* yang teridentifikasi secara jelas bagi perusahaan guna direalisasikan.

Penganggaran merupakan sebuah proses yang dapat menjadi perencanaan terhadap keuangan perusahaan, alokasi dana yang tepat bagi tiap aktivitas atau proyek, pedoman dalam merealisasikan tujuan-

TUGAS DAN EVALUASI

1. Berilah penjelasan atas sudut pandangmu mengenai anggaran ≠ penganggaran!
2. Mengapa dalam penyusunan anggaran harus adanya keluwesan?
3. Ilustrasikan dengan jelas apa kaitannya proses penganggaran dengan fungsi manajemen!
4. Gambar dan Jelaskan tahap penyusunan anggaran!
5. Apa kaitannya antara penganggaran dan fungsi manajemen? Berikan gambaran yang tepat!

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. (2013). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hansen Don R., and Mowen Maryanne M. (2011). *Managerial Accounting*, Edisi Delapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP-STIM YKPN.
- Munandar. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: Penerbit Universitas Indonesia (UI Press).
- Nafarin. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Welsch, Glenn A., et.al. (1996). *Anggaran, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*. Jakarta: Salemba Empat.



MEKANISME PENYUSUNAN DAN RELEVANSI ANGGARAN

Dr. Esther Kembauw, SP., M.Si
Universitas Pattimura Ambon

A. PENDAHULUAN

Mekanisme berasal dari kata dalam bahasa Yunani *mechane* yang memiliki arti instrumen, mesin pengangkat beban, perangkat, peralatan untuk membuat sesuatu dan dari kata *mechos* yang memiliki arti sarana dan cara menjalankan sesuatu. Mekanisme dapat diartikan dalam banyak pengertian yang dapat dijelaskan menjadi 4 pengertian, yaitu sebagai berikut:

1. Mekanisme adalah pandangan bahwa interaksi bagian-bagian dengan bagian-bagian lainnya dalam suatu keseluruhan atau sistem secara tanpa disengaja menghasilkan kegiatan atau fungsi-fungsi sesuai dengan tujuan.
2. Mekanisme adalah teori bahwa semua gejala dapat dijelaskan dengan prinsip-prinsip yang dapat digunakan untuk menjelaskan mesin-mesin tanpa bantuan inteligensi sebagai suatu sebab atau prinsip kerja.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Berikan gambaran beserta penjelasannya mengenai mekanisme penyusunan anggaran!
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan penyusunan anggaran!
3. Jelaskan kriteria penyusunan anggaran yang baik! Apakah bila perusahaan telah dapat menyusun anggaran dengan baik maka perusahaan bersangkutan dipastikan dapat mencapai tujuan perusahaan?
4. Sebutkan dan jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran!
5. Sebutkan prinsip-prinsip yang dapat di gunakan sebagai ukuran dalam menyusun anggaran yang baik!

DAFTAR PUSTAKA

- Christina, Ellen. 2001. ***Anggaran Perusahaan: Suatu Pendekatan Praktis***. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Harahap, S. Syafri. 2008. *Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Welsch, Glenn A., 1976, *Budgeting: Profit Planning And Control*. Fourth Edition. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Stoner, James AF., R. Edward Freeman., Daniel R. Gilbert, JR. 1995. "Management, 6th Edition". New Jersey : Prentice. Hall Inc.



PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA

Ferdinando Solissa SE., M.Si
Universitas Victory Sorong

A. PENDAHULUAN

Salah satu indikator perencanaan strategi perusahaan adalah anggaran. Ada beberapa pengertian anggaran dari beberapa penulis berpendapat diantaranya Anthony dan Govindarajana (2001; 361) mengemukakan anggaran adalah: *“A budget is a management plan, with the implicit assumption that positive steps will be taken by the budgetee-the manager who prepares the budget-to make actual events correspond to the plan”*. Pendapat yang dikemukakan oleh M. Munandar (2010;1) juga demikian mengatakan bahwa anggaran suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”. Setiap usaha inginkan kemajuan dalam mendapatkan profit dan dapat menjaga kelangsungan ke arah yang lebih baik oleh karena itu dibutuhkan perencanaan yang lebih matang. Menurut George R. Terry (2009) perencanaan baginya yaitu:

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony and Govindarajan. (2001) Management Control System. Tenth edition. Mc. Graw – Hill. New York
- Adisaputro, Gunawan. 2010, Anggaran Perusahaan, Buku I, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Gasperz, Vincent. (1998). Manajemen Produktivitas Total, Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Nafarin,M. 2007. Penganggaran Perusahaan. Edisi Ketiga. Jakarta:Salemba Empat
- Munandar, M. 2010. Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Yogyakarta : BPFE.
- Mulyadi, 2010.Akuntansi Manajemen .Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.
- Supriyono, R.A, 1993, Akuntansi Manajemen 1 Konsep Dasar Akuntansi Manajen dan Proses Perencanaan Edisi 1, Yogyakarta : BPFE Hani Handoko (2008:21
- Terry, George R. 2009. Prinsip-prinsip Manajemen. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Syafri, Sopyan,Harahap. 2012. Budgeting Perencanaan Lengkap. Jakarta : PT. Gravindo Persada.
- Welsch, Hilton, Gordon. 2000. Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba,diterjemahkan oleh Purwaningsih,Maudy Warow,Edisi 5, Buku I. Jaka



FORECAST DAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Marcy Lolita Pattiapon, ST., MT., IPM
Universita Pattimura Ambon

A. PENDAHULUAN

Penganggaran perusahaan sering kali didasarkan pada sejarah. Berapa banyak pendapatan yang diperoleh perusahaan selama bertahun-tahun sebelumnya dan berapa banyak yang telah dibelanjakan berfungsi sebagai tanda untuk pendapatan dan pengeluaran di masa depan. Proses tersebut tampaknya cukup sederhana, tetapi dalam bisnis sering kali terdapat faktor-faktor yang rumit. Salah satunya adalah bahwa manajer perusahaan sering diberi bonus karena melebihi perkiraan pendapatan mereka. Jensen berpendapat bahwa penganggaran perusahaan menghabiskan banyak sekali perhatian manajemen dan banyak pertemuan, hal ini mendorong staf manajemen untuk salah memperkirakan pendapatan dan pengeluaran. Semua penganggaran dimulai dengan proses meramalkan pendapatan dan biaya, apakah metode penganggaran itu *incremental* atau *zero-based*. peramalan bukanlah proses mistik tetapi melibatkan sedikit logika dan

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan Vijay. 2003. *Sitem Pengendalian Manajemen*. Buku Dua. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Emanuelson, D (2013), *Leisure Services Financial Management*. Printed in the united States of America.
- Fuad, M. dkk (2020), *Anggaran Perusahaan Konsep dan Aplikasi*. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, V. (2004), *Production Planning And Control*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jensen, M.C. 2001. *Corporate Budgeting Is Broken – Let's Fix It*". Harvard Business Review. November. <http://hbr.org> 2001/11/corporate-budgeting-is-broken-lets-fix-it/ar/1.
- Makridakis, S. dan Wheelwright S C., *Metode dan Aplikasi Peramalan Jilid 1*, Jakarta: Erlangga, 1991
- Munandar, M. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta
- Nasution, A. H. (1999), *Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Guna Widya, Jakarta
- <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/forecasting-definition-meaning/>



ANGGARAN PRODUKSI

Ranila Suciati, SE, MM, CFP
UPN Veteran Jakarta

A. PENDAHULUAN

Penganggaran Perusahaan (*Budgeting*) yaitu suatu proses perencanaan dan pengendalian keuangan kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan (Laporan Rugi Laba, Neraca, Perubahan Modal dan aliran kas).

Penganggaran produksi dalam arti sempit adalah suatu perencanaan volume barang yang harus diproduksi perusahaan agar sesuai dengan volume penjualan yang direncanakan disebut dengan anggaran produksi. Sedangkan dalam arti yang lebih luas anggaran produksi dapat diartikan sebagai penjabaran rencana penjualan menjadi rencana produksi yang meliputi perencanaan tentang semua volume produksi, kebutuhan persediaan, bahan baku, tenaga kerja dan kapasitas produksi.

- Persediaan akhir tahun 2018 direncanakan sebesar 1.800 unit dengan anggaran produksi tahun 2018 yang dihitung sbb :
 Anggaran penjualan 27.200 unit

Persediaan akhir	<u>1.800 unit</u>
Jumlah tersedia	29.000 unit
Persediaan awal	<u>(2.000 unit)</u>
Anggaran produksi	27.000 unit
- Produksi bulan Januari, Februari, Maret, Juli, Agustus dan September masing-masing 10% diatas produksi rata-rata.
- Produksi bulan April, Mei, Juni, Oktober, November dan Desember masing-masing 10% dibawah produksi rata-rata.
 Dari data di atas hitunglah :
 - a. Anggaran produksi dengan kebijakan konstan
 - b. Anggaran produksi dengan kebijakan Gelombang
 - c. Anggaran produksi dengan kebijakan Moderat

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggarini. 2011, Anggaran Bisnis Analisis Perencanaan, dan Pengendalian Laba, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Ambarwati, Titiek, Jihadi, 2003, Anggaran Perusahaan, UMM Press, Malang.
- Any Agus Kana, 2010, Anggaran Perusahaan, Ak Group, Yogyakarta.
- Armin, K. (2015). Analisis Anggaran Penjualan terhadap Realisasi Penjualan pada PT. Anugerah Pharmindo Lestari Cabang Palembang. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Amkop (STIM Amkop) Palembang: Diterbitkan.
- Bowling, D. M., & Rieger, L. A. (2005). Making sense of COSO's new framework for enterprise risk management. Bank Accounting & Finance, 18(2), 29-35.
- Catur S. & Safrida R.P., 2010, Anggaran, Salemba Empat, Jakarta.
- Christina Ellen, Fuad, Sugiarto, Edi Sukarno, 2007, Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Danang S., 2012, *Budgeting* Perusahaan, CAPS, Yogyakarta.
- Darsono & Ari, 2008, *Penganggaran Perusahaan*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggarini. 2011, *Anggaran Bisnis Analisis Perencanaan, dan Pengendalian Laba*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Ambarwati, Titiek, Jihadi, 2003, *Anggaran Perusahaan*, UMM Press, Malang.
- Any Agus Kana, 2010, *Anggaran Perusahaan*, Ak Group, Yogyakarta.
- Armin, K. (2015). Analisis Anggaran Penjualan terhadap Realisasi Penjualan pada PT. Anugerah Pharmindo Lestari Cabang Palembang. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Amkop (STIM Amkop) Palembang*: Diterbitkan.
- Bowling, D. M., & Rieger, L. A. (2005). Making sense of COSO's new framework for enterprise risk management. *Bank Accounting & Finance*, 18(2), 29-35.
- Catur S. & Safrida R.P., 2010, *Anggaran*, Salemba Empat, Jakarta.
- Christina Ellen, Fuad, Sugiarto, Edi Sukarno, 2007, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Danang S., 2012, *Budgeting* Perusahaan, CAPS, Yogyakarta.
- Darsono & Ari, 2008, *Penganggaran Perusahaan*, Mitra Wacana Media, Jakarta.



ANGGARAN BAHAN BAKU

Rahmadani, S.E., M.Si
STIM Sukma Medan

A. PENDAHULUAN

Secara umum anggaran diartikan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang. Materi bab sebelumnya membahas anggaran produksi dan pada bab ini materi yang akan kita bahas anggaran bahan baku. Setelah disusunnya anggaran produksi, selanjutnya perusahaan menyusun anggaran bahan baku. Dimana perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi pastinya tidak terlepas dari yang namanya bahan baku. Bahan baku merupakan komponen penting untuk menghasilkan suatu produk. Maka dari itu anggaran bahan baku perlu disusun.

Anggaran bahan baku dibuat untuk satu periode anggaran tertentu. Selain itu anggaran bahan baku disusun berdasarkan pemakaian bahan baku sebelumnya. Perlu diingat juga anggaran bahan baku yang disusun hanya terkait kuantitas bahan baku dan juga anggaran disusun untuk setiap jenis produk yang diproduksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Herlianto, Didit. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Siregar, Baldric, dkk. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- [Www.mayoraindah.co.id](http://www.mayoraindah.co.id). Diakses pada 25 Desember 2020.



ANGGARAN TENAGA KERJA

Ilham Ramadhan Ersyafdi, S.E., M.Ak
Universitas Nahdlatul Ulama Indonesia

A. PENDAHULUAN

Bab ini secara khusus menjelaskan mengenai salah satu anggaran pendukung untuk operasional suatu perusahaan yaitu anggaran tenaga kerja. Tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam keberlangsungan kegiatan operasi suatu perusahaan. Walaupun telah menggunakan teknologi yang canggih, perusahaan tetap membutuhkan tenaga kerja sebagai bagian yang terlibat dari kegiatan produksi. Tenaga kerja juga merupakan salah satu faktor utama dalam produksi selain bahan baku dan *overhead* pabrik sehingga jika tidak direncanakan dan dikendalikan secara matang akan berpengaruh terhadap keberlangsungan operasional perusahaan. Pertama-tama yang akan diulas adalah pengertian dan kegunaan dari anggaran tenaga kerja. Pembahasan berikutnya adalah mengenai perencanaan dan penyusunan dari anggaran tenaga kerja. Bab ini diakhiri dengan contoh soal - soal kasus dari anggaran tenaga kerja dan disertai dengan pembahasan mengenai cara penyelesaiannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G & Asri, M. (2008). Anggaran Perusahaan Buku 1 Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Herlianto, D. (2011). Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan. Yogyakarta: Penerbit Gosyen Publishing



ANGGARAN OVERHEAD COST PADA BANK

Lucky Nugroho., SE., MM., MAk., MCM
Universitas Mercu Buana-Bank Mandiri Syariah (BSM)

A. PENDAHULUAN

Seluruh sektor industri di dunia saat ini menghadapi tantangan perubahan revolusi industri 4.0 dan juga Pandemi Covid-19 (Nugroho, 2020; Nugroho et al., 2020a). Adanya revolusi industri 4.0 mengharuskan perusahaan untuk mampu berinovasi untuk mengembangkan, memasarkan dan menjual produk maupun jasanya dengan menggunakan basis digital yang didukung dengan teknologi informasi serta komunikasi yang memadai (Ben Arfi & Hikkerova, 2019; Nugroho, 2021). Selanjutnya, pertumbuhan perekonomian pada suatu negara memerlukan dukungan dari lembaga keuangan, seperti perbankan (Nugroho et al., 2020b). Perbankan memiliki fungsi vital dan penting dalam stabilitas keuangan khususnya pada sisi moneter (Seccareccia, 2019; Soekapdjo et al., 2019). Kontribusi bank tersebut tentunya tidak terlepas dari peranan bank pada masyarakat, yaitu sebagai lembaga *intermediary* atau perantara dalam menghimpun dana dari masyarakat dan mendistribusikan kembali dana yang diperolehnya kepada masyarakat (Nugroho et al., 2020c; Nugroho et

DAFTAR PUSTAKA

- Ben Arfi, W., & Hikkerova, L. (2019). Corporate entrepreneurship, product innovation, and knowledge conversion: the role of digital platforms. *Small Business Economics*, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00262-6>
- Hiyanti, H., Nugroho, L., Sukmadilaga, C., & Fitrijanti, T. (2019). Peluang dan Tantangan Fintech (Financial Technology) Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 5(03), 326–333.
- Kevin, A., & Firdausy, C. M. (2017). Pengaruh Penetrasi Bank Asing Terhadap Struktur Persaingan Industri Perbankan Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 1(2), 111–122.
- Lucky Nugroho, P., Ghazali, A., Dadan Suganda, A., Ode Angga, L., Anshary Hamid Labetubun, M., Ihwanudin, N., ... Anwar, A. (2020). *Pengantar Perbankan Syariah*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung. Retrieved from www.penerbitwidina.com
- Nugroho, L. (2020). Pandemi Covid-19 dan Keberlangsungan Industri Perbankan. In *Gotong Royong Menghadapi Covid-19 Ide dan Solusi* (pp. 8–16). Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- Nugroho, L. (2021). Konsep Pembangunan dan Pengembangan Desa Digital. In *Pengantar Manajemen Potensi Desa* (pp. 132–142).
- Nugroho, L., Badawi, A., Hidayah, N., & Ahmad, N. H. (2020c). Snapshot in Customer Deposit of Islamic Bank Religion, Age, and Gender as The Reflection of Pancasila Five Principles of Indonesia Nation. *Journal of Research in Business*, 5(1), 74–95. <https://doi.org/10.35333/JRB.2020.177>
- Nugroho, L., Mastur, A. A., Harnovinsah, & Aryanti, W. (2020b). The Contribution of Islamic Bank in Poverty Alleviation. *Al-Ahkam Jurnal Pemikiran Hukum Islam*, 30(1), 19–38.
- Nugroho, L., Nugraha, E., & Badawi, A. (2020d). The Determinant of Islamic Performance Ratio: Do Financing Deposit Ratio, Financing Quality, and Return on Asset Ratio Matters? *Global Review of Islamic Economics and Business*, 8(2), 113–122.
- Nugroho, L., Nurrohmah, S., & Anasta, L. (2018). Faktor-Faktor Yang

- Mempengaruhi Opini Audit Going Concern. *Jurnal SIKAP (Sistem Informasi, Keuangan, Auditing Dan Perpajakan)*, 2(2), 96. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v2i2.79>
- Nugroho, L., Utami, W., Harnovinsah, & Doktorlina, C. M. (2020a). Covid-19 and The Potency of Disruption on The Islamic Banking Performance (Indonesia Cases). *International Journal of Economic and Business Applied*, 1(1), 11–25.
- OJK. (2019). Berapa Jumlah Bank Umum di Indonesia Sebelum dan Sesudah Krisis 1998? | Databoks. Retrieved February 9, 2021, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/03/26/berapa-jumlah-bank-umum-di-indonesia-sebelum-dan-sesudah-krisis-1998#>
- Putra, R., & Kurniawati, K. (2020). Kebijakan Deregulasi Dalam Bidang Perbankan Di Indonesia Tahun 1983-1997. *Estoria: Journal of Social Science* ..., 15–31. Retrieved from <https://journal.unindra.ac.id/index.php/estoria/article/download/460/410>
- Seccareccia, M. (2019). Symposium on “Contemporary Central Banking and Monetary Policy Issues”: Editor’s Note. *International Journal of Political Economy*, 48(4), 301–302. <https://doi.org/10.1080/08911916.2019.1693161>
- Shariff, N. N. M., Hamidi, Z. S., & Muhammad, A. (2013). Evidence for generating high margin profit by cost cutting of sustainable agriculture farming input. *American-Eurasian Journal of Agricultural and Environmental Sciences*, 13(2), 158–161. <https://doi.org/10.5829/idosi.aejaes.2013.13.02.39>
- Soekapdjo, S., Tribudhi, D. A., & Nugroho, L. (2019). Pengaruh Fundamental Ekonomi dan Kinerja Keuangan Terhadap Kredit Bermasalah Pada Bank Syariah Di Indonesia. *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(2), 126. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i2.327>
- Usman, B., Syofyan, S., Nugroho, L., & Soekapdjo, S. (2018). Foreign Bank Penetration and Its Impact on Banking Industries. *Eurasian Journal of Economics and Finance*, 6(1), 64–83. <https://doi.org/10.15604/ejef.2018.06.01.007>
- Utami, W., & Nugroho, L. (2019). Going Concern Studies of Government

Social Enterprise in Indonesia Going Concern Studies of Government Social Enterprise in Indonesia (Village Government Enterprises Case/Bumdes-Lebak Region, West Java Province-Indonesia). *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 3(5), 191–206.

Williamson, J. (1966). Profit , Growth and Sales Maximization. *Economica*, 33(129), 1–16.

Winarti, & Rinardi, H. (2020). Paket Kebijakan Deregulasi 27 Oktober 1988 (Pakto 1988): Pengaruhnya Terhadap Liberalisasi Perbankan Indonesia Periode. *Historiografi*, 1(1), 29–37.

BAB
9

CAPITAL BUDGETING

Fenny Marietza,SE.,M.Ak
Universitas Bengkulu

A. PENDAHULUAN

Keputusan mengenai penganggaran modal berkaitan dengan keputusan investasi untuk proyek yang sifatnya jangka panjang. Untuk belanja modal atau investasi modal, penganggaran modal dapat digunakan secara bergantian. Setiap investasi yang menghasilkan keuntungan arus kas selama lebih dari satu tahun adalah pengeluaran modal. Pembelian mesin baru, perluasan kapasitas produksi, pengakuisisian perusahaan lain, riset dan pengembangan adalah bentuk dari pengeluaran modal.

Penganggaran atas modal membutuhkan pengeluaran kas yang besar untuk mencapai potensi pengembalian modal perusahaan. Ketika keputusan mengenai anggaran modal dibuat, selalu kita perlu meninjau dan menilai keputusan yang direkomendasikan dalam penganggaran modal.

Honrnngen dalam bukunya mengatakan bahwa anggaran modal adalah perencanaan jangka panjang dan pendanaan yang ditujukan untuk memenuhi modal. Keputusan investasi modal harus memperhatikan

DAFTAR PUSTAKA

- Walther, L. M., & Skousen, C. J. (2011). *Budgeting and Decision Making Exercises III*.
- Minardi, A. M. A. F., & Saito, R. (2007). Capital budgeting. In *RAE Revista de Administracao de Empresas* (Vol. 47, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3665693>
- Goel, S. (2020). *The Finance and Financial Management Collection*.
- Rhyne, R. G., & Brigham, E. F. (1979). Fundamentals of Financial Management. In *The Journal of Finance* (Vol. 34, Issue 5). Cengage Learning. <https://doi.org/10.2307/2327254>



ANGGARAN PIUTANG

Yulistina, S.E., MM

Fakultas Bisnis Universitas Mitra Indonesia

A. PENDAHULUAN

Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan nilai penjualan dengan cara melakukan penjualan secara kredit selain penjualan tunai. Penjualan kredit akan menimbulkan piutang bagi perusahaan. Hal yang perlu diperhatikan dalam merencanakan penjualan kredit perusahaan harus berhati – hati dikarenakan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan jika terjadi piutang tidak bisa tertagih .

Dalam upaya menekan resiko yang akan terjadi dimasa depan selain menyeleksi pelanggan yang akan mengajukan pembelian secara kredit dengan memperhatikan : *character, capacity, capital, condition* dan *collateral*, penyusunan anggaran piutang disusun supaya perencanaan piutang bisa terencana dan terarah sehingga mempermudah dalam pengembaliannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Purwaji, W. H. (2016). *Pengantar Akuntansi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Catur Sasongko, S. R. (2010). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jajuk Herwati, S. (2002). *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Pena Persada.
- Nafirin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Banjarmasin: Salemba Empat.



ANGGARAN KOMPREHENSIF

Melan Sinaga, S.E., Ak., M.Ak., CPA., ASEAN CPA
Universitas Budi Luhur

A. PENDAHULUAN

Bab ini secara khusus menjelaskan mengenai salah satu cara dalam penyusunan anggaran perusahaan yaitu anggaran komprehensif. Selain anggaran komprehensif, terdapat cara lain yaitu anggaran *partical*. Pertama - tama yang akan diulas adalah pengertian dari anggaran komprehensif dan partial lalu perbedaan kedua jenis penyusunan anggaran ini. Pembahasan berikutnya adalah mengenai dua komponen dasar anggaran komprehensif yaitu *substantive plan* dan *financial plan* serta dijelaskan pula mengenai pengelompokkan dari *financial plan*. Bab ini diakhiri dengan contoh soal - soal dari anggaran komprehensif.

B. PENGERTIAN ANGGARAN KOMPREHENSIF

Komprehensif dapat diartikan sebagai menyeluruh atau secara keseluruhan. Terdapat dua cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam menyusun anggaran, yaitu secara sebagian demi sebagian (*partical*) dan secara keseluruhan (*comprehensive*). Oleh sebab itu maka dikenal dengan dengan Comprehensive Budget. (Adisaputro dan Asri, 2016). Menurut

TUGAS DAN EVALUASI

Berikut ini adalah beberapa soal yang harus dijawab sebagai evaluasi:

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan anggaran komprehensif.
2. Apa yang menjadi perbedaan antara anggaran komprehensif dengan anggaran *partial*.
3. Jelaskan mengenai *substantive plan* dan *financial plan* beserta perbedaannya.
4. Jelaskan mengenai pengelompokan dari *financial plan*.
5. Jelaskan mengenai pengelompokan dari Anggaran tahunan (*tactical plan*).

DAFTAR PUSTAKA

Adisaputro, G & Asri, M. (2008). Anggaran Perusahaan Buku 1 Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta



ANGGARAN PARSIAL (BAGIAN A)

**Jodang Setia Adi Anista.R.S.Pd, M.E,
STAI Ma'had Aly Al Hikam Malang**

A. PENDAHULUAN

Anggaran dalam suatu perusahaan sangatlah penting sekali, tanpa sebuah anggaran semua tidak akan di ketahui pos-pos biaya yang dibutuhkan, sehingga roda perjalanan perusahaan jika ada anggaran akan berjalan sesuai dengan tujuan dari perusahaan itu, untuk mengetahui berapa besaran anggaran yang dibutuhkan maka hal itu terlebih perusahaan harus membuat perencanaan untuk sebuah anggaran.

Ada banyak anggaran yang dibutuhkan perusahaan, salah satu anggaran yang dibutuhkan di suatu perusahaan adalah adanya anggaran parsial dimana anggaran ini tidak mencatat secara keseluruhan yang terjadi pada sebuah perusahaan yang biasanya mencatat bagian-bagian yang tidak kompleks, seperti anggaran produksi, penjualan dan keuangan.

Anggaran Parsial ini terfokus pada divisi yang diamana perusahaan tidak membuat anggaran secara global, hanya beberapa divisi yang difokuskan untuk sesuatu tujuan, sehingga anggaran ini dibuat sesuai

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus, Drs. Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif Buku II.BPFE-YOGYAKARTA.Yogyakarta.2000.
- Darwis, Khaeriyah, SP., M.Si. Ilmu Usahatani teori dan penerapan. CV Inti Mediatama. Makasar. 2017.
- Dudung, Agus, *Merancang Produk*, PT. Remaja Rosda Karya. Bandung. 2012
- Fuad, M. Anggaran Perusahaan. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.2020
- Blocher, dkk. Manajemen Biaya. Salemba Empat. Jakarta. Buku 1. Edisi 3 .2007
- Hidayat, Anang.Strategi Six Sigma.PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.2007
- Irawan, Agustinus Purna. Prof. Dr. Perancangan dan Pengembangan Produk Manufaktur. ANDI (anggota AIKAPI). Yogyakarta.2017
- Lin,dkk.Manajemen Biaya.Salemba Empat.Jakarta.2007
- Mulyadi. Sistim perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Salemba Empat. Jakarta. 2007
- Prawoto, AA,dkk.Pandual Lengkap Kakao. Penebar Swadaya. Jakarta.2008
- Rahayu, dkk. Penyusunan Anggaran. Graha Ilmu.Yogyakarta.2013
- Sentana, Aso. Key Result Area.PT. Alex Media Komputindo.Jakarta.2004
- Sirait, Justine, Dra, M.B.A.T. Anggaran Sebagai Alat BantuBagi Manajemen.PT. Gramedia Widia Sarana, Jakarta.2006
- Subagyo, dkk. Akuntansi Manajemen Berbasis Desain. Gadjah Mada University Press.2018
- Sugiri, Bambang. Kiat Bangun Bisnis Lewat Perencanaan Anggaran. Deepublish. Yogyakarta. 2019
- Sumanto, Dr, M.A. Manajemen Sumbar Daya Manusia.ANDI.Yogyakarta.2020
- Sutikno, Raja Bambang, M.B.A.*The power of empathy in leadership*. PT. Gramedia Pustaka Utama.Jakarta.2007
- Welsch, dkk. Planning and Profit Control. Salemba Empat. Jakarta.2000

BAB
13

ANGGARAN PARSIAL (BAGIAN B)

Rudy Irwansyah, S.P., M.M.
STIE Muhammadiyah Asahan (STIEMA)

A. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan sesuatu yang sangat penting dalam suatu organisasi. Anggaran adalah suatu rencana yang pada umumnya dinyatakan dalam ukuran kuantitatif dan biasanya dalam bentuk uang yang digunakan untuk menunjukkan suatu perolehan dan penggunaan sumber-sumber organisasi.

Anggaran dapat dikatakan sebagai alat untuk melakukan perencanaan dan pengendalian operasi keuangan dalam suatu perusahaan, baik yang bertujuan untuk mendapatkan laba (*profit*) maupun yang tidak bertujuan untuk mendapatkan laba (*non-profit*).

Anggaran juga dapat dijadikan pedoman untuk melakukan suatu aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Bagi perusahaan atau lembaga bisnis, aktivitas anggaran merupakan alat yang efektif untuk melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Apa yang dimaksud dengan anggaran perusahaan ?
2. Apa perbedaan anggaran parsial dan anggaran komprehensif, jelaskan ?
3. Bagaimana ruang lingkup anggaran parsial ?
4. Apa saja komponen yang terdapat pada anggaran parsial ?
5. Lingkungan yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan ada 2, jelaskan.

DAFTAR PUSTAKA

Nafarin. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
Sasongko, Catur dan Parulian, S. R. (2013). *Anggaran*. Salemba Empat.
Tendi, Haruman, 2007, *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Pertama,
Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta



ALAT ANALISIS ANGGARAN PERUSAHAAN

Yanti Budiasih, SE., M.M

Institut Teknologi Dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta

Anggaran merupakan prediksi ataupun estimasi terhadap apa yang akan dikerjakan perusahaan pada periode tertentu di masa yang akan datang. Pihak perusahaan memiliki kemampuan untuk merealisasikan atau menggagalkan rencana tersebut, karena dalam penyusunan anggaran salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan pencapaian adalah tingkat realistis tidaknya anggaran tersebut.

Sasongko dan Parulian (2015:2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.

Berdasarkan data tersebut susunlah anggaran neraca per 31 Desember 2022.

5. PT. Bunga Kejora memiliki rencana keuangan di tahun 2023 sebagai berikut :

Laba usaha Rp. 500.000

Asset usahasebesar $\frac{1}{4}$ dari jumlah penjualan.

Rasio lancer 200%

Rasio cepat 150%

Rasio modal kerja terhadap persediaan 50%

Perputaran modal kerja 8 kali

Rasio operasi 97,5%

Berdasarkan data tersebut anggarkanlah rentabilitas ekonomis, penjualan bersih, modal kerja bersih, persediaan barang dan jumlah hutang lancer untuk tahun 2023 tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Kasmir. 2017. Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: Raja Grafindo Persada
Nafarin, M., 2015., Penganggaran Perusahaan. Edisi tiga. Jakarta: Salemba Empat

Rahayu, Sri dan Andry Arifian Rachman., 2013., Penyusunan Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: Graha Ilmu

<https://www.medcom.id/ekonomi/analisis/yNLGYo6K-krisis-ekonomi-akibat-pandemi-indonesia-mampu-bertahan>

PROFIL PENULIS

Nurul Fauziyyah, S. Pd., M. Sc.



Penulis merupakan wanita kelahiran Jakarta yang menempuh studi S-1 pada Program Studi Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dan melanjutkan S-2 pada Program Studi Sains Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada (UGM). Untuk pendidikan non-akademik, penulis telah mendapatkan *Certified Trainer* (CT), *Certified Public Speaker* (C.PS), dan *Certified Professional Human Capital Management* (CPHCM), serta telah mengikuti berbagai jenis

pelatihan lainnya berskala nasional ataupun internasional. Ia merupakan seorang akademisi, *trainer-motivator*, dan *education initiator* sebagai edukator milenial yang membantu menebarkan pengetahuan dan berbagi ilmu salah satunya melalui kanal *youtube* “Edukator Milenial,” serta telah mengadakan berbagai *talkshow* dan kelas kemampuan *public speaking*, komunikasi, peningkatan nilai diri (*self improvement*), etika, dan lainnya. Ia juga menulis beberapa artikel ilmiah pada bidang akuntansi, pendidikan, dan komunikasi, serta menulis beberapa buku seperti *Praktikum Akuntansi: Perusahaan Jasa, Akuntansi Biaya, dan Sosiologi Komunikasi*. Ranah keilmuan yang menjadi minatnya adalah akuntansi, pendidikan, komunikasi, pengembangan diri, dan manajemen.

Dr. Esther Kembauw, SP., M.Si



ESTHER KEMBAUW, Lahir di Ambon 17 Agustus 1973. Menyelesaikan pendidikan dasar hingga Menengah Umum di Kota Ambon, kemudian menyelesaikan studi S1 tahun 1999 pada Jurusan Budidaya Pertanian, Program Studi Sosial Ekonomi di Universitas Pattimura. Pada Tahun 2008 berhasil menyelesaikan studi S2 - Ekonomi Pembangunan dan Perencanaan pada Universitas Hasanuddin dan pada tahun 2018 berhasil menyelesaikan studi S3 - Program Doktor Ilmu

Pertanian Minat Ekonomi Pertanian di Universitas Brawijaya. Pada tahun 2003 mendapat Piagam Penghargaan Dalam Rangka Kerja sama Untuk

Menunjang Program Pembangunan Lingkungan Hidup di Provinsi Maluku oleh Gubernur Maluku. Dan tahun 2004 juga mendapatkan Piagam Penghargaan Sebagai Kader Lingkungan dari Kementerian Lingkungan Hidup. Kemudian pada tahun 2017 mendapat Penghargaan sebagai Pemenang Inovasi 109 Indonesia yang diberikan dari BIC (*Business Innovation Center*). Saat ini merupakan salah satu staf pengajar pada Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian di Universitas Pattimura Ambon. Kemudian menjadi Ketua Pusat Pengembangan dan Inovasi Universitas Pattimura dari tahun 2018 – sekarang. Penulis dapat dihubungi melalui E-mail; ekembauw@yahoo.co.id ekembauw@gmail.com

Ferdinando Solissa SE., M.Si



Penulis lahir di Ambon, tanggal 11 April 1989. Memperoleh gelar A.Md Diploma III dari Politeknik Negeri Ambon Tahun 2009. Kemudian penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Nusantara Manado tahun 2011 dan memulai Program Magister (M.Si) di Universitas Pattimura Ambon tahun 2017. Saat ini aktif sebagai dosen di Universitas Victory Sorong.

Marcy Lolita Pattiapon, ST., MT., IPM



Penulis lahir di Namlea, Kabupaten Maluku Tengah, Ambon 5 Maret 1974. Menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) pada tahun 1993 sampai dengan 1997, pada Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri di Universitas W. R Supratman Surabaya. Melanjutkan pendidikan S2 Jurusan Teknik Industri di Institut Teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya pada tahun 2006. Saat ini aktif mengajar pada Fakultas Teknik Jurusan Teknik Industri Universitas Pattimura

Ambon.

Ranila Suciati, SE, MM, CFP



Ranila Suciati, S.E., M.M, penulis lahir di Jakarta, 5 Juli 1985. Pendidikan SD, SLTP diselesaikan di Bekasi, Jawa Barat dan SMU Negeri 3 Bekasi. Pendidikan S1 diselesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Persada Indonesia YAI Tahun 2008 dengan spesialisasi Jurusan Akuntansi dan Program S2 Universitas Negeri Jakarta dengan konsentrasi Manajemen Keuangan lulus pada tahun 2018. Sejak tahun 2005 – 2017 berprofesi sebagai praktisi dalam bidang keuangan dan perencanaan/anggaran perusahaan kemudian pada tahun 2019 bergabung menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta Jurusan Manajemen dengan spesialisasi Manajemen keuangan. Mata kuliah yang diampu; Manajemen Keuangan, Manajemen Keuangan Internasional, Perbankan serta Analisis Laporan Keuangan. Aktif sebagai salah satu pengurus Jurnal Ekonomi Bisnis Fakultas Ekonomi Bisnis UPN Veteran Jakarta dan terlibat dalam penelitian dan penulisan mengenai manajemen keuangan dan perbankan.

Rahmadani, S.E., M.Si



Rahmadani dilahirkan di Pelintahan pada tanggal 18 Februari tahun 1995. Penulis menyelesaikan S-1 Ekonomi Islam Konsentrasi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (FEBI UINSU). Penulis menyelesaikan Program Pascasarjana Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara (FEB USU). Karya ilmiah yang telah dihasilkan pada tahun 2020 di Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Program Studi Akuntansi Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Indonesia, 8 (2), 2020, Pages: 375-392: Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas, Leverage, dan Manajemen Laba terhadap Penghindaran Pajak Dimoderasi oleh *Political Connection*. Karya selanjutnya bersama Nursyam Melinda terbit di Jurnal Ekonomi, Keuangan, dan Perbankan Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam

Negeri Sumatera Utara Medan yang berjudul *Industri Syariah Solusi Jitu dalam Menghadapi Ekonomi Global* (Volume III, No. 1, 2015). Penulis pernah bekerja di PT. Interprima Nusantara Mandiri sebagai Head Finance dan Penulis saat ini menjadi Tutor Online Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka dan Dosen STIM Sukma Medan.

Ilham Ramadhan Ersyafdi, S.E., M.Ak



Ilham Ramadhan Ersyafdi, merupakan lulusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta (UNJ) pada tahun 2012 dan S2 Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Trisakti (USAKTI) pada tahun 2016. Ketertarikan penulis di bidang akuntansi dimulai sejak SMA saat dipilih menjadi perwakilan sekolah untuk mengikuti Pra Olimpiade Sains Mata Pelajaran Ekonomi se-Kota Medan tahun 2007 dan meraih peringkat lima serta menjadi perwakilan di tingkat Nasional. Penulis telah bekerja di bidang akuntansi sejak tahun 2011 dan saat ini tercatat sebagai Budgeting & Business Analyst di PT Adaro Indonesia yang merupakan anak perusahaan dari PT Adaro Energy Tbk. Selain itu, penulis juga bekerja sebagai dosen tetap di program studi S1 Akuntansi Universitas Nahdlatul Ulama Indonesia (UNUSIA) sejak tahun 2017.

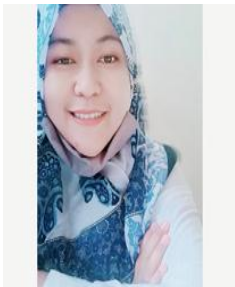
Lucky Nugroho., SE., MM., MAk., MCM



Lucky Nugroho, lahir di Jakarta pada tanggal 21 Desember 1979. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut: S1 Sarjana Ekonomi lulus pada tahun 2001 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia; S2 Magister Manajemen lulus pada tahun 2011 dari Universitas Trisakti; S2 Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah dari Universitas Padjadjaran Bandung lulus pada tahun 2014; S2 Advance Master Microfinance lulus pada tahun 2015 dari Universite Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economic and Management, Belgia;

Post-Graduate dari Erasmus University Rotterdam pada tahun 2016 dengan konsentrasi Sustainable Local Economics Development. Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2015. Selain itu penulis juga sebagai praktisi pada perbankan, yaitu Bank Rakyat Indonesia dari tahun 2002-2009. Sejak tahun 2009 s.d saat ini penulis juga masih aktif sebagai Learning Consultant di bank syariah yaitu pada Bank Mandiri Syariah (BSM). Selain itu penulis juga aktif sebagai pengurus pada bidang kerjasama Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Komisariat Universitas Mercu Buana dan sebagai pengurus Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) wilayah Jakarta.

Fenny Marietza,SE.,M.Ak



Fenny Marietza adalah seorang dosen tetap di Universitas Bengkulu, bekerja di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi dari tahun 2009 sampai saat ini. Penulis telah mempublikasikan beberapa jurnal akademis yang terbit di beberapa jurnal nasional terindeks Sinta dan beberapa lagi di jurnal internasional dan prosiding internasional.

Penelitian yang dilakukan berkaitan dengan penelitian di bidang akuntansi keuangan, sistem informasi akuntansi dan auditing. Penulis juga aktif dalam membuat modul pembelajaran di Jurusan Akuntansi, FEB Universitas Bengkulu. Saat ini Penulis sedang menempuh program doctoral di Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Bengkulu.

Yulistina, SE., MM



Yulistina, SE.,MM berdomisili di Bandar Lampung merupakan anak ketiga dari tiga bersaudara lahir di Tanjungkarang pada tanggal 21 Juli 1968 menyelesaikan pendidikan pada SD Sejahtera Bandar Lampung, SMP Xavirius Tanjung Karang, SMAN 05 Bandar Lampung. Penulis melanjutkan pendidikan S1 Program studi Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Lampung, S2 di Magister Manajemen Universitas Bandar Lampung. Memulai karir akademik sebagai dosen tetap di Universitas Mitra Indonesia sejak tahun 1996. Jabatan yang pernah di amanahkan sebagai Ketua Program Studi, Wakil Ketua, Wakil Dekan, Dekan pada Fakultas Universitas Mitra Indonesia. Jenjang Akademik Dosen sekarang adalah Lektor.

Melan Sinaga, S.E., Ak., M.Ak., CPA., ASEAN CPA



Melan Sinaga merupakan lulusan S1 Akuntansi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Satya Negara Indonesia (USNI) Jakarta tahun 2004 dan memperoleh gelar S.E. Melanjutkan studi untuk Program Profesi Akuntan dan lulus pada tahun 2015 di Universitas Trisakti dan memperoleh gelar Ak. Pada tahun 2016 lulus dari Program Pasca Sarjana (Magister Akuntansi) di Universitas Trisakti dengan gelar M.Ak. Kecintaannya pada ilmu akuntansi diwujudkan dengan melanjutkan studi lebih lanjut dan bekerja dibidang ilmu yang dimiliki. Penulis pernah bekerja di industri selama kurang lebih 10 tahun yang diantaranya bekerja di perusahaan lokal, kantor akuntan publik maupun perusahaan multinasional. Saat ini penulis bekerja di Kantor Konsultan PT. Hadiwaluyo Consulindo dan juga mengajar sebagai dosen di Universitas Budi Luhur untuk Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Jodang Setia Adi Anista.R.S.Pd, M.E



Penulis bernama Jodang Setia Adi Anista.R.S.Pd, M.E, Lahir di Kota Malang Kelurahan Dinoyo Kecamatan Lowokwaru pada tanggal 25 November 1982, Pendidikan yang ditempuh SDN Dinoyo II lulus tahun 1995 dan melanjutkan ke SMP Wahid Hasyim Malang lulus tahun 1998 dan melanjutkan ke SMA Wahid Hasyim lulus tahun 2001 setelah itu melanjutkan kuliah di UIN Malang lulus tahun 2005(jurusan Tarbiyah, Pendidikan Ekonomi) dan mengambil S1 Pendidikan Agama Islam di Unisma lulus tahun 2017 setelah itu melanjutkan jenjang S2 di UIN Malik Ibrahim Malang jurusan Ekonomi Syariah Lulus tahun 2019. Dan Menjadi Dosen di STAI Ma'had Aly Al Hikam Malang, Menikah dengan Siti Maimunah. S.Pd dikaruniai 2 anak, Muhammad Ghozali Hafidz Rajagukguk dan Bilqis Ghoniyah As Salamah Rajagukguk

Rudy Irwansyah, S.P., M.M



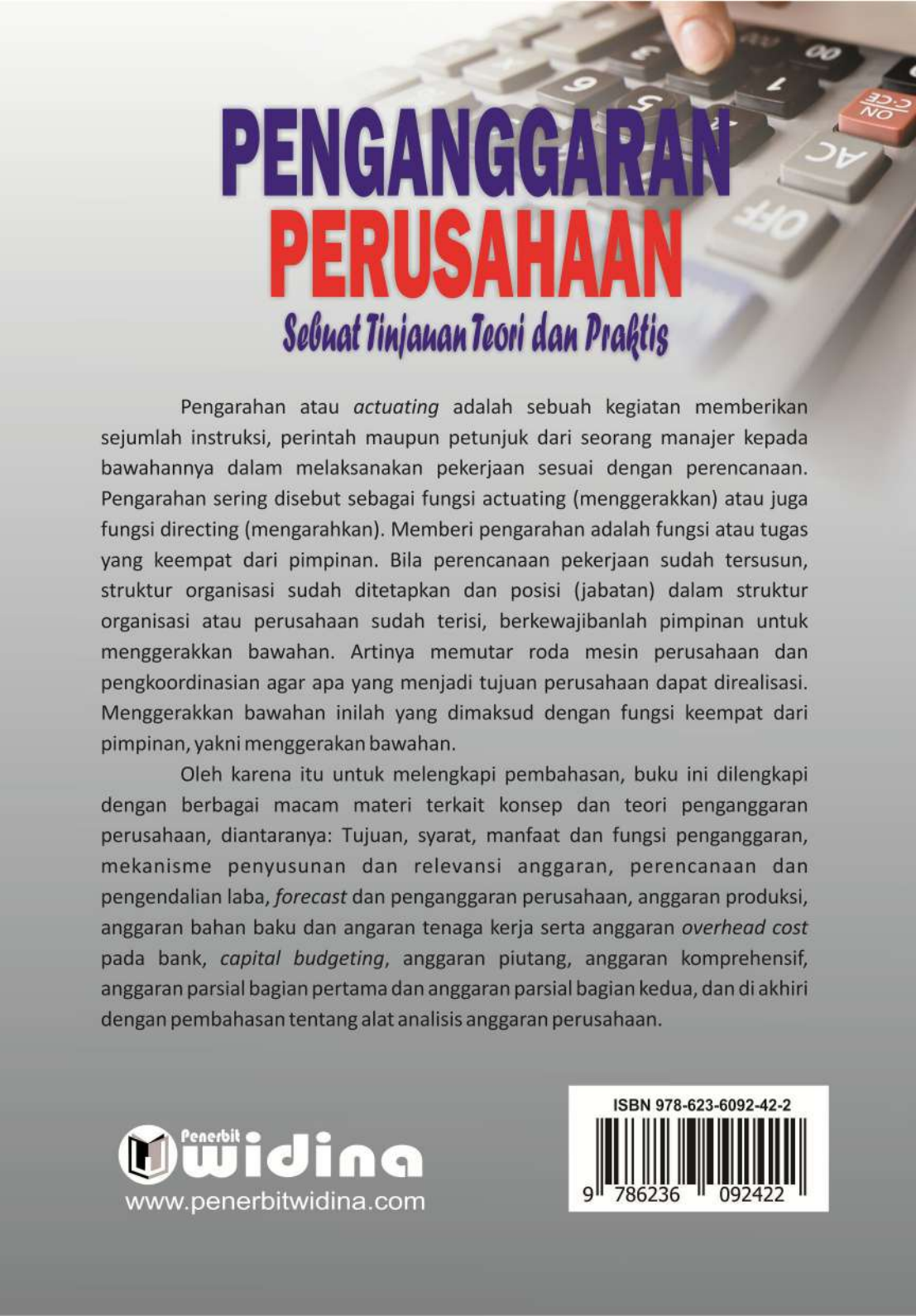
Rudy Irwansyah adalah Alumni Magister Manajemen (MM), pada Program Pasca Sarjana (S2) Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta pada tahun 2008. Lulus Pendidikan Sarjana (S1) di Fakultas Pertanian (2004), Institut Pertanian Bogor (IPB), Jawa Barat. Memulai karir mengajar sejak duduk di bangku kuliah sebagai asisten dosen untuk beberapa mata kuliah. Sejak tahun 2005, bidang ritel pada jaringan ritel supermarket nasional, juga menjadi pengalaman karir baginya, tepatnya pada divisi Operasional dan Marketing Communication. Kini, sejak 2010 ia memulai menjadi staf pengajar (dosen) Fakultas Ekonomi STIE Muhammadiyah Asahan dan juga di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Sukma di kota Medan, Sumatera Utara. Aktif di beberapa organisasi profesi, sebagai media pertukaran informasi dan juga pengembangan jaringan kerjasama.

Yanti Budiasih, SE., M.M



Yanti Budiasih, SE., M.M. lahir di Kota Bandung Jawa Barat Tanggal 17 Januari 1969. Jenjang pendidikan dasar ia tempuh di SDN Cicadas 8 Awi Gombong Kota Bandung (tahun 1976- 1981), Jenjang pendidikan menengah di SMPN 22 Kota Bandung (tahun 1981-1984). Adapun jenjang pendidikan menengah atas di SMAN 16 Kota Bandung (tahun 1984-1987).

Kemudian melanjutkan studi ke jenjang pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung dengan konsentrasi Manajemen Keuangan (tahun 1987-1991). Program Magister manajemen diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jakarta (tahun 2000-2002). Tahun 2020 menempuh pendidikan pada program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Pakuan Bogor dengan konsentrasi Manajemen Keuangan. Saat ini sebagai dosen tetap/biasa pada fakultas ekonomi Digital Institut Teknologi Dan Bisnis Ahmad Dahlan Jakarta sejak tahun 1991 dengan mengampu mata kuliah Manajemen Keuangan, Anggaran Perusahaan dan Perpajakan. Aktif sebagai pengajar pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pancasila Jakarta, serta Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka Jakarta.



PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis

Pengarahan atau *actuating* adalah sebuah kegiatan memberikan sejumlah instruksi, perintah maupun petunjuk dari seorang manajer kepada bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan. Pengarahan sering disebut sebagai fungsi *actuating* (menggerakkan) atau juga fungsi *directing* (mengarahkan). Memberi pengarahan adalah fungsi atau tugas yang keempat dari pimpinan. Bila perencanaan pekerjaan sudah tersusun, struktur organisasi sudah ditetapkan dan posisi (jabatan) dalam struktur organisasi atau perusahaan sudah terisi, berkewajibanlah pimpinan untuk menggerakkan bawahan. Artinya memutar roda mesin perusahaan dan pengkoordinasian agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat direalisasi. Menggerakkan bawahan inilah yang dimaksud dengan fungsi keempat dari pimpinan, yakni menggerakkan bawahan.

Oleh karena itu untuk melengkapi pembahasan, buku ini dilengkapi dengan berbagai macam materi terkait konsep dan teori penganggaran perusahaan, diantaranya: Tujuan, syarat, manfaat dan fungsi penganggaran, mekanisme penyusunan dan relevansi anggaran, perencanaan dan pengendalian laba, *forecast* dan penganggaran perusahaan, anggaran produksi, anggaran bahan baku dan anggaran tenaga kerja serta anggaran *overhead cost* pada bank, *capital budgeting*, anggaran piutang, anggaran komprehensif, anggaran parsial bagian pertama dan anggaran parsial bagian kedua, dan di akhiri dengan pembahasan tentang alat analisis anggaran perusahaan.