



BUKU

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Dr. Muh. Rum, S.E., M.Si.

BUKU
PENGANGGARAN
PERUSAHAAN

Dr. Muh. Rum, S.E., M.Si.

BUKU PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Penulis:

Dr. Muh. Rum, S.E., M.Si.

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-246-122-8

Cetakan Pertama:

Agustus, 2025

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

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

PENERBIT:

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. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

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

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucapkan rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul “Buku Penganggaran Perusahaan” 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 Buku Penganggaran Perusahaan.

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.

Juli, 2025

Penulis

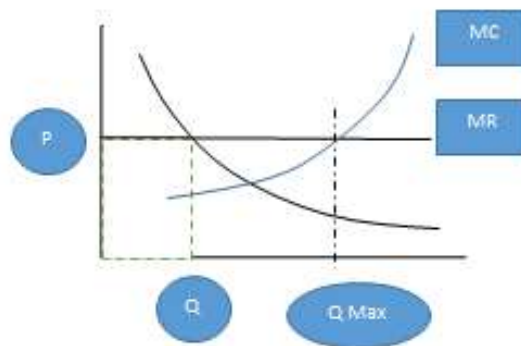
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
1. Penganggaran (<i>Budgeting</i>)	1
2. Jenis Budget Berdasarkan Perencanaan	11
3. Anggaran Produksi	17
4. Anggaran Fleksible	31
5. Analisis Varians Pada <i>Flexible Budget & Static Budget</i>	49
6. Pengertian Anggaran Induk (<i>Master Budgeting</i>)	57
7. Anggaran Kebutuhan Modal Kerja	77
8. Anggaran Kebutuhan Bahan Baku	89

PENGANGGARAN (*BUDGETING*)

Fungsi Produksi

1. Fungsi Pemasaran>>>> Mencari tahu berapa permintaan pasar



2. Fungsi Produksi Menyusun Anggaran produksi
 - a. Jumlah produksi
 - b. Bahan baku
 - c. Biaya Tenaga Kerja
 - d. Biaya overhead
3. Fungsi Keuangan>>>> Anggaran Disusun berdasarkan input dari fungsi lain
 - a. Jumlah produksi
 - b. Bahan baku
 - c. Biaya Tenaga Kerja (jam kerja dan upah kerja per jam)
 - d. Modal Awal
 - e. Modal Pinjaman
 - f. Biaya Bunga Modal
 - g. Jadwal pengembalian Pinjaman

JENIS BUDGET

BERDASARKAN PERENCANAAN

Untuk memahami lebih jelas terutama dalam manajemen anggaran, Anda perlu memahami jenis-jenis *budget* atau anggaran. Memahami jenis anggaran berguna agar Anda bisa menentukan metode *#budgeting* yang sesuai dengan kondisi, tujuan, atau kebutuhan perusahaan Anda saat ini.

Salah satu jenis *budgeting* yang Anda perlu pahami adalah berdasarkan perencanaan.

Apa saja jenis anggaran atau *budget* berdasarkan perencanaan?

1. ***Incremental Budgeting***

Anggaran atau *#budgeting* yang paling dasar dan umum digunakan oleh perusahaan-perusahaan.

Biasanya, perusahaan yang menggunakan *budget* ini cenderung memiliki pekerjaan atau proyek rutin dan biasanya digunakan oleh instansi pemerintahan.

Incremental budgeting sendiri merupakan *#budgeting* tahun berjalan yang disesuaikan dengan tahun sebelumnya dengan menyesuaikan atau merubah beberapa alokasi.

2. ***Activity Based-budgeting***

Penganggaran berdasarkan aktivitas atau *activity based #budgeting* merupakan penganggaran dengan pendekatan *top-down*.

Maksudnya proses penganggaran ditentukan langsung oleh pihak manajemen.

Manajemen akan menentukan besaran *input* yang dibutuhkan untuk mencapai target perusahaan.

Misalnya dengan *input* sebesar Rp 500.000.000, berapa besaran yang dapat dikeluarkan berdasarkan aktivitas yang bersinggungan dengan tujuan perusahaan.

Budget jenis ini disusun berdasarkan proposisi nilai yang dapat diberikan oleh pekerjaan yang akan direncanakan.

ANGGARAN PRODUKSI

Production budget merupakan dasar untuk menyusun anggaran biaya tentang bahan baku dan bahan habis pakai lainnya yang akan dibeli. Juga, itu membentuk dasar untuk memutuskan berapa banyak tenaga kerja yang akan dipekerjakan. *Production budget* yang merupakan komponen penting dari anggaran operasional. Anggaran ini digunakan untuk menyiapkan komponen lain dari anggaran operasi, termasuk anggaran pembelian bahan langsung, anggaran tenaga kerja langsung, dll.

Anggaran produksi atau *production budget* adalah rencana atau perkiraan jumlah produk yang dibutuhkan untuk produksi oleh organisasi selama suatu periode. Ini adalah perkiraan berdasarkan perkiraan penjualan, atau berapa banyak yang akan dijual perusahaan di periode mendatang. Ini juga mempertimbangkan tingkat persediaan yang diinginkan perusahaan ingin mempertahankan untuk memenuhi kontinjensi dan menghindari kehabisan stok.

Keputusan manajerial penting lainnya seperti kebutuhan dan jumlah iklan dan promosi, pembelian atau pengambilan ruang penyimpanan atau gudang sewa, dll. didasarkan pada jumlah barang yang akan diproduksi.

Anggaran produksi dinyatakan dalam unit fisik (yaitu, bukan biaya). Periode *production budget* seringkali tergantung pada siklus produk serta lingkungan operasi organisasi. Akibatnya, panjangnya bervariasi: kuartal, tahun, tahun produk, siklus produk, dll. Misalnya, selama masa ekonomi yang sulit, mungkin lebih baik untuk mempersingkat periode *production budget* karena ketidakpastian yang lebih tinggi mengenai permintaan produk (yaitu, penjualan).

Anggaran produksi tidak hanya memasukkan data penjualan yang dianggarkan tetapi juga tingkat persediaan akhir yang diharapkan. Saat menentukan tingkat persediaan yang diperlukan, penting untuk mempertimbangkan biaya dan manfaat.

ANGGARAN FLEKSIBLE

Apa itu Anggaran Fleksibel?

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang menyesuaikan dengan aktivitas atau tingkat volume suatu perusahaan. Anggaran fleksibel adalah anggaran yang menyesuaikan atau menyesuaikan dengan perubahan volume atau aktivitas. Anggaran fleksibel lebih canggih dan bermanfaat daripada anggaran statis. (Jumlah anggaran statis tidak berubah. Jumlahnya tidak berubah dari jumlah yang ditetapkan pada saat anggaran statis disiapkan dan disetujui. Tidak seperti anggaran statis, yang tidak berubah dari jumlah yang ditetapkan saat anggaran dibuat, anggaran ini terus menerus “melentur” dengan variasi biaya bisnis. Jenis penganggaran ini sering mencakup tarif variabel per unit daripada jumlah tetap, yang memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi potensi kenaikan atau penurunan kebutuhan moneter.

Langkah-langkah Menyusun Anggaran Fleksibel

Sebelum menetapkan satuan dasar kegiatan yang akan dipergunakan pada suatu bagian, sebaiknya dipertimbangkan beberapa faktor berikut ini:

- Semua kegiatan yang dipilih harus betul-betul mencerminkan dan menjadi ukuran kegiatan bagian yang bersangkutan.
- Satuan dasar kegiatan yang dipilih harus mampu mengukur perubahan-perubahan tingkat output yang mengakibatkan perubahan biaya.
- Dasar pengukuran sedapat mungkin hanya dipengaruhi oleh tingkat output sebagai faktor variabel.
- Nilai yang digunakan sebagai dasar penilaian harus mudah dipahami, mudah dihitung dan dapat diaplikasikan dengan mudah dalam penganggaran.
- Dasar penilaian sebuah aktivitas atau kegiatan tidak mendatangkan biaya tambahan dalam perhitungan dan penggunaannya.

ANALISIS VARIANS PADA *FLEXIBLE BUDGET & STATIC BUDGET*

Ketika melakukan penyusunan anggaran fleksibel mungkin saja terjadi suatu penyimpangan atau *variance*. Berikut pembagian beberapa penyimpangan dalam anggaran fleksibel, yaitu:

1. Penyimpangan (*Variance*) Efektivitas

Efektivitas merupakan keberhasilan ketika mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Secara umum penyimpangan ini juga disebut sebagai penyimpangan volume atau penyimpangan dari target yang sudah ditentukan.

Contohnya, target penjualan suatu perusahaan adalah 120.000 unit, namun yang bisa tercapai hanya 100.000 unit. Keadaan tersebut bisa dikatakan tidak efektif bukan tidak efisien.

2. Penyimpangan (*Variance*) Efisiensi

Penyimpangan efisiensi merupakan penyimpangan yang ada, dikarenakan perubahan harga per unit produk atau penggunaan input yang tidak efisien. Hal ini membuat anggaran input menjadi lebih kecil dibandingkan input aktual.

3. Penyimpangan Anggaran Fleksibel

Penyimpangan anggaran fleksibel merupakan keseluruhan dari penyimpangan efektivitas serta efisiensi. Penyimpangan ini juga dikatakan sebagai gabungan dari penyimpangan volume dengan penyimpangan efisiensi.

Dalam pembahasan *Static Budget*/master budget yang dibuat sebelum masa periode anggaran tersebut. Misalkan ada income statement budget untuk tahun 2019, maka income statement tersebut dibuat paling tidak pada akhir bulan Desember 2018. Dan perlu diingat bahwa angka yang terdapat dalam income statement budget tersebut adalah angka estimasi. Seiring berjalannya waktu, income statement ataupun cash budget tersebut mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2019 sampai dengan 31

PENGERTIAN ANGGARAN INDUK (MASTER BUDGETING)

Budget adalah ungkapan kuantitatif dari rencana yang ditujukan oleh manajemen selama periode tertentu dan membantu mengkoordinasikan apa yang dibutuhkan untuk diselesaikan terhadap rencana pelaksanaan. Budget biasanya termasuk aspek finansial dan non finansial dari suatu rencana, dan membantu sebagai blueprint bagi perusahaan untuk melakukan pekerjaan di masa depan. Finansial budget mengukur nilai yang diharapkan oleh manajemen mengacu terhadap *income*, *cash flow*, dan posisi finansial perusahaan. Laporan keuangan bukan hanya mempersiapkan laporan periode yang telah lalu, tapi laporan keuangan juga bisa melakukan persiapan untuk periode ke depan, sebagai contoh budget untuk laba rugi, budget untuk laporan arus kas, dan budget untuk neraca keuangan. Berdasarkan *Cost Accounting, 12th Edition by Horngren 2005* (pg 171) yang mendasari atas budget finansial adalah budget non finansial, seperti jumlah unit yang diproduksi atau terjual, jumlah karyawan, dan angka dari produk baru yang sedang diluncurkan ke pasar.

Master budget adalah ringkasan dari proyek finansial dari semua budget perusahaan, yang membantu manajemen menggambarkan rencana operasi dan finansial perusahaan untuk periode tertentu dan ini sudah termasuk semua bentuk laporan keuangan perusahaan. Master budget adalah suatu rencana yang telah ditandai oleh perusahaan untuk diselesaikan pada periode budget tersebut.

Master budget dikembangkan dari keputusan operasi dan finansial yang dibuat oleh manajer. Keputusan operasi berhubungan dengan bagaimana menggunakan sumberdaya dari perusahaan yang terbatas sebaik mungkin, sedangkan keputusan finansial berhubungan dengan bagaimana mendapatkan sumber pendanaan untuk memperoleh sumberdaya yang dibutuhkan

ANGGARAN KEBUTUHAN MODAL KERJA

Modal kerja adalah salah satu konsep keuangan yang perlu dipahami oleh seluruh pemilik dan pengelola usaha, baik Usaha Besar maupun UMKM. Manajemen modal kerja adalah strategi bisnis yang dirancang untuk memastikan bahwa perusahaan beroperasi secara efisien dengan memantau dan menggunakan aset dan kewajiban lancar dengan efek terbaik. Tujuan utama manajemen modal kerja adalah untuk memungkinkan perusahaan mempertahankan arus kas yang cukup untuk memenuhi biaya operasi jangka pendek dan kewajiban Hutang jangka pendek.

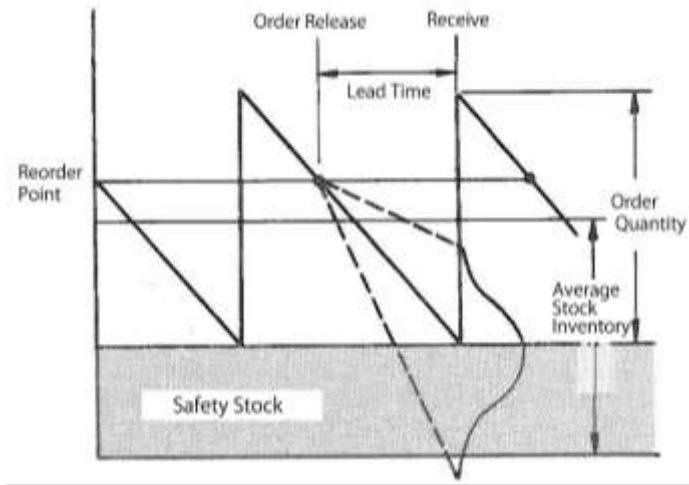
Modal kerja perusahaan terdiri dari aset lancar dikurangi kewajiban lancar. Yang termasuk aset lancar biasanya terdiri dari kas, investasi jangka pendek, Piutang dagang, dan persediaan. Sedangkan kewajiban lancar biasanya terdiri dari pinjaman jangka pendek, Hutang usaha, Hutang pajak, biaya yang masih harus dibayar, bagian Hutang jangka panjang yang jatuh tempo, serta Hutang lain-lain.

Penggunaan modal kerja biasa ditujukan untuk hal-hal berikut.

- a. Pengeluaran untuk gaji, upah dan biaya operasi lainnya yang digunakan untuk menunjang penjualan.
- b. Pengeluaran untuk membeli bahan baku yang akan digunakan untuk proses produksi atau barang dagangan untuk dijual kembali.
- c. Menutupi kerugian akibat penjualan surat berharga pada saat perusahaan menjual surat-surat berharga, namun mengalami kerugian. Hal ini akan mengurangi modal kerja dan harus segera ditutupi.
- d. Pembentukan dana sebagai pemisahan aset lancar untuk tujuan tertentu dalam jangka panjang, misalnya pembentukan dana pensiunan, dana ekspansi, atau dana pelunasan obligasi. Pembentukan dana ini akan mengubah bentuk aset dari aset lancar menjadi aset tetap.

ANGGARAN KEBUTUHAN BAHAN BAKU

Pengertian Economic Order Quantity



Mungkin sebagian para pebisnis dan staf sudah pernah mendengar apa itu economic order quantity, dari teori maupun namanya bisa saja membuat pusing bahkan melihat konsepnya sangat susah. Akan tetapi, justru economic order quantity teori dan konsepnya sangat sederhana bahkan simpel. Adanya economic order quantity tidak akan membuat stock barang dari stock opname tidak menumpuk dan bahkan bisa mengetahui jumlah pemesanan yang optimal untuk dipesan kembali, sehingga dengan menggunakan metode ini para pebisnis tidak perlu repot untuk mengetahui jumlah baran yang akan dipesan atau diorder.

Adanya metode Economic Order Quantity supaya dapat memudahkan para pengusaha maupun bisnis untuk manajemen persediaan dan tidak mengalami kerugian.

BUKU

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Buku ini membahas penganggaran sebagai alat penting dalam perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Dimulai dengan pengertian penganggaran (budgeting), pembaca diajak memahami fungsi anggaran dalam membantu perusahaan mengelola sumber daya secara efisien. Buku ini juga menjelaskan jenis-jenis budget berdasarkan perencanaan, termasuk perbedaan anggaran jangka pendek dan jangka panjang, serta bagaimana perusahaan menggunakan anggaran sebagai panduan dalam pengambilan keputusan keuangan yang tepat.

Selanjutnya, buku ini menguraikan secara detail penyusunan anggaran produksi dan anggaran fleksibel, sehingga pembaca dapat memahami bagaimana menyesuaikan anggaran dengan kondisi operasional yang dinamis. Analisis varians pada flexible budget dan static budget juga dibahas untuk membantu pembaca memahami perbedaan antara rencana anggaran dan realisasi, serta langkah analisis penyebab varians untuk perbaikan pengelolaan di masa mendatang. Bagian ini membantu pembaca menguasai keterampilan teknis pengendalian anggaran secara praktis.

Pada bagian akhir, buku ini mengupas tentang anggaran induk (master budgeting) yang mencakup keseluruhan perencanaan keuangan perusahaan, termasuk anggaran kebutuhan modal kerja dan anggaran kebutuhan bahan baku untuk mendukung kelancaran produksi. Dengan penjelasan yang sistematis, buku ini membantu mahasiswa, praktisi, maupun pemilik usaha memahami bagaimana menyusun, menerapkan, dan mengevaluasi anggaran perusahaan secara menyeluruh untuk mencapai kinerja yang optimal dan sehat secara keuangan.



SCANME

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

Ekonomi & Perbankan

ISBN 978-634-246-122-8



9 786342 461228