

PENGANGGARAN

Dr. Marhaendro P., S.E., M.Si.

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

Dr. Marhaendro P., S.E., M.Si.



PT PENERBIT NAGA PUSTAKA

PENGANGGARAN

Penulis :

Dr. Marhaendro P., S.E., M.Si.

ISBN :

978-634-7204-10-3

Editor :

Amelia Charolina

Penyunting :

PT Penerbit Naga Pustaka

Desain Cover dan Layout :

PT Penerbit Naga Pustaka

Penerbit :

PT Penerbit Naga Pustaka

Redaksi :

Office Center: Bekasi Utara

Office Cabang: Yogyakarta

Office Marketing: 0889-8889-7779

Marketing :085-692-342-380

Instagram: @nagapustaka_penerbit

Website: <https://nagapustaka.store/>

E-mail: nagapustaka8@gmail.com

Cetakan Pertama **April 2025**

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memperbanyak seluruh atau sebagian isi buku tanpa izin tertulis dari Penerbit.

KATA PENGANTAR

Penganggaran merupakan salah satu fungsi manajerial yang krusial dalam berbagai sektor, baik itu sektor publik, swasta, maupun dalam pengelolaan keuangan pribadi. Proses penganggaran tidak hanya mencakup alokasi dana untuk berbagai keperluan, tetapi juga mencerminkan kebijakan dan arah strategis suatu organisasi, negara, maupun individu. Oleh karena itu, penganggaran yang efektif dan efisien menjadi sangat penting untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik dalam hal pertumbuhan ekonomi, pencapaian tujuan sosial, maupun keberlanjutan lingkungan.

Buku ini hadir untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep-konsep dasar penganggaran, berbagai metode dan pendekatan yang digunakan dalam proses penganggaran, serta tantangan-tantangan yang dihadapi dalam mengelola anggaran di berbagai sektor. Dalam buku ini, pembaca akan menemukan berbagai topik mulai dari prinsip-prinsip dasar penganggaran, jenis-jenis anggaran, siklus penganggaran, hingga penerapan teknologi dalam proses penganggaran. Buku ini juga membahas dengan rinci tentang penganggaran berbasis kinerja, penganggaran dalam sektor publik, perusahaan, hingga UMKM, yang merupakan bagian penting dalam dunia bisnis dan pemerintahan saat ini.

Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang semakin maju, inovasi dan teknologi menjadi faktor penentu dalam keberhasilan penganggaran. Oleh karena itu, buku ini juga menyoroti pentingnya integrasi teknologi, seperti aplikasi dan software penganggaran, big data, dan kecerdasan buatan (AI), dalam mempermudah serta meningkatkan akurasi dan transparansi dalam pengelolaan anggaran. Selain itu, buku ini juga menekankan pentingnya aspek etika dan keberlanjutan dalam penganggaran, agar keputusan-keputusan yang diambil tidak hanya menguntungkan secara finansial, tetapi juga membawa dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Diharapkan, buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi para praktisi, akademisi, maupun siapa saja yang tertarik untuk memahami lebih dalam mengenai proses penganggaran. Buku ini juga bertujuan untuk menjadi referensi yang berguna dalam merumuskan kebijakan penganggaran yang lebih baik dan berkelanjutan, serta membantu memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan di berbagai sektor.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan praktek di bidang penganggaran, serta mendorong terciptanya pengelolaan anggaran yang lebih baik, efisien, dan berkelanjutan di masa depan.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
BAB 1 KONSEP DASAR PENGANGGARAN.....	1
A. Definisi Penganggaran.....	1
B. Fungsi dan Tujuan Penganggaran.....	2
C. Prinsip-Prinsip Penganggaran.....	3
D. Jenis-Jenis Anggaran	5
BAB 2 SIKLUS PENGANGGARAN	9
A. Tahapan dalam Proses Penganggaran	9
B. Perencanaan dan Penyusunan Anggaran	12
C. Pelaksanaan dan Pengendalian Anggaran	14
D. Evaluasi dan Revisi Anggaran	16
BAB 3 METODE DAN PENDEKATAN PENGANGGARAN	20
A. Pendekatan Tradisional vs. Pendekatan Modern	20
B. Penganggaran Berbasis Kinerja	20
C. Penganggaran Berbasis Nol (Zero-Based Budgeting)	21
D. Penganggaran Partisipatif.....	21
BAB 4 PENGANGGARAN DALAM SEKTOR PUBLIK.....	23
A. Karakteristik Penganggaran Sektor Publik.....	23
B. Anggaran Berbasis Kinerja di Sektor Publik	25
C. Peraturan dan Regulasi dalam Penganggaran Publik	26
D. Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penganggaran Publik	27
BAB 5 PENGANGGARAN DALAM PERUSAHAAN.....	29
A. Penganggaran Operasional.....	29
B. Penganggaran Modal (Capital Budgeting).....	30
C. Penyusunan Anggaran dalam Perusahaan.....	31
D. Evaluasi Kinerja Anggaran Perusahaan	32
BAB 6 PENGANGGARAN DALAM UMKM DAN STARTUP	34
A. Penganggaran bagi UMKM dan Startup	34
B. Teknik Penganggaran yang Efektif untuk UMKM	36

C. Peran Teknologi dalam Penganggaran Startup	37
D. Penganggaran UMKM	39
BAB 7 PENGANGGARAN DALAM KEUANGAN PRIBADI DAN RUMAH TANGGA	42
A. Manfaat Penganggaran Pribadi	42
B. Cara Menyusun Anggaran Keuangan Keluarga	44
C. Alokasi Pengeluaran yang Seimbang	46
D. Pengelolaan Krisis Keuangan melalui Anggaran	48
BAB 8 TEKNOLOGI DAN INOVASI DALAM PENGANGGARAN	51
A. Digitalisasi dalam Penganggaran	51
B. Aplikasi dan Software Penganggaran	52
C. Penggunaan Big Data dan AI dalam Penganggaran	53
D. Implementasi Teknologi dalam Penganggaran	54
BAB 9 ANALISIS DAN PENGENDALIAN ANGGARAN	55
A. Teknik Analisis Anggaran	55
B. Pengendalian dan Koreksi Anggaran.....	57
C. Indikator Kinerja dalam Evaluasi Anggaran.....	58
D. Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan Penganggaran.....	60
BAB 10 PENGANGGARAN DAN GLOBALISASI	62
A. Tren Global dalam Penganggaran.....	62
B. Pengaruh Ekonomi Makro terhadap Penganggaran	64
C. Inovasi Penganggaran	66
D. Etika dan Keberlanjutan dalam Penganggaran	69
DAFTAR PUSTAKA	72

BAB 1

KONSEP DASAR PENGANGGARAN

Konsep dasar penganggaran adalah proses perencanaan dan pengalokasian sumber daya keuangan yang dimiliki oleh suatu organisasi, baik itu pemerintah, perusahaan, atau lembaga lainnya. Penganggaran bertujuan untuk memastikan bahwa dana yang tersedia digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Proses penganggaran dimulai dengan identifikasi kebutuhan dan prioritas, kemudian merencanakan alokasi anggaran untuk berbagai kegiatan atau proyek sesuai dengan kapasitas keuangan yang ada. Penganggaran juga mencakup penentuan sumber pendanaan, baik dari pendapatan yang dihasilkan maupun pinjaman atau hibah. Selain itu, penganggaran memerlukan pengawasan dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa pengeluaran sesuai dengan rencana dan tidak terjadi pemborosan. Dengan demikian, penganggaran bukan hanya sekadar membuat rencana finansial, tetapi juga mencerminkan kebijakan manajerial yang strategis dalam mengelola keuangan demi mendukung kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

A. Definisi Penganggaran

Penganggaran adalah proses sistematis dalam merencanakan, mengalokasikan, dan mengelola sumber daya keuangan yang dimiliki oleh suatu entitas, seperti organisasi, pemerintah, atau perusahaan, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses penganggaran mencakup tahapan-tahapan mulai dari identifikasi kebutuhan dan prioritas, perencanaan alokasi dana, hingga pengawasan penggunaan anggaran agar tidak terjadi pemborosan atau penyalahgunaan. Penganggaran berfungsi sebagai alat untuk mengendalikan keuangan dan memastikan bahwa sumber daya yang terbatas dapat digunakan secara efisien dan efektif untuk mendukung kegiatan operasional dan pencapaian tujuan.

Proses penganggaran biasanya dimulai dengan analisis terhadap situasi keuangan saat ini, kemudian dilanjutkan dengan penentuan prioritas dan perencanaan pengeluaran yang diinginkan. Selanjutnya, berdasarkan perencanaan tersebut, anggaran disusun dengan menentukan sumber pendanaan yang tersedia, baik itu dari pendapatan yang dihasilkan, pinjaman, atau dana lainnya. Penganggaran dapat melibatkan berbagai jenis biaya, seperti biaya operasional, investasi, pengembangan, atau pengeluaran yang bersifat kontinjensi.

Penganggaran juga penting untuk pencapaian transparansi dan akuntabilitas, terutama dalam organisasi publik atau pemerintahan. Dengan adanya anggaran yang jelas, setiap penggunaan dana dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan, seperti masyarakat atau pemegang saham. Proses penganggaran yang baik memungkinkan organisasi untuk merencanakan masa depan dengan lebih terstruktur, menghindari defisit yang tidak terkendali, dan memastikan keberlanjutan operasional dalam jangka panjang.

Selain itu, penganggaran juga berfungsi sebagai alat untuk evaluasi kinerja keuangan. Melalui pengawasan anggaran yang dilakukan secara berkala, organisasi dapat memantau

apakah alokasi dana sudah sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan, langkah perbaikan dapat diambil untuk memastikan bahwa penggunaan anggaran tetap efisien dan efektivitasnya terjaga.

B. Fungsi dan Tujuan Penganggaran

Penganggaran memiliki berbagai fungsi dan tujuan yang sangat penting dalam pengelolaan keuangan suatu organisasi. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai fungsi dan tujuan penganggaran:

Fungsi Penganggaran

1. Sebagai Alat Perencanaan

Fungsi utama penganggaran adalah sebagai alat perencanaan. Dalam penganggaran, organisasi merencanakan bagaimana sumber daya keuangan yang ada akan dialokasikan untuk kegiatan-kegiatan yang mendukung tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini membantu organisasi untuk merencanakan pengeluaran dan pemasukan secara lebih terstruktur, sehingga setiap kegiatan dapat dilaksanakan dengan pendanaan yang cukup.

2. Sebagai Alat Pengendalian

Penganggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian untuk memastikan bahwa dana yang ada digunakan sesuai dengan rencana. Dengan adanya anggaran, organisasi dapat memantau pengeluaran dan pendapatan yang terjadi, serta membandingkannya dengan anggaran yang telah disusun. Jika terjadi penyimpangan, penganggaran akan membantu dalam mengambil langkah perbaikan atau penyesuaian.

3. Sebagai Alat Evaluasi

Salah satu fungsi penting penganggaran adalah sebagai alat evaluasi terhadap kinerja keuangan. Setelah periode anggaran berakhir, organisasi dapat mengevaluasi apakah anggaran yang telah disusun digunakan dengan efektif dan efisien. Dengan cara ini, manajemen dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan untuk perencanaan anggaran di masa depan.

4. Sebagai Alat Komunikasi

Penganggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi yang efektif antara berbagai bagian dalam organisasi. Dengan adanya anggaran yang jelas, semua pihak yang terlibat dapat mengetahui prioritas dan kegiatan yang harus didukung, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

5. Sebagai Alat Pengambilan Keputusan

Dalam penganggaran, manajer atau pemimpin organisasi menggunakan data anggaran untuk mengambil keputusan strategis, baik itu terkait dengan pengeluaran, investasi, atau pengalokasian sumber daya. Anggaran memberikan gambaran yang jelas mengenai sumber daya yang tersedia dan batasan-batasan yang ada.

Tujuan Penganggaran

1. Mencapai Tujuan Organisasi

Tujuan utama dari penganggaran adalah untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya keuangan dialokasikan dengan baik untuk mencapai tujuan organisasi. Penganggaran membantu organisasi untuk menetapkan prioritas pengeluaran, memastikan bahwa setiap kegiatan yang dijalankan mendukung pencapaian visi dan misi organisasi.

2. Mengoptimalkan Penggunaan Sumber Daya

Dengan adanya anggaran, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya keuangan secara optimal. Penganggaran membantu memastikan bahwa dana yang terbatas digunakan dengan cara yang paling efisien, menghindari pemborosan dan memaksimalkan hasil yang diperoleh dari setiap pengeluaran.

3. Mengendalikan Pengeluaran dan Mencegah Pemborosan

Penganggaran bertujuan untuk mengendalikan pengeluaran agar tidak melebihi batas yang telah ditentukan. Dengan penganggaran yang cermat, organisasi dapat mencegah pengeluaran yang tidak terkontrol atau pemborosan yang dapat mengancam kestabilan keuangan organisasi.

4. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas

Penganggaran memiliki tujuan untuk meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Dengan anggaran yang jelas, semua pengeluaran dan pemasukan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. Ini juga membantu dalam menghindari penyalahgunaan dana atau ketidaksesuaian dalam pengelolaan anggaran.

5. Meningkatkan Kinerja Keuangan

Salah satu tujuan penganggaran adalah untuk meningkatkan kinerja keuangan organisasi. Penganggaran yang baik dapat membantu organisasi untuk mengelola arus kas dengan lebih baik, memastikan bahwa dana yang tersedia digunakan untuk kegiatan yang memberikan nilai tambah dan mendukung pertumbuhan jangka panjang.

6. Menjamin Keberlanjutan Keuangan

Penganggaran juga bertujuan untuk memastikan keberlanjutan keuangan dalam jangka panjang. Dengan merencanakan sumber pendanaan dan pengeluaran secara hati-hati, penganggaran membantu organisasi untuk bertahan dalam kondisi keuangan yang stabil dan mampu menghadapi tantangan yang mungkin muncul di masa depan.

C. Prinsip-Prinsip Penganggaran

Prinsip-prinsip penganggaran merupakan pedoman atau aturan dasar yang harus diikuti dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran agar pengelolaan keuangan suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, efisien, dan efektif. Berikut adalah beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan dalam penganggaran:

1. Prinsip Keseimbangan (Balance)

Prinsip keseimbangan mengharuskan agar antara pemasukan dan pengeluaran dalam anggaran berada dalam kondisi seimbang. Organisasi harus memastikan bahwa jumlah pendapatan yang diperoleh cukup untuk menutupi seluruh pengeluaran yang diperlukan, baik untuk kegiatan operasional, investasi, maupun kebutuhan lainnya. Jika terdapat defisit, maka organisasi harus mencari cara untuk menutupi kekurangan dana, misalnya dengan meminjam atau mencari sumber pendanaan lain.

2. Prinsip Kejelasan (Clarity)

Anggaran harus disusun dengan jelas dan mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan keuangan organisasi. Setiap alokasi dana, sumber pendanaan, dan tujuan pengeluaran harus dijelaskan secara rinci agar tidak ada kebingungannya. Prinsip kejelasan juga mencakup pencatatan yang sistematis agar setiap pihak dapat memonitor dan mengevaluasi realisasi anggaran secara efektif.

3. Prinsip Partisipasi (Participation)

Prinsip partisipasi menyarankan bahwa penganggaran sebaiknya melibatkan berbagai pihak terkait dalam organisasi. Hal ini bertujuan untuk memperoleh masukan yang beragam dan memastikan bahwa setiap bagian dari organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan dan prioritas mereka sendiri. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, anggaran yang dihasilkan akan lebih realistis dan mencerminkan kebutuhan seluruh organisasi.

4. Prinsip Fleksibilitas (Flexibility)

Anggaran harus cukup fleksibel untuk menghadapi perubahan yang tidak terduga. Perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi, seperti fluktuasi pendapatan, perubahan ekonomi, atau kondisi pasar, dapat memengaruhi anggaran yang telah disusun. Oleh karena itu, anggaran harus dapat disesuaikan dan diubah jika diperlukan untuk mengakomodasi situasi yang berubah.

5. Prinsip Efisiensi (Efficiency)

Prinsip efisiensi mengharuskan pengalokasian sumber daya yang ada dilakukan secara maksimal, yaitu dengan meminimalkan pemborosan dan memastikan setiap dana yang dikeluarkan memberikan nilai yang optimal. Pengeluaran yang tidak efisien dapat merugikan organisasi, sehingga sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran digunakan dengan bijaksana untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6. Prinsip Akuntabilitas (Accountability)

Setiap pengeluaran yang dilakukan berdasarkan anggaran harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan. Prinsip akuntabilitas menuntut bahwa semua pihak yang terlibat dalam pengelolaan anggaran harus siap untuk memberikan penjelasan mengenai penggunaan dana dan hasil yang dicapai. Hal ini penting untuk mencegah penyalahgunaan anggaran dan meningkatkan kepercayaan terhadap manajemen keuangan organisasi.

7. Prinsip Keselarasan (Consistency)

Anggaran harus disusun secara konsisten dengan tujuan, kebijakan, dan rencana jangka panjang organisasi. Setiap kegiatan atau proyek yang didanai melalui anggaran harus mendukung arah strategis organisasi. Prinsip ini memastikan bahwa penggunaan anggaran tidak hanya bersifat ad-hoc atau reaktif, tetapi juga mendukung keberlanjutan dan visi jangka panjang organisasi.

8. Prinsip Kewajaran (Equity)

Prinsip kewajaran menekankan bahwa anggaran harus mencerminkan pembagian sumber daya yang adil antara berbagai departemen atau sektor dalam organisasi. Setiap bagian harus mendapatkan porsi yang sesuai dengan peran dan kontribusinya terhadap tujuan bersama. Pembagian yang tidak adil dapat menyebabkan ketidakpuasan dan mengganggu kerjasama antar bagian dalam organisasi.

9. Prinsip Kepatuhan (Compliance)

Penganggaran harus mematuhi semua peraturan dan kebijakan yang berlaku, baik itu peraturan internal organisasi, peraturan pemerintah, maupun standar akuntansi yang relevan. Kepatuhan terhadap prinsip ini sangat penting untuk menghindari masalah hukum dan memastikan bahwa penggunaan anggaran dilakukan dengan cara yang sah.

10. Prinsip Pengawasan (Control)

Prinsip pengawasan mengharuskan bahwa anggaran tidak hanya disusun, tetapi juga diawasi secara kontinu selama periode pelaksanaannya. Pengawasan yang baik memungkinkan organisasi untuk mendeteksi dan mengatasi masalah sejak dini, baik itu penyimpangan dalam pengeluaran, pemborosan, maupun pelanggaran terhadap kebijakan anggaran.

D. Jenis-Jenis Anggaran

Dalam pengelolaan keuangan organisasi, terdapat berbagai jenis anggaran yang disusun untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan tertentu. Masing-masing jenis anggaran memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda, sesuai dengan fungsi dan situasi yang dihadapi oleh organisasi. Berikut adalah beberapa jenis anggaran yang umum digunakan dalam berbagai organisasi:

1. Anggaran Operasional (Operating Budget)

Anggaran operasional adalah anggaran yang digunakan untuk merencanakan dan mengelola pengeluaran yang berkaitan dengan kegiatan sehari-hari organisasi. Pengeluaran ini mencakup biaya-biaya yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan operasional secara rutin, seperti gaji karyawan, pembelian bahan baku, biaya utilitas, pemeliharaan peralatan, dan lain sebagainya. Anggaran ini bersifat jangka pendek dan biasanya disusun untuk periode satu



PENGANGGARAN

Dr. Marhaendro P., S.E., M.Si