

Editor:
Suwandi, S.E., M.Ak.,
C.GL., C.PI., C.NFW., C.FTax., CPABC.,
C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP.



RENCANA KERJA DAN PENGANGGARAN

Konsep, Teori dan Implikasi

Ramlah | Hartatik | Afriansyah | Ruki Ambar Arum | Rukun Santoso |
Nanang Qosim | Dyanasari | Adriani | Ratih Kusumastuti | Umi Nadhiroh |
Melinda | Retno Ika Sundari | Kun Ismawati | Stefani Lily Indarto | Rida Ristiyan

RENCANA KERJA DAN PENGANGGARAN

Konsep, Teori dan Implikasi

Buku Rencana Kerja dan Penganggaran ini membahas tentang konsep, teori dan implikasi terkait bagaimana manajemen menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan (private sector) serta anggaran di pemerintahan (public sector). Hal ini tentu saja menjadi penting bagi manajemen perusahaan dalam upayanya meningkatkan kualitas pengetahuannya terkait dengan rencana kerja dan penganggaran. Bagi akademisi sendiri, bisa menjadi bahan pembelajaran agar bisa lebih memahami tentang anggaran. Menariknya dalam buku ini, tiga bab terakhir membahas tentang penganggaran berbasis kinerja, risiko dan aktivitas. Hal ini sengaja diangkat mengingat saat ini persaingan bisnis semakin ketat. Dengan memahaminya, tentu dengan mudah dalam menyusun rencana kerja dan anggaran bagi perusahaan (private sector) maupun pemerintahan (public sector).

Buku ini terdiri dari 15 bab, meliputi:

- Bab 1 Konsep Perencanaan Kerja
- Bab 2 Peramalan
- Bab 3 Penyusunan Program Kerja
- Bab 4 *Business Plan*
- Bab 5 *Strategic Planning*
- Bab 6 Sistem Penganggaran
- Bab 7 Perencanaan Anggaran
- Bab 8 Kebijakan Anggaran
- Bab 9 Pengendalian Anggaran
- Bab 10 Anggaran Operasional dan Efisiensi Biaya
- Bab 11 Anggaran Keuangan dan Kebutuhan Dana
- Bab 12 Akuntabilitas Anggaran
- Bab 13 Penganggaran Berbasis Kinerja
- Bab 14 Penganggaran Berbasis Risiko
- Bab 15 Penganggaran Berbasis Aktivitas

RENCANA KERJA DAN PENGANGGARAN KONSEP, TEORI DAN IMPLIKASI

Ramlah
Hartatik
Afriansyah
Ruki Ambar Arum
Rukun Santoso
Nanang Qosim
Dyanasari
Adriani
Ratih Kusumastuti
Umi Nadhiroh
Melinda
Retno Ika Sundari
Kun Ismawati
Stefani Lily Indarto
Rida Ristiyana



PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA

**RENCANA KERJA DAN PENGANGGARAN
KONSEP, TEORI DAN IMPLIKASI**

Penulis : Ramlah, Hartatik, Afriansyah, Ruki Ambar Arum, Rukun Santoso, Nanang Qosim, Dyanasari, Adriani, Ratih Kusumastuti, Umi Nadhiroh, Melinda, Retno Ika Sundari, Kun Ismawati, Stefani Lily Indarto, Rida Ristiyan

Editor : Suwandi, S.E., M.Ak., C.GL., C.PI., C.NFW., C.FTax., CPABC., C.FR., C.AFE., CBPA., C.AP.

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Via Maria Ulfah

ISBN : 978-623-5251-69-1

No. HKI : EC00202217661

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, MARET 2022
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 225/JTE/2021**

Redaksi :
Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekaediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2022

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

PENGANTAR EDITOR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Seraya memanjatkan puji syukur kehadirat Allah Swt. karena atas rahmat-Nya tersusunlah sebuah naskah buku yang berjudul **RENCANA KERJA DAN PENGANGGARAN**. Buku ini merupakan hasil kolaborasi berbentuk *book chapter* yang di mana penulisnya adalah para akademisi dan praktisi yang ahli di bidangnya. *Allahumma Sholli 'ala Sayyidina Muhammad*.

Buku Rencana Kerja dan Penganggaran ini membahas tentang konsep, teori dan implikasi terkait bagaimana manajemen menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan (*private sector*) serta anggaran di pemerintahan (*public sector*). Hal ini tentu saja menjadi penting bagi manajemen perusahaan dalam upayanya meningkatkan kualitas pengetahuannya terkait dengan rencana kerja dan penganggaran. Bagi akademisi sendiri, bisa menjadi bahan pembelajaran agar bisa lebih memahami tentang anggaran. Menariknya dalam buku ini, tiga bab terakhir membahas tentang penganggaran berbasis kinerja, risiko dan aktivitas. Dengan memahaminya, tentu dengan mudah dalam menyusun rencana kerja dan anggaran bagi perusahaan (*private sector*) maupun pemerintahan (*public sector*).

Segala upaya telah dilakukan agar isi naskah dalam buku Rencana Kerja dan Penganggaran ini dapat tersaji dengan lengkap. Namun, kesempurnaan tetap menjadi milik Allah Swt. Demi memberikan penyajian yang lengkap dalam isi buku ini, tentunya dibutuhkan saran dan kritik dari para pembaca. Semoga di kemudian hari buku ini dapat tersaji dengan lebih sempurna.

Akhir kata, kami memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada tim penulis atas tersusunnya buku ini dan tetap produktif dalam menulis. Ucapan terima kasih kami sampaikan terkhusus kepada Penerbit **Eureka Media Aksara** yang telah

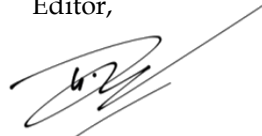
memfasilitasi terbitnya *book chapter* ini. Semoga segala aktivitas kita di ridai Allah Swt. Aamiin.

Selamat membaca ...!!!

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh

Bone, 24 Februari 2022

Editor,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Suwandi', written in a cursive style with a long horizontal stroke extending to the right.

Suwandi

DAFTAR ISI

PENGANTAR EDITOR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 KONSEP PERENCANAAN KERJA	1
A. Pendahuluan	1
B. Definisi dan Alasan Pentingnya Perencanaan Kerja.....	1
C. Langkah Menyusun Rencana Kerja.....	3
D. Tujuan dan Kegunaan Penyusunan Rencana Kerja.....	3
E. Hambatan Perencanaan Kerja dan Solusinya.....	5
F. Referensi	8
BAB 2 PERAMALAN	10
A. Pendahuluan	10
B. Definisi, Konsep dan Jenis Peramalan	11
C. Faktor Berpengaruh pada Proses Peramalan	16
D. Tujuan dan Manfaat Peramalan	17
E. Karakteristik dan Sifat Hasil Peramalan.....	20
F. Referensi	22
BAB 3 PENYUSUNAN PROGRAM KERJA	23
A. Pendahuluan	23
B. Definisi dan Pentingnya Membuat Program Kerja.....	24
C. Tahapan Penyusunan Program Kerja	27
D. Tujuan dan Manfaat Penerapan Program Kerja.....	29
E. Pengukuran Efektivitas Program Kerja	31
F. Referensi	33
BAB 4 <i>BUSINESS PLAN</i>	34
A. Pendahuluan	34
B. Definisi dan Langkah Penyusunan <i>Business Plan</i>	35
C. Jenis dan Komponen <i>Business Plan</i>	36
D. Tujuan dan Kegunaan Membuat <i>Business Plan</i>	40
E. Pertimbangan dalam Penyusunan <i>Business Plan</i>	40
F. Referensi	42
BAB 5 <i>STRATEGIC PLAN</i>	43
A. Pendahuluan	43
B. Definisi dan Elemen Penting <i>Strategic Planning</i>	43
C. Perumusan <i>Strategic Planning</i>	46

D. Kegunaan <i>Strategic Planning</i>	48
E. Keselarasan <i>Strategic Planning</i> dan Tujuan Organisasi	51
F. Referensi.....	53
BAB 6 SISTEM PENGANGGARAN	54
A. Pendahuluan.....	54
B. Definisi dan Konsep Dasar Sistem Penganggaran	54
C. Pendekatan dalam Proses Penganggaran	57
D. Prinsip dan Karakteristik Penganggaran	59
E. Sistem Penganggaran dalam Pencapaian Tujuan Organisasi	61
F. Referensi.....	63
BAB 7 PERENCANAAN PENGANGGARAN	64
A. Pendahuluan.....	64
B. Definisi Anggaran dan Konsep Perencanaan Anggaran.....	64
C. Faktor Berpengaruh pada Perencanaan Anggaran	65
D. Tahapan dalam Pengembangan Anggaran.....	70
E. Permasalahan dalam Penyusunan Rencana Anggaran.....	70
F. Referensi.....	73
BAB 8 KEBIJAKAN ANGGARAN	75
A. Pendahuluan.....	75
B. Definisi dan Konsep Kebijakan Anggaran	76
C. Jenis Kebijakan Anggaran.....	78
D. Tujuan Kebijakan Anggaran.....	80
E. Dampak Kebijakan Anggaran terhadap Pelaksanaan Anggaran.....	81
F. Referensi.....	82
BAB 9 PENGENDALIAN ANGGARAN	84
A. Pendahuluan.....	84
B. Definisi dan Konsep Pengendalian Anggaran.....	84
C. Fungsi Pengendalian Anggaran.....	86
D. Proses Pengendalian Anggaran	88
E. Pengendalian Anggaran guna Menghindari Senjangan Anggaran	90

F. Referensi	93
BAB 10 ANGGARAN OPERASIONAL DAN EFISIENSI	
BIAYA	95
A. Pendahuluan	95
B. Definisi Anggaran Operasional	96
C. Konsep Efisiensi Biaya.....	97
D. Pengelolaan Anggaran Biaya Operasional	100
E. Peran Anggaran Operasional dalam Menekan Biaya.....	102
F. Referensi	105
BAB 11 ANGGARAN KEUANGAN DAN KEBUTUHAN	
DANA.....	106
A. Pendahuluan	106
B. Definisi Anggaran Keuangan	106
C. Konsep Kebutuhan Dana	109
D. Anggaran Keuangan Menuju Pendanaan Optimal	110
E. Peran Anggaran Keuangan terhadap Keputusan Pendanaan	110
F. Referensi	111
BAB 12 AKUNTABILITAS ANGGARAN	112
A. Pendahuluan	112
B. Definisi dan Pilar Utama Akuntabilitas	113
C. Elemen-elemen Penting Akuntabilitas.....	115
D. Konsep dan Pentingnya Akuntabilitas Anggaran	116
E. Akuntabilitas dalam Meminimalkan Penyalahgunaan Anggaran.....	119
F. Referensi	121
BAB 13 PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA	124
A. Pendahuluan	124
B. Definisi dan Konsep Anggaran Berbasis Kinerja	126
C. Tahapan Penganggaran Berbasis Kinerja	126
D. Prinsip Penganggaran Berbasis Kinerja	128
E. Sifat Hasil Penganggaran Berbasis Kinerja.....	129
F. Referensi	130
BAB 14 PENGANGGARAN BERBASIS RISIKO	132

A.	Pendahuluan.....	132
B.	Definisi dan Konsep Penganggaran Berbasis Risiko	133
C.	Konsep Manajemen Risiko	134
D.	Tujuan Penganggaran Berbasis Risiko	138
E.	Peran Anggaran Berbasis Risiko dalam Pencapaian Target Pendapatan	140
F.	Referensi.....	143
BAB 15	PENGANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS.....	144
A.	Pendahuluan.....	144
B.	Definisi dan Konsep Pengangguran Berbasis Aktivitas	147
C.	Tahapan Penganggaran Berbasis Aktivitas.....	148
D.	Kelebihan dan Kekurangan Penganggaran Berbasis Aktivitas	151
E.	Peran Anggaran Berbasis Aktivitas terhadap Rencana Biaya Produksi	153
F.	Referensi.....	156
PROFIL	PENULIS.....	157

BAB 1

KONSEP PERENCANAAN KERJA

Ramlah, S.E., M.Si.
IBK Nitro Makassar

A. Pendahuluan

Pengelolaan Perusahaan yang baik sangat dibutuhkan bagi organisasi, oleh karena itu dibutuhkan perencanaan yang matang agar perusahaan bisa menjadi lebih besar lagi. Perlu digaris-bawahi bahwa dalam mengelola perusahaan perlu dilakukan *controlling* atau pengawasan. Hal ini menjadi penting mengingat perusahaan akan selalu menjadi user kebijakan atas keputusan yang diambil.

B. Definisi dan Alasan Pentingnya Perencanaan Kerja

Menurut (Adisaputro, 2010), rencana kerja adalah hasil proses perencanaan berupa daftar ketetapan tentang langkah tindakan pada masa depan menyangkut kegiatan apa, siapa pelaksananya, di mana, kapan jadwalnya dan berapa sumber daya yang akan digunakan, serta berbagai keterangan mengenai tolak ukurnya, dalam rangka mencapai hasil. Perencanaan digunakan oleh manajemen untuk pedoman pengarahan kegiatan dan juga sebagai titik tolak proses pengendalian.

Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen, terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis. Dalam era globalisasi ini, perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada intuisi dan firasat (dugaan). Pentingnya sebuah perencanaan dibuktikan

3. Konsistensi/Revisi dan Pembaruan

Tujuan seharusnya konsisten baik secara horizontal maupun secara vertikal. Konsistensi horizontal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten diseluruh organisasi dari satu departemen ke departemen lainnya. Konsistensi vertikal berarti bahwa tujuan seharusnya konsisten dari atas hingga kebawah organisasi: tujuan strategis, taktis, dan operasional harus selaras. Karena penetapan tujuan dan perencanaan merupakan proses yang dinamis, tujuan dan perencanaan juga harus direvisi dan diperbaharui secara berkala. Banyak organisasi melihat perlunya merevisi dan memperbaharui dengan frekuensi yang semakin sering.

4. Sistem Penghargaan yang Efektif

Secara umum, orang seharusnya diberi penghargaan baik karena menetapkan tujuan dan rencana yang efektif, maupun karena berhasil mencapainya. Karena kegagalan terkadang berasal dari faktor-faktor di luar pengendalian manajemen, orang seharusnya dipastikan bahwa kegagalan dalam mencapai tujuan tidak akan selalu memiliki konsekuensi hukuman.

F. Referensi

- Adisaputro, G. (2010). *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen.
- Fatihah, E., Syaflan, M., & Hamid, M. (2021). Hambatan Penyerapan Anggaran pada Balai Besar Veteriner Wates. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 1(1), 23-39.
- Handoko, T. H. (2009). *Manajemen*. Yogyakarta: BPF.
- JE-Sutanto, M. M., Kodrat, C., & Christiani, N. (2021). *Building Entrepreneur Character to Successfull Leadership*. Surabaya: Universitas Ciputra.
- Kurniadi, R. (2018). Analisis Bisnis Plan dan Jaringan Kerja dalam Peningkatan Operasional Bisnis. *Jurnal Ekologi Ilmu Manajemen*, 2(2), 123-126.

BAB

2

PERAMALAN

Hartatik, S.Si., M.Si.
Universitas Sebelas Maret

A. Pendahuluan

Bingung memperkirakan berapa jumlah produk yang harus diproduksi? Bagi sebagian pelaku usaha terutama usaha menengah dan kecil, menentukan jumlah produk yang harus diproduksi cukup membingungkan. Jika memproduksi terlalu banyak ditakutkan tidak laku semua malahan merugi, jika produksi produk hanya sedikit sementara permintaan banyak maka akan mengecewakan pembeli dan akibatnya penjualan selanjutnya dapat menjadi menurun. Untuk memperkirakan penggunaan produk agar dapat di produksi dalam jumlah yang tepat mak perlu mengenal metode *forecasting* atau peramalan penjualan. Metode *forecasting* ini sangat penting karena berkaitan dengan penganggaran dan biaya dari perusahaan.

Definisi tentang peramalan penjualan dapat diuraian sebagai berikut:

1. Peramalan penjualan adalah perkiraan atau proyeksi secara teknis permintaan konsumen potensial untuk suatu waktu tertentu dengan berbagai asumsi.
2. Peramalan penjualan adalah perkiraan mengenai sesuatu yang belum terjadi.
3. Peramalan penjualan adalah budget yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang, serta berisi taksiran-

F. Referensi

- Ahmad, F. (2020). Penentuan Metode Peramalan pada Produksi Part New Granada Bowl ST di PT. X. *Jisi: Jurnal Integrasi Sistem Industri*, 7(1), 31-39.
- Buffa, S., Rakesh, E., & Sarin, K. (1996). *Modern Production and Operation Management*. London: John Willey and Sons Inc.
- Ginting, R. (2007). *Sistem Produksi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Heizer, J., & Barry, R. (2005). *Operations Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Makridakis, S. (1988). *Metode dan Aplikasi Peramalan*. Jakarta: Erlangga.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2001). *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-langkah Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.

BAB 3

PENYUSUNAN PROGRAM KERJA

Afriansyah, S.Psi., S.Sos., S.P., M.Si., M.H., M.Agr.
Politeknik Pembangunan Pertanian Manokwari

A. Pendahuluan

Perusahaan adalah lembaga terorganisir yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan memiliki fungsi essensial untuk mencapai tujuan, fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi manajemen dan fungsi personalia, yang saling berkaitan satu dengan yang lain. Di sini fungsi manajemen sangat penting dalam melaksanakan aktivitas dalam perusahaan, yang secara langsung mempengaruhi produk yang dihasilkan. Untuk itu, salah satu kunci suksesnya dari sebuah bisnis adalah memiliki program kerja yang jelas, tertulis, dan terorganisir.

Program kerja merupakan susunan rencana kegiatan kerja yang penting dan berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan. Program kerja dibuat dengan detail dan jelas agar dapat mencapai tujuan bisnis perusahaan. Tanpa adanya program kerja, kegiatan bisnis tidak akan berjalan lancar karena tidak ada panduan yang mendetail. Pentingnya memiliki program kerja yang terencana dengan baik bisa menjadi penyatu antara sumberdaya manusia yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan yang sama baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang telah disepakati oleh berbagai pihak yang bersangkutan. Program kerja dirancang sebagai bentuk dari detail langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Nantinya, hasil dari program tersebut harus dapat

4. Pengukuran Program

Bagian ini mengukur sejauh mana kemajuan dari program yang dikerjakan, dan untuk memastikan bahwa rencana berjalan sesuai *timeline*.

F. Referensi

Eryanto. (2003). *Anfifeis Wacana*. Yogyakarta: LKIS.

Hetzer, E. (2012). *Central and Regional Government*. Jakarta: Gramedia.

Soesanto. (1995). *Belajar Sendiri Pemrograman dengan Bahasa Assembly*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

BAB

4

BUSINESS PLAN

Ruki Ambar Arum, S.E., M.M.

Politeknik Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi
Makassar

A. Pendahuluan

Business plan dibuat untuk mendapatkan konsep dan taktik yang dapat dilaksanakan dengan batasan dan kondisi yang dimiliki oleh usaha. Sehingga perusahaan dapat menjalankan usaha yang sesuai dengan kemampuan dan peluang yang dimiliki. Dalam melakukan bisnis perlu dilakukan perencanaan yang terstruktur sehingga terdeskripsi beberapa aspek penting, yaitu; manajemen, keuangan, dan pemasaran, serta hal yang berkaitan dengan resiko yang dihadapi. Ada tujuh uraian pokok yang perlu direncanakan sebelum melakukan bisnis: organisasi bisnis; lingkungan bisnis; perencanaan manajemen; perencanaan sumber daya manusia; perencanaan pemasaran; perencanaan keuangan; perencanaan kebutuhan teknologi dan jaminan risiko.

Berdasarkan uraian rencana pokok terdiri dari sub uraian yang dijabarkan secara lengkap sehingga dapat memberikan perspektif ke depan dari bisnis yang akan dilakukan. Perencanaan ini cukup luas, sehingga diharapkan bisnis yang akan dikembangkan mampu berkembang tidak hanya dalam cakupan lokal atau nasional, akan tetapi berkembang ke arah bisnis global dan bersaing secara internasional. Olehnya itu, di awal harus mampu mendapat ide bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif dalam cakupan internasional.

Biasanya para investor akan menekankan pada pengembangan dan ekspansi bisnis. Oleh sebab itu, di dalam rencana bisnis harus mencantumkan strategi apa yang akan dilakukan agar bisnis bisa berkembang dalam jangka waktu tertentu.

8. Analisis Mengenai Risiko

Bisnis adalah kegiatan yang penuh dengan risiko maka dari itu harus diperhitungkan dengan matang sejak awal. Tuliskan risiko apa saja yang mungkin dihadapi di dalam bisnis dan bagaimana cara untuk mengatasinya.

F. Referensi

- Hamali, Y. A. (2016). *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. Jakarta: Prenamedia Group.
- Spinelli, S., & Adams, R. (2012). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York, United States of America: McGraw-Hill, Irwin.

BAB 5

STRATEGIC PLAN

Dr. H. Rukun Santoso, S.E., M.M., M.Si.
Program Magister Manajemen,
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Jakarta

A. Pendahuluan

Strategic planning (perencanaan strategis) merupakan proses perencanaan yang digunakan oleh suatu organisasi untuk memahami tujuan, arah, dan keputusan, mencapai hasil yang baik, dan merespon sesuai dengan pedoman. Tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk mengendalikan sebanyak mungkin semua sumber daya dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dalam proses ini, berbagai metode analisis bisnis seperti analisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman), analisis PEST (politik, ekonomi, masyarakat, teknologi), analisis STEER (sosial budaya, teknologi, ekonomi, ekologi), regulasi, kebijakan, dan sebagainya, semuanya bisa digunakan.

B. Definisi dan Elemen Penting *Strategic Planning*

Strategic planning (perencanaan strategis) merupakan gabungan dari dua kata yang memiliki arti yang baik bagi suatu perusahaan yang masing-masing memiliki arti tersendiri. Dijelaskan pula bahwa *strategic planning* pada prinsipnya hanya memadukan pemikiran strategi dan fungsi manajemen perencanaan serta manajemen evaluasi.

Strategic planning (perencanaan strategis) menurut (Abe, 2001) adalah suatu pengaturan langkah (formulasi) yang

organisasi di masa datang tanpa perlu mengkhawatirkan apakah hal itu bisa dilaksanakan, tetapi memang sikap semacam inilah yang diharapkan.

F. Referensi

- Abe, A. (2001). *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Yogyakarta: Pondok Edukasi.
- Ikhwan, A., & Hendri, R. (2020). Analisis Perencanaan Strategis Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Menggunakan Framework Ward dan Peppard. *Jurnal Teknologi dan Informatika (JEDA)*, 1(1).
- Kamaluddin, A., & Rapanna, P. (2017). *Administrasi Bisnis*. Makassar: Sah Media.
- Lestari, N. P. (2017). Penerapan Audit Manajemen Fungsi Keuangan sebagai Sarana Pengambilan Keputusan yang Efektif pada Yayasan LagzisLPeduli. *E-Journal Akuntansi EQUITY*, 3(3).
- Mardikanto, T. (2010). *Konsep-konsep Pemberdayaan Masyarakat*. Surakarta: UNS Press.
- Rahmi, N. (2020). Implementasi Perencanaan Strategis dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar: Perencanaan Strategis, Mutu Pendidikan. *Journal of Education Management and Learning*, 3(1).
- Ramli, H. M. (2014). *Manajemen Strategik Sektor Publik*. Makassar: Alauddin University.
- Rampersad, H. K. (2006). *Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. United States: McGraw-Hill Education.
- Sabardi, A. (2001). *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sahir, S. H., et al. (2021). *Dasar-Dasar Pemasaran*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Wibowo. (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BAB 6

SISTEM PENGANGGARAN

Nanang Qosim, S.E., M.M.
Universitas Alkhairaat

A. Pendahuluan

Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif dan efisien. Penganggaran perusahaan merupakan salah satu usaha dari manajemen untuk memaksimalkan kinerjanya melalui suatu perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan pengendalian. Anggaran sebagai alat pengendalian berarti adanya tanggung jawab para manajer terhadap penyimpangan yang terjadi antara realisasi dan anggaran yang telah ditetapkan. Pada bab ini akan banyak membahas mengenai sistem penganggaran.

B. Definisi dan Konsep Dasar Sistem Penganggaran

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis pada bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu pada masa yang akan tiba. *Planning* yang disusun dinyatakan pada bentuk unit moneter,

F. Referensi

- Heckert, J. B., Wilson, J. D., & Campbell, J. B. (1991). *Controllershship Tugas Akuntansi Manajemen. Diterjemahkan oleh Gunawan Hutauruk*. Jakarta: Erlangga.
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi Sektor Publik: Edisi Terbaru*. Yogyakarta: ANDI.
- Ngindana, R., & Hanafi, I. (2012). *APBD Partisipatif: Sebuah Harapan yang Terbaikan*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Sulistyowati, C., Farihah, E., & Hartadinata, O. S. (2020). *Anggaran Perusahaan: Teori dan Praktika*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

BAB 7

PERENCANAAN PENGANGGARAN

Dr. Ir. Dyanasari, MBA.

Universitas Tribhuwana Tunggaladewi, Malang

A. Pendahuluan

Perencanaan Anggaran merupakan salah satu kebiasaan keuangan terpenting karena dapat membantu mengontrol pengeluaran, melacak pengeluaran, dan menghemat lebih banyak. Selain itu, penganggaran dapat membantu membuat keputusan keuangan yang lebih baik, mampu bersikap untuk keadaan darurat, keluar dari hutang dan tetap fokus pada tujuan keuangan jangka panjang. Dengan demikian, membuat suatu perencanaan anggaran merupakan dasar dari manajemen keuangan yang tepat.

B. Definisi Anggaran dan Konsep Perencanaan Anggaran

Anggaran adalah alat dasar dan kuat manajemen yang berfungsi sebagai alat merencanakan dan mengendalikan penggunaan sumber daya keuangan yang langka dalam pencapaian tujuan organisasi (Mutuma, Ileri, & Lyria, 2016). Pendapat lain bahwa anggaran adalah rencana keuangan untuk memperkirakan pendapatan dan pengeluaran di masa depan (Murray, 2021). Selanjutnya, proses penganggaran dapat oleh individu atau organisasi yang dapat membantu manajemen menentukan apakah ia dapat terus beroperasi dengan pendapatan dan pengeluaran yang diproyeksikan. Selanjutnya (Murray, 2021) mengatakan anggaran adalah garis besar tentang bagaimana manajemen berencana untuk menjaga kesehatan

perusahaan menggunakan perangkat lunak penganggaran. Jika kondisi bisnis terus berubah, maka dibutuhkan kerja yang lebih intensif sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama.

8. Adanya Kecurangan

Seorang manajer yang berpengalaman mungkin mencoba untuk memperkenalkan kesenjangan dalam menyusun anggaran, yang melibatkan pengurangan perkiraan pendapatan dan peningkatan perkiraan biaya secara sengaja, sehingga ia dapat dengan mudah mencapai celah yang menguntungkan terhadap anggaran. Hal ini bisa menjadi masalah serius, dan membutuhkan pengawasan yang cukup untuk menemukan bukti. Selanjutnya, siapa pun yang menggunakan *game* yang pada dasarnya didorong untuk terlibat dalam perilaku tidak etis, hendaknya dilakukan proses lebih lanjut terkait tindakan penipuan.

F. Referensi

- Accountingtool. (2021). *Budgeting problems: What are the Disadvantages of Budgeting?* Retrieved Januari 19, 2022, from <https://www.accountingtools.com/articles/the-problems-caused-by-budgeting.html>
- Ganti, A. (2021). *Budget*. Retrieved Januari 13, 2022, from <https://www.investopedia.com/terms/b/budget.asp>
- Gulpenko, K., Tumashik, N., & Filiasova, Y. (2017). External and Internal Factors In Organizational Budgeting Methodology Formation. *MATEC Web Of Conferences*, 106.
- Morton, M. (2017). *5 Project Management Steps: Process Group Project Management*. Retrieved Januari 19, 2022, from <https://www.teamgantt.com/blog/5-crucial-project-management-phases>
- Murray, J. (2021). *What is A Budget?* Retrieved Januari 18, 2022, from <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-budget-for-a-business-398139>
- Mutuma, A. N., Ireri, J., & Lyria, R. K. (2016). Challenges of Budget Implementation in the Public Sector: A case of Meru County

BAB 8

KEBIJAKAN ANGGARAN

Adriani, S.E, M.M.

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi - LPI Makassar

A. Pendahuluan

Kebijakan dalam penyusunan anggaran merupakan hal penting yang akan dilakukan baik sektor pemerintah maupun sektor swasta. Berbicara tentang kebijakan anggaran sangat penting hal ini dilakukan untuk sektor swasta anggaran merupakan hal yang sangat rahasia yang tidak boleh ditahu khalayak umum, sedangkan kalau pihak pemerintah anggaran justru harus diinformasikan kepada publik secara transparan yang harus dikritik dan didiskusikan dengan tujuan adanya masukan dalam anggaran (Syarifuddin, 2010).

Penganggaran sektor publik adanya keterkaitan dalam proses alokasi dana setiap kegiatan atau program pada satuan moneter. Menurut (Wulandari & Mutmainah, 2011), dalam proses anggaran daerah yang diatur dalam Kempendagri No. 13 Tahun 2006 dengan pendekatan kinerja yang memuat pedoman penyusunan rancangan APBD yang dilaksanakan oleh Tim Anggaran Eksekutif besama-sama Unit Organisasi Perangkat Daerah (Unit Kerja). Rancangan Unit Kerja Perangkat Daerah yang dimuat dalam dokumen yang dapat disebut dengan rancangan Kerja Anggaran (RKA). RKA merupakan suatu rancangan dalam kerangka yang bersifat logis dalam kebijakan anggaran yang didalamnya terdapat program dan kegiatan anggaran.

maka baik dari pemerintah maupun swasta perlu melakukan perencanaan anggaran dengan ilmu akuntansi. Sehingga, ketika kebijakan anggaran diterapkan pemerintah Indonesia tersebut dalam memiliki bisnis maka tidak bingung menyesuaikan kebijakan yang dilakukan pemerintah.

F. Referensi

- Arham, A., Fitriani, A., & Sutrisno, A. (2021). Pengaruh Sistem Penyusunan Anggaran terhadap Kemandirian Keuangan Kota Parepare. *Journal AK-99*, 1(2), 38-42.
- Darsono, & Purwati, A. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Djefris, D., Rosalina, E., Rasyidah, R., Ahmad, A. W., & Misra, F. (2021). Analisis Standar Belanja (ASB) pada Pemerintah Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 16(2), 50-67.
- Herlin, F., & Rosita, R. (2021). *Keuangan Daerah*. Bekasi: CV. Azka Pustaka.
- Masrufah, L. (2022). Kebijakan Moneter dan Fiskal dalam Perekonomian: Pengertian, Jenis, Instrumen, Contoh dari Kebijakan Moneter dan Fiskal. *KASBANA: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 2(1), 38-55.
- Munandar. (2013). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: PT salemba Empat.
- Purnamasari, L. (2019). Analisis Pengeluaran Anggaran terhadap Capaian Kinerja Keuangan. *JPAK: Jurnal Pendidikan Akuntansi dan Keuangan*, 7(1), 31-46.
- Rahayu, A. S. (2014). *Pengantar Kebijakan Fiskal*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rosalinda. (2015). *Ekonomi Islam: Teori dan Aplikasinya pada Aktivitas Ekonomi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Perdasa.
- Suharsimi, A. (2010). *Anggaran Perusahaan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Syarifuddin, M. (2010). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus Pemerintah Kabupaten Barru Sul-Sel). *Jurnal Ekonomi*.

BAB 9

PENGENDALIAN ANGGARAN

Dr. Ratih Kusumastuti, S.E., M.M., M.Si., Ak., CA.
Universitas Jambi

A. Pendahuluan

Anggaran sebagai suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dilakukan secara sistematis dan formal untuk mencapai tujuan dan dilakukan melalui koordinasi dan kontrol tanggung jawab manajemen. Pentingnya peran anggaran sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian manajemen mutlak diperlukan untuk mencapai tingkat operasional yang optimal, ekonomis, dan efisien dalam proses penyusunan anggaran perusahaan.

Tulisan ini diatur sebagai berikut, bagian dua mengulas tentang definisi dan konsep pengendalian anggaran. Bagian tiga membahas tentang fungsi pengendalian anggaran, bagian empat membahas tentang proses pengendalian anggaran dan terakhir bagian lima pengendalian anggaran guna menghindari senjangan anggaran.

B. Definisi dan Konsep Pengendalian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun (Nafarin, 2013). Anggaran adalah suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dilakukan secara sistematis dan formal untuk

faktor penyebab yang dianggap mempunyai konsekuensi negative, seperti asimetri informasi, ambiguitas tugas dan situasi yang membingungkan. Dengan demikian dalam proses penyusunan anggaran perihal yang dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan anggaran dapat diminimalkan.

Selain itu, terdapat cara untuk mengurangi kesenjangan anggaran antara lain dengan menerapkan anggaran partisipasi, meningkatkan peran aktif manajer senior, pengawasan perencanaan anggaran, penetapan analisis standar belanja, studi potensi pendapatan, dan transparansi anggaran publik.

F. Referensi

- Adnyana, I. M. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Irwadi, M. (2015). Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang. *Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu (ACSY)*, 3(2), 30-42.
- Mirza, A. D., & Adi, M. P. (2020). Truth Vs Slack Inducing Paradox: How Does Compensation Scheme Mitigate Social Pressure on Budgetary Slack? *The Indonesian Journal of Accounting Research*, 23(2), 183-212.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: PT salemba Empat.
- Novitasari, N. (2015). Pengaruh Pengendalian Anggaran Pada Senjangan Anggaran dan Orientasi Jangka Pendek Manajer. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* , 1199-1227.
- Robert, N. A., & Govindrajana, V. (2010). *Management Control System Buku satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Suartana, I. W. (2010). *Akuntansi Keperilakuan Teori dan Implementasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Sujana, I. K. (2015). *Pengaruh Partisipasi Penganggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sukoco, B. M. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Surabaya: Erlangga.

BAB 10

ANGGARAN OPERASIONAL DAN EFISIENSI BIAYA

Umi Nadhiroh, S.E., M.M.
Universitas Islam Kadiri Kediri

A. Pendahuluan

Rencana kegiatan pada perusahaan digunakan sebagai tolak ukur dan pedoman untuk mencapai sasaran dan tujuan dalam jangka panjang maupun jangka pendek perusahaan. Semua bagian dalam perusahaan seperti pemasaran, operasional, sumber daya manusia dan keuangan akan menjadi satu kesatuan kerja yang harus saling mendukung dalam proses kegiatan perusahaan untuk pencapaian tujuannya. Dalam mencapai tujuannya, perusahaan perlu melakukan koordinasi untuk menyusun strategi-strategi sebagai petunjuk dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerjanya. Tujuan dari perencanaan kegiatan adalah membantu organisasi mencapai tujuan dengan meminimalisasi risiko ketidakpastian yang akan terjadi pada organisasi yang bersangkutan.

Mencapai laba maksimal atau laba yang sebesar-besarnya dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan merupakan tujuan dari perusahaan yang mengandung konsep bahwa perusahaan harus melakukan kegiatannya secara efektif dan efisien. Efektif berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai, sedangkan efisien berkenaan dengan biaya yang seminimal mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam pencapaiannya, perusahaan membutuhkan perencanaan yang tepat dan pengendalian yang baik dari manajemen atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena

rencana (anggaran); dan melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

F. Referensi

- Agustiana, L. (2013). Analisis efisiensi Obyek Wisata di Kabupaten Wonosobo. *Jurnal Undip*, 25.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: ANDI.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: PT salemba Empat.
- Siswandi, I. I. (2010). *Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Supriyono. (2011). *Struktur Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Syamsi, I. (2010). *Efisiensi: Sistem dan Prosedur Kerja*. Yogyakarta: Bumi Aksara.

BAB 11

ANGGARAN KEUANGAN DAN KEBUTUHAN DANA

Melinda, S.E., M.Si.
Universitas Bung Karno, Jakarta

A. Pendahuluan

Anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam suatu perusahaan, karena anggaran digunakan oleh perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan biaya agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Anggaran yang efektif dan efisien dapat menggambarkan keberhasilan dalam penyusunan suatu anggaran dan sebagai dasar pengambilan keputusan yang tepat bagi pihak manajemen.

B. Definisi Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan merupakan suatu rencana yang berisi mengenai data perkiraan biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk suatu periode yang akan datang yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Menurut (Sasongko & Parulian, 2015), anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan.

Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa anggaran sebagai suatu rencana biaya-biaya yang dinyatakan dalam satuan mata uang untuk membiayai suatu kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu dan ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan.

kemampuan dana perusahaan untuk menutupi biaya-biaya tersebut. Selain itu juga untuk mengetahui apakah ada biaya-biaya yang dapat diefesiensikan atau tidak, apakah investasi atau modal kerja tersebut dapat memberikan keuntungan atau kerugian bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka anggaran keuangan dapat digunakan sebagai dasar bagi pihak manajemen dalam mengambil keputusan, apakah akan melakukan investasi atau modal kerja atau tidak.

F. Referensi

- Rudianto. (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Sasongko, & Parulian. (2015). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Undang-undang Nomor 9 Tahun 2013 *tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pendanaan Terorisme*.

BAB 12

AKUNTABILITAS ANGGARAN

Retno Ika Sundari, S.E., M.Si.
Universitas Diponegoro

A. Pendahuluan

Akuntansi dan akuntabilitas, merupakan dua hal yang saling berhubungan. Kemiripan bunyi ini mengakibatkan banyak orang melakukan sinonim atas dua kata tersebut, dalam arti akuntansi sebagai pembukuan, kendati dua kata tersebut berbeda makna (Bovens, 2007). Dengan bahasa yang sedikit berbeda, (Davison, 2011) menyatakan bahwa akuntabilitas tercakup dalam akuntansi. Selanjutnya (Davison, 2011) mendefinisikan akuntansi, sebagai sebuah disiplin ilmu yang terus berkembang, tidak hanya terkait dengan angka namun lebih luas seperti halnya akuntabilitas, tata kelola, pertanggungjawaban sosial dan lingkungan, hingga laporan berkelanjutan serta menjangkau segala aspek kehidupan baik di dunia bisnis maupun non bisnis.

Istilah akuntabilitas juga disebut dengan bahasa yang berbeda diantaranya *transparency, liability, controllability, responsibility, responsiveness* (Koppell, 2005). Istilah-istilah tersebut berada dalam payung konsep yang luas dan sering tergantikan dengan *corporate governance* (tata kelola). Sejalan dengan hal tersebut, (Cadbury, 2002) menyatakan akuntabilitas mengacu pada suatu bentuk pertanggungjawaban dalam penggunaan suatu sumber daya sebagai salah satu upaya untuk mencapai *corporate governance*.

sesuai dengan harapan normatif pemerintahan demokratis. Dengan berfokus pada perubahan kelembagaan melalui aktivitas perumusan kebijakan, koordinasi lintas sektor dan interaksi politik, mampu membangun dan menguji secara positif mekanisme kausal tunggal yang menghubungkan penetapan agenda dengan hasil kebijakan. Setelah pemerintah mengadopsi transparansi sebagai tujuan kebijakan (yang menjadi pemicu proses perancangan), pemerintah melanjutkan dengan merumuskan strategi melalui perumusan sarana yang sesuai dengan tujuan tersebut. Strategi ini mengarah pada adaptasi institusi yang ada untuk mendorong koordinasi lintas sektor dan partisipasi aktor non-negara untuk menjamin transparansi. Akhirnya, akuntabilitas publik meningkat di bidang kebijakan, yang diukur dengan peningkatan akses ke informasi publik, konsolidasi proses yang semestinya, penilaian keuangan yang tepat waktu, dan badan kontrol dan keseimbangan yang otonom (Fontaine, Carrasco, & Rodrigues, 2021). Dengan kata lain, keberadaan e-government dan e-budgeting menjadi mekanisme akuntabilitas bagi pemerintah untuk mengurangi penyalahgunaan anggaran.

F. Referensi

- Aucoin, P., & Heintzman, R. (2000). The Dialectics of Accountability for Performance in Public Management Reform. *International Review of Administrative Sciences*, 66(1), 45-55.
- Bakre, O. M., McCartney, S., & Fayemi, S. O. (2021). Accounting as a Technology of Neoliberalism: The Accountability role of IPSAS in Nigeria. *Critical Perspectives on Accounting*.
- Behn, R. D. (2011). Rethinking Democratic Accountability. In *Brooking Institution Press*, 1-20.
- Bovens, M. (2007). New Forms of Accountability and EU-Governance. *Comparative European Politics*, 104-120.
- Bovens, M., & Schillemans, T. (2014, Mei). *Meaningful Accountability*. Retrieved Januari 11, 2022, from <https://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199641253.001.0001/oxfordhb-9780199641253-e-038?result=9&rskey=1el9ct&mediaType=Article>

BAB 13

PENGANGGARAN BERBASIS KINERJA

Kun Ismawati, S.E., M.Si.
Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta

A. Pendahuluan

Perusahaan sebagai salah satu bentuk *private sector* maupun pemerintahan sebagai salah satu bentuk (*public sector*) membutuhkan basis penganggaran yang baik. Apalagi *public sector* yang melibatkan uang rakyat, dibutuhkan pengelolaan yang memadai agar roda pemerintahan dan pembangunan dapat berjalan lancar.

Tata kelola pemerintahan yang baik (*good government governance*) dapat dipenuhi melalui reformasi terhadap birokrasi negara serta pemerintahan. Reformasi tersebut harus diikuti dengan kejelasan rencana kegiatan dan dilanjutkan dengan penerapan yang nyata dan konsekuen (Pamulang, 2017).

Salah satu wujud *good financial governance* dalam pemerintah adalah penerapan asas transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara, yaitu penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan pemerintah yang memenuhi prinsip-prinsip tepat waktu dan disusun dengan mengikuti standar akuntansi pemerintah yang telah diterima secara umum. Bastian (2013) menyatakan bahwa kinerja keuangan yang baik bisa diketahui dari validitas dan akurasi informasi kinerja yang didasarkan pada penganggaran serta penggunaan anggaran yang baik. Hal ini yang akan menjadi bahan dalam menyusun laporan kinerja dalam kepentingan

diharapkan (*output*). *Input* dan *output* yang dihasilkan harus mendasarkan pada dokumen perencanaan yaitu Rencana Strategis (*renstra*) dan Rencana Kerja Tahunan (*renja*). Tahap evaluasi kinerja akan menunjukkan capaian/ *output* yang konsisten dengan perencanaan, pelaksanaan dan realisasi anggaran (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.02/2017).

Performance based budgeting akan membawa hasil dalam tiap tahap implementasinya (Mulyono & Hertianti, 2019) sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan: memiliki standar kinerja, indikator kinerjanya berorientasi pada output, adanya kontrak kerja atas target yang akan diraih.
2. Tahap pelaksanaan: kegiatan dilakukan sesuai dengan rencana, terdapat kesesuaian penggunaan anggaran.
3. Tahap evaluasi: ada pengukuran kinerja, realisasi anggaran dan capaian output menyesuaikan target, dan semaksimal mungkin diterapkan *good financial governance*.

Penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) menjadi salah satu solusi penting dalam pengelolaan keuangan. Sistem penganggaran ini memperhatikan kaitan antara pendanaan dan kinerja yang diharapkan, serta efisiensi pencapaian kinerja. Keberhasilan implementasinya sangat tergantung pada keseriusan pengelolaan dari tahap perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Hal ini akan membawa pada akuntabilitas dan *good government governance*.

F. Referensi

- Akbar, D. S. (2018). Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja. *JAWARA: Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, 6(1), 36-44.
- Bastian, I. (2013). *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Halim, A. (2014). *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika Penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah*. Jakarta: Selemba Empat.
- Ismawati, K. (2012). *Model Implementasi Performance Based Budgeting*. Indonesia One Search Perpunas.

BAB 14

PENGANGGARAN BERBASIS RISIKO

Stefani Lily Indarto, S.E., M.M., Ak., CA., CMA., CPA., CTA.
Universitas Katolik Soegijapranata

A. Pendahuluan

Setiap bisnis pasti menghadapi risiko yang tidak terduga, baik yang berkaitan dengan pengelolaan manajerialnya, sumber daya manusia, maupun keuangannya. Bahkan kalau tidak berhati-hati dalam perhitungannya dapat menyebabkan bisnis tersebut menjadi gulung tikar. Belum lagi dampak pandemi Covid-19 yang sungguh dirasakan oleh semua bisnis. Apabila tidak benar-benar menyiapkan alternatif-alternatif strategi, akan berdampak signifikan bagi kelangsungan usahanya. Untuk itu masing-masing pimpinan perusahaan harus memperhatikan risiko usaha yang melekat dalam setiap bisnisnya, sehingga risiko usaha tersebut bisa diminimalisir. Suatu alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam kaitannya dengan pengelolaan risiko dapat dilakukan dengan penyusunan anggaran berbasis risiko.

Penganggaran berbasis risiko adalah alat perencanaan dan sekaligus evaluasi dengan nilai yang mempertimbangkan ketidakpastian. Dengan begitu, penerapannya akan dapat meningkatkan disiplin anggota organisasi dalam pengelolaan risikonya karena risiko merupakan kemungkinan atas ketidakpastian suatu peristiwa yang mungkin memberikan dampak terhadap organisasi atau aktivitas yang di-*review*. Hal ini menjadikan risiko sebagai potensi terjadinya suatu peristiwa (*events*) yang dapat menimbulkan kerugian bagi suatu

terjadi tumpang-tindih pada pekerjaan dan tanggung jawabnya. Pengawasan pekerjaan (*controlling*) perlu dilakukan oleh internal *audit* untuk menilai kinerja pencapaian target masing-masing bagian atau unit dalam perusahaan dengan menggunakan perangkat *Key Performance Indicator (KPI)* (Bugert, 2019). Rencana anggaran perusahaan yang baik memiliki peran penting sebagai perangkat bagi manajemen perusahaan dalam melaksanakan tiga fungsi tersebut dan sudah merupakan kebutuhan untuk membantu perusahaan dalam merencanakan kegiatan dalam periode satu tahun.

F. Referensi

- Bugert, N. (2019). Risk Budget Planning through Assessing the Critically and Vulnerability of Supply Network Entities Facing Disruption Risks. *IFAC Paper Online*, 52(13), 1295-1300.
- Hasyim, F. A. (2012). Implementasi Manajemen Risiko untuk Mewujudkan Good Governance. *Journal Of Economic Management & Business*, 13(1).
- Kanchu, T. (2013). Risk Management in Banking Sektor an Empirical Research. *International Journal of Marketing, Financial Services Management Research*, 2(2).
- Khalid, & Amjad. (2012). Risk Management Practices in Islamic Banks of Pakistan. *The Journal of Risk Finance*, 13(2).
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 28/PMK.06/2013 *tentang Penyusunan, Penyampaian dan Pengubahan Rencana Jangka Panjang dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan*.
- Xenidis, Y., & Stavrakas, E. (2013). Risk Based Budgeting of Infrastructure Projects. *Social and Behavioral Sciences*, 74, 478-487.

BAB 15

PENGANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS

Rida Ristiyana, S.E., M.Ak., CIQnR.
Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS) Tangerang

A. Pendahuluan

Penganggaran berbasis aktivitas saat ini menjadi penganggaran yang paling banyak digunakan oleh perusahaan terutama perusahaan baru yang sedang memulai bisnisnya. Hal ini dikarenakan system pada penganggaran ini adalah yang paling maju hingga saat ini dibandingkan system penganggaran tradisional yang sudah ada sebelumnya. Kemajuan ini dititik beratkan dimana tiap departemen memiliki tanggung jawab memperbaiki aspek-aspek yang kurang baik seperti proses dan juga jumlah produksi yang dihasilkan untuk mencapai target yang di tetapkan perusahaan. Hal ini yang membuat penganggaran *activity* lebih maju karena lebih memudahkan dalam perbaikan dari setiap departemen untuk membuat rencana yang lebih baik lagi kedepannya.

Dalam sistem penganggaran *activity based* banyak cara untuk dilakukan agar target perusahaan dapat tercapai salah satunya dengan cara mengurangi peluang pemborosan biaya yang dapat ditekan dengan cara lain agar lebih hemat, dan juga melewati aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah dengan mengganti kegiatan lain yang lebih efektif dan efisien. Manajemen perusahaan dapat membuat target yang relevan untuk masa mendatang dengan melihat hasil kinerja yang sudah berlalu melanjutkan yang sudah maksimal dan memaksimalkan

F. Referensi

- Hasanah. (2013). Peranan Activity Based Budgeting pada Perusahaan. *Cendekia Akuntansi*, 1(3).
- Mekari. (2022). Manajemen Anggaran (Budgeting). *Jurnal Entrepreneur*, 1(1).
- Nafarin, M. (2020a). *Penganggaran pada Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2020b). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Radjamin, I. J. (2015). Pendekatan dalam Penganggaran Activity Based Budgeting. *Management System*, 1(4).

PROFIL PENULIS

Ramlah, S.E., M.Si.



Penulis merupakan Dosen Manajemen pada Program Studi Manajemen Retail Institut Bisnis dan Keuangan Nitro sejak tahun 2009. Sebagai seorang yang mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan praktisi perbankan di Bank Syariah Indonesia. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi narasumber di berbagai workshop, seminar, atau lokakarya tertentu. Email: lalarubyanto@yahoo.co.id

Hartatik, S.Si., M.Si., CSOPA., CODP., CBOA., CLMA., CPRW.



Lahir di desa yang indah, Desa Tunggur, Lembeyan, Magetan, Jawa Timur. Menempuh pendidikan S1 di Universitas Sebelas Maret Surakarta (UNS) jurusan Matematika. Pendidikan S2 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS) jurusan Statistika keminatan Statistika Komputasi. Profesi sebagai dosen di Perguruan Tinggi di Surabaya tahun 2001-2005. Pengalaman praktis manajerial di antaranya di perusahaan multinasional bidang multimedia dan TI di Surabaya sebagai *manager* operasional tahun 2004-2009, diamanti sebagai Pengelola program studi Teknik Informatika, 2018-sekarang, serta konsultan pengolahan dan analisa data. Penulis sangat termotivasi mengikuti pengembangan diri yaitu kompetensi keahlian bidang *management* dan Teknologi Informasi utamanya bidang data dan informasi.

Saat ini penulis aktif mengajar di Universitas Sebelas Maret Surakarta Program Studi Teknik Informatika dari tahun 2009

hingga sekarang, juga aktif dalam komunitas bidang Teknologi Informasi sesuai dengan bidang riset yang ditekuni yaitu giat perempuan dan SDM, *digital payment, bigdata, artificial intelligence, business intelligence, machine learning, decision support system, data scientist*. Email: hartatik.uns@gmail.com

Afriansyah, S.Psi., S.Sos., S.P., M.Si., M.H., M.Agr.



Adalah dosen tetap di Sekolah Kedinasan Kementerian Pertanian di Program Studi Teknologi Produksi Tanaman Perkebunan Jurusan Pertanian Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Manokwari. Ia menyelesaikan Pendidikan S-1 Psikologi di Universitas Muhammadiyah Malang, S-1 Ilmu Administrasi Publik di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Waskitadharma Malang, S-1 Agribisnis Bidang Minat Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian di Universitas Terbuka, S-2 Magister Ilmu Administrasi Publik di Universitas Islam Malang, S-2 Magister Ilmu Hukum Universitas Wisnuwardhana Malang, S-2 Magister Ekonomi Pertanian di Universitas Tribhuwana Tungga Dewi Malang, dan saat ini sedang menyelesaikan Disertasi di S-3 Sosiologi Universitas Muhammadiyah Malang. Penulis memiliki kepakaran di bidang Ekonomi Pertanian/Agribisnis, Administrasi Negara/Publik, Psikologi, Komunikasi, dan Hukum, penulis aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya dan pengabdian kepada masyarakat dengan menjadi Koordinator Asosiasi Dosen Pengabdian kepada Masyarakat (ADPI) Wilayah Papua Barat, serta menjadi Ketua Bidang di Radio Antar Penduduk Indonesia (RAPI) Wilayah Manokwari. Selain itu, penulis menjadi reviewer pada dewan redaksi di beberapa OJS.

Penulis aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan ilmiah dan menjadi narasumber pada workshop, seminar, dan lokakarya baik nasional dan internasional. Di sisi lain, penulis juga aktif dalam kegiatan sosial dan pemberdayaan masyarakat memberikan kontribusi positif sebagai bentuk berbagi/*sharing* ilmu jariah, yang dijadikan ladang pahala demi mencerdaskan dan memajukan

kehidupan anak bangsa. Email: afriansyah@pertanian.go.id;
afriansyah@polbangtanmanokwari.ac.id

Ruki Ambar Arum, S.E., M.M.



Penulis merupakan Dosen Keuangan pada Program Studi Administrasi Bisnis Politeknik Lembaga Pendidikan Dan Pengembangan Profesi Indonesia Makassar sejak tahun 2015. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Penulis juga merupakan praktisi di perusahaan. Beberapa buku yang penulis telah hasilkan, di antaranya Akuntansi Syariah, Analisis Laporan Keuangan. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Email: ruki_arum@yahoo.com

Dr. H. Rukun Santoso, S.E., M.M., M.Si.



Penulis lahir di Lamongan, 18 Juni 1959. Menekuni dunia manajemen sejak menjadi mahasiswa di Jurusan Manajemen Perusahaan IBM Labora Jakarta lulus pada tahun 1997, dan dalam waktu bersamaan penulis kuliah di Universitas Indonesia Jurusan Ilmu Administrasi lulus pada tahun 1997. Gelar Magister pertamanya diperoleh di IBM Labora Jakarta lulus tahun 1999, serta gelar magister keduanya dilanjutkan di Universitas Indonesia jurusan Ilmu Administrasi lulus tahun 2003. Sedangkan gelar Doktor diraihinya di Universitas Pancasila Jurusan Ilmu Ekonomi (Strategi Bisnis) lulus tahun 2020. Dalam perjalanan karirnya, beliau menjadi direktur keuangan di perusahaan BUMN dan juga swasta. Penulis juga aktif dalam dunia politik dan pernah menjadi anggota DPRD DKI Jakarta. Selain itu aktif di berbagai organisasi, diantaranya ketua umum ASPEKINDO, HKTI, ISEI DKI Jakarta, Dewan

Pembinaan Masika ICMI. Sekarang aktif menjadi dosen di berbagai macam kampus dan aktif dalam menulis jurnal nasional maupun internasional. Email: rukunsantoso1859@gmail.com

Nanang Qosim, S.E., M.M.



Penulis adalah seorang Dosen, lahir di salah satu Desa di Kecamatan Marawola Kabupaten Sigi Provinsi Sulawesi Tengah yaitu Desa Beka, Tiga Puluh Enam Tahun Silam. Penulis adalah seorang Dosen Muda yang mengajar di salah satu Perguruan Tinggi tertua di Sulawesi Tengah. Penulis aktif mengajar sejak tahun 2018, dan memiliki *basic* keilmuan di bidang Manajemen Keuangan. Adapun di antaranya mata kuliah yang diampuh adalah Manajemen Biaya, Manajemen Keuangan, Manajemen Keuangan Internasional, Manajemen Keuangan Daerah, Ekonomi Kerakyatan, Akuntansi, dan Seminar Manajemen Keuangan.

Penulis juga adalah seorang Kepala Departemen Diklat dan Pendampingan PUSJIP. UMKMKOP Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat. Penulis juga aktif sebagai Tim Editorial Jurnal Ilmu Manajemen yang dikelola oleh Program Studi Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Palembang, Redaktur Jurnal Ekonomi Trend Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Alkhairaat, Anggota Profesi Dosen di antaranya Forum Dosen Indonesia (FDI) dan Perkumpulan Dosen Manajemen Indonesia (PDMI). Penulis juga aktif tergabung dalam penyusunan Naskah Akademik oleh Komisi III DPRD Provinsi Sulawesi Tengah yaitu menjadi Tim Naskah Akademik DPRD Provinsi Sulawesi Tengah. Email: naqo@unisapalu.ac.id

Dr. Ir. Dyanasari, MBA.



Penulis menyelesaikan S1 pada Institut Pertanian Bogor pada tahun 1984 dan ia bekerja pada PT. Hero SPM, Tbk sebagai Category Manager pada Bagian Merchandising selama 15 tahun dan Ahold co. (Tops) selama 2 tahun sebagai Merchandising and Promotion Controller Manager.

Pengalaman Akuntansi dan Keuangan (terutama *Shrinkage*) diperolehnya saat ia menempuh S2 dalam bidang *General Management* yang diselesaikannya pada IEU - European University dan di wisuda di Antwerp, Belgium pada tahun 1995. Pengalaman bekerjanya membuat pengetahuan berharga saat ia menjadi dosen hingga kini di Universitas Tribhuwana Tungga Dewi. Pada tahun 2015, ia menyelesaikan S3 pada Universitas Brawijaya Malang setelah menjalankan Sandwich Program pada University of Queensland, Australia pada tahun 2014. Email: dyana.unitri.online@gmail.com

Adriani, S.E., M.M.



Penulis lahir di Ujung Pandang pada tanggal 22 Maret 1977. Ia menyelesaikan Strata Satu di Universitas Muslim Indonesia Makassar tahun 2000. Penulis memperoleh gelar Magister Manajemen Keuangan di Universitas Muslim Indonesia Makassar tahun 2002. Ia pernah bekerja pada kontraktor dan saat ini menjadi dosen dalam bidang Ekonomi Akuntansi pada Sekolah Tinggi Ilmu ekonomi-LPI Makassar. Email: adrianiadriani.2203@gmail.com

Dr. Ratih Kusumastuti, S.E., M.M., M.Si., Ak., CA.



Penulis merupakan Dosen Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas Jambi sejak tahun 2008. Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya, penulis juga mengikuti berbagai pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian. Selain itu, penulis juga aktif melakukan penelitian yang diterbitkan di berbagai jurnal nasional maupun internasional. Penulis juga aktif menjadi pemakalah diberbagai kegiatan dan menjadi narasumber pada workshop, seminar, dan lokakarya tertentu. Email: ratihkusumastuti@unja.ac.id

Umi Nadhiroh, S.E., M.M.



Penulis adalah dosen tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Kadiri Kediri sejak tahun 2015 sampai sekarang. Pangkat akademik yang dimiliki Asisten Ahli (AA) dengan mata kuliah yang diampu Pengantar Akuntansi, Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Komunikasi dan Negosiasi Bisnis, Manajemen Operasional, Manajemen Rantai Pasok, dan Ekonomi dan Bisnis Syariah. Setelah menyelesaikan Sarjana Ekonomi di STIE Canda Bhirawa Kediri tahun 2009 kemudian melanjutkan Gelar Magister Manajemen di Universitas Islam Kadiri Kediri tahun 2012.

Sebagai seorang yang sepenuhnya mengabdikan dirinya sebagai dosen, selain pendidikan formal juga mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kinerja dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian, baik dari UNISKA sebagai tempat mengabdikan, juga dari pemerintah (DIKTI dan L2DIKTI Wilayah VII). Beberapa penelitian telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta ini. Saat ini penulis diberikan kepercayaan sebagai Kepala

Laboratorium Olah Data di Universitas Islam Kadiri Kediri. Penulis juga aktif di beberapa organisasi kemasyarakatan dan organisasi profesi serta aktif mengikuti seminar yang diadakan di kampus maupun luar kampus untuk menambah pengetahuan.

Email: uminadhiroh@uniska-kediri.ac.id

Melinda, S.E., M.Si.



Penulis merupakan Dosen Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Universitas Bung Karno sejak tahun 2010. Penulis menyelesaikan pendidikan Sarjana dan Pascasarjana di Universitas Trisakti dengan jurusan Akuntansi. Sebelum penulis mengabdikan dirinya sebagai dosen, penulis bekerja di beberapa perusahaan dalam bidang Akuntansi. Selain pendidikan formal yang telah ditempuhnya, penulis juga mengikuti berbagai pelatihan dan seminar untuk meningkatkan kinerjanya sebagai dosen, khususnya di bidang pengajaran, penelitian dan pengabdian.

Email: melindasaragih2675@gmail.com

Retno Ika Sundari, S.E., M.Si.



Penulis tertarik pada bidang Akuntansi yang unik. Hal ini dikarenakan akuntansi menyentuh pada semua bidang pekerjaan dan berada di semua organisasi. Mulai dari organisasi yang bersifat *profit oriented*, hingga organisasi nirlaba, semuanya membutuhkan Akuntansi. Ketertarikan penulis terhadap akuntansi membawa langkah penulis untuk mengambil Program Studi Akuntansi di Universitas Sanata Dharma pada tahun 1997 dan lulus di tahun 2001. Kecintaan pada Akuntansi menjadikan penulis meneruskan langkah ke Program Studi Magister Sains dan Doktor Ilmu Akuntansi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2002 dan lulus tahun 2004 dengan berkonsentrasi pada Akuntansi Keuangan dan Pasar Modal. Kini penulis tengah melanjutkan studi menempuh jenjang Pendidikan Doktor di Universitas Diponegoro, Program Studi

Doktor Ilmu Akuntansi pada tahun 2018. Kali ini penulis mengembangkan keilmuan dengan menggunakan paradigma non-positivsm di bidang akuntansi sektor publik.

Kendati mengambil studi kualitatif, hal ini tidak menjadikan penulis antipati pada paradigma yang lain. Hal ini dibuktikan dengan beberapa tulisan yang dimuat dalam jurnal terakreditasi Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang tercinta ini.

Email: retno.ika79@gmail.com

Kun Ismawati, S.E., M.Si.



Penulis adalah Dosen Akuntansi Program Studi Akuntansi Universitas Surakarta sejak tahun 2000. Pendidikan formal terakhir adalah Program S2 Magister Akuntansi di Universitas Sebelas Maret (UNS). Penulis menjadi anggota organisasi profesi dosen tingkat nasional dalam Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). Penulis aktif dalam berbagai pertemuan ilmiah baik nasional maupun internasional, serta beberapa kali berkesempatan lolos pada kegiatan Kompetisi Hibah Dikti dalam program penelitian dan pengabdian masyarakat. Berbagai artikel dalam bidang akuntansi berhasil dimuat pada beberapa jurnal terakreditasi Dikti. Beberapa *book chapter* terkait bidang ilmu ekonomi terutama akuntansi telah dihasilkan. Penulis saat ini menjadi Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta setelah sebelumnya dalam bidang Penjaminan Mutu Fakultas. Berbagai kegiatan sosial serta sebagai konsultan bisnis dan keuangan juga diikuti penulis. Email: kun.ismawati@gmail.com

Stefani Lily Indarto, S.E., M.M., Ak., CA., CMA., CPA., CTA.



Lahir di Yogyakarta, 13 Mei 1974. Penulis menyelesaikan S1 Akuntansi pada tahun 1996 di STIE YKPN Yogyakarta, Magister Manajemen (S2) pada tahun 1997. Penulis aktif mengajar di Universitas Katolik (Unika) Soegijapranata sejak tahun 1998 sebagai dosen tetap pada Program Studi Akuntansi. Fokus penelitian yang dilakukan adalah dalam bidang *Audit, Fraud Risk* dan *Good Governance*.

Penulis juga aktif sebagai Tim Editorial Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, dan Perpajakan (JEMAP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unika Soegijapranata, Reviewer Jurnal Akuntansi, Manajemen Ekonomi, dan Kewirausahaan (JAMEK) yang di kelola oleh Forum Komunikasi Pendidikan Tinggi, dan sebagai Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) Unika Soegijapranata. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Selain peneliti, penulis juga telah menghasilkan karya ilmiah baik jurnal internasional maupun nasional terakreditasi, dan menghasilkan beberapa buku ajar, serta aktif menulis artikel dalam beberapa *Bookchapter*. Selain seorang akademisi, penulis juga berpraktek di Kantor Akuntan Publik (KAP) dan aktif di beberapa organisasi profesi. Email: sli@unika.ac.id

Rida Ristiyana, S.E., M.Ak., CIQnR.



Adalah dosen yang telah tersertifikasi sebagai dosen profesional. Ia adalah dosen tetap pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Syekh-Yusuf (UNIS) Tangerang. Ia menyelesaikan Program Pendidikan S1 Akuntansi di Universitas Stikubank (UNISBANK) Semarang tahun 2013 dan menyelesaikan Pendidikan S2 Akuntansi di Universitas Mercu Buana (UMB) Jakarta tahun 2016. Pada dua pendidikan tersebut memperoleh predikat *Cumlaude*. Pada tahun 2021 telah menyelesaikan sertifikasi profesi peneliti. Penulis memiliki

kepakaran di bidang Akuntansi, Pajak, Keuangan, dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya dan hasil penelitian telah didanai oleh internal perguruan tinggi serta dipublikasikan pada jurnal-jurnal terakreditasi. Selain itu, penulis menjadi *reviewer* pada dewan redaksi di beberapa OJS. Penulis aktif menjadi pemakalah di berbagai kegiatan ilmiah dan menjadi narasumber pada workshop/seminar/lokakarya tertentu. Di sisi lain, penulis juga aktif dalam menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang nantinya dapat menjadi ilmu jariah dan ladang pahala demi mencerdaskan anak bangsa. Email: ristiyana@unis.ac.id

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202217661, 14 Maret 2022

Pencipta
Nama : **Ramlah, SE, Hartatik dkk**
Alamat : Jl. Pampang 1 No. 22, RT/RW 002/001, Kel./Desa Pampang, Kecamatan Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, 90231, Makassar, SULAWESI SELATAN, 90231

Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : **Ramlah, SE, Hartatik dkk**
Alamat : Jl. Pampang 1 No. 22, RT/RW 002/001, Kel./Desa Pampang, Kecamatan Panakkukang, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, 90231, Makassar, SULAWESI SELATAN, 90231

Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **RENCANA KERJA DAN PENGANGGARAN: Konsep, Teori Dan Implikasi**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 14 Maret 2022, di Purbalingga

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000333042

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



an Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.