



ANALISIS PERAN PENGANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN MANAJEMEN

Sulistia Ramandani^{1*}

¹ Program Studi Akuntansi (S1), Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, Tangerang

*Penulis Korespondensi: 63230530@bsi.ac.id

Abstract. *Budgeting is far from a mere annual financial routine; it serves as a vital instrument within the management control system to ensure that company operations remain aligned with strategic targets. This study aims to dissect how budgeting fulfills its dual role: as a guiding compass for planning and as a mechanism for organizational control. Utilizing a descriptive qualitative method with a literature review approach, this research evaluates the process from budget formulation to ideal monitoring mechanisms. The analysis reveals that the planning function operates effectively when the budget precisely allocates resources and establishes clear performance targets across all divisions. Concurrently, the control function is realized through variance analysis, which enables management to detect deviations and swiftly implement corrective actions. Nevertheless, challenges such as budgetary slack and rigidity in the face of market shifts remain primary obstacles. This study concludes that successful budgeting demands a balance between realistic planning and flexible, participatory control.*

Keywords: *Budgeting, Planning, Management Control, Variance Analysis.*

Abstrak. Penganggaran bukan sekadar rutinitas keuangan tahunan, melainkan instrumen vital dalam sistem pengendalian manajemen untuk menjaga agar operasional perusahaan tetap sejalan dengan target strategisnya. Penelitian ini bertujuan untuk membedah bagaimana penganggaran menjalankan peran gandanya: sebagai kompas perencanaan (*planning*) sekaligus sebagai alat kendali (*controlling*) organisasi. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur, penelitian ini mengevaluasi proses penyusunan hingga mekanisme pengawasan anggaran yang ideal. Hasil analisis menunjukkan bahwa fungsi perencanaan berjalan efektif ketika anggaran mampu mengalokasikan sumber daya secara presisi dan menetapkan target kinerja yang jelas di setiap divisi. Sementara itu, fungsi pengendalian terwujud melalui analisis varians yang menjadi dasar bagi manajemen untuk mendeteksi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif secara cepat. Meski begitu, tantangan seperti munculnya senjang anggaran (*budgetary slack*) dan kekakuan terhadap perubahan pasar masih menjadi hambatan utama. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penganggaran yang sukses membutuhkan keseimbangan antara perencanaan yang realistis dan pengendalian yang fleksibel serta partisipatif.

Kata Kunci: Penganggaran, Perencanaan, Pengendalian Manajemen, Analisis Varians.

1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan yang semakin ketat dan lingkungan bisnis yang terus berkembang, setiap organisasi dituntut untuk mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mewujudkan hal tersebut, manajemen memerlukan suatu alat yang dapat membantu proses perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian kegiatan organisasi. Salah satu alat manajemen yang memiliki peran penting dalam mendukung fungsi tersebut adalah

penganggaran. Penganggaran merupakan proses penyusunan rencana kerja yang dinyatakan dalam satuan keuangan untuk periode tertentu dan digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas organisasi. Melalui penganggaran, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara optimal serta mengarahkan seluruh kegiatan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan (Syafitri et al., 2026).

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, penganggaran juga merupakan alat pengendalian manajemen yang penting. Anggaran digunakan sebagai standar untuk membandingkan antara rencana dan realisasi sehingga manajemen dapat mengevaluasi kinerja serta mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi selama periode berjalan. Hasil evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya membantu organisasi dalam menetapkan tujuan, tetapi juga memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan tetap berada pada jalur yang telah direncanakan (Biswan & Kusumo, 2021).

Agar fungsi penganggaran dapat berjalan secara efektif, penyusunan anggaran perlu melibatkan berbagai pihak yang terkait serta didukung oleh informasi yang memadai. Anggaran yang disusun secara realistis dan partisipatif akan memberikan manfaat yang lebih besar bagi organisasi karena dapat digunakan sebagai dasar perencanaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran penganggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen serta menjadi referensi bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan melalui penerapan sistem penganggaran yang baik.

2. KAJIAN TEORITIS

Konsep Dasar Anggaran dan Penganggaran

Anggaran merupakan bagian penting dalam proses manajemen karena digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya organisasi. Menurut (Rianto et al. 2026), anggaran dapat didefinisikan sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab manajemen yang dituangkan dalam perencanaan, pengoordinasian, dan pengawasan atas penguasaan dana yang digunakan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Sementara itu, penganggaran merupakan proses

penyusunan anggaran yang mencakup kegiatan perencanaan, pengumpulan informasi, pembagian tugas, penyusunan strategi, implementasi, hingga tahap pengawasan dan evaluasi. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya berfokus pada penyusunan angka-angka keuangan, tetapi juga mencakup keseluruhan proses manajerial dalam mencapai tujuan.

Menurut (Najah, 2023), anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian perusahaan. Dalam fungsi perencanaan, anggaran digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan ke dalam kegiatan operasional yang terukur. Adapun dalam fungsi pengendalian, anggaran digunakan sebagai standar untuk menilai kinerja aktual dan menjadi dasar dalam pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan. Dengan demikian, penganggaran berperan sebagai alat yang membantu manajemen dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan mengendalikan aktivitas organisasi guna mencapai tujuan perusahaan.

Penganggaran merupakan proses penyusunan rencana kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam satuan moneter, untuk periode tertentu sebagai pedoman dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui penganggaran, manajemen dapat merencanakan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga setiap aktivitas operasional memiliki arah yang jelas sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai sarana koordinasi antarbagian dalam organisasi agar seluruh aktivitas berjalan secara terpadu dan selaras dengan tujuan perusahaan

Sistem penganggaran dalam organisasi memegang peran ganda yang sangat vital, yaitu sebagai kompas perencanaan (*planning*) operasional sekaligus sebagai mekanisme pengendalian (*controlling*) kinerja manajemen. Sebagai alat perencanaan, anggaran berfungsi menurunkan visi strategis perusahaan ke dalam target-target kuantitatif tahunan. Dalam skala yang lebih luas, perencanaan yang matang juga melibatkan penganggaran modal (*capital budgeting*), di mana menurut (Wibowo, 2022), keputusan alokasi investasi pada aset atau proyek jangka panjang berumur panjang harus dievaluasi secara ketat karena dampaknya yang masif terhadap arus kas masa depan dan posisi strategis organisasi. Melalui integrasi antara perencanaan operasional dan investasi modal yang terukur tersebut, anggaran kemudian bertindak sebagai alat pengendalian

manajemen melalui pelaksanaan analisis varians untuk mendeteksi setiap penyimpangan realisasi di lapangan.

Secara konseptual, terdapat perbedaan mendasar antara istilah anggaran (*budget*) dan penganggaran (*budgeting*). Anggaran merupakan produk akhir berupa rencana keuangan tertulis yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif atau angka moneter untuk periode tertentu. Di sisi lain, penganggaran merupakan proses, aktivitas, atau metode berkesinambungan yang dilakukan organisasi mulai dari tahap penyusunan, pengesahan, pelaksanaan, hingga pengawasan rencana keuangan tersebut. Sebagai sebuah instrumen keuangan masa depan, anggaran berfungsi mengidentifikasi dan merumuskan sasaran operasional yang ingin dicapai oleh entitas dalam jangka pendek. Melalui estimasi yang terukur terhadap pos pendapatan dan pengeluaran, anggaran memaksa para manajer di setiap divisi untuk melakukan perencanaan secara menyeluruh dengan mengevaluasi peristiwa masa lampau, mengantisipasi potensi masalah operasional, serta merumuskan kebijakan terbaik demi menjaga keberlangsungan hidup entitas. Oleh karena itu, penganggaran tidak boleh dipandang secara sempit sebagai rutinitas administrasi atau dokumen pencatatan angka tahunan semata. Penganggaran harus dipahami sebagai bagian integral dari sistem informasi manajemen yang menyediakan basis data krusial untuk memprediksi kejadian masa depan, mengalokasikan sumber daya secara presisi, serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis di tingkat manajemen (Biswan & Kusumo, 2021).

Penganggaran Sebagai Alat Perencanaan (*Planning Tool*)

Dalam konteks sistem pengendalian manajemen, penganggaran memainkan peran vital sebagai alat perencanaan (*planning tool*) yang menetapkan cetak biru (*blueprint*) arah operasional organisasi. Fungsi perencanaan ini berjalan efektif ketika anggaran mampu menerjemahkan visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan ke dalam target-target operasional jangka pendek yang terukur dan realistis di setiap lini divisi. Melalui penganggaran, manajemen dapat melakukan alokasi sumber daya baik modal, waktu, maupun sumber daya manusia secara presisi untuk memastikan seluruh unit kerja bergerak selaras tanpa terjadi tumpang tindih atau pemborosan. Selain itu, proses perencanaan melalui penganggaran ini memaksa terjadinya koordinasi dan komunikasi yang intensif antar-manajer departemen, sehingga mereka dapat saling mengantisipasi kebutuhan operasional dan menyamakan persepsi sebelum rencana kerja dieksekusi di

lapangan. Dengan demikian, anggaran sebagai alat perencanaan tidak hanya memberikan kompas penunjuk arah bagi aktivitas perusahaan, tetapi juga menjadi fondasi dasar bagi pencapaian efisiensi biaya dan efektivitas kinerja organisasi secara menyeluruh.

Dalam operasionalisasi organisasi, penataan anggaran sebagai alat perencanaan (*planning tool*) mengemban peran yang krusial untuk meminimalkan ketidakpastian operasional operasional serta mengoordinasikan setiap kesatuan kerja agar bergerak selaras menuju pencapaian target efisiensi organisasi. Sebagai instrumen perencanaan, anggaran dituntut untuk mampu menyajikan proyeksi finansial yang akurat serta mencerminkan kondisi riil di pasar, baik dari segi taksiran kebutuhan volume pekerjaan maupun pemutakhiran harga-harga material di lapangan sebelum rencana kegiatan tersebut dieksekusi. Kegagalan dalam melakukan pemutakhiran atau update harga berkala pada komponen penyusunan anggaran pra-proyek dapat mengakibatkan munculnya bias estimasi yang signifikan antara biaya standar yang direncanakan dengan realisasi biaya yang dikeluarkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Hakimah, 2021) dalam studi kasusnya pada perusahaan kontraktor elektrikal mekanikal, yang menegaskan bahwa lemahnya manajemen waktu dan tidak dilakukannya pembaruan data harga pasar saat proses perencanaan operasional akan berimbas langsung pada terjadinya kerugian finansial berupa varians biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi entitas. Oleh karena itu, efektivitas perencanaan anggaran tidak hanya bertumpu pada kemampuan manajemen dalam menetapkan estimasi angka historis, melainkan juga pada ketepatan kalkulasi potensi hambatan serta fleksibilitas instrumen anggaran dalam merespons fluktuasi dinamika lingkungan bisnis yang dinamis.

Penganggaran Sebagai Alat Pengendalian (*Control Tool*)

Selain sebagai kompas dalam mengarahkan aktivitas organisasi, penganggaran juga bertindak sebagai mekanisme pengendalian (*controlling tool*) yang sangat krusial dalam menjaga konsistensi operasional perusahaan. Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi sebagai dokumen jangkar pengawasan dan standar tolok ukur objektif untuk mengevaluasi hasil akhir serta efisiensi ekonomi yang dicapai oleh setiap unit kerja. Implementasi fungsi pengendalian ini diwujudkan secara sistematis melalui penerapan analisis varians (*variance analysis*), yaitu sebuah proses berkala yang membandingkan secara langsung antara target rencana anggaran dengan realisasi riil yang terjadi di lapangan. Melalui analisis selisih tersebut, manajemen dapat mendeteksi adanya

penyimpangan baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*) secara dini, pelacak akar penyebab masalah operasional, dan segera mengambil tindakan korektif sebelum terjadi pembengkakan biaya yang lebih besar. Namun, agar fungsi pengendalian ini dapat berjalan secara optimal dan valid, standar acuan yang ditetapkan dalam anggaran sejak awal harus disusun secara cermat dan realistis; sebab jika anggaran dibuat terlalu melenceng atau pesimistis, dokumen tersebut akan kehilangan kredibilitasnya dan tidak lagi mampu memantau ataupun mengukur kinerja manajerial secara objektif. (Biswan & Kusumo, 2021).

Pengendalian merupakan tahap akhir dalam fungsi manajemen yang bertujuan untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai dengan memastikan bahwa pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan rencana. Dalam proses ini, perusahaan melakukan monitoring terhadap realisasi anggaran dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan, langkah korektif dapat segera diambil untuk menghindari dampak negatif terhadap kondisi keuangan perusahaan (Desta et al. 2025).

Fungsi pengendalian (*controlling*) melalui penganggaran tidak akan berjalan secara optimal jika manajemen hanya sekadar melakukan pencatatan kegiatan yang sudah berjalan tanpa adanya sistem pengawasan biaya yang rutin dan ketat selama proses operasional berlangsung. Pengendalian anggaran yang efektif menuntut adanya komitmen organisasi dalam menyusun laporan pelaksanaan atau laporan progres pekerjaan secara berkala untuk memantau aliran kas keluar secara riil di lapangan. Tanpa adanya pelaporan progres yang akurat dan pembuatan analisis varians yang tepat, manajemen akan kehilangan kemampuan untuk mendeteksi seberapa besar penyimpangan biaya yang terjadi, sehingga tindak lanjut atau tindakan korektif atas kendala operasional menjadi terlambat untuk dilakukan. Berdasarkan studi kasus (Hakimah, 2021), kelemahan dalam sistem pengendalian internal ini sering kali diperparah oleh faktor perilaku karyawan, seperti tidak diterapkannya sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas bagi pelaksana kerja di lapangan. Kurangnya apresiasi terhadap pemenuhan target efisiensi biaya dapat menurunkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berimbas negatif terhadap produktivitas dan pencapaian margin keuntungan entitas secara keseluruhan. Oleh karena itu, penganggaran sebagai alat pengendalian harus diintegrasikan dengan pengawasan berkala, ketegasan sanksi, serta transparansi informasi selisih biaya agar setiap

pembengkakan anggaran dapat diantisipasi dan tidak terulang kembali pada periode operasional berikutnya.

Menurut (Sinuhaji & Nasution, 2023) di dalam struktur organisasi, penganggaran merupakan pendekatan formal yang digunakan manajemen untuk menjalankan tiga fungsi utamanya: perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. Lewat proses ini, manajemen bisa menyelaraskan kerja antar-departemen supaya tidak jalan sendiri-sendiri. Anggaran juga menjadi standar objektif bagi manajer untuk menilai efisiensi kerja tim, sehingga kalau ada pemborosan biaya atau kendala operasional, manajemen bisa langsung ambil tindakan koreksi sebelum dampaknya makin besar.

Aspek Perilaku dan Hambatan dalam Penganggaran

Aspek perilaku dalam penganggaran berkaitan dengan sikap dan pola pikir pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Salah satu hambatan yang sering terjadi adalah adanya keyakinan bahwa anggaran harus selalu meningkat setiap tahun serta kecenderungan unit kerja mengajukan anggaran dalam jumlah besar tanpa mempertimbangkan kebutuhan yang sebenarnya. Selain itu, kurangnya pemahaman terhadap sistem penganggaran dan indikator kinerja juga dapat menghambat efektivitas pelaksanaan anggaran. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia serta pemahaman yang baik mengenai penganggaran agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal (Ummam et al., 2023).

Meskipun penganggaran dirancang sebagai instrumen teknis akuntansi yang sistematis, efektivitas pelaksanaannya di lapangan sangat dipengaruhi oleh aspek perilaku manusia yang terlibat di dalamnya. Salah satu hambatan perilaku yang paling sering muncul dalam proses penganggaran adalah fenomena senjang anggaran (*budgetary slack*), di mana para manajer atau pelaksana kerja sengaja melonggarkan target keuangan dengan cara menaikkan estimasi biaya atau menurunkan proyeksi pendapatan. Praktik "pencarian aman" ini biasanya dipicu oleh adanya ketimpangan informasi antara manajemen puncak dan manajer lini depan, serta kekhawatiran pelaksana kerja terhadap penilaian kinerja jika target operasional dibuat terlalu tinggi atau tidak ada sistem penghargaan yang jelas.

Untuk menekan risiko senjang anggaran ini, organisasi dapat menerapkan pendekatan penganggaran partisipatif dengan mekanisme *bottom-up*, yang melibatkan seluruh elemen karyawan dari berbagai level manajemen dalam merumuskan draf

rencana keuangan. Keterlibatan aktif ini mampu meningkatkan kepuasan kerja, membangun komunikasi yang lebih jujur, serta menumbuhkan rasa kepemilikan tanggung jawab di kalangan karyawan. Namun, di sisi lain, penganggaran juga kerap menghadapi hambatan lingkungan berupa kekakuan anggaran, di mana sistem yang dibuat terlalu kaku dan sulit disesuaikan membuat organisasi lambat merespons ketidakpastian ekonomi, inflasi, atau perubahan pasar yang mendadak. Oleh karena itu, keberhasilan penganggaran sangat menuntut adanya keseimbangan antara pengawasan yang disiplin melalui penerapan sanksi atas kesalahan operasional, serta penyediaan ruang fleksibilitas agar draf anggaran tetap adaptif tanpa kehilangan fungsi kendali utamanya.

Namun, selain hambatan perilaku, penganggaran juga kerap menghadapi hambatan lingkungan berupa kekakuan anggaran, di mana sistem yang dibuat terlalu kaku membuat organisasi lambat merespons ketidakpastian ekonomi atau perubahan pasar yang mendadak. Lemahnya manajemen waktu dalam perencanaan, seperti tidak dilakukannya pembaruan (*update*) harga pasar secara berkala menjelang pelaksanaan operasional, pada akhirnya akan memicu kerugian finansial berupa varians biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi entitas. Sering kali, pengendalian biaya proyek juga tidak berjalan optimal akibat faktor perilaku internal organisasi, seperti tidak diterapkannya laporan pelaksanaan pekerjaan secara berkala serta ketiadaan sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas bagi pelaksana kerja. Oleh karena itu, keberhasilan penganggaran sangat menuntut adanya keseimbangan antara perencanaan yang realistis berbasis capaian masa lalu, pengawasan disiplin yang partisipatif, serta penyediaan ruang fleksibilitas agar anggaran tetap adaptif dan akuntabel tanpa kehilangan fungsi kendali utamanya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*) dan analisis isi (*content analysis*). Pendekatan ini dipilih untuk membedah, memahami, dan menjelaskan peran penganggaran sebagai instrumen planning dan controlling manajemen tanpa melakukan pengujian statistik.

Data yang digunakan adalah data sekunder berupa buku teks akuntansi manajemen, regulasi keuangan, serta artikel jurnal ilmiah terakreditasi dalam rentang waktu 2021–2026. Pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (*library research*) secara

sistematis. Selanjutnya, teknik analisis data yang diterapkan adalah analisis komparatif, yaitu membandingkan draf landasan teoritis dengan fenomena riil di lapangan seperti senjang anggaran (*budgetary slack*), deviasi biaya, dan efektivitas analisis varians (*variance analysis*). Tahapan analisis meliputi reduksi data, penyajian data secara naratif, hingga penarikan kesimpulan objektif yang divalidasi menggunakan teknik triangulasi sumber data.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penganggaran sebagai Alat Perencanaan Manajemen (*Planning Tool*)

Sebagai alat perencanaan, penganggaran berfungsi menjembatani visi strategis organisasi menjadi target operasional kuantitatif yang terukur. Proses ini berjalan efektif jika rencana disusun secara rinci berdasarkan evaluasi historis dan analisis kebutuhan riil, bukan sekadar menggunakan estimasi global atau penyesuaian angka nominal yang tidak signifikan. Akurasi dalam merumuskan mata anggaran dan melakukan pembaruan harga pasar sangat krusial agar alokasi sumber daya di setiap lini divisi dapat didistribusikan secara presisi. Anggaran yang terencana dengan baik juga bertindak sebagai alat koordinasi yang memaksa terjadinya komunikasi antar-manajer departemen untuk menyelaraskan rencana kerja dan mengantisipasi masalah operasional sebelum dieksekusi.

Penganggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen (*Control Tool*)

Dalam fungsi pengendalian, anggaran berperan sebagai standar tolok ukur objektif untuk mengevaluasi hasil akhir dan efisiensi ekonomi yang dicapai organisasi. Pengendalian ini diimplementasikan melalui analisis varians (*variance analysis*) secara berkala, yaitu membandingkan target rencana dengan realisasi biaya riil di lapangan. Melalui indeks selisih biaya baik menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*) manajemen dapat mendeteksi penyimpangan secara dini dan mengambil tindakan korektif secara cepat. Namun, jika target yang ditetapkan sejak awal dibuat tidak akurat atau terlalu pesimistis, anggaran akan kehilangan kredibilitasnya sebagai alat kendali operasional.

Hambatan Perilaku dan Lingkungan dalam Penganggaran

Tantangan terbesar dalam penganggaran bersumber dari aspek perilaku manusia, terutama munculnya senjang anggaran (*budgetary slack*). Praktik ini terjadi ketika pelaksana kerja sengaja menaikkan estimasi biaya atau menurunkan target pendapatan

demikian mengamankan penilaian kinerja, yang diperparah oleh asimetri informasi dan ketiadaan sistem penghargaan (*reward*) yang jelas. Selain faktor perilaku, hambatan lingkungan berupa kekakuan anggaran (*budget rigidity*) membuat organisasi lambat merespons ketidakpastian pasar. Ketidadaan laporan perkembangan kerja berkala dan keengganan melakukan revisi anggaran di tengah tahun berjalan menyebabkan kontrol manajemen melemah, sehingga memicu pembengkakan biaya operasional.

Strategi Optimasi Sistem Penganggaran

Untuk mengoptimalkan peran ganda ini, organisasi harus menerapkan pendekatan penganggaran partisipatif melalui mekanisme *bottom-up*. Melibatkan manajer lini depan dan unsur pimpinan secara bersama-sama terbukti mampu menekan risiko senjang anggaran, meningkatkan keterbukaan informasi, serta menumbuhkan rasa kepemilikan tanggung jawab karyawan. Selain pengawasan disiplin melalui penerapan sanksi (*punishment*) atas penyimpangan, draf anggaran juga harus memiliki ruang fleksibilitas. Memanfaatkan opsi revisi anggaran yang adaptif berdasarkan capaian riil di pertengahan tahun akan menjaga agar sistem pengendalian manajemen tetap relevan di tengah dinamika pasar yang fluktuatif.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka penelitian ini menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Anggaran berfungsi efektif sebagai alat perencanaan (*planning tool*) apabila penyusunannya tidak sekadar mengandalkan estimasi global atau angka historis masa lalu, melainkan wajib melibatkan pembaruan (*update*) data harga pasar secara akurat untuk meminimalkan deviasi biaya saat eksekusi operasional.
2. Anggaran berperan sebagai alat pengendalian manajemen (*control tool*) yang valid melalui pelaksanaan analisis varians secara berkala. Pemantauan selisih biaya (*favorable dan unfavorable*) membantu manajemen mendeteksi penyimpangan sejak dini dan mengambil tindakan korektif secara cepat.
3. Hambatan utama dalam sistem penganggaran bersumber dari aspek perilaku berupa senjang anggaran (*budgetary slack*), yang dipicu oleh ketimpangan informasi serta ketiadaan sistem penghargaan (*reward*) dan sanksi (*punishment*) yang jelas bagi pelaksana kerja.

6. SARAN

Guna mengoptimalkan fungsi anggaran dalam sistem pengendalian manajemen, disarankan beberapa langkah strategis sebagai berikut:

1. Manajemen organisasi sebaiknya menerapkan pendekatan penganggaran partisipatif melalui mekanisme bottom-up untuk menekan praktik senjang anggaran, meningkatkan transparansi informasi, serta menumbuhkan rasa tanggung jawab di kalangan karyawan.
2. Perusahaan harus menyusun laporan perkembangan kerja secara berkala dan melakukan analisis varians dengan tepat, yang mencakup perhitungan persentase selisih antara biaya standar dan realisasi sebagai bahan evaluasi operasional yang objektif.
3. Organisasi perlu membangun sistem pengawasan yang disiplin namun tetap adaptif, dengan menyediakan ruang bagi revisi anggaran di pertengahan tahun berjalan guna merespons ketidakpastian ekonomi dan fluktuasi pasar yang mendadak.

DAFTAR REFERENSI

- Biswan, A. T., & Kusumo, D. P. P. (2021). Penajaman Peran Penganggaran Sektor Publik Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian. *JAS (Jurnal Akuntansi Syariah)*, 5(1), 58–77. <https://doi.org/10.46367/jas.v5i1.341>
- Desta, MRD, Gurusinga, HB, & Hidayat, T. (2025).. *Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU)*, 2(2), 798–808. <https://doi.org/10.61722/jinu.v2i2.4189>
- Fadillah Syafitri, Ayu Hani Marsani Tanjung, Zahir Muhammad Fadhilah Harahap, & Dini Vientiany. (2026). IMPLEMENTASI ANGGARAN PRODUKSI DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI OPERASIONAL PERUSAHAAN. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(1), 91–96. <https://doi.org/10.69714/Oxw4t660>
- Hakimah. *Jurnal Sustainable*, 01(1). <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/sustainable/index>
- Najah, C. N. (2023). COST BUDGET ANALYSIS AS A MANAGEMENT CONTROL TOOL AT PT. XYZ ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. XYZ. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2). <https://idm.or.id/JSER/index>.
- Rianto, M. R., Fikri, A. W. N., Woestho, C., Pitoyo, B. S., & Bukhari, E. (2023). Penganggaran Perusahaan. PT. Pena Persada Kerta Utama.
- Sinuhaji, T. N. R., & Nasution, M. I. P. (2023). Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Birorena Polda Sumut. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 2(4), 275–282. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1791>
- Surabaya, U. M. (2021). ANALISIS PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PROYEK PADA CV. ANUGRAH JAYA SURABAYA

- Ummam, A. M. N. N., Qodarina, N., Siregar, P. I. R., & Firmansyah, A. 2023. "Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan." *Jurnal Hukum, Administrasi, dan Sosial S*, Vol. 3, No. 1, hlm. 63–71. <https://doi.org/10.54957/jolas.v3i1.453>
- Wibowo, A. (2022). *Penganggaran Belanja (Budgeting)*. Semarang: Yayasan Prima Agus Teknik.