
Penggunaan Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan dalam Perusahaan

Purwanti ^{1*}, Talul Alkhandari ², Indah Ayu Angraeni ³, Shafa Naswa Intinsa ⁴

^{1,2,3} Universitas Pelita Bangsa, Indonesia

wantiupb@yahoo.com ^{1*}, alkhandaritalul@gmail.com ², indahangrr26@gmail.com ³, shafanaswa2345@gmail.com ⁴

Korespondensi penulis: wantiupb@yahoo.com

Abstract: *Budget analysis functions as a strategic tool for planning and controlling corporate finances. Using a literature review with a qualitative descriptive approach, the analysis demonstrates that budgeting supports systematic financial planning, efficient resource allocation, and budget realization monitoring through variance analysis. Proper budget implementation encourages cost efficiency and the achievement of financial objectives. Successful budget management depends on inclusive participation, accurate estimation, internal control systems, and adequate information technology support.*

Keywords: *Budgeting, Efficiency, Financial Control, Financial Planning*

Abstrak: Penggunaan analisis anggaran berfungsi sebagai alat strategis dalam merencanakan dan mengendalikan keuangan perusahaan. Melalui pendekatan studi literatur dengan metode deskriptif kualitatif, analisis ini menunjukkan bahwa anggaran dapat membantu perusahaan dalam menyusun rencana keuangan yang sistematis, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan memantau realisasi anggaran melalui evaluasi selisih (analisis varians). Penerapan anggaran yang baik mendorong efisiensi biaya dan pencapaian tujuan keuangan. Keberhasilan pengelolaan anggaran sangat ditentukan oleh partisipasi seluruh pihak, akurasi estimasi, sistem pengawasan internal, serta dukungan teknologi informasi yang memadai.

Kata kunci: Penganggaran, Efisiensi, Kontrol Keuangan, Perencanaan Keuangan

1. PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, setiap organisasi atau entitas bisnis dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara optimal demi mencapai efisiensi dan efektivitas operasional. Salah satu komponen kunci dalam upaya tersebut adalah pengelolaan keuangan, yang secara strategis dilakukan melalui penyusunan dan implementasi anggaran. Anggaran tidak sekadar menjadi alat administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk mendukung proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas keuangan secara menyeluruh. Menurut Fuad et al. (2020), anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam satuan moneter, mencakup seluruh aktivitas perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Hal ini diperkuat oleh Fauzan (2020) yang menegaskan bahwa anggaran adalah alat penting bagi organisasi dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian jangka pendek secara efektif. Dengan kata lain, anggaran bukan hanya alat perencanaan semata, tetapi juga merupakan sistem kontrol yang membantu memastikan pelaksanaan aktivitas berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam konteks operasional perusahaan, anggaran menjadi referensi utama dalam pengambilan keputusan, baik dalam alokasi sumber daya, pengendalian biaya, maupun penilaian kinerja. Menurut (Desi, 2022) anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja, alat pengendali pelaksanaan kegiatan, serta sebagai alat evaluasi untuk menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Anggaran juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi karyawan karena memberikan kejelasan arah dan sasaran organisasi. (Didik Prasetyo Widiyanto & Muslih Amberi, 2023) menyatakan bahwa anggaran merupakan bentuk konkret dari rencana manajemen yang dinyatakan dalam angka-angka dan ditujukan untuk periode tertentu di masa mendatang. Penyusunan anggaran yang sistematis memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi ketidakpastian pasar serta meminimalkan risiko kegagalan keuangan. Hal ini menjadi sangat relevan mengingat kondisi perekonomian yang fluktuatif, kebutuhan konsumen yang terus berubah, serta tantangan eksternal seperti krisis global, perubahan kebijakan pemerintah, atau gangguan pasokan bahan baku.

Pengendalian keuangan merupakan bagian penting dari sistem manajemen perusahaan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan. Seperti dikemukakan oleh (Anwar et al., 2022) pengendalian keuangan melibatkan serangkaian proses mulai dari penetapan standar kinerja keuangan, pemantauan pelaksanaan, hingga pengambilan tindakan korektif apabila terjadi penyimpangan. Dengan adanya pengendalian yang efektif, perusahaan mampu mengidentifikasi potensi pemborosan, mendeteksi inefisiensi, serta menghindari ketidaksesuaian dalam alokasi anggaran. Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan telah terbukti membawa dampak positif bagi efektivitas manajemen keuangan di berbagai jenis organisasi. Seperti yang ditunjukkan dalam penelitian (Sasongke et al., 2023) pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan, analisis anggaran operasional memungkinkan perusahaan mengevaluasi realisasi anggaran terhadap biaya aktual, mengidentifikasi variansi, serta memahami penyebab penyimpangan anggaran. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya sistem pengendalian berbasis anggaran yang tidak hanya berfungsi sebagai alat pelaporan, tetapi juga sebagai mekanisme evaluasi dan pengambilan keputusan strategis.

Dalam dunia usaha skala kecil dan menengah, seperti UMKM dan industri percetakan, tantangan pengelolaan keuangan tidak kalah kompleks. Perusahaan di sektor ini kerap menghadapi keterbatasan modal, ketidakpastian pendapatan, dan fluktuasi permintaan pasar yang tinggi. Oleh karena itu, implementasi analisis anggaran menjadi

sangat penting untuk membantu perusahaan bertindak preventif dan adaptif terhadap dinamika pasar yang terus berubah. Menurut (Miharja & Santoso, 2023) analisis anggaran dalam akuntansi manajemen menjadi fondasi utama dalam pengambilan keputusan strategis dan peningkatan efisiensi operasional secara menyeluruh. Dalam hal pengelolaan arus kas, anggaran kas merupakan salah satu instrumen vital yang mendukung kelancaran operasional harian perusahaan. (Manik et al., 2022) menyatakan bahwa anggaran kas memungkinkan perusahaan untuk memantau arus kas masuk dan keluar secara sistematis, mendeteksi potensi ketidakseimbangan kas, serta mengambil langkah preventif untuk menghindari risiko likuiditas. Penelitian yang dilakukan oleh (Sharon & Mintalangi, 2021) pada PT. Sarana Sahabat Maju menunjukkan bahwa ketidakteraturan dalam penyusunan anggaran kas dapat menyebabkan kesulitan dalam mengendalikan keuangan, terutama ketika terjadi fluktuasi pendapatan dan kelebihan stok, yang pada akhirnya memengaruhi kestabilan keuangan perusahaan. (Humaera et al., 2023) menekankan bahwa analisis anggaran memberikan peringatan dini terhadap potensi inefisiensi dan inefektivitas dalam pengelolaan biaya. Anggaran yang dianalisis dan diawasi secara berkala dapat membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sasaran serta menyesuaikan kebijakan operasional agar selaras dengan kondisi aktual. Hal ini sejalan dengan fungsi utama anggaran sebagai alat monitoring dan evaluasi kinerja organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penggunaan analisis anggaran tidak hanya penting dalam perencanaan dan pengalokasian sumber daya, tetapi juga sangat krusial dalam sistem pengendalian keuangan yang efektif. Pemanfaatan analisis anggaran secara sistematis dan berkelanjutan mampu meningkatkan efisiensi operasional, menurunkan risiko finansial, serta mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan dalam jangka panjang.

2. Tinjauan Literatur

Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya

Anggaran operasional adalah proyeksi pendapatan dan biaya dalam periode tertentu dan berfungsi ganda sebagai alat perencanaan menetapkan target dan mengalokasikan sumber daya dan pengendalian memantau dan mengoreksi penyimpangan. Utari Setia Pratiwi et al. (2022) judul *Operational Cost Budget as a Planning and Control Tool to Maximize Profit at PT. Bank Riau Kepri Syariah*. Metode Analisis deskriptif; pengumpulan data sekunder dan primer, analisis varians. Hasil dan pembahasannya penganggaran

menggunakan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* efektif dalam merencanakan dan mengendalikan biaya operasional sehingga mampu memaksimalkan laba.

Analisis Varians Anggaran untuk Pengendalian Kinerja Keuangan

Analisis varians membandingkan anggaran (*budgeted*) dan realisasi (*actual*) untuk menilai performa dan mendorong intervensi manajerial jika terjadi penyimpangan bernilai material. Muharani, Andi (2016) judul *Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan pada PT. Reski Laifasto di Kota Makassar*. Metode analisis varians terhadap laporan realisasi dan proyeksi anggaran kas. Hasil dan pembahasannya ditemukan defisit pada 2011–2013 dan surplus pada 2014–2015. Hal ini membuktikan varians sebagai instrumen pengendalian yang efektif.

Budgeting Partisipatif & Berbasis Kinerja untuk Meningkatkan Pengendalian

Participative budgeting memberi otonomi pada manajer lini untuk menyusun anggaran mereka sendiri, yang meningkatkan kepemilikan (*ownership*) anggaran, menurunkan varians dan dapat meningkatkan kinerja manajerial dan pengendalian. Al Jasimee & Blanco-Encomienda (2023), judul *A SEM-NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance*. Metode survei 408 manajer manufaktur; analisis PLS-SEM dan NCA. Hasil dan pembahasannya budget partisipatif berpengaruh negatif pada *budgetary slack*, dan positif terhadap kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan dan *leader-member exchange* memoderasi hubungan ini.

3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur atau studi pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini dilakukan dengan menelaah dan menganalisis berbagai sumber data sekunder seperti jurnal ilmiah, buku akademik, artikel, laporan penelitian, serta dokumen resmi yang relevan dengan topik analisis anggaran, perencanaan keuangan, dan pengendalian keuangan. Menurut (Sugiyono, 2020), studi pustaka merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pengumpulan data yang bersumber dari literatur untuk memperoleh landasan teoritis yang kuat. (Sugiyono, 2019) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan untuk menggambarkan dan memahami fenomena berdasarkan data yang diperoleh, bukan dalam bentuk angka, melainkan deskriptif naratif. Data yang dikumpulkan dianalisis secara sistematis dengan mengidentifikasi tema, menyusun sintesis dari berbagai pandangan ahli, serta menarik

kesimpulan berdasarkan pemikiran teoritis dan temuan penelitian sebelumnya. Dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman mendalam mengenai peran strategis analisis anggaran dalam mendukung perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penggunaan Anggaran sebagai Alat Perencanaan Keuangan

Anggaran merupakan instrumen utama dalam manajemen keuangan perusahaan yang bertujuan untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan sumber daya agar dapat digunakan secara efektif dan efisien. Menurut (Khaddafi et al., 2024) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu. Anggaran mencerminkan estimasi terhadap penerimaan dan pengeluaran kas yang direncanakan dan menjadi acuan utama dalam proses pengambilan keputusan. anggaran keuangan berperan sebagai alat prediksi dan antisipasi terhadap kondisi masa depan. (Tukunan et al., 2024) anggaran adalah rencana kuantitatif yang dinyatakan dalam bentuk moneter maupun non-moneter yang digunakan untuk menerjemahkan tujuan dan strategi organisasi ke dalam bentuk aktivitas operasional. Perusahaan perlu menyusun anggaran berdasarkan data historis dan proyeksi ekonomi untuk menghindari risiko kesalahan dalam perencanaan pendapatan, biaya, serta investasi.

Hasil dalam penelitian oleh CV Megasari Inti Sinergi (Miharja & Santoso, 2023) yang menunjukkan bahwa perencanaan anggaran biaya produksi mampu menekan pengeluaran aktual. Dari tahun 2018 hingga 2022, realisasi biaya produksi selalu berada di bawah anggaran yang ditetapkan. Misalnya, pada tahun 2020, anggaran biaya produksi adalah Rp52.500.000 dan realisasinya hanya Rp49.845.000, menghasilkan efisiensi sebesar Rp2.655.000 atau 7,2%. Data ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang matang mampu mengontrol pengeluaran serta menjaga kestabilan finansial perusahaan. Namun demikian, (Anwar et al., 2022) menyoroti bahwa dalam banyak kasus, penyusunan anggaran masih bersifat top-down, sehingga kurang melibatkan partisipasi karyawan di tingkat operasional. Akibatnya, motivasi dan rasa tanggung jawab atas pelaksanaan anggaran menjadi rendah.

Penggunaan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Keuangan

Menurut (Sasongke et al., 2023) analisis varians adalah proses identifikasi dan evaluasi terhadap selisih antara biaya aktual dan biaya standar, yang bertujuan untuk

mengetahui penyebab penyimpangan dan memperbaikinya. (Miharja & Santoso, 2023) menyebutkan bahwa pengendalian adalah usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan, membandingkan dengan hasil aktual, dan mengambil tindakan korektif apabila terdapat deviasi. Studi oleh (Manik et al., 2022) di PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa memperlihatkan bahwa pengendalian biaya melalui anggaran mampu mengidentifikasi penyebab pemborosan dan meningkatkan efisiensi produksi. Varians negatif ditemukan terjadi karena anggaran disusun terlalu optimis dan tidak mempertimbangkan fluktuasi harga bahan baku. Hal ini menunjukkan pentingnya validitas asumsi dasar dalam penyusunan anggaran. Pada CV Megasari Inti Sinergi, setiap penyimpangan biaya misalnya selisih antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku atau tenaga kerja dilacak dan dianalisis. Dari analisis ini, manajemen mampu menentukan strategi penghematan untuk periode berikutnya. Proses ini merupakan bagian dari siklus pengendalian biaya yang terintegrasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga revisi anggaran jika diperlukan. (Sharon & Mintalangi, 2021) menekankan bahwa pengendalian tidak akan berjalan optimal apabila tidak didukung oleh sistem pencatatan yang detail dan pelaporan yang transparan. Banyak perusahaan mengalami penyimpangan karena lemahnya monitoring dan tidak adanya standar pelaporan periodik yang baku.

Evaluasi Efektivitas dan Efisiensi Anggaran

Menurut (Sasongke et al., 2023) efektivitas adalah ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan menurut (Syafiril, 2020) efisiensi berkaitan dengan optimalisasi hubungan antara input dan output. Pengukuran terhadap kedua aspek ini penting untuk memastikan bahwa kegiatan keuangan perusahaan memberikan hasil yang maksimal dengan biaya seminimal mungkin. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan seperti CV Megasari Inti Sinergi berhasil mempertahankan efisiensi anggaran secara konsisten. Contoh, pada tahun 2021 realisasi biaya produksi hanya Rp87.900.000 dari anggaran sebesar Rp89.500.000, sehingga terdapat penghematan sebesar Rp1.600.000 atau 5%. Ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian biaya berjalan secara efektif dan efisien.

Namun tidak semua perusahaan menunjukkan hasil yang serupa. Studi oleh (Sinaga, 2022) pada PT Tolan Tiga Indonesia menemukan bahwa realisasi biaya produksi selama periode 2015–2019 justru melebihi anggaran, menandakan kurangnya efektivitas dan efisiensi dalam pengendalian anggaran. Hal ini disebabkan oleh kurangnya koordinasi antara bagian perencanaan dan operasional, serta tidak dilakukannya evaluasi secara

sistematis. Anggaran yang efektif dan efisien harus didasarkan pada asumsi yang logis, data historis yang relevan, dan perhitungan biaya yang realistis. Menurut (Anwar et al., 2022) anggaran yang ideal mampu mencerminkan kebutuhan riil perusahaan, menetapkan target yang terukur, dan menjadi dasar evaluasi kinerja manajemen. Selain itu, keberhasilan implementasi anggaran ditentukan oleh faktor internal seperti kompetensi sumber daya manusia, sistem informasi akuntansi, serta budaya organisasi yang mendukung transparansi.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa anggaran memiliki peran strategis sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dalam perusahaan. Sebagai alat perencanaan, anggaran membantu perusahaan merancang alokasi sumber daya secara efisien dan menetapkan target yang realistis untuk mendukung keberlangsungan operasional. Sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan manajemen untuk memantau realisasi keuangan, mengidentifikasi penyimpangan melalui analisis varians, serta mengambil tindakan korektif secara tepat. Efektivitas dan efisiensi anggaran sangat dipengaruhi oleh akurasi data, metode penyusunan yang partisipatif, evaluasi berkala, serta pemanfaatan teknologi informasi. Dengan sistem anggaran yang baik, perusahaan dapat meningkatkan akuntabilitas, menekan pemborosan, dan mendukung pencapaian tujuan keuangan secara optimal.

REFERENSI

- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Tina, R. (2022). Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dalam perusahaan. *Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083–1096.
- Desi, P. (2022). Analisis rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas dapat menilai kinerja keuangan PT. Bank Central Asia TBK Jakarta Andi. *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, 4(1980), 1349–1358.
- Didik Prasetyo Widiyanto, & Muslih Amberi. (2023). Implementation of a complete systematic land registration policy based on community participation in Balangan Regency. *PubBis: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis*, 7(2), 113–128. <https://doi.org/10.35722/jurnalpubbis.v7i2.731>
- Humaera, B. N. H., Effendy, L., & Nurabiah, N. (2023). Analisis anggaran sebagai upaya dalam perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada PT. Dabakir Putra Mandiri.

Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi, 3(1), 11–20.
<https://doi.org/10.29303/risma.v3i1.382>

- Jasimee, K. H. A., & Blanco-Encomienda, F. J. (2023). A SEM-NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance: The mediating role of leadership style and leader-member exchange. *arXiv preprint*, arXiv:2310.09993.
- Khaddafi, M., Kesuma, L. P., Shafa, A., Ulfitri, L., & Azzahra, T. P. (2024). Terhadap perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan: Literature review analyzing the impact of production costs and cash budget on company budget planning and control. *November*, 8725–8734.
- Manik, A. T., Nainggolan, J., & Nainggolan, A. (2022). Pengaruh pengendalian intern dan penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja (Studi empiris di RSUD Daerah Dr. R.M Djoelham Binjai). *Jurnal Manajemen*, 8(2), 83–90.
<https://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/168>
- Miharja, S. A., & Santoso, R. A. (2023). Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi di CV Megasari Inti Sinergi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 1–15.
- Muharani, A. (2016). *Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan pada PT. Reski Laifasto di Kota Makassar* (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Makassar).
- Pratiwi, U. S., Hartono, E. Y., Rahayu, F. P., Sari, N. P., & Santoso, S. B. (2022). Operational cost budget as a planning and control tool to maximize profit at PT. Bank Riau Kepri Syariah. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(1), 22–30.
- Sasongke, D. J., Kalangi, L., & Mintalangi, S. S. E. (2023). Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat untuk meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Sari Tuna Makmur. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 6(2), 1297–1310.
- Sharon, E., & Mintalangi, S. (2021). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1), 1046–1057.
- Sinaga, E. N. (2022). When human resources meet the business plan: A literature review perspective. *Journal of Business Issues*, 1(1), 11–16.
<https://scientium.co.id/journals/index.php/jbi/article/view/129>
- Sugiyono. (2019). *Buku ajar metodologi penelitian*. eureka-media-aksara@gmail.com.

Sugiyono. (2020). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D* (19th ed.). Penerbit Alfabeta.

Syafril, S. (2020). Penilaian kinerja keuangan berdasarkan analisis rasio keuangan (Studi pada BMT Amanah Banjarmasin). *Akuntabilitas*, 13(1), 35–50. <https://doi.org/10.15408/akt.v13i1.12598>

Tukunan, S. V., Elim, I., & Kindangen, W. D. (2024). Analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banggai Kepulauan. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 2(2), 128–138. <https://doi.org/10.58784/mbkk.125>