

Pengaruh Penganggaran Terhadap Keberhasilan Operasional Perusahaan

Ibra Maulana, Meidi Yanto

STIE Pembangunan

E-mail : ibbral123@gmail.com, meidiyanto@stie-pembangunan.ac.id

Article History:

Received: 25 November 2024

Revised: 12 Desember 2024

Accepted: 15 Desember 2024

Keywords: *Anggaran, Perencanaan, Pengendalian, Evaluasi Kinerja, Perusahaan.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran anggaran dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja di perusahaan. Latar belakang penelitian ini adalah pentingnya anggaran sebagai alat strategis untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam menghadapi dinamika bisnis yang kompleks dan kompetitif. Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan pustaka (literature review), dengan mengumpulkan berbagai sumber dan penelitian terdahulu terkait peran anggaran dalam manajemen perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran memiliki peran signifikan dalam menentukan target operasional dan strategis, memantau kinerja aktual, serta sebagai alat evaluasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Implementasi anggaran yang baik terbukti membantu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka pendek dan panjang.*

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan yang baik merupakan salah satu elemen utama yang mendukung keberhasilan operasional perusahaan. Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks, kemampuan perusahaan untuk merencanakan, mengelola, dan mengendalikan keuangan menjadi kunci dalam menjamin keberlanjutan usaha.¹ Salah satu alat utama dalam pengelolaan keuangan adalah anggaran. Anggaran, sebagai rencana keuangan periodik, tidak hanya berfungsi sebagai panduan operasional, tetapi juga menjadi instrumen strategis yang memungkinkan perusahaan untuk memprediksi, merencanakan, dan mengelola sumber daya dengan efektif.

Penyusunan anggaran yang baik memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya secara optimal, mengontrol pengeluaran, dan memastikan keselarasan antara rencana strategis dan realisasi operasional. Sebagaimana dikemukakan oleh Herawati dan Supriyanto, keberhasilan suatu perusahaan seringkali diukur melalui kinerja keuangannya, di mana anggaran menjadi salah satu indikator utama yang mencerminkan kemampuan manajemen dalam mengelola sumber daya

¹Dicky Perwira Ompusunggu dan Nina Irenetia, "Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan," *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis* 3, no. 2 (Mei 2023): 140-147

yang tersedia secara efisien.²

Namun, penyusunan anggaran tidaklah tanpa tantangan. Menurut Arwin, beberapa kendala yang sering muncul dalam proses ini mencakup ketidakjelasan tanggung jawab, tekanan kerja, kekurangan waktu, serta minimnya dukungan fasilitas.³ Tantangan-tantangan ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan inefisiensi dan berdampak negatif terhadap keberhasilan operasional perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya menyusun anggaran, tetapi juga memanfaatkannya sebagai alat untuk pengendalian biaya dan mitigasi risiko.

Selain itu, anggaran juga memiliki peran penting dalam perencanaan biaya produksi. Penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian memungkinkan perusahaan untuk merinci alokasi biaya, menetapkan target kinerja yang spesifik, serta melakukan analisis terhadap perbedaan antara anggaran dan realisasi. Analisis ini dapat membantu perusahaan mengidentifikasi penyimpangan, memahami akar penyebabnya, serta mengambil tindakan korektif secara proaktif. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Arwin, menunjukkan bahwa anggaran biaya produksi yang disusun dengan baik dapat meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi, serta mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai target operasional dan strategisnya.⁴

Keberhasilan operasional perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajemen dalam memanfaatkan anggaran sebagai alat pengambilan keputusan.⁵ Dengan pengelolaan anggaran yang baik, perusahaan dapat menjaga stabilitas arus kas, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperkuat daya saing di pasar. Dalam konteks ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana penganggaran memengaruhi keberhasilan operasional perusahaan.

Penelitian ini juga akan menggali lebih dalam bagaimana anggaran dapat digunakan sebagai alat strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Selain itu, penelitian ini akan mengeksplorasi kendala-kendala yang mungkin muncul dalam proses penyusunan dan implementasi anggaran, serta solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang pentingnya penganggaran dalam mendukung keberhasilan operasional perusahaan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *literature review*, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh penganggaran terhadap keberhasilan operasional perusahaan berdasarkan kajian literatur yang relevan. Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari sumber sekunder, seperti artikel jurnal ilmiah yang terindeks nasional maupun internasional, buku akademik,

²A. Herawati and S. Supriyanto, "Analisis Kinerja Keuangan pada PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia," *CIVITAS: Jurnal Studi Manajemen* 1, no. 1 (2019)

³A. Arwin, E. S. Ciamas, R. F. B. Siahaan, W. Vincent, and R. Rudy, "Analisis Stress Kerja Pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan," in *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*, vol. 1, no. 1 (February 2019).

⁴A. Arwin, E. S. Ciamas, R. F. B. Siahaan, W. Vincent, and R. Rudy, "Analisis Stress Kerja Pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan," in *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*, vol. 1, no. 1 (February 2019).

⁵Rachmat Agus Santoso, Ardaman Syaputra, Budiman Oky Okta Raharja, dan Nita Permatasari, "Analisis Literature Review Tentang Efektivitas Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Biaya Produksi Di Perusahaan," *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science* 1, no. 6 (Januari 2024): 333-341, <https://jurnal.intekom.id/index.php/njms>.

laporan penelitian terdahulu, dokumen perusahaan seperti laporan tahunan, serta sumber terpercaya lainnya yang diakses melalui database seperti ProQuest, Scopus, dan Google Scholar. Literatur yang dipilih harus memenuhi kriteria tertentu, yaitu relevansi dengan topik penelitian, diterbitkan dalam 10 tahun terakhir untuk memastikan aktualitas informasi, memiliki validitas serta kredibilitas akademis, dan berfokus pada konteks perusahaan di berbagai sektor industri.

Proses penelitian dimulai dengan mengidentifikasi literatur menggunakan kata kunci seperti *budgeting*, *operational performance*, *financial management*, dan *corporate success*. Literatur yang teridentifikasi kemudian diseleksi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan. Tahap selanjutnya adalah analisis dan sintesis literatur untuk menemukan pola, hubungan, dan temuan utama terkait kontribusi penganggaran terhadap keberhasilan operasional perusahaan. Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan *content analysis*, yang mencakup pengelompokan tema utama seperti peran anggaran dalam pengendalian biaya, perbandingan hasil studi sebelumnya, serta penarikan kesimpulan berdasarkan sintesis literatur.

Meskipun memiliki banyak keunggulan, metode ini juga memiliki keterbatasan, seperti akses terbatas ke beberapa literatur, ketergantungan pada data sekunder yang mungkin tidak mencerminkan kondisi spesifik perusahaan, serta potensi bias dalam seleksi dan interpretasi literatur. Untuk mengatasi hal ini, penelitian ini menggunakan literatur dari berbagai sumber untuk memastikan keberimbangan dan validitas analisis. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan teoretis dan praktis mengenai peran penganggaran dalam mendukung keberhasilan operasional perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hubungan Anggaran dengan Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah langkah awal dalam proses manajerial yang penting bagi setiap organisasi atau perusahaan. Dalam perencanaan, manajer menetapkan tujuan yang ingin dicapai serta langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung fungsi perencanaan ini. Sebagai alat yang digunakan untuk merencanakan sumber daya yang dibutuhkan, anggaran menjadi dasar bagi manajer untuk mengalokasikan dana pada setiap bagian atau kegiatan dalam organisasi. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai angka yang harus dicapai, tetapi juga sebagai panduan yang mengarahkan tim untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶

Anggaran berfungsi sebagai target yang jelas dan terukur, yang harus dicapai dalam periode waktu tertentu. Dalam hal ini, perencanaan menjadi lebih terstruktur dan realistis karena anggaran memberikan batasan dan arahan yang jelas. Perencanaan yang efektif akan melibatkan anggaran yang didasarkan pada analisis data dan proyeksi yang akurat, serta mempertimbangkan kemungkinan hambatan yang mungkin dihadapi dalam proses pencapaian tujuan.

Lebih lanjut, perencanaan dalam konteks anggaran bukanlah suatu proses yang statis, melainkan bersifat berkelanjutan dan dinamis. Manajer tidak hanya merancang anggaran di awal periode, tetapi juga memonitor dan mengevaluasi kemajuan secara berkala. Ketika ada pencapaian yang telah diperoleh, anggaran dapat disesuaikan untuk menyesuaikan dengan kondisi aktual dan hasil yang telah dicapai. Hal ini memungkinkan manajer untuk merancang ulang atau memperbaiki perencanaan berdasarkan evaluasi yang dilakukan.

Anggaran yang efektif memberikan ruang untuk umpan balik yang sangat diperlukan

⁶Dian Arum Sasongko, "Pengaruh Kecanggihan Teknologi Informasi, Partisipasi Manajemen, Pengetahuan Manajer Akuntansi terhadap Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi (Studi Kasus pada Hotel Berbintang Tiga & Empat di Kota Semarang)," *Jurnal Ilmiah Aset* 22, no. 2

dalam proses perencanaan. Umpan balik dari kinerja aktual dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Dengan umpan balik ini, manajer dapat mengambil langkah-langkah korektif untuk mengatasi kejadian tak terduga dan menyusun rencana baru yang lebih sesuai dengan kondisi yang ada. Oleh karena itu, hubungan antara anggaran dan perencanaan sangat erat, dengan anggaran yang berfungsi sebagai alat untuk merencanakan, mengarahkan, serta mengevaluasi pencapaian tujuan dalam organisasi.

Perencanaan terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional, yang keduanya saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi. Perencanaan strategis fokus pada penetapan tujuan jangka panjang yang mencerminkan misi dan visi organisasi. Tujuan ini berfungsi sebagai landasan untuk arah kebijakan dan keputusan jangka panjang yang akan diambil oleh manajemen. Dalam perencanaan strategis, keputusan dibuat berdasarkan analisis pasar, kekuatan internal, dan tren industri untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.

Sementara itu, perencanaan operasional adalah perencanaan yang lebih rinci dan praktis, dengan fokus pada langkah-langkah yang harus dilakukan dalam jangka pendek. Tujuan perencanaan operasional adalah untuk merinci langkah-langkah strategis yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis menjadi tugas-tugas konkret yang dapat diukur, dicapai, dan dikelola secara efektif dalam periode waktu yang lebih singkat. Perencanaan ini menasar pada aspek sehari-hari dan memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan dengan lancar serta sesuai dengan tujuan jangka panjang.

Dalam proses pencapaian rencana operasional, anggaran memegang peranan yang sangat penting. Anggaran berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan yang mengarahkan kegiatan operasional, memberikan batasan sumber daya, serta memastikan bahwa alokasi dana dilakukan dengan efisien dan efektif. Anggaran membantu menghubungkan tujuan jangka panjang yang tercermin dalam perencanaan strategis dengan langkah-langkah taktis yang dilakukan dalam perencanaan operasional. Dengan kata lain, anggaran adalah alat yang memastikan keselarasan antara visi jangka panjang dan kegiatan sehari-hari yang dilakukan untuk mencapainya. Selain itu, anggaran juga menjadi alat kontrol yang memudahkan manajer untuk memantau pencapaian tujuan operasional dan melakukan penyesuaian yang diperlukan jika ada ketidaksesuaian antara rencana dan pelaksanaan.

Hubungan Anggaran dengan Fungsi Pengendalian

Pengendalian adalah proses penting dalam manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa kinerja organisasi berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian mencakup tiga tahap utama: preliminary control, concurrent control, dan feedback control. Dalam setiap tahap pengendalian, anggaran memiliki peran yang sangat penting sebagai alat untuk memantau dan mengukur kinerja, serta memberikan dasar untuk tindakan koreksi yang diperlukan.⁷

Pada tahap *preliminary control*, anggaran digunakan sebagai alat perencanaan yang menentukan sumber daya dan personel yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran di sini berfungsi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki dana, bahan baku, dan tenaga kerja yang cukup untuk menjalankan operasi sesuai dengan rencana. Dengan menetapkan anggaran di awal, organisasi dapat memprediksi kebutuhan dan menyiapkan segala sesuatunya untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini juga memberikan dasar bagi

⁷R. Anwar, Yuniarsih, A. P. Depeda, E. C. Tambunan, and T. Rosa, "Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan," *JOEL: Journal of Educational and Language Research* 1, no. 8 (2022): 1083-1096.

pengendalian selanjutnya, di mana anggaran berfungsi sebagai titik referensi untuk menilai kinerja.

Selanjutnya, pada tahap *concurrent control*, anggaran digunakan untuk membandingkan hasil yang tercapai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada tahap ini, pengendalian dilakukan dengan membandingkan realisasi (hasil yang sudah dicapai) dengan anggaran yang telah ditetapkan, dan menghasilkan laporan selisih atau varians. Analisis terhadap selisih tersebut membantu manajer untuk memahami penyebab ketidaksesuaian antara anggaran dan hasil yang diperoleh. Jika terdapat selisih yang signifikan, tindakan korektif disusun untuk memperbaiki kinerja dan memastikan bahwa tujuan dapat tercapai sesuai dengan rencana. Anggaran di sini berfungsi sebagai indikator yang menunjukkan apakah organisasi berada di jalur yang benar atau perlu melakukan perubahan dalam taktik atau alokasi sumber daya.

Pada tahap *feedback control*, hasil evaluasi dari pengendalian yang telah dilakukan pada tahap sebelumnya digunakan untuk memperbaiki perencanaan dan pengendalian di masa depan. Anggaran kembali memainkan peran penting dalam tahap ini karena analisis dari selisih antara anggaran dan realisasi memberikan informasi yang berharga untuk merancang anggaran yang lebih realistis dan akurat pada periode mendatang. Hasil evaluasi tersebut memberikan wawasan untuk menyesuaikan perencanaan dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, baik dari segi strategi, sumber daya, atau alokasi dana. Dengan demikian, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, anggaran memiliki hubungan yang erat dengan fungsi pengendalian dalam memastikan organisasi dapat mencapai tujuan dengan efisien dan efektif, serta dapat menyesuaikan rencana dan strategi sesuai dengan kebutuhan dan kondisi yang ada.

Proses Penganggaran

Proses penganggaran adalah salah satu bagian integral dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses ini terdiri dari tiga tahap utama yang saling terkait: penetapan sasaran, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi.

Tahap pertama adalah penetapan sasaran, yang merupakan langkah awal dalam proses penganggaran. Sasaran ini merujuk pada target spesifik yang harus dicapai untuk mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Sasaran yang jelas dan terukur akan memberikan arah yang jelas bagi seluruh organisasi dalam merencanakan kegiatan dan alokasi sumber daya. Pada tahap ini, tanggung jawab pencapaian sasaran biasanya diberikan kepada manajer tertentu, yang akan memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan dalam organisasi terfokus pada pencapaian tujuan tersebut. Dengan penetapan sasaran yang tepat, organisasi memiliki dasar yang kuat untuk menyusun anggaran yang realistis dan relevan dengan kebutuhan operasional.

Setelah sasaran ditetapkan, tahap berikutnya adalah implementasi. Pada tahap ini, anggaran yang telah disusun dan disahkan akan menjadi pedoman utama dalam melaksanakan kegiatan organisasi selama periode anggaran yang ditentukan, biasanya satu tahun anggaran. Manajer yang bertanggung jawab atas setiap divisi atau departemen harus memastikan bahwa anggaran diterjemahkan ke dalam rencana aksi yang jelas dan dapat diukur. Salah satu aspek penting dari tahap ini adalah mengkomunikasikan anggaran kepada seluruh tingkat organisasi, agar semua pihak yang terlibat memahami peran dan tanggung jawab mereka. Dengan adanya komunikasi yang baik, tercipta kesadaran dan kerjasama antara manajer dan karyawan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Implementasi yang sukses memerlukan koordinasi yang efektif dan pemantauan berkala untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara optimal.

Tahap terakhir dalam proses penganggaran adalah pengendalian dan evaluasi. Pada tahap ini, kinerja organisasi akan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan dalam anggaran. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi bagian-bagian organisasi yang tidak berjalan sesuai rencana dan membutuhkan tindakan korektif. Dengan melakukan pengendalian yang tepat, manajer dapat mendeteksi potensi masalah sejak dini dan mengambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan. Selain itu, evaluasi yang dilakukan pada akhir periode anggaran memberikan umpan balik yang berguna untuk menyusun anggaran di masa depan, sehingga proses penganggaran dapat menjadi lebih efisien dan akurat. Dengan demikian, tahap pengendalian dan evaluasi berfungsi sebagai alat untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai sesuai dengan anggaran yang telah disusun dan memungkinkan penyesuaian apabila ada perubahan dalam kondisi eksternal atau internal.

Secara keseluruhan, proses penganggaran yang meliputi penetapan sasaran, implementasi, serta pengendalian dan evaluasi sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Melalui penganggaran yang baik, organisasi dapat mengelola sumber daya secara efektif dan memastikan bahwa setiap langkah yang diambil mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Anggaran adalah alat penting dalam manajemen organisasi yang berfungsi sebagai dasar perencanaan dan pengendalian. Dalam fungsi perencanaan, anggaran membantu organisasi menetapkan target, menyusun rencana strategis, dan operasional yang terintegrasi. Sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan manajer untuk memonitor kinerja, membandingkan hasil aktual dengan rencana, serta mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Selain itu, anggaran juga berperan sebagai alat komunikasi internal yang menyelaraskan berbagai fungsi organisasi, alat motivasi bagi karyawan, dan dasar evaluasi kinerja. Dengan proses penyusunan, implementasi, dan evaluasi yang baik, anggaran menjadi instrumen strategis yang mendukung efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Saran

Untuk mengoptimalkan fungsi anggaran, organisasi disarankan untuk meningkatkan akurasi dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan semua pihak yang relevan, memastikan keterkaitan antara anggaran jangka panjang dan jangka pendek, serta menerapkan teknologi modern untuk memantau pelaksanaan anggaran secara real-time. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi anggaran secara berkala untuk memastikan kesesuaian dengan kondisi aktual dan mengambil tindakan perbaikan yang tepat. Dengan pengelolaan anggaran yang baik, organisasi dapat meningkatkan kinerja operasional dan mencapai tujuan strategisnya secara lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N. (2023). Pentingnya manajemen keuangan bagi perusahaan. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 140-147.
- Herawati, A., & Supriyanto, S. (2019). Analisis kinerja keuangan pada PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *CIVITAS: Jurnal Studi Manajemen*, 1(1).
- Arwin, A., Ciamas, E. S., Siahaan, R. F. B., Vincent, W., & Rudy, R. (2019). Analisis stress kerja pada PT. Gunung Permata Valasindo Medan. In *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)* (Vol. 1, No. 1, February 2019).
- Santoso, R. A., Syaputra, A., Raharja, B. O. O., & Permatasari, N. (2024). Analisis literature

- review tentang efektivitas perencanaan dan pengendalian anggaran biaya produksi di perusahaan. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*, 1(6), 333-341. <https://jurnal.intekom.id/index.php/njms>.
- Sasongko, D. A. (2020). Pengaruh kecanggihan teknologi informasi, partisipasi manajemen, pengetahuan manajer akuntansi terhadap efektivitas sistem informasi akuntansi (Studi kasus pada hotel berbintang tiga & empat di Kota Semarang). *Jurnal Ilmiah Aset*, 22(2), 79-88. <https://doi.org/10.37470/1.22.2.164>.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dalam perusahaan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083-1096.