



SINTESIS LITERATUR TENTANG PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN DI ORGANISASI

LITERATURE SYNTHESIS ON BUDGET PREPARATION PROCEDURES IN ORGANIZATIONS

Muammar Khaddafi¹, Intan Putri Wiriko², Weni Aulia Utami³, Nazwa Arifa Siregar⁴, Firman Adi⁵

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh

Email: khaddafi@unimal.ac.id¹, intan.230420094@mhs.unimal.ac.id², weni.230420084@mhs.unimal.ac.id³, nazwa.230420103@mhs.unimal.ac.id⁴, firman.230420117@mhs.unimal.ac.id⁵

Article Info

Article history :

Received : 11-12-2025

Revised : 12-12-2025

Accepted : 14-12-2025

Pulished : 16-12-2025

Abstract

This article provides a comprehensive synthesis of the latest literature (2022–2025) on budgeting procedures across various types of organizations, both public and private. Using a qualitative descriptive approach through a systematic literature review, the study analyzes ten primary articles and several supporting documents, including technical guidelines and regulatory frameworks. The findings reveal that although budgeting procedures generally follow similar core stages—goal formulation, data collection, unit-level preparation, coordination and negotiation, evaluation, approval, and monitoring—the degree of formality, flexibility, and regulatory involvement varies significantly between sectors. The synthesis highlights four critical determinants of budgeting effectiveness: the quality of information, cross-unit coordination, managerial participation, and the utilization of information technology. Digitalization emerges as a key driver of modern budgeting, improving accuracy, transparency, and efficiency. The study proposes an integrative procedural model that incorporates organizational goals, data quality, participatory mechanisms, technological support, and continuous evaluation. This model provides theoretical and practical insights for organizations aiming to enhance budgeting performance in an increasingly dynamic environment.

Keywords: *budgeting procedures, organizational budgeting, participatory budgeting*

Abstrak

Artikel ini menyajikan sintesis komprehensif terhadap literatur terbaru periode 2022–2025 mengenai prosedur penyusunan anggaran pada berbagai jenis organisasi, baik sektor publik maupun privat. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode tinjauan pustaka, penelitian ini menganalisis sepuluh artikel utama serta berbagai dokumen pendukung seperti pedoman teknis dan regulasi penganggaran. Hasil kajian menunjukkan bahwa meskipun organisasi secara umum mengikuti tahapan inti yang serupa—perumusan tujuan, pengumpulan data, penyusunan anggaran unit, koordinasi dan negosiasi, evaluasi, pengesahan, serta monitoring—derajat formalitas, fleksibilitas, dan mekanisme pengawasan berbeda menurut sektor. Sintesis ini mengidentifikasi empat faktor penentu efektivitas penganggaran, yaitu kualitas informasi, koordinasi antarunit, partisipasi manajerial, serta dukungan teknologi informasi. Digitalisasi terbukti menjadi elemen kunci yang meningkatkan akurasi, transparansi, dan efisiensi proses penganggaran. Penelitian ini merumuskan model prosedural integratif yang menempatkan tujuan organisasi, kualitas data, partisipasi, teknologi, dan evaluasi berkelanjutan sebagai elemen utama. Model ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi organisasi yang ingin mengoptimalkan proses penyusunan anggaran di lingkungan yang semakin dinamis.

Kata kunci: prosedur penyusunan anggaran, penganggaran organisasi, partisipasi anggaran



PENDAHULUAN

Penyusunan anggaran merupakan aktivitas inti dalam manajemen organisasi karena anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan—baik di sektor publik maupun swasta. Anggaran yang disusun secara sistematis membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara efisien, memantau kinerja, serta menyesuaikan strategi operasional dengan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Penekanan pada kualitas proses penyusunan anggaran menjadi semakin penting mengingat ketidakpastian ekonomi dan kebutuhan akuntabilitas publik yang meningkat.

Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa prosedur penyusunan anggaran tidak bersifat satu-ukuran-untuk-semua: ada variasi praktik antara anggaran operasional perusahaan, anggaran biaya produksi, hingga penyusunan APBD di pemerintahan daerah. Di tingkat institusi (mis. universitas, rumah sakit, perusahaan), banyak organisasi mengadopsi SOP formal dan sistem informasi perencanaan untuk menyeragamkan dan meningkatkan akurasi penyusunan RKA/RAB. Sementara itu, di sektor publik penyusunan APBD tetap mengacu pada kerangka regulasi dan tahapan formal (mis. KUA-PPAS, RKA, pembahasan legislatif). Perbedaan konteks ini menuntut kajian yang dapat mengakomodasi karakteristik sektoral sekaligus prinsip umum penyusunan anggaran.

Dalam lima tahun terakhir (2022–2025) muncul beberapa fokus kajian penting yang relevan bagi prosedur penyusunan anggaran: (1) partisipasi anggaran (*budget participation*) dan pengaruhnya terhadap kualitas anggaran; (2) inovasi metodologis seperti konsep *Beyond Budgeting* dan upaya adaptasi yang menggabungkan fleksibilitas dan pengukuran kinerja real-time; (3) penggunaan alat digital dan sistem informasi perencanaan untuk meningkatkan konsistensi dan transparansi penyusunan anggaran; serta (4) tantangan penganggaran di tingkat lokal terkait ketidakkonsistenan perencanaan dan keterbatasan kapasitas teknis. Temuan-temuan ini memberi pijakan empiris sekaligus mempertanyakan apakah prosedur tradisional masih memadai di lingkungan yang berubah cepat.

Meskipun ada banyak penelitian kasus dan pedoman institusional (SOP/pedoman) yang menjelaskan langkah-langkah teknis penyusunan anggaran, kajian literatur yang menyintesis temuan-temuan terbaru menjadi relatif terbatas—terutama yang menggabungkan temuan dari publikasi akademik (2022–2025) dan dokumen praktik (pedoman SOP, regulasi APBD). Kesenjangan ini menghalangi pembentukan model prosedural yang bersifat integratif—yaitu model yang sekaligus mempertimbangkan: tahapan teknis, peran partisipasi pemangku kepentingan, penggunaan sistem informasi, dan adaptasi konsep manajerial modern seperti *Beyond Budgeting*.

Berdasarkan konteks tersebut, artikel ini berjudul “**Sintesis Literatur tentang Prosedur Penyusunan Anggaran di Organisasi**” bertujuan untuk mengkaji, merangkum, dan mensintesis penelitian dan dokumen praktik terkini (khususnya publikasi dan pedoman 2022–2025) mengenai prosedur penyusunan anggaran. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kajian pustaka kualitatif-deskriptif yang menelaah (a) tahapan prosedural yang umum diperlakukan, (b) inovasi metode dan alat yang diadopsi organisasi, (c) hambatan pelaksanaan di berbagai sektor, serta (d) rekomendasi model prosedural integratif yang dapat meningkatkan efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas proses penganggaran.



Struktur artikel ini disusun sebagai berikut. Bagian Tinjauan Pustaka akan memaparkan hasil-hasil penelitian terdahulu dan pedoman praktis yang relevan; bagian Analisis Sintesis akan mengidentifikasi tema-tema utama, pola, dan kontradiksi antar studi; bagian Pembahasan akan merumuskan model prosedur integratif serta implikasinya bagi praktik dan kebijakan; dan bagian Penutup akan memberikan simpulan serta saran penelitian lanjutan. Dengan cara ini, artikel diharapkan menjadi rujukan bagi peneliti dan praktisi yang ingin memperbaiki atau merancang prosedur penyusunan anggaran yang kontekstual dan berbasis bukti.

Tinjauan Teori

Prosedur penyusunan anggaran merupakan rangkaian langkah sistematis yang dilakukan organisasi untuk merencanakan penggunaan sumber daya dalam periode tertentu. Anggaran dipahami sebagai rencana keuangan yang disusun secara formal untuk mengarahkan kegiatan operasional dan memastikan tercapainya tujuan organisasi. Dalam literatur akuntansi manajerial, anggaran berperan sebagai alat perencanaan, koordinasi, evaluasi, serta pengendalian biaya sehingga proses penyusunannya harus dilakukan secara terstruktur dan didukung oleh informasi yang memadai.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran tidak hanya berorientasi pada penghitungan biaya, tetapi juga melibatkan aspek koordinasi antarbagian, penetapan prioritas, dan evaluasi atas asumsi-asumsi dasar. Studi-studi terbaru (2022–2025) memberikan gambaran bahwa organisasi, baik sektor publik maupun privat, cenderung menggabungkan pendekatan tradisional dengan praktik modern seperti pemanfaatan sistem informasi anggaran dan peningkatan partisipasi manajerial.

Penelitian Putri et al. (2022) mengungkap bahwa penyusunan anggaran pada organisasi besar seperti BUMN dilakukan melalui alur berjenjang mulai dari penyusunan RKAP, pembahasan dengan dewan komisaris, hingga penyempurnaan dalam rencana kerja operasional. Temuan ini sejalan dengan studi Nusrah & Darwanis (2023) yang menunjukkan bahwa akurasi anggaran sangat bergantung pada ketersediaan data historis dan kemampuan unit kerja untuk memberikan estimasi yang realistik.

Di sektor publik, penelitian Mulyatini et al. (2019) menegaskan bahwa penyusunan anggaran harus mengikuti regulasi formal seperti siklus perencanaan pemerintah dan mekanisme musyawarah perencanaan pembangunan. Penelitian Hasibuan et al. (2023) juga menekankan peran penting pengendalian internal dan kejelasan sasaran program dalam memastikan anggaran dapat diimplementasikan secara efektif.

Sementara itu, literatur pada sektor privat menunjukkan variasi prosedur yang lebih fleksibel. Nuraeni & Ananda (2019) menemukan bahwa perusahaan manufaktur menitikberatkan anggaran pada estimasi biaya produksi dan proyeksi penjualan sebagai dasar penyusunan rencana operasional. Studi Wijaya (2024) menambahkan bahwa adopsi teknologi digital mempercepat proses kumpilasi data, meminimalkan kesalahan, serta meningkatkan transparansi dalam penyusunan anggaran.

Penelitian mengenai partisipasi anggaran juga memberikan kontribusi penting. Suryani & Putra (2023) membuktikan bahwa keterlibatan manajer lini dalam penyusunan anggaran berdampak pada meningkatnya akurasi estimasi dan menurunnya potensi *budgetary slack*. Hal ini diperkuat



oleh penelitian Gosal et al. (2022) yang mengidentifikasi bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai.

Secara umum, tinjauan terhadap berbagai penelitian tersebut menunjukkan bahwa prosedur penyusunan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu: kualitas informasi yang tersedia, koordinasi antarunit organisasi, partisipasi manajemen, kepatuhan terhadap regulasi, serta adopsi teknologi dalam proses penganggaran. Namun, kesenjangan penelitian masih terlihat pada kurangnya kajian yang menggabungkan temuan lintas sektor untuk membangun pemahaman utuh mengenai pola umum penyusunan anggaran yang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini melakukan sintesis literatur guna menyajikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana prosedur penyusunan anggaran diterapkan dalam berbagai jenis organisasi dan bagaimana proses tersebut dapat diperbaiki.

METODELOGI

1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode tinjauan pustaka (literature review). Pendekatan kualitatif dipilih untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika dan karakteristik prosedur penyusunan anggaran dalam berbagai konteks organisasi. Sementara itu, metode literature review memungkinkan peneliti melakukan sintesis ilmiah terhadap hasil penelitian sebelumnya, sehingga dapat mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan perkembangan terbaru mengenai praktik penganggaran. Pendekatan ini relevan karena penelitian tentang prosedur penyusunan anggaran terus berkembang seiring tuntutan efisiensi, transparansi, dan digitalisasi dalam manajemen organisasi modern.

2. Sumber Data dan Kriteria Pemilihan Literatur

Data penelitian bersumber dari artikel jurnal ilmiah, laporan penelitian, pedoman teknis penyusunan anggaran, dan dokumen institusional yang relevan. Pemilihan literatur dilakukan secara sistematis dengan menggunakan beberapa kriteria inklusi, yaitu:

1. Periode Publikasi : Tahun 2022–2025 untuk menjaga kebaruan temuan.
2. Fokus Pembahasan: Menjelaskan prosedur, tahapan, mekanisme, atau sistem penyusunan anggaran organisasi, baik di sektor publik maupun privat.
3. Jenis Sumber: Artikel jurnal terakreditasi, prosiding, buku ilmiah, regulasi resmi, SOP penganggaran, serta dokumen teknis organisasi.
4. Kelengkapan Akses: Literatur dapat dibaca secara penuh (full text).
5. Relevansi Ilmiah: Literatur memberikan kontribusi konseptual maupun empiris terhadap pemahaman proses penganggaran.

Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 10 artikel utama yang menjadi dasar analisis sintesis, ditambah literatur pendukung internasional mengenai *traditional budgeting*, *performance-based budgeting*, dan *beyond budgeting* untuk memperkuat kerangka konseptual penelitian.

3. Prosedur Pengumpulan Literatur

Proses pengumpulan literatur dilakukan secara terstruktur melalui tahapan berikut:

**1. Pencarian Literatur**

Dilakukan melalui Google Scholar, SAGE, DOAJ, Elsevier, dan portal jurnal perguruan tinggi Indonesia.

2. Kata Kunci

Menggunakan kombinasi kata seperti:

“prosedur penyusunan anggaran”, “budgeting process”, “formulasi anggaran”, “organisational budgeting”, “public budgeting”, dan “budget preparation”.

3. Seleksi Judul dan Abstrak

Literatur yang tidak memiliki relevansi langsung terhadap penyusunan anggaran dieliminasi.

4. Pembacaan Mendalam (Full Reading)

Seluruh artikel terpilih dianalisis secara komprehensif untuk mengidentifikasi konsep, temuan utama, pendekatan metodologis, serta rekomendasi penganggaran.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis tematik (thematic analysis) yang diadaptasi untuk menelaah literatur. Tahapan analisis meliputi:

1. Ekstraksi Data

Mengambil poin-poin utama dari setiap artikel, seperti tahapan anggaran, model prosedural, faktor pendukung dan penghambat, teknologi yang digunakan, serta implikasinya.

2. Koding Terbuka

Menentukan kategori awal berdasarkan temuan literatur.

3. Pengembangan Tema Utama

Kategori yang sejenis dikelompokkan menjadi tema, seperti:

- a. struktur prosedur penyusunan anggaran,
- b. partisipasi dan koordinasi internal,
- c. digitalisasi dan sistem informasi anggaran,
- d. tantangan implementasi,
- e. inovasi dalam praktik penganggaran.

4. Sintesis Naratif

Setiap tema disusun menjadi narasi yang menyatukan berbagai temuan penelitian, termasuk kesamaan, perbedaan, dan tren terbaru.

5. Integrasi Kerangka Teoretis

Temuan-temuan dikaitkan dengan teori-teori relevan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan mendalam tentang prosedur penganggaran.

6. Perumusan Model Konseptual

Hasil sintesis dari berbagai sumber digunakan untuk menyusun model integratif prosedur penyusunan anggaran yang sesuai dengan perkembangan penelitian terbaru.



5. Menjaga Validitas dan Kredibilitas Penelitian

Untuk memastikan kualitas akademik, penelitian ini menerapkan beberapa strategi validitas, antara lain:

1. Triangulasi Sumber

Menggunakan beragam jenis literatur (empiris, konseptual, pedoman teknis, dan regulasi resmi).

2. Konsistensi Proses Analisis

Seluruh proses pencarian, seleksi, koding, dan sintesis dicatat secara sistematis sebagai *audit trail*.

3. Ketekunan Peneliti (Prolonged Engagement)

Peneliti membaca seluruh literatur secara berulang untuk memastikan kedalaman interpretasi.

4. Keterlacakkan (Dependability)

Kriteria seleksi dan prosedur analisis dibuat transparan sehingga dapat direplikasi oleh peneliti lain.

Dengan pendekatan metodologis ini, penelitian diharapkan menghasilkan sintesis yang kuat, terukur, dan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan pemahaman ilmiah mengenai prosedur penyusunan anggaran di berbagai bentuk organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan ini menyajikan sintesis mendalam terhadap sepuluh artikel utama yang dianalisis, dengan fokus pada pola, perbedaan, dan kecenderungan baru dalam prosedur penyusunan anggaran pada berbagai jenis organisasi. Analisis dilakukan melalui pendekatan tematik yang mengidentifikasi struktur dasar penganggaran, faktor penentu keberhasilan, tantangan implementasi, serta peluang perbaikan ke depan.

Struktur Umum Prosedur Penyusunan Anggaran

Hasil sintesis menunjukkan bahwa berbagai organisasi pada dasarnya mengikuti struktur penyusunan anggaran yang relatif seragam. Proses dimulai dari perumusan tujuan strategis dan dilanjutkan dengan pengumpulan informasi, penyusunan anggaran unit, koordinasi dan negosiasi, hingga finalisasi dan pengesahan. Rasionalitas di balik pola ini adalah kebutuhan untuk menghubungkan rencana operasional dengan sasaran jangka panjang organisasi.

Penelitian Putri et al. (2022) menunjukkan bahwa BUMN seperti PTPN XIV menetapkan sasaran keuangan dan operasional sebagai landasan awal penyusunan anggaran. Temuan tersebut sejalan dengan studi Nusrah & Darwanis (2023) yang menegaskan pentingnya data historis dan proyeksi operasional dalam membangun asumsi dasar. Sedangkan pada organisasi publik, Mulyatini et al. (2019) menunjukkan bahwa tujuan anggaran harus selaras dengan dokumen perencanaan formal seperti RPJMD dan Renstra.

Yang menarik, analisis terhadap literatur menunjukkan bahwa perbedaan sektor tidak mengubah struktur inti penyusunan anggaran, namun memengaruhi tingkat formalitas, mekanisme koordinasi, serta ruang fleksibilitas yang dimiliki organisasi.



Dinamika Koordinasi dan Partisipasi dalam Penyusunan Anggaran

Koordinasi menjadi salah satu temuan paling konsisten dalam seluruh literatur. Hampir semua penelitian menegaskan bahwa kualitas anggaran ditentukan oleh sejauh mana unit-unit dalam organisasi mampu berkomunikasi dan menyelaraskan asumsi mereka.

Penelitian Jannah (2021) memperlihatkan bahwa ketidaksamaan asumsi antarunit menjadi penyebab utama revisi anggaran berulang. Di sisi lain, studi Suryani & Putra (2023) menunjukkan bahwa *participatory budgeting* dapat meningkatkan akurasi estimasi sekaligus menurunkan kecenderungan *budgetary slack*. Temuan ini menegaskan bahwa koordinasi tidak hanya aspek administratif, tetapi juga mencerminkan budaya kerja dan kualitas hubungan antarunit.

Dari sintesis ini, muncul pola bahwa:

1. organisasi dengan koordinasi kuat menghasilkan anggaran yang lebih realistik,
2. partisipasi manajerial yang tinggi mempercepat proses penyusunan,
3. koordinasi yang buruk memperpanjang waktu finalisasi dan menurunkan kualitas anggaran.

Fakta ini berlaku pada organisasi publik maupun privat.

Kualitas Informasi sebagai Fondasi Anggaran

Temuan berikutnya menunjukkan bahwa kualitas informasi menjadi faktor paling dominan dalam menentukan efektivitas penyusunan anggaran. Informasi dimaksud meliputi:

1. data historis,
2. proyeksi ekonomi,
3. estimasi kebutuhan operasional,
4. kapasitas sumber daya,
5. dan potensi risiko.

Nusrah & Darwanis (2023) menegaskan bahwa rendahnya kualitas data mengarah pada estimasi yang bias, terutama pada organisasi yang masih mengandalkan pencatatan manual. Sementara itu, Putri et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi data operasional dan keuangan di perusahaan perkebunan meningkatkan presisi perencanaan anggaran. Berdasarkan analisis keseluruhan artikel, dapat disimpulkan bahwa: "Tidak ada prosedur penyusunan anggaran yang efektif tanpa sistem informasi yang baik." Kesimpulan ini menjadi salah satu temuan utama penelitian.

Peran Teknologi dalam Transformasi Penyusunan Anggaran

Hampir seluruh literatur terbaru (2022–2025) menyoroti pentingnya digitalisasi dalam penyusunan anggaran. Organisasi yang telah menggunakan *budgeting software*, dashboard monitoring, atau e-budgeting menunjukkan proses yang lebih cepat, transparan, dan terintegrasi.

Studi Wijaya (2024) menjelaskan bahwa digitalisasi mengurangi kesalahan input, mempersingkat proses kompilasi data, dan memungkinkan simulasi anggaran secara lebih akurat. Hal ini sejalan dengan temuan pada sektor publik, dimana pemerintah daerah yang menggunakan e-planning mampu menyajikan dokumen anggaran yang lebih konsisten antarunit.



Dari analisis ini, muncul kesimpulan bahwa:

1. teknologi bukan lagi alat bantu, tetapi elemen inti proses penganggaran modern,
2. organisasi yang tidak beradaptasi akan tertinggal secara kinerja,
3. digitalisasi berkontribusi pada transparansi dan akuntabilitas anggaran.

Perbandingan Praktik Penganggaran Publik dan Privat

Salah satu hasil penting dari penelitian ini adalah pemetaan perbedaan karakteristik penganggaran di dua sektor:

Sektor Publik

1. struktur anggaran bersifat sangat formal,
2. proses lebih panjang karena melibatkan regulasi dan legislatif,
3. orientasi pada akuntabilitas publik, bukan laba,
4. fleksibilitas perubahan anggaran terbatas.

Sektor Privat

1. fleksibel dan adaptif terhadap perubahan,
2. orientasi pada efisiensi dan profitabilitas,
3. revisi anggaran dapat dilakukan lebih cepat,
4. penggunaan teknologi lebih intensif.

Meski berbeda, keduanya memiliki persamaan fundamental: ketergantungan pada koordinasi, data berkualitas, dan proses evaluasi yang kuat.

Temuan Sintesis dan Kontribusi Penelitian

Berdasarkan analisis tematik terhadap seluruh literatur, penelitian ini menghasilkan dua temuan utama:

1. Model Integratif Prosedur Penyusunan Anggaran

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa proses penganggaran yang efektif memerlukan keterpaduan antara:

- a. tujuan organisasi,
- b. kualitas informasi,
- c. partisipasi unit,
- d. koordinasi lintas-unit,
- e. penggunaan teknologi,
- f. serta evaluasi berkelanjutan.

Keenam elemen tersebut membentuk model sintesis yang dapat digunakan sebagai rujukan bagi organisasi untuk memperbaiki proses penganggaran.



2. Kebutuhan Reformasi Prosedur Penganggaran Modern

Penelitian ini menemukan bahwa organisasi menghadapi tuntutan baru berupa:

- a. digitalisasi proses anggaran,
- b. transparansi real-time,
- c. integrasi antarunit yang lebih kuat,
- d. serta penggunaan indikator kinerja yang lebih adaptif.

Temuan ini menunjukkan bahwa anggaran tidak lagi dipandang sebagai dokumen statis, melainkan sebagai *instrument strategis yang dinamis dan berkelanjutan*.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menyintesis prosedur penyusunan anggaran berdasarkan literatur terbaru periode 2022–2025. Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel utama dan beberapa sumber pendukung, diperoleh beberapa kesimpulan penting.

Pertama, proses penyusunan anggaran pada berbagai jenis organisasi pada dasarnya mengikuti struktur umum yang relatif serupa, yaitu perumusan tujuan, pengumpulan data, penyusunan draft anggaran unit, koordinasi dan negosiasi, evaluasi, pengesahan, serta monitoring dan review. Meskipun demikian, tingkat formalitas, mekanisme pengawasan, dan fleksibilitas dalam setiap tahap berbeda antara sektor publik dan privat.

Kedua, efektivitas penyusunan anggaran sangat ditentukan oleh empat faktor utama, yaitu kualitas informasi, koordinasi antarunit, partisipasi manajerial, dan dukungan teknologi informasi. Kualitas data menjadi fondasi utama yang menentukan ketepatan perencanaan, sedangkan koordinasi dan partisipasi terbukti meningkatkan keselarasan asumsi serta mengurangi revisi anggaran. Teknologi informasi muncul sebagai elemen strategis yang mempercepat proses, meningkatkan transparansi, dan mengurangi kesalahan input.

Ketiga, terdapat perbedaan karakteristik antara sektor publik dan privat. Sektor publik memiliki prosedur lebih formal, regulatif, dan berorientasi pada akuntabilitas, sedangkan sektor privat lebih fleksibel dan fokus pada efisiensi serta profitabilitas. Namun, kedua sektor menunjukkan kebutuhan yang sama terhadap integrasi data, koordinasi efektif, dan sistem evaluasi berkelanjutan.

Keempat, penelitian ini menghasilkan model sintesis yang mengintegrasikan berbagai elemen penting dalam penyusunan anggaran. Model tersebut menempatkan kualitas informasi, koordinasi, partisipasi, teknologi informasi, dan kompetensi SDM sebagai faktor penguat sepanjang seluruh tahapan penganggaran. Model ini dapat digunakan sebagai referensi untuk memperbaiki proses penganggaran di berbagai organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa penyusunan anggaran yang efektif membutuhkan pendekatan yang terstruktur, berbasis data, terkoordinasi, dan didukung oleh teknologi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dalam bentuk sintesis terbaru mengenai prosedur penganggaran serta kontribusi praktis bagi organisasi untuk mengoptimalkan proses penganggaran sesuai kebutuhan dan konteks masing-masing.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Bukh, P. N. (2024). *Moving beyond Beyond Budgeting: A case study on the evolution of budgeting practices*. Taylor & Francis Online.
- Direktorat Keuangan. (2023). *SOP Penyusunan Anggaran: Pedoman penyusunan anggaran pada institusi pendidikan*. Dokumen Institusi (PDF).
- Emi, S., Tanjung, D., & Lubis, H. (2024). *Analisis prosedur penyusunan anggaran operating cost pada organisasi*. Politeknik Negeri Medan.
- Ermila, & M. Djamil HS. (2022). *Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada kantor pertanian Provinsi Aceh*. Jurnal JLE, OJS Kawanad.
- Fertina. (2024). *Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi*. Jurnal Publikasi UNTAG Cirebon.
- Gosal, F., Rattu, A., & Tewal, B. (2022). *Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai*. Jurnal Akuntansi dan Bisnis, 12(1), 45–57.
- Gustini, R. (2025). *Analisis mekanisme penyusunan anggaran belanja publik*. Akubis.
- Hasibuan, A., Lubis, I., & Sihombing, F. (2023). *Pengaruh pengendalian internal dan kejelasan sasaran terhadap efektivitas pelaksanaan anggaran pada instansi pemerintah*. Jurnal Administrasi Publik, 9(2), 120–132.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business School Press.
- Jannah, R. (2021). *Analisis faktor penyebab revisi anggaran pada organisasi sektor publik*. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan, 8(4), 345–356.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- Mulyatini, R., Rahayu, S., & Firmansyah, H. (2019). *Proses penyusunan anggaran daerah dalam kerangka regulasi pemerintah*. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 5(3), 211–224.
- Nuraeni, S., & Ananda, Y. (2019). *Penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan manufaktur*. Jurnal Ekonomi dan Industri, 7(2), 89–98.
- Nusrah, A., & Darwanis. (2023). *Pengaruh kualitas data historis dan estimasi operasional terhadap akurasi penyusunan anggaran*. Jurnal Akuntansi Multiparadigma, 14(1), 55–68.
- Prosedur anggaran biaya operasional sebagai alat... (2025). *Studi tahapan penyusunan anggaran operasional pada institusi keuangan*. Jurnal Widyatara.
- Putri, L. A., Lestari, N., & Arifin, H. (2022). *Prosedur penyusunan RKAP dan integrasi data operasional pada BUMN perkebunan*. Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 10(2), 130–142.
- Rahman, A., & Djasuli, M. (2024). *Tinjauan kritis terhadap asumsi dan prosedur dalam penyusunan APBD*. Jurnal Peneliti.
- Sistem dan prosedur penyusunan anggaran pada BAPPEDA... (2024). *Kajian proses penganggaran daerah dan kepatuhan pada regulasi daerah*. Jurnal Yappsu.
- Suryani, L., & Putra, D. (2023). *Peran partisipasi manajerial dalam meningkatkan akurasi anggaran dan mengurangi budgetary slack*. Jurnal Akuntansi Manajerial, 18(1), 25–37.
- Wijaya, H. (2024). *Digitalisasi proses penyusunan anggaran dan implikasinya terhadap transparansi organisasi*. Jurnal Sistem Informasi & Bisnis, 6(1), 14–28.



Zhou, X., Lin, C., & Wang, Y. (2025). *Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on organizational performance*. Journal of Finance & Management.