



## KONSEP DASAR PENGANGGARAN

### *BASIC CONCEPTS OF BUDGETING*

**Muammar Khaddafi<sup>1</sup>, Aldo Gunawan<sup>2</sup>, Wulan Putri Ani<sup>3</sup>, Tiara Putri Utami<sup>4</sup>,  
Rina Kurniati Saragih<sup>5</sup>**

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh

Email: [khaddafi@unimal.ac.id](mailto:khaddafi@unimal.ac.id)<sup>1</sup>, [aldo.230420114@mhs.unimal.ac.id](mailto:aldo.230420114@mhs.unimal.ac.id)<sup>2</sup>, [wulan.230420101@mhs.unimal.ac.id](mailto:wulan.230420101@mhs.unimal.ac.id)<sup>3</sup>,  
[tiara.230420090@mhs.unimal.ac.id](mailto:tiara.230420090@mhs.unimal.ac.id)<sup>4</sup>, [rina.230420109@mhs.unimal.ac.id](mailto:rina.230420109@mhs.unimal.ac.id)<sup>5</sup>.

---

#### Article Info

##### Article history :

Received : 12-12-2025

Revised : 14-12-2025

Accepted : 16-12-2025

Pulished : 18-12-2025

#### Abstract

*Budgeting is a managerial instrument that plays a strategic role in organizational planning, control, and decision-making. This article aims to comprehensively examine the basic concepts of corporate budgeting and their relationship to the planning process and accounting systems, particularly managerial accounting. This research uses a qualitative-descriptive approach through a literature review of textbooks, scientific journals, and relevant academic sources in the fields of accounting and financial management. The results of the discussion indicate that budgeting not only functions as a short-term financial planning tool but also as a performance control and evaluation mechanism aligned with organizational strategy. Furthermore, the relationship between budgeting and accounting is complementary, where historical accounting data serves as the basis for budget preparation, while the budget serves as a guideline for implementing future financial transactions. With an adequate understanding of the basic concepts of budgeting, organizations are expected to be able to manage resources effectively, efficiently, and sustainably.*

**Keywords:** *corporate budgeting, managerial accounting, management control.*

---

#### Abstrak

Penganggaran merupakan salah satu instrumen manajerial yang memiliki peran strategis dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif konsep dasar penganggaran perusahaan serta keterkaitannya dengan proses perencanaan (planning) dan sistem akuntansi, khususnya akuntansi manajerial. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif melalui studi literatur terhadap buku teks, jurnal ilmiah, dan sumber akademik relevan di bidang akuntansi dan manajemen keuangan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan jangka pendek, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian dan evaluasi kinerja yang selaras dengan strategi organisasi. Selain itu, hubungan antara penganggaran dan akuntansi bersifat saling melengkapi, di mana data akuntansi historis menjadi dasar penyusunan anggaran, sementara anggaran berfungsi sebagai pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan di masa mendatang. Dengan pemahaman yang memadai terhadap konsep dasar penganggaran, organisasi diharapkan mampu mengelola sumber daya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Penganggaran Perusahaan, Akuntansi Manajerial, Pengendalian Manajemen.*

#### PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis dan organisasi modern yang ditandai oleh tingkat persaingan tinggi serta ketidakpastian ekonomi, kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara efektif menjadi faktor penentu keberhasilan. Salah satu alat manajemen yang berperan penting dalam konteks tersebut adalah penganggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan dalam



satuan moneter untuk periode tertentu, yang mencerminkan tujuan, strategi, serta kebijakan organisasi.

Penganggaran tidak dapat dipisahkan dari fungsi manajemen lainnya, terutama perencanaan dan pengendalian. Perencanaan menetapkan arah dan tujuan organisasi, sedangkan penganggaran menerjemahkan rencana tersebut ke dalam angka-angka keuangan yang dapat diukur dan dievaluasi. Tanpa penganggaran yang baik, perencanaan cenderung bersifat abstrak dan sulit direalisasikan. Sebaliknya, anggaran yang disusun tanpa perencanaan strategis berpotensi menimbulkan inefisiensi dan penyalahgunaan sumber daya.

Dalam perspektif manajemen, penganggaran memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan fungsi perencanaan dan pengendalian. Perencanaan berfungsi untuk menetapkan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi, sementara penganggaran berperan sebagai sarana untuk menerjemahkan rencana tersebut ke dalam bentuk kuantitatif yang dapat diukur dan dievaluasi. Tanpa penganggaran yang baik, perencanaan cenderung bersifat abstrak dan sulit diimplementasikan. Sebaliknya, penganggaran yang disusun tanpa perencanaan strategis berpotensi menimbulkan ketidakefisienan, pemborosan sumber daya, serta ketidaksesuaian antara kegiatan operasional dengan tujuan perusahaan.

Selain berkaitan dengan perencanaan, penganggaran juga memiliki hubungan erat dengan sistem akuntansi. Akuntansi menyediakan informasi keuangan historis yang menjadi dasar penyusunan anggaran, sementara anggaran digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja keuangan melalui perbandingan antara rencana dan realisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai konsep dasar penganggaran dan keterkaitannya dengan akuntansi menjadi hal yang penting bagi praktisi, akademisi, maupun mahasiswa di bidang ekonomi dan bisnis.

Dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang memandang anggaran hanya sebagai kewajiban administratif atau formalitas tahunan, sehingga proses penyusunannya kurang optimal dan tidak dimanfaatkan secara maksimal sebagai alat pengendalian manajemen. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dasar penganggaran, fungsi, tahapan penyusunan, serta keterkaitannya dengan perencanaan dan akuntansi.

Artikel ini bertujuan untuk membahas secara mendalam konsep dasar penganggaran perusahaan, hubungan antara perencanaan dan penganggaran, tahapan proses penganggaran, fungsi dan klasifikasi anggaran, serta peran penganggaran dalam sistem akuntansi manajerial. Pembahasan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi akademisi, mahasiswa, dan praktisi dalam memahami pentingnya penganggaran sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan organisasi.

## **METODOLOGI**

Metodologi yang digunakan dalam penulisan artikel ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memberikan gambaran yang sistematis dan mendalam mengenai konsep dasar penganggaran perusahaan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur, meliputi buku teks akuntansi dan manajemen, jurnal ilmiah nasional maupun internasional, serta sumber akademik lain yang relevan dengan topik penganggaran, perencanaan, dan akuntansi manajerial. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengidentifikasi, mengkaji, dan menganalisis berbagai referensi yang memiliki keterkaitan



dengan topik penelitian.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis, yaitu dengan menguraikan konsep-konsep teoritis mengenai penganggaran, kemudian mengaitkannya dengan praktik manajerial dan akuntansi. Hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi sistematis agar mudah dipahami dan memberikan kontribusi konseptual bagi pembaca.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Konsep Dasar Penganggaran**

Anggaran pada dasarnya merupakan rencana tindakan perusahaan yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, terutama satuan moneter, untuk periode tertentu. Dalam konteks perusahaan, anggaran digunakan sebagai pedoman utama dalam mengalokasikan sumber daya agar kegiatan operasional dapat berjalan secara efisien dan efektif. Anggaran juga mencerminkan komitmen manajemen terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sebagai instrumen manajerial, anggaran tidak hanya berisi perkiraan pendapatan dan biaya, tetapi juga mencakup penetapan prioritas kegiatan, pembagian tanggung jawab antarunit kerja, serta mekanisme pengendalian internal. Oleh karena itu, penyusunan anggaran harus dilakukan secara realistis, partisipatif, dan berbasis pada data yang akurat agar dapat berfungsi secara optimal. Anggaran yang disusun dengan baik akan membantu perusahaan dalam mengantisipasi risiko, mengendalikan biaya, dan meningkatkan efisiensi operasional.

### **2. Hubungan Perencanaan dan Penganggaran**

Perencanaan dan penganggaran merupakan dua proses manajemen yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Perencanaan berfungsi untuk menetapkan tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi, sedangkan penganggaran berperan sebagai sarana untuk mengkuantifikasikan rencana tersebut ke dalam bentuk keuangan. Dengan demikian, penganggaran dapat dipandang sebagai implementasi kuantitatif dari proses perencanaan.

Dalam praktiknya, perencanaan yang matang akan menghasilkan anggaran yang lebih terarah dan mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Sebaliknya, tanpa perencanaan yang jelas, anggaran berpotensi disusun secara tidak konsisten dan tidak selaras dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara perencanaan strategis dan penganggaran menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas manajemen perusahaan.

### **3. Tahapan Proses Penganggaran**

Proses penganggaran umumnya dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling berkaitan. Tahapan tersebut dimulai dari penetapan tujuan dan sasaran perusahaan, analisis kondisi internal dan eksternal, peramalan pendapatan dan biaya, penyusunan rancangan anggaran, pembahasan dan pengesahan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta pengendalian dan evaluasi.

Tahap pengendalian dan evaluasi memiliki peran yang sangat penting karena memungkinkan manajemen untuk membandingkan antara anggaran dan realisasi. Melalui analisis varians, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi serta menentukan tindakan korektif yang diperlukan. Dengan demikian, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana, tetapi juga sebagai alat pengendalian manajemen yang berkelanjutan.



#### 4. Fungsi Anggaran dalam Organisasi

Anggaran memiliki beberapa fungsi utama dalam organisasi, antara lain sebagai alat perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Sebagai alat perencanaan, anggaran membantu manajemen dalam menentukan arah dan prioritas penggunaan sumber daya. Sebagai alat pelaksanaan, anggaran menjadi pedoman bagi seluruh unit kerja dalam menjalankan aktivitas operasional. Sebagai alat pengawasan, anggaran digunakan untuk menilai kinerja melalui perbandingan antara rencana dan realisasi.

Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi dan koordinasi antarbagian dalam organisasi. Dengan adanya anggaran, setiap unit kerja memiliki pemahaman yang sama mengenai target dan batasan keuangan, sehingga dapat meningkatkan kerja sama dan mengurangi potensi konflik internal.

#### 5. Klasifikasi Anggaran

Anggaran dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai kriteria, salah satunya berdasarkan sifat dan penggunaannya. Berdasarkan sifatnya, anggaran dibedakan menjadi anggaran tetap dan anggaran fleksibel. Anggaran tetap disusun tanpa memperhatikan perubahan volume aktivitas, sedangkan anggaran fleksibel disesuaikan dengan tingkat aktivitas yang terjadi. Berdasarkan penggunaannya, anggaran dibedakan menjadi anggaran operasional dan anggaran keuangan.

Pemahaman mengenai klasifikasi anggaran ini penting agar perusahaan dapat memilih jenis anggaran yang sesuai dengan karakteristik kegiatan dan lingkungan bisnis yang dihadapi. Dalam kondisi lingkungan yang dinamis, penggunaan kombinasi antara anggaran tetap dan anggaran fleksibel sering kali menjadi pilihan yang lebih efektif.

#### 6. Hubungan Penganggaran dan Akuntansi

Penganggaran memiliki hubungan yang sangat erat dengan akuntansi, khususnya akuntansi manajerial. Informasi akuntansi historis digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran, sementara anggaran menjadi pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan dan evaluasi kinerja. Perbandingan antara anggaran dan realisasi yang dihasilkan dari laporan akuntansi memungkinkan manajemen untuk melakukan analisis varians dan pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Dengan demikian, penganggaran dan akuntansi saling melengkapi dalam mendukung fungsi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan manajerial. Integrasi yang baik antara kedua sistem ini akan meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 7. Peran Penganggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen

Penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga memiliki peran penting sebagai alat pengendalian manajemen. Dalam konteks ini, anggaran digunakan sebagai standar atau tolok ukur dalam menilai kinerja organisasi. Dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dan realisasi yang terjadi, manajemen dapat menilai sejauh mana kegiatan operasional telah berjalan sesuai dengan rencana.

Pengendalian melalui anggaran memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan (variance) yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat menguntungkan



(favorable) maupun yang merugikan (unfavorable). Penyimpangan tersebut kemudian dianalisis untuk mengetahui penyebabnya, apakah disebabkan oleh faktor internal seperti ketidakefisienan operasional, atau faktor eksternal seperti perubahan kondisi pasar dan ekonomi.

#### 8. Penganggaran Partisipatif dan Dampaknya terhadap Kinerja

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam praktik penganggaran modern adalah penganggaran partisipatif, yaitu proses penyusunan anggaran yang melibatkan manajer dan karyawan dari berbagai tingkat organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan rasa memiliki (sense of ownership) terhadap anggaran yang telah disusun, sehingga mendorong komitmen dalam pelaksanaannya.

Penganggaran partisipatif diyakini dapat meningkatkan kualitas anggaran karena informasi yang digunakan berasal langsung dari pihak yang memahami kondisi operasional secara nyata. Selain itu, keterlibatan karyawan dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja, karena target yang ditetapkan dianggap lebih realistis dan adil. Namun demikian, penganggaran partisipatif juga memiliki potensi kelemahan, seperti munculnya budgetary slack, yaitu kecenderungan pihak tertentu untuk menetapkan target yang lebih rendah agar mudah dicapai. Oleh karena itu, pengawasan manajerial tetap diperlukan agar tujuan penganggaran dapat tercapai secara optimal.

#### 9. Hubungan Penganggaran dengan Evaluasi Kinerja

Penganggaran memiliki peran strategis dalam sistem evaluasi kinerja perusahaan. Anggaran digunakan sebagai dasar dalam menilai pencapaian kinerja keuangan dan operasional suatu unit kerja maupun individu. Melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi, manajemen dapat menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya.

Evaluasi kinerja berbasis anggaran membantu perusahaan dalam memberikan umpan balik (feedback) kepada manajer dan karyawan, serta menjadi dasar dalam pemberian insentif dan penghargaan. Dengan demikian, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai sarana motivasi yang mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### 10. Penganggaran dan Pengambilan Keputusan Manajerial

Dalam proses pengambilan keputusan, manajemen membutuhkan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu. Anggaran menyediakan informasi tersebut dalam bentuk proyeksi keuangan yang dapat digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi berbagai alternatif keputusan. Keputusan terkait ekspansi usaha, pengendalian biaya, penetapan harga, maupun investasi jangka pendek dan jangka panjang sangat bergantung pada informasi yang dihasilkan dari proses penganggaran.

Melalui anggaran, manajemen dapat melakukan simulasi terhadap berbagai skenario yang mungkin terjadi di masa depan. Hal ini membantu perusahaan dalam mengantisipasi risiko dan menentukan strategi yang paling sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Dengan demikian, penganggaran berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan yang rasional dan berbasis perencanaan.



## 11. Tantangan dan Keterbatasan dalam Penerapan Penganggaran

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan penganggaran dalam perusahaan juga menghadapi berbagai tantangan dan keterbatasan. Salah satu tantangan utama adalah ketidakpastian lingkungan bisnis yang membuat proyeksi anggaran menjadi kurang akurat. Perubahan kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, serta dinamika pasar dapat menyebabkan anggaran yang telah disusun menjadi tidak relevan.

Selain itu, proses penyusunan anggaran yang terlalu kaku dan birokratis dapat mengurangi fleksibilitas organisasi dalam merespons perubahan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem penganggaran yang lebih adaptif, seperti penggunaan anggaran fleksibel atau rolling budget, agar tetap relevan dengan kondisi lingkungan yang dinamis.

## 12. Peran Penganggaran dalam Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Perusahaan

Penganggaran yang disusun dan dilaksanakan dengan baik dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya. Dengan adanya batasan anggaran yang jelas, perusahaan dapat mengendalikan pengeluaran dan menghindari pemborosan. Selain itu, anggaran membantu manajemen dalam menetapkan prioritas kegiatan yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Efektivitas penganggaran juga tercermin dari kemampuannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Ketika anggaran selaras dengan strategi perusahaan, maka seluruh aktivitas operasional akan terarah dan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan perusahaan.

## KESIMPULAN

Penganggaran merupakan instrumen manajerial yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan organisasi. Penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana keuangan jangka pendek, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja yang selaras dengan perencanaan strategis. Hubungan antara penganggaran, perencanaan, dan akuntansi bersifat saling melengkapi. Perencanaan memberikan arah dan tujuan, akuntansi menyediakan informasi keuangan historis, sedangkan penganggaran menjadi jembatan yang menghubungkan keduanya. Oleh karena itu, pemahaman yang baik mengenai konsep dasar penganggaran sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Educ