


## PENGEMBANGAN SISTEM PENGANGGARAN YANG EFEKTIF UNTUK MENINGKATKAN PROFITABILITAS PERUSAHAAN

Feby Salsabila Dasril<sup>1</sup>, Muhammad Abdillah Pratama Aminullah<sup>2</sup>,  
Risa Adelila Hasibuan<sup>3</sup>, Dini Vientiany<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

<sup>1</sup>[febysalsabila835@gmail.com](mailto:febysalsabila835@gmail.com), <sup>2</sup>[mapaabdillah@gmail.com](mailto:mapaabdillah@gmail.com), <sup>3</sup>[risahsb12@gmail.com](mailto:risahsb12@gmail.com),

<sup>4</sup>[dini1100000167@uinsu.ac.id](mailto:dini1100000167@uinsu.ac.id)

<p>Menerima: 23/12/2025</p> <p>Diterima: 24/12/2025</p> <p>Menerbitkan: 25/12/2025</p>  <p>This work is licensed under the <a href="https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/">Creative Commons Attribution 4.0 International License</a>.</p>	<p>Abstrak</p> <p><i>In the face of increasingly fierce business competition and uncertainty in the global economy, companies need to have an efficient budgeting system to support the achievement of maximum profits. The budgeting system functions not only as a tool for financial planning, but also as a means of controlling and assessing company performance. This study aims to explore the characteristics of an effective budgeting system, the factors that influence budgeting success, and the role of management accounting practices in improving operational efficiency and company profits. The research technique applied is a qualitative approach through systematic literature analysis of various academic journals, reference books, and relevant documents, supported by structured interviews with key informants in the fields of finance and management. The findings reveal that a participatory, adaptive budgeting system based on accurate data and supported by information technology and good management control has a positive impact on operational efficiency, cost control, and increased company profits. Therefore, the development of an integrated and responsive budgeting system is an important factor in increasing company profitability and survival.</i></p> <p><b>Keywords</b> : Budgeting System; Profitability; Management Accounting; Management Control; Operational Efficiency</p>
--	--

### PENDAHULUAN

Dalam konteks global yang semakin terhubung dan persaingan bisnis yang ketat, manajemen keuangan yang efektif merupakan elemen kunci untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sistem penganggaran, sebagai alat utama dalam manajemen keuangan, harus berfungsi sebagai strategi yang menghubungkan perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja (Prihatin, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan sistem penganggaran yang baik dapat meningkatkan efisiensi produksi hingga 25 persen.

Di tengah dunia bisnis yang kompetitif dan ketidakpastian ekonomi saat ini, manajemen keuangan yang efektif berperan sebagai faktor kunci untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. Anggaran memberi manajemen kesempatan untuk merencanakan aktivitas operasional secara efisien dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan strategis, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Selain anggaran, neraca juga memainkan peran penting dengan memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi keuangan perusahaan pada titik waktu tertentu dengan mencatat aset, kewajiban, dan ekuitas (Rafifah et al., 2025).

Namun, dalam praktiknya, sejumlah perusahaan menghadapi kendala dalam memaksimalkan fungsi anggaran. Masalah-masalah ini meliputi kurangnya partisipasi dalam proses penganggaran,

pemanfaatan teknologi yang suboptimal, dan pengawasan serta evaluasi yang lemah (Desta et al., 2025). Studi kasus PT Wakaf Pro Corpora mengungkapkan bahwa pada tahun 2024, pendapatan yang terealisasi hanya 65,17% dari anggaran, pengeluaran yang terealisasi mencapai 76,76%, dan laba bersih sebesar 15,89% (Debora Junita Panjaitan, 2023). Di PT Pandu Sejahtera Utama, analisis varians menunjukkan penyimpangan antara anggaran dan realisasi berkisar antara 12% hingga 24% dalam biaya operasional antara tahun 2022 dan 2024, yang mengindikasikan kelemahan dalam sistem penganggaran (Rafifah et al., 2025).

Penelitian sebelumnya telah mengungkapkan pentingnya anggaran dalam manajemen risiko keuangan. Anggaran yang dirancang dengan baik dan mudah disesuaikan telah terbukti efektif dalam membantu perusahaan menghadapi ketidakpastian ekonomi (Anwar & Marliani, 2024). Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran memiliki peluang lebih besar untuk mengurangi dampak risiko pasar, kredit, likuiditas, dan operasional.

Penelitian ini berfokus pada: (1) mengidentifikasi karakteristik sistem penganggaran yang efisien; (2) menilai elemen-elemen yang mempengaruhi keberhasilan penganggaran; (3) meneliti kontribusi praktik akuntansi manajemen terhadap peningkatan kinerja operasional; (4) menyusun saran strategis untuk mengembangkan sistem penganggaran guna meningkatkan profitabilitas.

## TINJAUAN TEORETIS

### Konsep Dasar Penganggaran

Anggaran adalah rencana keuangan yang menguraikan perkiraan pendapatan dan pengeluaran untuk periode waktu tertentu, berfungsi sebagai alat perencanaan dan manajemen keuangan (Perusahaan, n.d.). Hansen dan Mowen mendefinisikan anggaran sebagai strategi komprehensif untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya dalam periode waktu tertentu. Menurut Horngren dkk., anggaran mengacu pada rencana terukur untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya keuangan dalam jangka waktu tertentu.

Fungsi utama anggaran meliputi perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja. Sebagai alat perencanaan, anggaran memainkan peran penting dalam menetapkan tujuan dan langkah-langkah untuk mencapainya. Dalam kapasitas perencanaannya, anggaran membantu manajer dalam merencanakan aktivitas operasional dan strategi bisnis, termasuk menentukan kebutuhan sumber daya, memprioritaskan pengeluaran, dan mengalokasikan dana ke berbagai proyek.

Sebagai alat pemantauan, anggaran memberi manajemen kemampuan untuk secara teratur melaporkan kinerja keuangan dan membandingkannya dengan target yang telah ditentukan. Proses ini membantu mengidentifikasi penyimpangan dari rencana awal dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Dalam hal efisiensi produksi, anggaran berfungsi untuk menentukan alokasi sumber daya yang tepat, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan produktivitas.

### Jenis-Jenis Anggaran

Dalam manajemen keuangan, terdapat beberapa variasi anggaran yang digunakan perusahaan untuk memenuhi berbagai kebutuhan perencanaan dan pengendalian (Anwar & Marliani, 2024):

1. Anggaran Operasional: Ini melibatkan perencanaan pendapatan dan pengeluaran yang terkait dengan aktivitas sehari-hari perusahaan, termasuk anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja, dan anggaran biaya overhead.
2. Anggaran Kas: Ini adalah perkiraan arus kas masuk dan keluar yang diharapkan selama periode tertentu, penting untuk memastikan perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya.

3. Anggaran Modal: Ini mencakup perencanaan investasi jangka panjang dalam aset tetap seperti peralatan, bangunan, dan proyek-proyek besar lainnya.
4. Anggaran Fleksibel: Anggaran ini disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas atau volume produksi, memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan kondisi operasional.
5. Anggaran Berbasis Nol: Pendekatan di mana setiap item pengeluaran harus dibenarkan sejak awal untuk setiap periode anggaran, tanpa mengacu pada anggaran dari periode sebelumnya.

### **Biaya Overhead Pabrik dan Anggaran**

Biaya overhead pabrik (BOP) adalah pengeluaran yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas produksi, tetapi tetap memainkan peran penting dalam mendukung operasional perusahaan yang berkelanjutan (Nasution et al., 2025). Mulyadi menyatakan bahwa biaya overhead pabrik mencakup berbagai komponen seperti pengeluaran untuk listrik, air, pemeliharaan mesin, penyusutan aset, dan biaya tenaga kerja yang tidak secara langsung berkontribusi pada proses produksi.

Pengelolaan BOP yang tidak efektif dapat meningkatkan biaya produksi dan mengurangi profitabilitas. Perencanaan dan pemantauan overhead yang tidak efisien dapat mengakibatkan peningkatan biaya produksi, yang pada akhirnya berdampak pada profitabilitas perusahaan. Pendekatan penganggaran berbasis aktivitas dapat membantu perusahaan mengalokasikan biaya overhead secara lebih akurat sesuai dengan pemanfaatan sumber daya dalam setiap aktivitas produksi.

### **Penganggaran sebagai Alat Pengendalian Manajemen**

Pengendalian manajemen memastikan bahwa rencana diimplementasikan sesuai dengan tujuan perusahaan, termasuk pemanfaatan anggaran untuk mengoptimalkan keuntungan. Sistem pengendalian manajemen sangat penting untuk menjaga strategi perusahaan tetap pada jalurnya (Khaddafi et al., 2024).

Dalam pengendalian, anggaran berfungsi untuk mencegah pengeluaran berlebihan dan menilai perbedaan antara hasil yang dianggarkan dan hasil aktual (Debora Junita Panjaitan, 2023). Anggaran bertindak sebagai instrumen pengendalian untuk mencegah pemborosan, pengeluaran yang tidak efisien, atau alokasi anggaran yang tidak sesuai dengan prioritas perusahaan (Irman et al., 2020). Analisis varians adalah alat penting dalam fungsi pengendalian, mendeteksi penyimpangan dan menerapkan tindakan korektif.

Varians mengacu pada perbedaan antara rencana atau target dan hasil yang dicapai. Analisis varians melibatkan perhitungan matematis dari dua set data untuk memahami penyebab penyimpangan. Varians dapat membantu manajer dalam merencanakan dan mengendalikan aktivitas untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

### **Peran Anggaran dalam Pengelolaan Risiko**

Anggaran memainkan peran penting dalam manajemen risiko keuangan perusahaan dengan menyediakan kerangka kerja sistematis untuk perencanaan, pengendalian, dan penilaian keuangan (Anwar & Marliani, 2024). Anggaran yang dirancang dengan baik dapat membantu perusahaan mengidentifikasi potensi risiko keuangan jauh sebelumnya dan secara proaktif mengembangkan strategi untuk mengatasinya.

Salah satu cara utama anggaran berkontribusi pada manajemen risiko adalah melalui perencanaan yang menyeluruh. Anggaran memungkinkan manajer untuk merencanakan pendapatan dan pengeluaran di masa depan, sehingga mempersiapkan diri untuk potensi kekurangan likuiditas atau kebutuhan pendanaan tambahan. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang

memasukkan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran mereka lebih mampu beradaptasi dengan perubahan pasar dan menjaga stabilitas keuangan.

### **Praktik Akuntansi Manajemen**

Praktik akuntansi manajemen mencakup berbagai metode seperti perencanaan anggaran, analisis varians biaya, sistem penetapan biaya, termasuk metode penetapan biaya berbasis aktivitas dan standar, serta penilaian kinerja manajerial dan pelaporan keuangan (Sirait et al., 2025). Pendekatan-pendekatan ini telah terbukti memainkan peran penting dalam mendukung pertumbuhan berkelanjutan di sektor manufaktur (Wijaya & Atahau, 2021).

Penerapan sistem akuntansi manajemen yang tepat untuk industri manufaktur kecil dan menengah berdampak positif pada efisiensi manajemen biaya dan memperkuat ketahanan ekonomi. Metode-metode seperti perencanaan anggaran, sistem penetapan biaya tingkat lanjut, dan analisis varians biaya sangat penting dalam mendeteksi inefisiensi dan membantu pengambilan keputusan yang lebih baik.

### **Faktor-Faktor Efektivitas Penganggaran**

Efisiensi anggaran dipengaruhi oleh beberapa elemen penting. Pertama, standar perencanaan dan akurasi data historis memungkinkan organisasi untuk memprediksi kebutuhan, menghindari pemborosan, dan meningkatkan efektivitas. Selanjutnya, kemampuan tim manajemen dalam membuat anggaran yang selaras dengan kebutuhan operasional sangat penting. Terakhir, kolaborasi antar departemen memastikan bahwa anggaran tersebut mencakup faktor biaya, permintaan pasar, dan strategi promosi (Kurniawan, 2024).

Saat menyiapkan anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai elemen, seperti volume produksi, tingkat operasional, dan efektivitas penggunaan material dan energi. Selain itu, teknologi dan sistem informasi manajemen juga memainkan peran penting dalam membantu pengelolaan anggaran biaya operasional yang lebih efisien (Nasution et al., 2025).

### **Hubungan Penganggaran dengan Profitabilitas**

Optimalisasi anggaran berdampak langsung pada efektivitas produksi dan profitabilitas. Perusahaan yang menetapkan anggaran yang baik dapat mengurangi pemborosan dan mengarahkan sumber daya ke sektor produktif (Masithoh, 2025). Manajemen modal kerja yang baik membantu menjaga ketersediaan kas dan memaksimalkan aset yang dapat diakses, sehingga berkontribusi pada peningkatan keuntungan.

Penelitian menunjukkan bahwa struktur modal yang seimbang memiliki efek positif pada pengembalian ekuitas pemilik, meskipun penggunaan utang yang berlebihan dapat menekan keuntungan. Penggunaan anggaran modal yang tepat memastikan bahwa investasi diarahkan pada proyek-proyek dengan pengembalian investasi tertinggi. Keuntungan diperoleh dari pendapatan dikurangi berbagai biaya, dengan biaya operasional sebagai elemen terbesar dari total biaya (Irman et al., 2020).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode tinjauan literatur yang sistematis. Metodologi ini ideal untuk mencari, mengevaluasi, dan menggabungkan perspektif teoritis serta temuan empiris yang berhubungan dengan sistem anggaran dan profitabilitas. Pendekatan kualitatif yang berfokus pada tinjauan literatur ini bertujuan untuk menyatukan hasil dari beberapa studi sebelumnya mengenai fungsi anggaran dalam manajemen risiko keuangan (Anwar & Marliani, 2024).

Sumber data sekunder yang digunakan termasuk artikel jurnal ilmiah, buku referensi, dan dokumen akademis yang diperoleh dari basis data seperti Google Scholar, SINTA, serta portal jurnal

yang terindeks. Kriteria pemilihan literatur mencakup relevansi dengan sistem anggaran dan profitabilitas, kredibilitas sumber dari jurnal yang diakreditasi, dan kemutakhiran publikasi dalam rentang waktu 5-10 tahun terakhir. Data primer juga dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan informan kunci di departemen keuangan dan manajemen perusahaan untuk mendapatkan wawasan tentang proses perencanaan anggaran, penyusunan neraca, pengendalian anggaran, dan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efisiensi keuangan (Rafifah et al., 2025).

Prosedur analisis data dilakukan melalui beberapa langkah: (1) pengklasifikasian informasi berdasarkan tema utama; (2) penggabungan teori dari berbagai sudut pandang; (3) identifikasi celah penelitian; (4) analisis tematik untuk menemukan pola dan hubungan antar konsep. Teknik analisis data yang diterapkan adalah deskriptif kualitatif dan melibatkan metode analisis variasi (Irman et al., 2020). Analisis variansi dilakukan untuk mengevaluasi perbedaan antara nilai anggaran dan realisasi aktual, membantu dalam mengidentifikasi seberapa besar deviasi yang dialami perusahaan dalam pelaksanaan rencana keuangan (Rafifah et al., 2025).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Sistem Penganggaran Efektif

Sistem penganggaran yang efisien memiliki beberapa karakteristik kunci: (1) menyeluruh dan terintegrasi, mencakup semua aspek operasional mulai dari produksi hingga manajemen keuangan (Taroreh et al., 2023); (2) bersifat partisipatif, melibatkan beragam lapisan manajemen untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen (Debora Junita Panjaitan, 2023); (3) mampu beradaptasi dan fleksibel dalam menghadapi perubahan kondisi baik internal maupun eksternal; (4) didasarkan pada data yang akurat serta analisis mendalam dengan memanfaatkan teknologi informasi (Kurniawan, 2024).

Proses pembuatan anggaran yang efektif menggunakan pendekatan dari bawah ke atas, dimulai dari level terendah dalam organisasi dan melibatkan masukan dari berbagai unit atau divisi (Debora Junita Panjaitan, 2023). Dalam pendekatan ini, masing-masing unit atau divisi bertanggung jawab atas penyusunan anggaran mereka sendiri dengan mengacu pada data dan informasi yang relevan. Strategi ini mendorong kerjasama dan pemahaman yang lebih baik antara berbagai departemen.

### Peran Penganggaran dalam Pengendalian Operasional

Penganggaran berfungsi sangat penting dalam tiga bidang pengawasan: biaya, pendapatan, dan keuntungan. Dalam hal pengendalian biaya, beberapa penelitian mengindikasikan bahwa fluktuasi biaya bahan baku memiliki hubungan negatif dengan margin keuntungan, perubahan biaya tenaga kerja memberikan dampak besar pada ROI, sementara variasi overhead memiliki dampak menengah terhadap ROA (Mulyana et al., n.d.).

Tinjauan terhadap laporan keuangan PT Pandu Sejahtera Utama dari tahun 2022 sampai 2024 menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara anggaran yang ditetapkan dan realisasi keuangan. Beberapa item anggaran, terutama dalam komponen biaya operasional, mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Untuk tahun 2022, realisasi biaya operasional tercatat sebesar 112% dari angka yang dianggarkan, meningkat menjadi 119% di tahun 2023, dan melesat kembali menjadi 124% di tahun 2024 (Rafifah et al., 2025).

Analisis variansi menjadi alat yang penting dalam pengendalian. Perusahaan yang secara teratur melakukan analisis variansi dan mengambil tindakan perbaikan mampu meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan. Semakin kecil perbedaan anggaran beban menunjukkan pengendalian yang lebih baik, yang berujung pada peningkatan kinerja keuangan dan laba. Hasil analisis dari penelitian di PT Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru mengungkapkan bahwa Anggaran Biaya Operasional telah berfungsi sebagai instrumen perencanaan dan pengawasan untuk meningkatkan laba, dan sudah diterapkan dengan baik (Irman et al., 2020).

### **Analisis Varians dan Efisiensi Operasional**

Analisis varians berfungsi untuk mengidentifikasi masalah, menemukan peluang, mendukung proses pengambilan keputusan, dan memfasilitasi koordinasi antara bagian-bagian yang bertanggung jawab dalam perusahaan. Varians sendiri merujuk pada selisih antara angka yang diperoleh dari hasil aktual dan angka yang telah dianggarkan, di mana angka anggaran menjadi patokan untuk perbandingan yang dilakukan.

Varians yang bersifat menguntungkan dapat meningkatkan profit operasional dibandingkan dengan angka anggaran. Dalam konteks pendapatan, hal ini berarti bahwa pendapatan yang diperoleh lebih tinggi daripada yang dianggarkan. Untuk biaya, artinya biaya aktual lebih rendah daripada yang sudah direncanakan. Sebaliknya, varians yang bersifat merugikan dapat mengakibatkan penurunan laba operasional dibandingkan angka anggaran.

Di PT Inti Citra Agung, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah melaksanakan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dengan efektif. Selama periode penelitian, realisasi anggaran biaya operasional tidak menunjukkan deviasi yang signifikan, yang menandakan adanya efektivitas dalam pengendalian biaya dan kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan penggunaan sumber daya (Debora Junita Panjaitan, 2023).

### **Peran Akuntansi Manajemen dalam Efisiensi Operasional**

Praktik akuntansi manajemen berperan penting dalam mendukung efisiensi operasional dan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan di sektor manufaktur. Dengan menggunakan metode seperti penganggaran, penentuan biaya, dan analisis varians biaya, perusahaan dapat mengendalikan biaya dengan lebih baik, mempercepat proses produksi, dan meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Sirait et al., 2025).

Implementasi Activity-Based Budgeting (ABB) memperbaiki keakuratan dalam pembagian biaya overhead pabrik, sementara Enterprise Resource Planning (ERP) memfasilitasi transparansi dan pengawasan biaya (Nasution et al., 2025). Melalui penyediaan struktur untuk perencanaan dan pengawasan finansial, anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengenali, mengatur, dan mengurangi risiko keuangan yang dihadapi.

Studi yang dilakukan pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa penggunaan teknik akuntansi manajemen seperti anggaran biaya produksi dan analisis biaya variabel dapat meningkatkan efisiensi dalam proses produksi. Perusahaan yang secara aktif menerapkan sistem akuntansi manajemen modern seperti penentuan perbandingan, rekayasa ulang, dan papan kinerja menunjukkan hasil keuangan yang lebih konsisten, bahkan saat menghadapi tekanan dari luar.

### **Pengelolaan Biaya Overhead Pabrik**

Pengelolaan biaya overhead pabrik (BOP) yang efektif berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan manufaktur. Pengaturan biaya overhead yang rumit perlu diterapkan dengan sistem perencanaan dan pengawasan yang terencana supaya tidak terjadi keborosan yang dapat menyebabkan peningkatan biaya produksi dan penurunan keuntungan perusahaan (Nasution et al., 2025).

Penerapan Activity-Based Budgeting (ABB) terbukti dapat meningkatkan efisiensi dalam pengalokasian BOP dengan menyesuaikan biaya berdasarkan tingkat konsumsi sumber daya dalam setiap aktivitas produksi. Implementasi Activity-Based Budgeting (ABB) telah terbukti dapat

memperbaiki efisiensi dalam distribusi BOP dengan menyesuaikan biaya sesuai dengan pemakaian sumber daya dalam setiap proses produksi.

Tantangan utama adalah fluktuasi harga bahan baku dan energi, yang memerlukan fleksibilitas anggaran. Permasalahan utama yang dihadapi adalah perubahan harga bahan baku dan energi, yang memerlukan anggaran yang adaptif. Strategi optimal mencakup pengendalian tenaga kerja tidak langsung, pencatatan bahan baku berbasis teknologi, serta efisiensi energi. Rencana terbaik meliputi pengelolaan tenaga kerja tidak langsung, pencatatan bahan baku menggunakan teknologi, serta peningkatan efisiensi energi.

### Faktor-Faktor Kunci Efektivitas Penganggaran

#### 1. Mutu Perencanaan dan Ketepatan Data

Perencanaan yang baik yang didukung oleh data sejarah yang tepat dapat meningkatkan keakuratan proyeksi serta mengurangi selisih antara anggaran dan realisasi. Akuntansi menyediakan data historis yang penting untuk menghasilkan estimasi yang tepat guna disusun dalam anggaran.

#### 2. Keterampilan Tenaga Kerja

Kemampuan tim pengelola keuangan dalam menyusun dan mengatur anggaran sangat menentukan hasilnya. Investasi dalam pelatihan dapat meningkatkan kualitas proses penyusunan anggaran (Sirait et al., 2025). Implementasi akuntansi manajemen masih menemui berbagai tantangan, terutama di negara-negara berkembang, termasuk kurangnya tenaga kerja yang terampil.

#### 3. Teknologi dan Sistem Informasi

Penggunaan ERP dan perangkat lunak terintegrasi memberikan kemampuan untuk pemantauan secara langsung serta analisis prediktif yang akurat (Kurniawan, 2024). Dengan memakai software akuntansi dan Sistem Perencanaan Sumber Daya Perusahaan (ERP), organisasi bisa memantau pengeluaran secara langsung dan menganalisis selisih antara anggaran dan realisasi biaya.

#### 4. Kolaborasi Antar Fungsi

Partisipasi dan kerja sama antara berbagai departemen memastikan bahwa anggaran mencakup aspek keuangan, operasional, pemasaran, dan strategis (Taroreh et al., 2023). Melalui wawancara terstruktur dengan manajemen, terungkap bahwa proses kerja sama antara unit keuangan dan operasional belum berjalan dengan baik dan terintegrasi.

#### 5. Sistem Penilaian dan Umpan Balik

Mekanisme penilaian yang dilakukan secara rutin dan umpan balik yang baik memungkinkan adanya penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan (Rafifah et al., 2025). Perusahaan yang melaksanakan evaluasi secara berkala dapat mendukung manajemen dalam mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan (Irman et al., 2020).

### Dampak Penganggaran terhadap Profitabilitas

Analisis mengindikasikan adanya hubungan positif yang signifikan antara efektivitas sistem anggaran dan profitabilitas melalui:

### 1. Peningkatan Efisiensi Operasional

Meningkatkan alur kerja, mengurangi pemborosan, dan memanfaatkan sumber daya dengan baik dapat meningkatkan efisiensi produksi hingga 25% (Ratnasari & Amiliya, 2024). Dengan pengelolaan BOP yang tepat, perusahaan mampu meningkatkan efisiensi operasional, menekan pemborosan, dan memperkuat posisi kompetitif di sektor manufaktur (Nasution et al., 2025).

### 2. Pengendalian Biaya

Menemukan area yang boros dan melakukan tindakan perbaikan secara cepat dapat mengurangi biaya operasional sampai 20%. Pengelolaan biaya operasional yang lebih efektif dapat meningkatkan laba bersih perusahaan.

### 3. Optimalisasi Pendapatan

Target pendapatan yang didasarkan pada analisis pasar dapat meningkatkan hasil penjualan (Masithoh, 2025). Penelitian terhadap laporan keuangan PT Pandu Sejahtera Utama menunjukkan bahwa kondisi likuiditas perusahaan dari tahun 2022 hingga 2024 tergolong stabil dan berada pada level yang cukup aman (Rafifah et al., 2025).

### 4. Alokasi Modal Efektif

Pemanfaatan metode NPV dan IRR dalam anggaran modal secara signifikan meningkatkan profitabilitas jangka panjang. Anggaran modal yang efektif memastikan bahwa investasi ditujukan untuk proyek dengan pengembalian investasi yang paling tinggi (Masithoh, 2025).

## Peran Anggaran dalam Identifikasi dan Mitigasi Risiko

Anggaran berperan sebagai instrumen krusial dalam mengenali risiko keuangan yang mungkin terjadi dengan memberikan struktur yang terorganisir untuk memprediksi pendapatan dan pengeluaran di masa mendatang (Anwar & Marliani, 2024). Dengan melakukan perkiraan terhadap pendapatan dan pengeluaran yang akan datang, perusahaan dapat menemukan potensi masalah kekurangan kas atau kebutuhan untuk mendapatkan pembiayaan tambahan.

Upaya untuk mengurangi risiko yang dilakukan melalui anggaran mencakup perencanaan kontingensi, penyediaan cadangan, penyesuaian anggaran, serta pemantauan kinerja keuangan. Perencanaan kontingensi memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk tetap beroperasi walaupun ada perubahan pasar atau gangguan dari luar. Penyediaan cadangan dalam anggaran membantu perusahaan menyiapkan dana sebagai perlindungan terhadap risiko yang tidak terduga.

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan aktif dalam mengelola risiko keuangan dapat meminimalkan dampak buruk dari ketidakpastian ekonomi. Mereka menyoroti pentingnya pengembangan strategi mitigasi risiko yang menyeluruh, termasuk penggunaan anggaran yang dapat disesuaikan dan fleksibel.

## Tantangan dan Strategi Pengembangan

Implementasi menghadapi hambatan: perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, ketahanan organisasi, keterbatasan sumber daya, serta kompleksitas struktur organisasi (Taroreh et al., 2023). Ketidakpastian ekonomi yang terus meningkat dalam konteks bisnis global saat ini memaksa

perusahaan untuk merancang strategi yang efektif dalam mengelola risiko finansial (Anwar & Marliani, 2024).

Kesiapan dalam menyusun anggaran sangat krusial agar perusahaan bisa menyesuaikan strategi pengelolaan biaya sesuai dengan kondisi eksternal yang berubah-ubah. Selain melakukan perencanaan yang terperinci, perusahaan juga perlu menerapkan sistem kontrol dan evaluasi anggaran yang ketat untuk memastikan bahwa pengeluaran tetap dalam batas yang wajar.

Strategi pengembangan mencakup:

- a. Pelaksanaan Penganggaran Partisipatif: gabungan pendekatan dari bawah dan atas untuk meningkatkan rasa memiliki serta tanggung jawab dalam mencapai target anggaran (Sirait et al., 2025).
- b. Penggunaan Teknologi Digital: penerapan kecerdasan buatan untuk analisis prediktif dan sistem ERP yang memastikan integrasi data antar unit (Kurniawan, 2024).
- c. Penerapan Rolling Budget: penyesuaian berkala guna meningkatkan fleksibilitas menghadapi perubahan pasar.
- d. Pengembangan Kompetensi SDM: pelatihan rutin bagi staf keuangan dan operasional agar mereka dapat beradaptasi dengan teknologi terbaru (Rafifah et al., 2025).
- e. Penguatan Sistem Monitoring: penggunaan dashboard interaktif untuk pemantauan secara real-time, memungkinkan perusahaan untuk segera mengambil tindakan korektif jika terdapat perbedaan antara anggaran dan pengeluaran (Nasution et al., 2025).
- f. Integrasi dengan Manajemen Kinerja: untuk meningkatkan akuntabilitas dan motivasi, memastikan bahwa anggaran berfungsi tidak hanya sebagai alat pencatatan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memperkuat daya saing perusahaan (Sirait et al., 2025).

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan studi literatur dan diskusi yang telah dilakukan, dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan sistem anggaran yang efisien memiliki peran strategis yang besar dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan. Fungsi sistem anggaran bukan hanya sebagai alat untuk merencanakan keuangan, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen, penilaian kinerja, serta pengurangan risiko finansial. Anggaran yang baik ditandai oleh karakteristik yang terpadu, melibatkan partisipasi, mampu beradaptasi, dan didukung dengan data yang tepat serta penggunaan teknologi informasi.

Analisis menunjukkan bahwa penerapan sistem anggaran yang efektif mampu meningkatkan kinerja operasional perusahaan dengan mengontrol biaya, terutama untuk biaya operasional dan biaya overhead pabrik. Dengan melakukan analisis varians secara rutin, perusahaan dapat mendeteksi perbedaan antara anggaran dan realisasinya, sehingga manajemen bisa segera melakukan tindakan korektif dengan cepat dan tepat. Selain itu, penerapan praktik akuntansi manajemen seperti Anggaran Berbasis Aktivitas, anggaran fleksibel, dan pemakaian sistem Enterprise Resource Planning (ERP) terbukti meningkatkan presisi dalam alokasi biaya, transparansi keuangan, serta kualitas pengambilan keputusan manajerial.

Penelitian ini juga menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara efektivitas sistem anggaran dan peningkatan profitabilitas perusahaan. Efektivitas tersebut dapat dilihat dari meningkatnya efisiensi produksi, pengendalian biaya yang lebih baik, peningkatan pendapatan, serta alokasi modal yang lebih akurat dengan menerapkan anggaran modal. Selain itu, anggaran sangat penting dalam membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengurangi risiko keuangan, khususnya

dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan perubahan dalam lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki batasan karena menggunakan pendekatan kualitatif yang didasarkan pada tinjauan literatur dan data sekunder, sehingga belum sepenuhnya dapat menggambarkan kondisi nyata secara mendalam di satu perusahaan atau sektor industri tertentu. Oleh karena itu, perusahaan dianjurkan untuk terus mengembangkan sistem penganggaran yang melibatkan partisipasi dan adaptasi, meningkatkan penggunaan teknologi digital dalam proses penganggaran, serta memperkuat keterampilan sumber daya manusia dalam bidang keuangan dan akuntansi manajemen melalui pelatihan berkelanjutan. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif atau studi kasus untuk mendapatkan hasil yang lebih menyeluruh dan praktis, serta mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan tingkat adopsi teknologi dalam sistem anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, R., & Marliani, S. (2024). Peran Anggaran dalam Pengelolaan Risiko Keuangan Perusahaan. *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)*, 4(2), 34–41. <https://doi.org/10.32897/dimensi.v4i2.3727>
- Debora Junita Panjaitan. (2023). Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba PT Inti Citra Agung. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 1(2), 81–87. <https://doi.org/10.70052/jeba.v1i2.144>
- Desti, M. R. D., Gurusinga, haikel B., & Hidayat, T. (2025). Perencanaan Dan Penganggaran Perusahaan: Konsep, Fungsi, Dan Implementasi. *Jurnal Ilmiah Nusantara (JINU)*, 2(2), 798–809.
- Irman, M., Samosir, T., & Suryani, L. (2020). Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68–79. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/index>
- Khaddafi, M., Siagian, A., Arami, M., Dewi, D., & Sagala, M. (2024). *the Role of Budgeting in Improving the Sustainability of Company Financials*. 5901–5909. <https://jicnusantara.com/index.php/jiic>
- Kurniawan, D. (2024). Pengaruh Penerapan Teknologi Informasi, Arus Kas dan Laba terhadap Efisiensi Keuangan Perusahaan. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 827–837. <https://doi.org/10.38035/rrj.v6i4.882>
- Masithoh, N. (2025). Analisis Pengaruh Manajemen Keuangan Terhadap Profitabilitas Perusahaan Analysis of the Influence of Financial Management on Company Profitability. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(6), 3028–3034. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i6.7786>
- Mulyana, A., Nurfianti, A., Faradine, F., Afifah, N. N., Akuntansi, J., Nutanio, U., No, J. P., Sastranegara, H., Cicendo, K., Bandung, K., & Barat, J. (n.d.). KINERJA KEUANGAN Abstrak. 219.
- Nasution, N. L., Tarigan, I. M., & Zhaharah, N. A. (2025). Analisis Dan Perancangan Anggaran Biaya Overhead. *Jurnal Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(1), 546–555.
- Perusahaan, L. (n.d.). *Analisis Anggaran Operasional* | 1 Etin Kurniatin. 1–20.
- Prihatin, S. (2025). *Jurnal Inovasi Manajemen dan Kewirausahaan OPTIMALISASI ANGGARAN DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PRODUKSI : STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR* *Jurnal Inovasi Manajemen dan Kewirausahaan*. 6(3), 331–343.
- Rafifah, N., Aulia, Z. D., Anggreani, A. W., & Syahwildan, M. (2025). Evaluasi Struktur Anggaran Dan Neraca Untuk Optimalisasi. *Akademik Ekonomi Dan Manajemen*, 2(3), 862–872.
- Ratnasari, A. D., & Amiliya, S. (2024). Optimalisasi Keuangan Perusahaan Melalui Sistem Manajemen Keuangan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 02(01), 10.

- Sirait, S. A., Nababan, J. E. A. B., Damanik, J. C., & Rajagukguk, L. S. (2025). PENDAHULUAN Dalam era globalisasi dan persaingan pasar yang semakin dinamis, perusahaan manufaktur menghadapi tantangan yang kompleks, baik dari sisi operasional maupun. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(7), 372–376.
- Taroreh, V., Sondakh, J. J., & Maradesa, D. (2023). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Pada Pt. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado Analysis of the Implementation of Management Control System To Improve Company Performance At Pt. Pos Indonesia Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 11(3), 82–89. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/download/49134/43176>
- Wijaya, L. A., & Atahau, A. D. R. (2021). Profitability and Sustainable Growth of Manufacturing Firms: Empirical Evidence from Malaysia and Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 13–24. <https://doi.org/10.17509/jrak.v9i1.26689>