SURPLUS: JURNAL EKONOMI DAN BISNIS
Tahun 2026, Volume 5, Nomor 1, Bulan Juli-Desember: hlm 2154-2165
e-ISSN: 2964-7665 | URL: https://yptb.org/index.php/sur | e-Mail: jurnalq17@gmail.com

Lisensi: CC-BY DOI: https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2985

ANALISIS PENERAPAN PENGANGGARAN INDUK SEBAGAI INSTRUMEN PENGENDALIAN BIAYA DAN PENINGKATAN EFISIENSI OPERASIONAL PERUSAHAAN

Tuti Sriwedari[1]*, Assyifa Rahmatia[2], Hartalena Sinaga[3], Lila Aprila Hutagalung[4], Putri Hidayanti Ritonga[5], & Ruth Indri Joya Pakpahan[6]
[*1-6]Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Medan
[*]e-Mail: tutisriwedari@unimed.ac.id

Submit Tgl: 13-Oktober-2026 Diterima Tgl: 14-Oktober-2026 Diterbitkan Tgl: 20-Oktober-2026

Abstract: *The master budget is an integrated financial plan that consolidates all functional budgets of a company and plays an important role in planning, coordination, and control of business activities. This study aims to analyze the implementation of the master budget as an instrument for cost control and for improving a company's operational efficiency. The study employs a literature review (library research) of management accounting textbooks and national and international journal articles published between 2021 and 2026, analyzed descriptively and qualitatively through reduction, categorization, and synthesis. The findings show that the master budget consists of interconnected operating and financial budgets that start from the sales budget. Its implementation controls costs effectively when accompanied by variance analysis, actual-versus-budget reporting, and periodic feedback. The master budget improves operational efficiency through better resource allocation, coordination among work units, and accountability of responsibility centers. Successful implementation is influenced by top management support, participation in budget preparation, estimation accuracy, information systems, and organizational governance, while the main obstacles include budgetary slack, budget rigidity, inaccurate sales forecasts, and weak coordination. The master budget should be designed to be participative and adaptive so that it truly functions as a cost control instrument.*

Keywords*: Master Budget; Cost Control; Operational Efficiency; Variance Analysis; Participative Budgeting*

Abstrak: Penganggaran induk (master budget) merupakan rencana keuangan terpadu yang menggabungkan seluruh anggaran fungsional perusahaan dan berperan penting dalam perencanaan, koordinasi, serta pengendalian kegiatan usaha. Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan penganggaran induk sebagai instrumen pengendalian biaya dan peningkatan efisiensi operasional perusahaan. Metode yang digunakan adalah studi literatur (*library research*) dengan menelaah buku teks akuntansi manajemen dan artikel jurnal ilmiah nasional maupun internasional terbitan 2021–2026, kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif melalui tahap reduksi, kategorisasi, dan sintesis. Hasil kajian menunjukkan bahwa penganggaran induk terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan yang saling terhubung dan bermula dari anggaran penjualan. Penerapannya efektif mengendalikan biaya apabila disertai analisis varians, pelaporan realisasi, dan umpan balik secara berkala. Penganggaran induk mendorong efisiensi operasional melalui alokasi sumber daya yang lebih tepat, koordinasi antarunit kerja, dan akuntabilitas pusat pertanggungjawaban. Keberhasilan penerapan dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak, partisipasi dalam penyusunan, akurasi estimasi, sistem informasi, serta tata kelola organisasi, sedangkan kendala utamanya meliputi senjangan anggaran (budgetary slack), kekakuan anggaran, estimasi penjualan yang kurang akurat, dan lemahnya koordinasi. Penganggaran induk perlu dirancang secara partisipatif dan adaptif agar benar-benar berfungsi sebagai instrumen pengendalian biaya.

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

Kata Kunci: Penganggaran Induk; Pengendalian Biaya; Efisiensi Operasional; Analisis Varians; Anggaran Partisipatif

Cara mengutip Sriwedari, T., Rahmatia, A., Sinaga, H., Hutagalung, L. A., Ritonga, P. H., & Pakpahan, R. I. J. (2026). Analisis Penerapan Penganggaran Induk sebagai Instrumen Pengendalian Biaya dan Peningkatan Efisiensi Operasional Perusahaan. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *5*(1), 2154–2165. https://doi.org/10.71456/sur.v5i1.2985

PENDAHULUAN

Perusahaan beroperasi dalam lingkungan bisnis yang ditandai oleh persaingan ketat, fluktuasi harga input, perubahan permintaan pasar, dan tuntutan pemangku kepentingan terhadap kinerja keuangan yang berkelanjutan. Dalam kondisi demikian, kemampuan mengelola biaya menjadi faktor penentu karena biaya yang tidak terkendali akan langsung menggerus laba dan melemahkan daya saing. Manajemen karenanya memerlukan perangkat yang tidak hanya menetapkan target, tetapi juga mengarahkan penggunaan sumber daya agar sejalan dengan tujuan perusahaan. Salah satu perangkat yang paling lazim digunakan dalam akuntansi manajemen adalah anggaran.

Anggaran dipahami sebagai rencana keuangan yang memuat perkiraan pendapatan dan pengeluaran untuk periode tertentu, umumnya satu tahun, serta berfungsi sebagai pedoman alokasi sumber daya dan sarana pengawasan arus kas (Tukunan et al., 2024). Di tingkat perusahaan, berbagai anggaran fungsional seperti anggaran penjualan, produksi, dan biaya usaha disatukan dalam penganggaran induk atau *master budget*. Garrison et al. (2021) serta Datar dan Rajan (2021) menempatkan penganggaran induk sebagai rangkaian anggaran yang saling berkaitan dan bermuara pada proyeksi laporan keuangan, sehingga manajemen memperoleh gambaran menyeluruh mengenai konsekuensi rencana operasional terhadap laba, kas, dan posisi keuangan.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kualitas proses penganggaran berhubungan dengan kinerja perusahaan. Tie (2026) menemukan hubungan positif yang signifikan antara pengendalian anggaran, yang diukur melalui perumusan, pelaksanaan, dan umpan balik anggaran, dengan kinerja keuangan pada perusahaan di Rusia. Temuan serupa dilaporkan pada perusahaan manufaktur di Kenya (Abdi & Mutswenje, 2023), Somalia (Mohamed, 2022), Tiongkok (Zhou et al., 2025), usaha kecil dan menengah di Kamerun (Takwa et al., 2024), serta di Vietnam (Tuan & Rajagopal, 2022). Pada konteks Indonesia, kajian atas anggaran biaya operasional pada perusahaan jasa kebandarudaraan, perusahaan daerah air minum, dan perusahaan agro menegaskan bahwa anggaran dipakai sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian, meskipun kualitas pelaksanaannya beragam (Adellia et al., 2023; Kalesaran et al., 2025; Tukunan et al., 2024).

Meskipun demikian, temuan-temuan tersebut tersebar pada berbagai konteks industri, sudut pandang teori, dan fokus variabel yang berbeda. Sebagian penelitian menyoroti satu jenis anggaran, misalnya anggaran biaya operasional, sedangkan penganggaran induk sebagai suatu sistem terpadu jarang dibahas utuh dari sisi konsep, penerapan, fungsi pengendalian biaya, kontribusi terhadap efisiensi, faktor keberhasilan, hingga kendalanya. Nguyen (2026) bahkan menyimpulkan bahwa literatur hubungan proses penganggaran dan kinerja perusahaan masih terfragmentasi lintas disiplin dan teori. Kondisi ini mendorong perlunya kajian yang menyintesis temuan-temuan tersebut ke dalam satu kerangka pembahasan yang runtut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk (1) menjelaskan konsep dan komponen penganggaran induk; (2) menguraikan penerapannya dalam perusahaan; (3) menganalisis peran penganggaran induk sebagai instrumen pengendalian biaya; (4) menganalisis kontribusinya terhadap peningkatan efisiensi operasional; (5)

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

mengidentifikasi faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan; serta (6) merumuskan kendala beserta upaya mengatasinya. Hasil kajian diharapkan bermanfaat secara teoretis sebagai rujukan pengembangan kajian akuntansi manajemen, dan secara praktis sebagai pertimbangan bagi manajemen dalam merancang serta mengevaluasi sistem penganggaran perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*). Metode ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami, membandingkan, dan menyintesis konsep serta temuan penelitian terdahulu mengenai penganggaran induk, bukan menguji hipotesis dengan data primer. Data yang digunakan seluruhnya merupakan data sekunder berupa buku teks akuntansi manajemen dan akuntansi biaya, serta artikel pada jurnal ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan topik.

Pencarian sumber dilakukan melalui basis data dan mesin pencari ilmiah, antara lain Google Scholar, Garuda (Garba Rujukan Digital), serta laman penerbit jurnal. Kata kunci yang digunakan adalah "penganggaran induk", "anggaran induk", "*master budget*", "*budgetary control*", "pengendalian biaya", "efisiensi operasional", dan "analisis varians", baik secara tunggal maupun dikombinasikan. Seleksi sumber mengikuti kriteria inklusi berikut: (a) diterbitkan dalam rentang 2021 sampai 2026; (b) membahas penganggaran, pengendalian anggaran, atau pengendalian biaya pada organisasi bisnis; (c) memuat identitas publikasi yang jelas dan dapat ditelusuri; serta (d) berbahasa Indonesia atau Inggris. Sumber yang tidak memenuhi kriteria tersebut, misalnya tulisan tanpa identitas penerbit atau yang tidak membahas konteks perusahaan, dikeluarkan dari kajian.

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu memilah informasi yang relevan dengan enam fokus kajian. Tahap kedua adalah kategorisasi, yakni mengelompokkan temuan berdasarkan tema konsep dan komponen, penerapan, pengendalian biaya, efisiensi operasional, faktor keberhasilan, serta kendala dan solusi. Tahap ketiga adalah sintesis, yaitu membandingkan kesamaan dan perbedaan temuan antarsumber untuk merumuskan kesimpulan yang utuh. Keabsahan kajian dijaga dengan membandingkan informasi dari beberapa sumber yang berbeda (triangulasi sumber) dan dengan menggunakan buku teks sebagai landasan konsep, sedangkan artikel jurnal digunakan sebagai bukti empiris.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep dan Komponen Penganggaran Induk

Anggaran secara umum merupakan pernyataan kuantitatif, biasanya dalam satuan moneter, mengenai rencana kegiatan untuk periode tertentu. Kalesaran et al. (2025) merangkum tujuan penyusunan anggaran ke dalam lima fungsi, yaitu sebagai alat perencanaan, koordinasi, komunikasi, motivasi, dan pengendalian. Penganggaran induk merupakan bentuk paling komprehensif dari anggaran perusahaan karena menghimpun seluruh anggaran bagian ke dalam satu rencana terpadu. Dengan demikian, keputusan satu unit, misalnya target penjualan, secara otomatis berimplikasi pada kebutuhan produksi, pembelian bahan, tenaga kerja, serta kebutuhan kas perusahaan (Garrison et al., 2021).

Penganggaran induk lazim dibagi menjadi dua kelompok besar, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan (Datar & Rajan, 2021; Garrison et al., 2021).

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

Anggaran operasional menggambarkan kegiatan utama yang menghasilkan pendapatan dan menimbulkan biaya, sedangkan anggaran keuangan menggambarkan sumber dan penggunaan dana serta dampak akhir rencana tersebut terhadap laporan keuangan. Tabel 1 merangkum komponen utama penganggaran induk pada perusahaan manufaktur beserta fungsi pengendaliannya.

Tabel 1. Komponen Penganggaran Induk dan Fungsi Pengendaliannya

Kelompok	Komponen anggaran	Fungsi utama dalam pengendalian biaya
Operasional	Anggaran penjualan	Titik awal penyusunan; menentukan volume kegiatan dan dasar seluruh anggaran lainnya
Operasional	Anggaran produksi dan persediaan akhir	Menyelaraskan produksi dengan penjualan agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan persediaan
Operasional	Anggaran pembelian bahan langsung	Mengendalikan kuantitas dan harga bahan serta biaya penyimpanan
Operasional	Anggaran tenaga kerja langsung	Menetapkan jam kerja dan tarif standar sehingga biaya tenaga kerja dapat dipantau
Operasional	Anggaran overhead pabrik	Memisahkan biaya tetap dan variabel agar dapat dikendalikan per pusat biaya
Operasional	Anggaran harga pokok penjualan serta biaya penjualan dan administrasi	Menjadi tolok ukur biaya periode dan dasar evaluasi pusat pertanggungjawaban
Keuangan	Anggaran kas	Menjaga likuiditas dan mengantisipasi kebutuhan pendanaan
Keuangan	Anggaran belanja modal	Menyeleksi dan membatasi investasi sesuai kemampuan pendanaan
Keuangan	Proyeksi laporan laba rugi dan neraca	Menguji kelayakan seluruh rencana serta menjadi acuan evaluasi kinerja akhir

Sumber: diolah dari Datar dan Rajan (2021) serta Garrison et al. (2021).

Urutan penyusunan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa anggaran penjualan menjadi fondasi, sehingga ketidakakuratan prakiraan penjualan akan menjalar ke seluruh anggaran berikutnya. Hal ini menjelaskan mengapa praktik penganggaran yang baik menaruh perhatian besar pada kualitas prakiraan penjualan dan penggunaan data historis yang relevan (Kalesaran et al., 2025). Pada perusahaan jasa, struktur anggaran disesuaikan karena tidak terdapat persediaan dan produksi dalam arti manufaktur; anggaran biaya tenaga kerja jasa, biaya overhead jasa, serta biaya pemasaran dan administrasi menjadi komponen yang dominan (Kalesaran et al., 2025).

Dari sisi pendekatan penyusunan, literatur membedakan pendekatan *top-down*, yaitu anggaran ditetapkan manajemen puncak, dan pendekatan *bottom-up* atau partisipatif, yaitu anggaran disusun oleh manajer unit lalu dikonsolidasikan. Chen dan Huang (2021) menelaah penganggaran bergulir (*rolling budget*) yang disusun secara *top-down* maupun *bottom-up* dan menunjukkan bahwa pendekatan tersebut berkaitan dengan otonomi kerja, beban peran, dan kinerja manajerial. Pilihan pendekatan, serta teknik seperti anggaran inkremental, berbasis nol, atau bergulir, pada akhirnya perlu disesuaikan dengan karakteristik perusahaan dan tingkat ketidakpastian lingkungannya.

Penerapan Penganggaran Induk dalam Perusahaan

Berdasarkan telaah buku teks dan penelitian terdahulu, penerapan penganggaran induk pada perusahaan umumnya melalui rangkaian tahapan yang berulang setiap periode. Tahap pertama adalah penetapan tujuan dan asumsi, yakni menerjemahkan strategi dan target laba perusahaan ke dalam asumsi ekonomi seperti tingkat harga, inflasi,

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

dan kapasitas produksi. Tahap kedua adalah pembentukan komite anggaran yang biasanya melibatkan manajemen puncak, bagian keuangan, dan perwakilan tiap unit kerja. Tahap ketiga adalah penyusunan prakiraan penjualan, dilanjutkan tahap keempat berupa penyusunan anggaran fungsional. Tahap kelima adalah konsolidasi anggaran operasional dan penyusunan anggaran keuangan, diikuti tahap keenam berupa penelaahan, negosiasi, dan pengesahan oleh manajemen. Tahap ketujuh adalah pelaksanaan anggaran, dan tahap terakhir adalah pemantauan, evaluasi, serta penyesuaian.

Praktik pada perusahaan di Indonesia menunjukkan variasi pada tahapan tersebut. Kalesaran et al. (2025) meneliti PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado dan menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional disusun per unit operasional, seperti *facility care*, *aviation security*, serta *engineering*, kemudian dibandingkan dengan realisasinya setiap tahun untuk menilai efisiensi. Adellia et al. (2023) mengkaji sistem penyusunan anggaran biaya operasional pada PT Sarana Agro Nusantara untuk menilai kinerja keuangan, sedangkan Tukunan et al. (2024) menelaah anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan pada perusahaan daerah air minum. Ketiganya memperlihatkan bahwa penyusunan anggaran melekat pada struktur organisasi dan pembagian tanggung jawab per unit, sehingga anggaran berfungsi sebagai kontrak kinerja antara manajemen dan unit.

Di tingkat internasional, penerapan yang lebih terstruktur dikaitkan dengan hasil yang lebih baik. Khoo et al. (2024) mengevaluasi pengaruh proses penganggaran terhadap kinerja anggaran di Malaysia, sedangkan Tuan dan Rajagopal (2022) menempatkan proses penganggaran sebagai variabel mediasi antara proses manajemen dan kinerja usaha kecil menengah di Kota Ho Chi Minh. Zhou et al. (2025) menambahkan dimensi strategis dengan menunjukkan bahwa penganggaran strategis dan evaluasi anggaran berhubungan dengan kinerja perusahaan manufaktur di Tiongkok. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa penerapan penganggaran induk tidak berhenti pada penyusunan dokumen, melainkan mencakup keterkaitan dengan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi.

Satu pelajaran penting dari praktik tersebut adalah perbedaan karakter antarunit. Kalesaran et al. (2025) mencatat bahwa unit administratif relatif mudah menjaga realisasi di bawah anggaran karena belanjanya fleksibel, sedangkan unit teknis lebih sering menghadapi kebutuhan mendadak yang sulit diprediksi. Implikasinya, penerapan penganggaran induk idealnya memberi ruang perlakuan berbeda, misalnya cadangan anggaran bagi unit dengan risiko operasional tinggi, tanpa mengorbankan disiplin anggaran secara keseluruhan.

Penganggaran Induk sebagai Instrumen Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya berlangsung dalam siklus yang terdiri atas penetapan standar atau target, pengukuran realisasi, perbandingan keduanya, analisis penyimpangan, dan tindakan korektif. Penganggaran induk menyediakan standar pada tahap pertama sekaligus kerangka pelaporan untuk tahap-tahap berikutnya. Karena seluruh anggaran terhubung, penyimpangan pada satu pos dapat ditelusuri dampaknya terhadap pos lain, misalnya kenaikan biaya bahan yang memengaruhi harga pokok dan laba (Garrison et al., 2021).

Alat utama pengendalian biaya dalam penganggaran adalah analisis varians, yaitu selisih antara anggaran dan realisasi. Selisih yang menguntungkan (*favorable*) menandakan biaya lebih rendah dari anggaran, sedangkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) menandakan biaya melampaui anggaran. Kalesaran et al. (2025) menghitung persentase varians sebagai selisih anggaran dan realisasi dibagi anggaran,

lalu menafsirkannya sebagai indikator efisiensi. Pada kasus yang mereka teliti, secara agregat realisasi biaya operasional berada di bawah anggaran pada setiap tahun, tetapi tingkat efisiensi berfluktuasi, dan unit teknis tertentu berulang kali mengalami varians yang tidak menguntungkan. Informasi per unit seperti ini hanya dapat dihasilkan apabila anggaran disusun dan dilaporkan menurut pusat pertanggungjawaban.

Namun, varians menguntungkan tidak otomatis berarti pengendalian yang baik. Kalesaran et al. (2025) mengingatkan bahwa apabila anggaran disusun terlalu tinggi tanpa evaluasi kebutuhan nyata, efisiensi yang tercapai dapat bersifat semu. Fenomena ini berkaitan dengan senjangan anggaran, yaitu kecenderungan manajer menyusun anggaran yang mudah dicapai. Selain itu, anggaran statis kurang tepat dipakai untuk mengevaluasi biaya ketika volume kegiatan aktual berbeda dari rencana, sehingga anggaran fleksibel yang menyesuaikan biaya variabel dengan volume aktual diperlukan agar perbandingan lebih adil (Datar & Rajan, 2021; Garrison et al., 2021).

Bukti empiris mendukung peran pengendalian anggaran. Tie (2026) mengukur pengendalian anggaran melalui tiga dimensi, yaitu perumusan, pelaksanaan, dan umpan balik, dan menemukan bahwa pengendalian anggaran berkontribusi nyata terhadap kinerja keuangan; daya jelas model meningkat dari 0,183 menjadi 0,361 setelah variabel pengendalian anggaran dimasukkan. Mohamed (2022) menelaah perencanaan, pemantauan, dan umpan balik anggaran pada perusahaan manufaktur dan mengaitkannya dengan kinerja keuangan, sedangkan Abdi dan Mutswenje (2023) serta Takwa et al. (2024) melaporkan hubungan antara proses penganggaran dan kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur dan usaha kecil menengah. Dengan demikian, pengendalian biaya melalui penganggaran induk tidak hanya bertumpu pada penetapan angka, tetapi pada seluruh siklus, terutama pelaksanaan dan umpan balik.

Selain aspek teknis, pengendalian biaya juga memiliki dimensi perilaku. Fukushima dan Yamada (2024) mengkaji apakah penetapan target anggaran mendorong manajer melakukan perilaku tidak etis demi kepentingan organisasi. Temuan semacam itu mengingatkan bahwa target yang terlalu menekan dapat menimbulkan manipulasi laporan atau penundaan pengeluaran yang merugikan jangka panjang. Pengendalian biaya yang sehat karenanya memerlukan target yang menantang namun realistis, disertai mekanisme pengawasan dan budaya organisasi yang menjunjung kejujuran.

Peran Penganggaran Induk dalam Meningkatkan Efisiensi Operasional

Efisiensi secara umum dipahami sebagai perbandingan antara masukan dan keluaran, yaitu kemampuan memperoleh hasil tertentu dengan sumber daya sekecil mungkin tanpa menurunkan mutu (Fajri Ramadhan et al., 2024). Efisiensi operasional tidak identik dengan penghematan semata; ia mencakup ketepatan penggunaan anggaran, kelancaran proses, dan pemanfaatan kapasitas secara optimal. Penganggaran induk berkontribusi terhadap efisiensi melalui beberapa mekanisme yang saling melengkapi.

Mekanisme pertama adalah alokasi sumber daya yang lebih tepat. Karena anggaran penjualan, produksi, dan pembelian disusun berurutan, perusahaan dapat menyesuaikan kapasitas dan persediaan dengan permintaan yang diperkirakan, sehingga mengurangi pemborosan akibat produksi berlebih atau kekurangan bahan. Tie (2026) menemukan bahwa efisiensi alokasi sumber daya dan proses manajemen internal merupakan perantara yang signifikan antara pengendalian anggaran dan kinerja, dengan efek tidak langsung sekitar 29,4 persen dari total efek. Temuan ini menunjukkan bahwa manfaat penganggaran terutama bekerja melalui perbaikan cara perusahaan mengelola sumber dayanya.

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

Mekanisme kedua adalah koordinasi antarunit. Penganggaran induk memaksa unit pemasaran, produksi, pengadaan, dan keuangan menggunakan asumsi yang sama sehingga tidak ada keputusan unit yang saling bertentangan. Kalesaran et al. (2025) merekomendasikan penguatan koordinasi antarunit kerja serta evaluasi realisasi secara berkala sebagai langkah menjaga efisiensi operasional yang berkelanjutan. Mekanisme ketiga adalah akuntabilitas dan motivasi: ketika setiap pusat pertanggungjawaban mengetahui target biayanya dan dievaluasi berdasarkan realisasinya, perhatian terhadap pemborosan meningkat.

Mekanisme keempat adalah perbaikan pengambilan keputusan melalui informasi yang lebih baik. Nguyen (2024) mengkaji pengaruh proses penganggaran terhadap pengelolaan akuntansi yang efektif, sementara Fajri Ramadhan et al. (2024) membahas peran akuntansi manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya operasional perusahaan e-commerce di Indonesia. Keduanya sejalan dengan gagasan bahwa informasi anggaran yang akurat dan tepat waktu memungkinkan manajemen mengidentifikasi pos biaya yang boros lebih dini. Zhou et al. (2025) menegaskan bahwa kontribusi anggaran akan lebih besar bila dikaitkan dengan strategi serta disertai evaluasi anggaran yang konsisten.

Perlu dicatat bahwa efisiensi tidak boleh dicapai dengan mengorbankan efektivitas. Pemangkasan biaya yang tidak selektif, misalnya menunda pemeliharaan, dapat menurunkan kualitas layanan dan justru meningkatkan biaya di kemudian hari. Pengalaman unit teknis pada penelitian Kalesaran et al. (2025) memperlihatkan bahwa kebutuhan teknis yang tidak dapat ditunda perlu diantisipasi lewat anggaran cadangan, bukan dipaksa masuk ke dalam anggaran yang terlalu ketat.

Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Penerapan

Literatur memperlihatkan sejumlah faktor yang menentukan apakah penganggaran induk berfungsi efektif. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan sebagai berikut.

- *Dukungan dan komitmen manajemen puncak.* Anggaran hanya akan dipatuhi bila manajemen puncak menggunakannya secara konsisten dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja. Tie (2026) menemukan bahwa struktur tata kelola yang baik memperkuat dampak positif pengendalian anggaran terhadap kinerja.
- *Partisipasi dalam penyusunan anggaran.* Keterlibatan manajer unit meningkatkan rasa memiliki dan kualitas informasi, tetapi dapat membuka peluang senjangan anggaran. Mohd Sairazi et al. (2024) meneliti interaksi penganggaran partisipatif, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan pengendalian diri terhadap senjangan anggaran pada pemerintah daerah di Malaysia, yang menunjukkan bahwa dampak partisipasi bergantung pada kondisi yang menyertainya. Chen dan Huang (2021) juga menekankan perbedaan konsekuensi pendekatan *top-down* dan *bottom-up*.
- *Akurasi estimasi dan kualitas data.* Karena penjualan menjadi dasar seluruh anggaran, kesalahan prakiraan akan terakumulasi. Kalesaran et al. (2025) merekomendasikan penyusunan anggaran berdasarkan data historis dan kebutuhan operasional yang nyata.
- *Kejelasan target dan keterkaitan dengan strategi.* Zhou et al. (2025) dan Nguyen (2026) menunjukkan bahwa penganggaran yang selaras dengan strategi dan dievaluasi secara teratur memberikan hasil lebih baik.
- *Sistem informasi dan digitalisasi.* Nguyen (2026) mengidentifikasi digitalisasi, keberlanjutan, tata kelola, dan keselarasan strategis sebagai fokus riset yang

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

muncul, yang mengisyaratkan pentingnya dukungan sistem informasi dalam penyusunan dan pemantauan anggaran.

- *Kompetensi sumber daya manusia dan budaya organisasi.* Pemahaman pelaksana mengenai tujuan anggaran, serta budaya yang menjunjung integritas, mengurangi risiko manipulasi (Fukushima & Yamada, 2024).
- *Kondisi kontekstual.* Tie (2026) melaporkan bahwa ukuran perusahaan memperkuat pengaruh pengendalian anggaran, sedangkan ketidakpastian lingkungan eksternal melemahkannya. Hal ini sejalan dengan perspektif kontingensi yang menempatkan keefektifan sistem anggaran bergantung pada konteks (Nguyen, 2026).

Faktor-faktor di atas bekerja secara simultan. Dukungan manajemen tanpa data yang akurat akan menghasilkan target yang tidak realistis, sebaliknya data yang baik tanpa komitmen pelaksanaan hanya menghasilkan dokumen administratif.

Kendala dan Upaya Mengatasi Kendala

Penerapan penganggaran induk menghadapi berbagai kendala, baik teknis maupun perilaku. Tabel 2 merangkum kendala utama yang diidentifikasi dari literatur beserta upaya yang dapat ditempuh.

Tabel 2. Kendala Penerapan Penganggaran Induk dan Upaya Mengatasinya

Kendala	Dampak	Upaya mengatasi
Senjangan anggaran (budgetary slack)	Anggaran terlalu longgar sehingga efisiensi bersifat semu	Penelaahan berjenjang, pembandingan dengan data historis dan kinerja unit lain, penguatan integritas
Estimasi penjualan kurang akurat	Kesalahan menjalar ke seluruh anggaran fungsional	Penggunaan data historis, riset pasar, dan revisi prakiraan berkala
Anggaran kaku di lingkungan dinamis	Varians tidak menguntungkan pada unit dengan kebutuhan mendadak	Anggaran fleksibel, anggaran cadangan, mekanisme realokasi
Koordinasi antarunit lemah	Asumsi tidak seragam, anggaran saling bertentangan	Komite anggaran, rapat koordinasi, sistem informasi terintegrasi
Tekanan target dan perilaku tidak etis	Manipulasi laporan dan keputusan jangka pendek	Target realistis, pengawasan internal, budaya integritas
Evaluasi dan umpan balik tidak rutin	Penyimpangan terlambat diketahui	Pelaporan varians bulanan atau triwulanan dan tindak lanjut tertulis

Sumber: sintesis penulis dari Datar dan Rajan (2021), Fukushima dan Yamada (2024), Grabner dan Moers (2021), Kalesaran et al. (2025), Mohd Sairazi et al. (2024), dan Tie (2026).

Kendala pertama dan paling sering dibahas adalah senjangan anggaran. Mohd Sairazi et al. (2024) meneliti faktor yang memengaruhi senjangan anggaran dan menunjukkan bahwa perilaku ini tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh cara anggaran dipakai sebagai alat evaluasi dan oleh asimetri informasi antara atasan dan bawahan. Upaya yang dapat ditempuh antara lain mengurangi penekanan berlebihan pada pencapaian angka anggaran sebagai satu-satunya ukuran kinerja, memperbaiki aliran informasi, dan melakukan penelaahan berjenjang atas usulan anggaran.

Kendala kedua adalah kekakuan anggaran di tengah perubahan lingkungan. Kalesaran et al. (2025) memperlihatkan bahwa penyesuaian aktivitas pascapandemi dan kebutuhan teknis mendadak memengaruhi fluktuasi efisiensi; mereka merekomendasikan pencadangan anggaran untuk ketidakpastian di masa depan. Grabner dan Moers (2021) mengkaji determinan dan konsekuensi realokasi anggaran, yang relevan sebagai dasar perancangan mekanisme penyesuaian anggaran tanpa merusak disiplin. Tie (2026) turut

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

melaporkan bahwa ketidakpastian lingkungan melemahkan dampak pengendalian anggaran, sehingga perusahaan di lingkungan tidak pasti perlu menggabungkan anggaran tahunan dengan prakiraan yang lebih sering diperbarui, termasuk anggaran bergulir (Chen & Huang, 2021).

Kendala ketiga berkaitan dengan koordinasi dan kapasitas pelaksana. Anggaran yang disusun tanpa diskusi dan sosialisasi dengan perwakilan unit cenderung kurang dipatuhi serta tidak sesuai kebutuhan lapangan. Penguatan komite anggaran, pelatihan pelaksana, serta pemanfaatan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dapat memperbaiki kualitas koordinasi. Kendala keempat adalah tekanan target yang memicu perilaku tidak etis (Fukushima & Yamada, 2024), yang perlu diimbangi dengan pengawasan internal dan keteladanan manajemen. Terakhir, lemahnya evaluasi dan umpan balik membuat anggaran kehilangan fungsi pengendaliannya; Tie (2026) menempatkan umpan balik sebagai salah satu dimensi pengendalian anggaran yang berkontribusi terhadap kinerja.

Sintesis Hasil Studi Literatur

Hasil telaah menunjukkan pola yang konsisten. Pertama, penganggaran induk berfungsi sebagai kerangka terpadu yang menghubungkan perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Kedua, kontribusinya terhadap pengendalian biaya terutama muncul ketika anggaran dipakai sebagai alat pembanding melalui analisis varians dan umpan balik, bukan sekadar dokumen perencanaan. Ketiga, peningkatan efisiensi operasional bersifat tidak langsung, yakni bekerja melalui perbaikan alokasi sumber daya, koordinasi, dan akuntabilitas. Keempat, efektivitas penganggaran sangat bergantung pada faktor perilaku dan konteks, sehingga rancangan yang sama dapat memberi hasil berbeda pada perusahaan yang berbeda. Tabel 3 meringkas temuan sejumlah penelitian utama yang menjadi dasar sintesis ini.

Tabel 3. Ringkasan Temuan Penelitian Terdahulu yang Dikaji

Peneliti (tahun)	Konteks	Temuan utama
Tie (2026)	Perusahaan di Rusia	Pengendalian anggaran (perumusan, pelaksanaan, umpan balik) berhubungan positif dengan kinerja keuangan; efek dimediasi efisiensi alokasi sumber daya dan proses internal; ukuran perusahaan dan tata kelola memperkuat, ketidakpastian melemahkan
Nguyen (2026)	Tinjauan bibliometrik 222 dokumen (1990–2025)	Teori agensi, kontingensi, dan pandangan berbasis sumber daya menjadi landasan; fokus bergeser dari pengendalian keuangan ke aspek perilaku, kontekstual, dan strategis
Kalesaran et al. (2025)	Perusahaan jasa kebandarudaraan, Indonesia	Realisasi biaya berada di bawah anggaran namun efisiensi berfluktuasi; unit teknis berulang mengalami inefisiensi; disarankan anggaran cadangan dan evaluasi berkala
Zhou et al. (2025)	Perusahaan manufaktur Tiongkok	Penganggaran strategis dan evaluasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja perusahaan
Fukushima & Yamada (2024)	Penetapan target anggaran	Menelaah potensi perilaku tidak etis akibat target anggaran
Mohd Sairazi et al. (2024)	Pemerintah daerah Malaysia	Partisipasi, penekanan anggaran, asimetri informasi, dan pengendalian diri berinteraksi memengaruhi senjangan anggaran
Abdi & Mutswenje (2023)	Manufaktur tercatat di bursa Kenya	Proses penganggaran berhubungan dengan kinerja keuangan

Copyright©2026: Tuti Sriwedari, Assyifa Rahmatia, Hartalena Sinaga, Lila Aprila Hutagalung, Putri Hidayanti Ritonga, & Ruth Indri Joya Pakpahan

Peneliti (tahun)	Konteks	Temuan utama
Tuan & Rajagopal (2022)	UKM di Ho Chi Minh, Vietnam	Proses penganggaran berperan sebagai mediator terhadap kinerja usaha

Sumber: diolah penulis dari artikel yang dikaji.

Secara konseptual, hubungan antarvariabel dalam kajian ini dapat digambarkan sebagai alur berikut: penyusunan penganggaran induk yang partisipatif dan akurat menghasilkan standar biaya yang terkoordinasi; standar tersebut dibandingkan dengan realisasi melalui analisis varians; hasilnya menjadi dasar tindakan korektif dan penyusunan anggaran periode berikutnya; dan seluruh siklus ini meningkatkan efisiensi operasional melalui alokasi sumber daya yang lebih tepat serta akuntabilitas yang lebih jelas.

Gambar 1. Alur Konseptual Penganggaran Induk dalam Pengendalian Biaya dan Efisiensi



Sumber: sintesis penulis. Hasil evaluasi kembali menjadi masukan bagi penyusunan anggaran periode berikutnya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi literatur, dapat disimpulkan bahwa penganggaran induk merupakan rencana keuangan terpadu yang terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan dengan anggaran penjualan sebagai titik awal. Penerapannya mencakup tahapan penetapan asumsi, penyusunan anggaran fungsional, konsolidasi, pengesahan, pelaksanaan, serta pemantauan dan evaluasi. Sebagai instrumen pengendalian biaya, penganggaran induk efektif apabila realisasi dibandingkan dengan anggaran melalui analisis varians dan hasilnya ditindaklanjuti. Penganggaran induk meningkatkan efisiensi operasional melalui alokasi sumber daya yang lebih tepat, koordinasi antarunit, akuntabilitas, dan dukungan informasi bagi pengambilan keputusan.

Keberhasilan penerapan dipengaruhi oleh dukungan manajemen puncak, partisipasi penyusunan, akurasi estimasi, keterkaitan dengan strategi, sistem informasi, kompetensi dan budaya organisasi, serta kondisi kontekstual. Kendala utama meliputi senjangan anggaran, estimasi penjualan yang kurang akurat, kekakuan anggaran, koordinasi yang lemah, tekanan target yang memicu perilaku tidak etis, dan evaluasi yang tidak rutin. Kendala tersebut dapat diatasi melalui anggaran fleksibel dan cadangan, penelaahan berjenjang, penguatan komite anggaran, pemanfaatan sistem informasi, pengawasan internal, serta pelaporan varians secara berkala.

Saran

Bagi perusahaan, penganggaran induk sebaiknya dirancang secara partisipatif dengan target yang menantang namun realistis, didukung data historis dan prakiraan yang diperbarui secara berkala. Perusahaan perlu membiasakan analisis varians per pusat pertanggungjawaban serta menyediakan anggaran cadangan bagi unit dengan risiko operasional tinggi. Manajemen juga perlu menjaga keseimbangan antara pengendalian biaya dan mutu layanan agar efisiensi tidak menjadi penghematan semu.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan melakukan penelitian empiris, baik kuantitatif maupun studi kasus, mengenai penerapan penganggaran induk pada perusahaan di Indonesia dengan cakupan industri yang lebih beragam. Penelitian lanjutan juga dapat

mengkaji peran digitalisasi dan anggaran bergulir, serta menggunakan metode tinjauan sistematis agar proses pemilihan literatur lebih terukur. Keterbatasan kajian ini adalah ketergantungannya pada data sekunder sehingga temuan belum diuji langsung pada objek perusahaan tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

Abdi, M. B., & Mutswenje, V. S. (2023). Budgetary process and financial performance of manufacturing firms listed in the Nairobi Securities Exchange, Kenya. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(9), 288–308.

Adellia, A., Septriawan, M. R., & Iskandar, E. (2023). Analisis sistem penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Sarana Agro Nusantara guna menilai kinerja keuangan. *Jurnal Akuntansi*, 3(1), 63–70.

Chen, Y.-L., & Huang, M.-C. (2021). Bottom-up (top-down) rolling budgeting and job autonomy: Consequences for the role of role overload and managerial performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 28(1), 1–21. https://doi.org/10.1080/16081625.2020.1844997

Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Horngren's cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.

Fajri Ramadhan, N., Budiman, A., Resti Armeli, R., Rasyid, R., & Arsal, M. (2024). Peran akuntansi manajemen dalam meningkatkan efisiensi biaya operasional pada perusahaan e-commerce di Indonesia. *Indonesian Journal of Management and Accounting*, 5(2), 411–416.

Fukushima, K., & Yamada, A. (2024). Does budget target setting lead managers to engage in unethical behavior for the organization? *The British Accounting Review*, 56(4), Article 101218. https://doi.org/10.1016/j.bar.2023.101218

Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.

Grabner, I., & Moers, F. (2021). Determinants and consequences of budget reallocations. *Contemporary Accounting Research*, 38(3), 1782–1808. https://doi.org/10.1111/1911-3846.12681

Kalesaran, A. F. F., Limpeleh, R. H. S. D., & Siahaan, B. T. (2025). Analisis perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado. *Jurnal Mahasiswa Akuntansi Vokasi*, 1(1), 542–554.

Khoo, S. V., Rahman, N. H. A., & Kamil, N. L. M. (2024). An evaluation of the influence of budgeting process on budget performance in Malaysia. *Public Administration and Policy*, 27(1), 31–44. https://doi.org/10.1108/PAP-03-2023-0035

Mohamed, A. I. (2022). The impact of budgetary control on manufacturing firms' financial performance, Mogadishu, Somalia. *NeuroQuantology*, 20(6), 4741–4755.

Mohd Sairazi, N. S. A., Che Abdul Rahman, M. R., Mukhtar, D., Ibrahim, N., & Che Razak, R. (2024). Interactive effect of participative budgeting, budget emphasis, information asymmetry and self-control on budgetary slack: Evidence from local

government in Malaysia. *Asian Journal of Accounting & Governance*, 22, 15–34. https://doi.org/10.17576/AJAG-2024-22-2

Nguyen, T. T. T. (2024). Toward financial optimization: Assessing the influence of budget process on effective accounting management. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 12(2), 116–132. https://doi.org/10.2478/mdke-2024-0008

Nguyen, T. T. T. (2026). Mapping the relationship between budget process and firm performance: A global perspective review. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 14(1), 88–107. https://doi.org/10.2478/mdke-2026-0006

Takwa, A. C., Teno, M. N., Njuma, O. R., & Tenu, R. M. (2024). The nexus between the budgetary process and financial performance: Evidence from SMEs in Douala. *Journal of Economics, Management and Trade*, 30(8), 25–40. https://doi.org/10.9734/jemt/2024/v30i81232

Tie, N. (2026). Construction and empirical analysis of a quantitative model on the relationship between budget control and financial performance in management accounting—Evidence from Russian enterprises. *PLOS ONE*, 21(7), 1–17. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0337863

Tuan, V. K., & Rajagopal, P. (2022). The mediating effect of the budget process on the performance of small- and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 18(1), 65–92. https://doi.org/10.7341/20221813

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

Zhou, F., Liu, Y., Traiwannakij, S., & Triatmanto, B. (2025). Strategic budgeting and budgeting evaluation effects on China's manufacturing companies' performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), Article 172. https://doi.org/10.3390/jrfm18040172