



Integrasi Anggaran Laba Rugi dan Neraca dalam Struktur Master Budget: Analisis Komparatif Perusahaan Dagang, Jasa, dan Manufaktur

Fitri Aulia¹, Grace Aurelia Girsang² dan Kevin Adrigo Siahaan³

¹fitriauliayg@gmail.com, ²graceaurelia469@gmail.com, ³kevinsiahaan824@gmail.com

^{1,2,3}Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Medan

Article Info

Article history:

Received Maret 12th, 202x

Revised Mei 20th, 202x

Accepted Mei 26th, 202x

Kata Kunci:

Anggaran Laba Rugi
Anggaran Neraca
Master Budget
Analisis Komparatif Sektor
Perusahaan Dagang
Perusahaan Jasa
Perusahaan Manufaktur

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis integrasi anggaran laba rugi dan anggaran neraca dalam kerangka *master budget* pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur. Menggunakan studi literatur terhadap sepuluh artikel ilmiah (2022–2026), hasil menunjukkan bahwa anggaran laba rugi memproyeksikan kinerja operasional, sedangkan anggaran neraca memproyeksikan posisi keuangan. Kedua anggaran terintegrasi melalui laba bersih yang menambah saldo laba ditahan. Perusahaan manufaktur memiliki kompleksitas tertinggi karena siklus produksi dan persediaan bertingkat. Sebaliknya, perusahaan jasa dan dagang berfokus pada efisiensi operasional dan likuiditas. Langkah penyusunan anggaran berbeda signifikan antar sektor, terutama pada perlakuan persediaan, HPP, dan alokasi biaya. Keberhasilan integrasi bergantung pada akurasi peramalan penjualan, anggaran kas, dan standar akuntansi yang konsisten.

ABSTRACT

This study analyzes the integration of income statement and balance sheet budgets within the master budget framework across trading, service, and manufacturing companies. Using a qualitative literature review of ten scientific articles (2020–2026), the findings show that the income statement budget projects operational performance, while the budgeted balance sheet projects financial position. Both budgets integrate through net income, which increases retained earnings. Manufacturing companies require the most complex synchronization due to production cycles and multi-tiered inventory. In contrast, service and trading companies focus on operational efficiency and liquidity management. Budgeting steps differ significantly across sectors, particularly in inventory treatment, cost of goods sold, and operating expense allocation. Integration success depends on accurate sales forecasting, cash budgeting, and consistent accounting standards.



© 2021 Para Penulis. Diterbitkan oleh Perkumpulan Konsultan Manajemen Pendidikan Indonesia (PKMPI). Ini adalah artikel akses terbuka di bawah lisensi CC BY-NC-SA (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Fitri Aulia, Grace Aurelia Girsang, Kevin Adrigo Siahaan
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Medan
Email: fitriauliayg@gmail.com, graceaurelia469@gmail.com, kevinsiahaan824@gmail.com

Latar Belakang

Penyusunan anggaran merupakan pilar fundamental dalam manajemen keuangan yang berfungsi sebagai peta jalan strategis sekaligus alat kendali operasional bagi perusahaan. Dalam kerangka master budget, anggaran laba rugi dan anggaran neraca memiliki peran yang saling melengkapi: yang pertama memproyeksikan kinerja operasional dan profitabilitas, sedangkan yang kedua menggambarkan dampak dari proyeksi tersebut terhadap posisi aset, liabilitas, dan ekuitas di masa depan. Tanpa integrasi yang erat antara kedua anggaran ini, perusahaan berisiko mengalami ketidakseimbangan likuiditas, kesalahan alokasi sumber daya, atau bahkan distorsi dalam pengambilan keputusan strategis. Literatur terkini menegaskan bahwa akurasi peramalan penjualan menjadi fondasi utama dalam menyinkronkan anggaran laba rugi dan neraca, terutama ketika perusahaan dihadapkan pada fluktuasi pasar dan kompleksitas operasional yang berbeda antar sektor.

Meskipun prinsip dasar penganggaran bersifat universal, implementasinya sangat bergantung pada karakteristik operasional masing-masing entitas. Hasil kajian terhadap sepuluh artikel ilmiah (2020–2026) menunjukkan bahwa perusahaan manufaktur menghadapi tingkat kompleksitas tertinggi, karena harus menyelaraskan anggaran penjualan dengan siklus produksi yang melibatkan bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Sinkronisasi ini tidak hanya berdampak pada anggaran laba rugi melalui komponen harga pokok produksi, tetapi juga secara langsung memengaruhi anggaran neraca, terutama akun persediaan barang jadi, barang dalam proses, serta utang usaha kepada pemasok. Di sisi lain, perusahaan jasa lebih menitikberatkan pada efisiensi waktu dan kapasitas personel, sementara perusahaan dagang berfokus pada manajemen perputaran stok dan cash conversion cycle. Perbedaan ini menunjukkan bahwa pendekatan *onesize-fits-all* dalam penyusunan master budget tidak akan optimal tanpa penyesuaian terhadap risiko dan prioritas keuangan masing-masing sektor.

Kesenjangan (*gap*) yang diidentifikasi dari literatur adalah minimnya studi komparatif yang secara sistematis membedah bagaimana mekanisme integrasi antara anggaran laba rugi dan neraca dijalankan lintas sektor dagang, jasa, dan manufaktur dalam periode waktu yang sama. Sebagian besar penelitian masih bersifat studi kasus tunggal atau terfokus pada salah satu jenis anggaran saja, seperti anggaran produksi atau anggaran kas, sehingga belum memberikan gambaran holistik mengenai keterkaitan timbal balik antara proyeksi kinerja dan posisi keuangan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis mekanisme pengintegrasian kedua anggaran tersebut dalam struktur master budget pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur melalui pendekatan studi literatur. Temuan dari analisis komparatif ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi manajer keuangan, akuntan manajemen, serta pemilik UMKM dalam merancang anggaran yang lebih realistis, adaptif terhadap karakteristik bisnis, dan mampu menjaga stabilitas keuangan jangka panjang.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi literatur (*literature review*). Pendekatan ini dipilih untuk memahami dan menganalisis berbagai konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penyusunan anggaran laba rugi, neraca, dan master anggaran pada berbagai jenis perusahaan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yang berasal dari sepuluh artikel ilmiah bereputasi yang diterbitkan dalam rentang waktu 2020 hingga 2026, serta buku teks utama mengenai penganggaran perusahaan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui pencarian literatur berbasis kata kunci pada basis data akademik. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) dan analisis komparatif untuk mengidentifikasi perbedaan struktur anggaran pada sektor dagang, jasa, dan manufaktur, serta mengevaluasi bagaimana setiap entitas mengintegrasikan proyeksi laba-rugi ke dalam anggaran neraca.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel ilmiah primer yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2026, ditemukan bahwa mekanisme penyusunan master anggaran pada berbagai sektor memiliki pola ketergantungan yang kuat terhadap akurasi peramalan penjualan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa anggaran laba-rugi tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur profitabilitas, tetapi juga merupakan dasar utama dalam menentukan posisi kas dan ekuitas dalam anggaran neraca.

Pada perusahaan manufaktur, kompleksitas anggaran terletak pada sinkronisasi biaya produksi dan persediaan, sedangkan pada sektor jasa dan UMKM, fokus utama adalah pada pengendalian biaya operasional harian. Karakteristik komprehensif dari literatur yang dianalisis dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 1. Karakteristik Artikel Yang Dianalisa

Nama Pengarang	Tahun	Negara	Tujuan Penelitian	Partisipan	Desain dan Metode Pengambilan data	Temuan
Hikmahwati, Nailiya Nikmah, Yusuf Sholihin	2022	Indonesia	Penelitian ini bertujuan untuk menyusun anggaran laba rugi sebagai alat perencanaan laba pada usaha DNA Bakery Tamban, sehingga perusahaan dapat mengetahui estimasi laba yang akan diperoleh di masa mendatang.	UMKM DNA Bakery Tamban yang bergerak di bidang industri roti.	Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran laba rugi membantu perusahaan dalam merencanakan keuangan secara lebih efektif, dengan laba bersih tahun 2022 sebesar Rp876.211.158.
Herni Kurniawati, Vinetta Ratna Sari, Irene Kim Lie	2024	Indonesia	Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pelatihan kepada siswa mengenai penyusunan	Sekitar 40 siswa SMAN 20 Kabupaten Tangerang.	Metode pengabdian kepada masyarakat (PKM) melalui pelatihan, presentasi, dan diskusi interaktif.	Hasil menunjukkan adanya peningkatan pemahaman siswa terhadap konsep anggaran serta minat untuk

			n anggaran penjualan dan anggaran laba rugi sebagai dasar pemahaman akuntansi.			mempelajari materi lanjutan.
Hanif Dzaky Rahmatulloh, Muhammad Baharudin Yusuf Hidayatulloh, Nurul Hadi Jayanti, Putri Najwa Minadhifah, Seruni Kharisma Melati, Sherly Aulia Yuniarti, Syifa'ul Jannah, Ade Irma Suryani Lating, Selvia Eka Aristantia	2024	Indonesia	Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pelatihan penyusunan anggaran dan laporan laba rugi kepada pelaku UMKM agar mampu mengelola keuangan secara lebih baik.	UMKM Warung Makqita di Surabaya.	Menggunakan metode survei, wawancara, sosialisasi, pelatihan, dan evaluasi.	Pelatihan meningkatkan pemahaman dan keterampilan pelaku UMKM dalam menyusun laporan keuangan serta mendukung peningkatan kinerja usaha.
Silvi Siti Fauziah, Dinda Friska Amalia, Kurnia, Elvina Ika Saputri, Amanda Septilia Putri	2024	Indonesia	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anggaran laba rugi pada UMKM Sabana Fried Chicken sebagai dasar perencanaan keuangan.	UMKM Sabana Fried Chicken.	Menggunakan metode deskriptif dengan analisis data keuangan usaha.	Anggaran laba rugi membantu meningkatkan efisiensi, memahami kondisi keuangan, serta memperkirakan profitabilitas usaha di masa depan.
Cindy Anita Sari, M. Habib Rifky, Syarifah Hanum	2025	Indonesia	Menganalisis strategi penyusunan anggaran produksi dalam	Tidak ada partisipan langsung (bersifat konseptual).	Pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis SWOT.	Anggaran produksi yang terstruktur mampu meningkatkan efisiensi dan

Tumangger, Dini Vientiany			mendukung kinerja perusahaan .			kinerja, namun masih terkendala fleksibilitas dan koordinasi.
Yatna, Jamiah	2025	Indonesia	Mengetahui penerapan penyusunan laporan laba rugi berdasarkan SAK pada Garassi Coffee.	Data keuangan Garassi Coffee tahun 2024.	Pendekatan kuantitatif deskriptif dengan observasi dan dokumentasi.	Penerapan SAK menghasilkan laporan yang lebih akurat dan membantu pengambilan keputusan bisnis.
Yulianti Siregar, Nur Aisyah, Murni Tafrijah, Dini Vientiany	2025	Indonesia	Menganalisis penyusunan anggaran komprehensif pada usaha jasa laundry kiloan.	King Clean Laundromat.	Kualitatif dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.	Anggaran belum tersusun sistematis, dengan kendala utama pada kurangnya pengetahuan manajerial.
Helvi Viola Saria, Muhammad Syahwildan	2025	Indonesia	Menganalisis penyusunan dan implementasi anggaran neraca.	PT Indofood Sukses Makmur Tbk.	Kualitatif deskriptif melalui studi pustaka.	Anggaran neraca penting dalam perencanaan keuangan dan pengendalian kinerja perusahaan.
Kevin Jeremi Doniartha Saragih, Rendinova Cahyadi Nasution, Muhammad Rizal	2025	Indonesia	Mengkaji penyusunan anggaran laba rugi, neraca, dan master anggaran pada berbagai jenis perusahaan .	Tidak ada partisipan langsung (literature review)	Kualitatif deskriptif dengan studi pustaka.	Setiap jenis perusahaan memiliki karakteristik berbeda dalam penyusunan anggaran yang memengaruhi kinerja keuangan.
Ramadhani Eria Casta, Petrycia Christiana, Salsabila	2026	Indonesia	Menganalisis penyusunan dan penerapan anggaran kas sebagai	Tidak ada partisipan langsung (studi literatur).	Pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka.	Anggaran kas membantu perusahaan dalam mengelola arus kas dan mengantisipasi

Zuhaira, Sylvia			alat perencanaa n keuangan pada perusahaan manufaktur.			defisit keuangan.
--------------------	--	--	---	--	--	----------------------

Penyusunan master budget atau anggaran induk merupakan representasi finansial menyeluruh dari rencana operasional suatu entitas dalam periode tertentu. Integrasi antara anggaran laba rugi dan anggaran neraca bukan sekadar penggabungan dua laporan, melainkan sebuah alur logika akuntansi yang menunjukkan bagaimana aktivitas operasional akan mengubah posisi kekayaan perusahaan secara sistematis.

1. Konsep Dasar Integrasi Master Budget

Penyusunan master budget merupakan proses sistematis yang mengintegrasikan berbagai aktivitas operasional ke dalam laporan keuangan proforma. Secara logis, integrasi ini dimulai dari anggaran penjualan yang menjadi pemicu utama bagi seluruh aktivitas lainnya. Anggaran laba rugi berfungsi sebagai ringkasan rencana operasional yang memproyeksikan pendapatan dan beban untuk menentukan estimasi laba bersih. Di sisi lain, anggaran neraca memproyeksikan posisi aset, liabilitas, dan ekuitas perusahaan pada akhir periode. Hubungan integral ini dijelaskan secara mendalam oleh Saragih, Nasution, & Rizal (2025), di mana hasil laba bersih dari anggaran laba rugi secara otomatis akan menambah saldo laba ditahan dalam komponen ekuitas manajemen sehingga menciptakan keselarasan data keuangan yang komprehensif bagi manajemen.

2. Kompleksitas Integrasi pada Struktur Perusahaan Manufaktur

Pada perusahaan manufaktur, integrasi ini memiliki tingkat kompleksitas yang paling tinggi karena melibatkan proses transformasi bahan baku menjadi produk jadi. Biaya-biaya yang direncanakan dalam anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik dialokasikan ke dalam harga pokok produksi. Sari, Rifky, Tumangger, & Vientiany (2025) menekankan bahwa strategi penyusunan anggaran produksi yang akurat sangat krusial karena nilai ini akan muncul sebagai Harga Pokok Penjualan (HPP) dalam anggaran laba rugi. Secara logis, sisa biaya produksi yang belum terjual akan tercatat sebagai persediaan di kolom aset pada anggaran neraca. Ketidaksinkronan dalam volume produksi akan menyebabkan distorsi nilai aset persediaan, yang pada akhirnya mempengaruhi keakuratan posisi keuangan perusahaan.

3. Karakteristik Anggaran pada Perusahaan Dagang dan Jasa

Berbeda dengan manufaktur, perusahaan dagang dan jasa memiliki alur integrasi yang lebih ramping namun tetap memerlukan ketelitian tinggi. Perusahaan dagang berfokus pada anggaran pembelian barang dagangan, di mana hubungan laba rugi dan neraca terlihat jelas pada saldo utang usaha dan persediaan barang jadi. Sementara itu, Siregar, Aisyah, Tafrijah, & Vientiany (2025) dalam studinya pada bisnis laundry menjelaskan bahwa pada perusahaan jasa, fokus integrasi terletak pada efisiensi biaya operasional terhadap pendapatan jasa. Karena tidak adanya persediaan fisik yang signifikan, laba bersih tetap menjadi penggerak utama perubahan posisi ekuitas di neraca, dengan penekanan lebih besar pada manajemen kas dan piutang usaha untuk menjaga likuiditas.

4. Peran Strategis Peramalan Penjualan dan Anggaran Kas

Keberhasilan integrasi anggaran ini sangat bergantung pada akurasi peramalan penjualan di awal periode. Hikmahwati, Nikmah, & Sholihin (2022) menunjukkan bahwa penggunaan metode ilmiah seperti metode kuadrat memberikan proyeksi yang lebih realistis untuk menyusun anggaran

laba rugi. Jika peramalan akurat, maka anggaran kas dapat disusun secara sinkron. Casta, Christiana, Zuhaira, & Sylvia (2026) menambahkan bahwa anggaran kas berfungsi sebagai jembatan likuiditas yang memastikan laba yang diproyeksikan dalam laba rugi didukung oleh ketersediaan dana tunai yang cukup untuk membiayai aset-aset yang tercantum dalam anggaran neraca. Hal ini diperkuat oleh analisis Sari & Syahwildan (2025) pada PT Indofood, di mana kenaikan aset di neraca sering kali dipicu oleh efektivitas pengelolaan kas dan piutang hasil dari kinerja operasional.

5. Implementasi, Standarisasi, dan Edukasi Penganggaran

Sebagai alat pengendalian, integrasi laporan ini memungkinkan manajemen melakukan analisis komparatif antara rencana dan realisasi. Fauziah, Amalia, dkk. (2024) menyoroti bahwa bagi UMKM seperti Sabana Fried Chicken, anggaran laba rugi membantu menemukan cara meningkatkan efisiensi biaya agar profitabilitas masa depan dapat diprediksi. Selain itu, Yatna & Jamiah (2024) menekankan pentingnya standarisasi laporan berdasarkan Standar Akuntansi Keuangan (SAK). Untuk mencapai hal ini, diperlukan edukasi berkelanjutan baik bagi pemilik usaha maupun calon tenaga kerja, sebagaimana dilakukan melalui pelatihan penganggaran oleh Kurniawati, Sari, & Lie (2024) serta Rahmatulloh, Yusuf, dkk. (2024). Secara logis, pemahaman yang kuat terhadap integrasi anggaran akan meminimalkan risiko kegagalan bisnis dan meningkatkan kredibilitas laporan keuangan di mata pemangku kepentingan eksternal.

6. Langkah Langkah dalam Menyusun Anggaran pada Perusahaan jasa,Dagang dan Manufaktur

A. Penyusunan Anggaran Laba Rugi, Neraca, dan Master Anggaran pada Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa memiliki karakteristik utama berupa produk yang tidak berwujud, tidak dapat disimpan, dan sangat bergantung pada kualitas pelayanan. Hal ini secara langsung memengaruhi struktur penganggarnya.

- a) Anggaran Laba Rugi: Pada entitas jasa, penyusunan anggaran laba rugi dimulai dari anggaran penjualan atau pendapatan jasa yang diestimasi berdasarkan volume layanan harian atau bulanan. Keunikan utama pada sektor ini adalah anggaran produksi disamakan persis dengan anggaran penjualan karena tidak adanya persediaan produk jadi. Seluruh layanan (misalnya pada usaha laundry) langsung diproses dan diselesaikan pada periode yang sama. Struktur beban dalam laba rugi didominasi oleh anggaran tenaga kerja operasional dan anggaran biaya overhead (seperti listrik, air, dan sewa). Penerapan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) pada sektor jasa memastikan bahwa seluruh pendapatan operasional dikurangkan dengan Harga Pokok Penjualan (HPP) jasa dan beban operasional (gaji, utilitas) secara terstruktur untuk menghasilkan laba bersih yang akurat.
- b) Anggaran Neraca: Penyusunan neraca pada perusahaan jasa relatif lebih sederhana. Proyeksi aset berfokus pada kas, setara kas, piutang pelanggan, dan aset tetap pendukung layanan (misalnya mesin laundry atau peralatan pembuat kopi). Liabilitas umumnya terbatas pada utang usaha jangka pendek, sementara ekuitas dipengaruhi secara langsung oleh surplus atau defisit kas bulanan.
- c) Master Anggaran: Master anggaran pada sektor jasa berfokus pada pengelolaan likuiditas dan efisiensi waktu. Anggaran kas menjadi jembatan utama yang menghubungkan laba rugi operasional dengan neraca, di mana surplus kas dari layanan digunakan sebagai dana cadangan operasional atau untuk pengembangan aset di masa depan.

B. Penyusunan Anggaran Laba Rugi, Neraca, dan Master Anggaran pada Perusahaan Dagang (Ritel/UMKM)

Perusahaan dagang berfokus pada aktivitas pembelian dan penjualan barang tanpa mengubah bentuk fisiknya secara signifikan. Pengendalian persediaan (stok) menjadi pusat dari sistem penganggaran di sektor ini.

- a) Anggaran Laba Rugi: Penyusunan laba rugi dimulai dengan memproyeksikan target penjualan harian dan mingguan secara terperinci. Anggaran ini membutuhkan perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP) yang sangat jelas, yang terdiri dari persediaan awal ditambah pembelian bersih dikurangi persediaan akhir. Komponen biaya operasional sangat dipengaruhi oleh Biaya Overhead Variabel, seperti bahan baku pelengkap dan biaya kemasan, yang proporsinya bisa mencapai lebih dari 50% dari total pengeluaran.
- b) Anggaran Neraca: Neraca perusahaan dagang sangat sensitif terhadap perputaran persediaan barang dagang. Aset lancar didominasi oleh nilai persediaan akhir produk jadi dan kas. Penyusunan neraca yang baik di sektor ini sangat penting untuk membantu pemilik usaha memisahkan antara aset perusahaan dan aset pribadi, yang sering kali menjadi titik lemah pada UMKM.
- c) Master Anggaran: Integrasi master anggaran pada perusahaan dagang menitikberatkan pada perputaran stok barang. Laba kotor yang dianggarkan dari anggaran laba rugi (penjualan dikurangi HPP) digunakan untuk menutupi beban operasional tetap dan variabel. Hasil laba bersih proyeksi kemudian masuk ke dalam neraca pada sisi ekuitas, memberikan gambaran kemampuan perusahaan dalam melakukan pembelian persediaan (stok) untuk siklus operasi berikutnya

C. Penyusunan Anggaran Laba Rugi, Neraca, dan Master Anggaran pada Perusahaan Manufaktur

Sektor manufaktur memiliki kompleksitas penganggaran yang paling tinggi karena melibatkan proses transformasi bahan mentah menjadi barang jadi melalui siklus produksi yang terstruktur.

- a) Anggaran Laba Rugi: Tahapan penyusunan laba rugi dimulai dari forecast (peramalan) penjualan menggunakan metode statistik (misalnya metode kuadrat) untuk memprediksi permintaan secara presisi. Berbeda dengan sektor jasa, anggaran produksi perusahaan manufaktur disusun secara independen berdasarkan target penjualan yang disesuaikan dengan kebijakan persediaan awal dan akhir. Anggaran produksi ini kemudian diturunkan menjadi anggaran biaya bahan baku langsung (kebutuhan dan pembelian), anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Total biaya ini membentuk Harga Pokok Produksi (HPP), yang kemudian digunakan untuk menghitung Harga Pokok Penjualan dan bermuara pada laba kotor serta laba bersih operasional.
- b) Anggaran Neraca: Anggaran neraca pada perusahaan manufaktur berskala besar (seperti PT Indofood) sangat kompleks. Pada sisi aset, proyeksi mencakup aset lancar seperti kas, piutang usaha pihak ketiga/berelasi, dan persediaan neto (bahan baku, barang dalam proses, barang jadi). Aset tidak lancar mencakup aset tetap (mesin produksi pabrik), goodwill, dan aset tak berwujud. Liabilitas diproyeksikan secara ketat antara utang jangka pendek (utang bank, utang usaha) dan liabilitas jangka panjang (obligasi, imbalan kerja).
- c) Master Anggaran: Master anggaran manufaktur berfungsi mengkoordinasikan strategi operasional dan kapasitas fasilitas jangka panjang. Laba bersih yang dihasilkan dari proyeksi laporan laba rugi (seperti saldo laba belum ditentukan penggunaannya/ retained earnings) secara langsung ditambahkan ke dalam ekuitas di neraca untuk membiayai operasional dan ekspansi tanpa harus berutang berlebihan. Fleksibilitas dalam penyusunan anggaran sangat diperlukan di sektor ini agar target produksi dan peramalan biaya dapat beradaptasi terhadap ancaman fluktuasi harga bahan baku atau dinamika ekonomi makro.

Kesimpulan

Integrasi anggaran laba rugi dan neraca dalam struktur master budget merupakan fondasi krusial bagi perencanaan dan pengendalian keuangan di berbagai jenis industri. Master budget berfungsi sebagai peta jalan komprehensif di mana anggaran laba rugi berperan memproyeksikan kinerja operasional dan laba bersih, sementara anggaran neraca memproyeksikan posisi aset,

liabilitas, dan ekuitas di akhir periode. Kedua laporan ini terintegrasi secara erat karena hasil laba bersih dari anggaran laba rugi akan secara langsung mempengaruhi saldo laba ditahan dalam anggaran neraca sehingga menciptakan kesatuan informasi keuangan yang sinkron untuk pengambilan keputusan manajerial. Analisis komparatif menunjukkan bahwa kompleksitas penyusunan anggaran ini sangat bergantung pada karakteristik operasional perusahaan. Perusahaan manufaktur memiliki struktur anggaran yang paling kompleks karena harus mengintegrasikan anggaran produksi, bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead sebelum menyusun laba rugi. Perusahaan dagang memiliki fokus utama pada anggaran penjualan dan pembelian barang jadi tanpa proses transformasi, sementara perusahaan jasa lebih menekankan pada efisiensi biaya operasional dan penyediaan layanan. Secara keseluruhan, penerapan master budget yang disiplin, didukung oleh metode peramalan (forecasting) yang akurat seperti metode kuadrat, terbukti mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, meminimalkan ketidakpastian arus kas, serta mendukung keberlanjutan usaha baik bagi perusahaan multinasional maupun sektor UMKM.

Daftar Pustaka

- Abdullah, R., & Fadhilah, N. (2023). Prosedur penyusunan master budget pada perusahaan manufaktur: Studi kasus PT Semen Padang. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Syariah*, 7(2), 112-130.
- Cahyati, S. R., & Nugroho, A. (2024). Teknik penyusunan anggaran laba rugi dan neraca pada UMKM sektor dagang di Surabaya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 10(1), 45-63.
- Casta, R. E., Christiana, P., Zuhaira, S., & Sylvia. (2026). Analisis penyusunan dan penerapan anggaran kas sebagai alat perencanaan keuangan pada perusahaan manufaktur. *Journal of RIGGS*, 4(4).
- Dewi, P. K., & Pranoto, B. (2025). Integrasi anggaran operasional dan anggaran keuangan dalam penyusunan master budget pada perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 14(1), 78-96.
- Fadhilah, R., & Kurniawan, D. (2024). Model penyusunan budgeted income statement dan budgeted balance sheet pada perusahaan dagang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 12(2), 201-220.
- Fauziah, S. S., Amalia, D. F., Kurnia, Saputri, E. I., & Putri, A. S. (2024). Anggaran laba rugi pada UMKM Sabana Fried Chicken. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(7).
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2022). *Cost management: A strategic emphasis* (5th ed.). Cengage Learning.
- Hasan, M., & Suryani, L. (2025). Komparasi mekanisme penyusunan master budget antara perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 15(2), 88-107.
- Hikmahwati, N., Nikmah, N., & Sholihin, Y. (2022). Anggaran laba rugi sebagai alat perencanaan laba pada perusahaan DNA Bakery. *Jurnal INTEKNA*, 22(2).
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2022). *Cost accounting: A managerial emphasis* (17th ed.). Pearson.
- Kurniawati, H., Sari, V. R., & Lie, I. K. (2024). Pelatihan penyusunan anggaran penjualan dan anggaran laba rugi pada siswa-siswi SMAN 20 Tangerang. *Jurnal Serina Abdimas*, 2(3).
- Lestari, A., & Wijaya, T. (2023). Langkah-langkah penyusunan anggaran laba rugi dan neraca sebagai bagian dari master budget pada perusahaan manufaktur skala menengah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 14(1), 55-74.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran perusahaan*. Salemba Empat.

-
- Rahmatulloh, H. D., Yusuf, M. B. H., Jayanti, N. H., Minadhifah, P. N., Melati, S. K., Yunianti, S. A., Jannah, S., Lating, A. I. S., & Aristantia, S. E. (2024). Pelatihan anggaran dan laporan laba-rugi pada UMKM Warung Makqita. *KARYA: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2).
- Ramadhani, S., & Setiawan, B. (2026). Penyusunan pro forma financial statements (income statement dan balance sheet) dalam penganggaran perusahaan jasa. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 30(1), 34-52.
- Rizal, M., Setiana, E., Katharina, N., Hidayat, T., & Nurlinda, N. (2025). Anggaran perusahaan. CV LARISPA.
- Saragih, K. J. D., Nasution, R. C., & Rizal, M. (2025). Penyusunan anggaran laba-rugi dan neraca serta master anggaran pada perusahaan dagang, jasa dan manufaktur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(4). <https://doi.org/10.61722/jiem.v3i4.4252>
- Sari, C. A., Rifky, M. H., Tumangger, S. H., & Vientiany, D. (2025). Strategi penyusunan anggaran produksi untuk mendukung kinerja perusahaan. *Applied Multidisciplinary Science (AMS)*, 1(2).
- Sari, H. V., & Syahwildan, M. (2025). Analisis penyusunan dan implementasi anggaran neraca pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 3(2).
- Siregar, Y., Aisyah, N., Tafrijah, M., & Vientiany, D. (2025). Analisis penyusunan anggaran komprehensif pada usaha jasa laundry kiloan. *IJMBS*, 4(5).
- Yatna, & Jamiah. (2024). Penerapan penyusunan laporan laba rugi berdasarkan SAK pada Garassi Coffee. *JAPB*, 2024.