



Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan sebagai Instrumen Manajemen Strategis: Studi Literatur

Jonrian simamora¹, Mutia Adelianna P² dan Nabila Balqis³

¹jonriansimamora13@gmail.com

²mutiaadeliana246@gmail.com

³balqisnabila566@gmail.com

^{1 2 3}Universitas Negeri Medan

Article Info

Article history:

Received Jun 12th, 2026

Revised Aug 20th, 2026

Accepted Aug 26th, 2026

Kata Kunci:

Perencanaan
Penganggaran
Manajemen Keuangan
Strategi Bisnis
Pengendalian

ABSTRAK

Perencanaan dan penganggaran merupakan dua komponen utama dalam pengelolaan perusahaan yang berperan penting dalam menentukan arah serta keberlanjutan bisnis. Perencanaan berfungsi sebagai dasar dalam menetapkan tujuan dan strategi, sedangkan penganggaran menjadi alat untuk menerjemahkan rencana tersebut ke dalam bentuk alokasi sumber daya yang terukur. Keterpaduan antara keduanya memungkinkan perusahaan menjalankan aktivitas secara lebih terarah, efisien, dan terkendali. Selain itu, penerapan perencanaan dan penganggaran yang tepat dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat koordinasi antarbagian, serta meminimalkan risiko pemborosan. Dalam praktiknya, kedua aspek ini juga berkaitan erat dengan akuntansi, manajemen keuangan, dan manajemen strategis, sehingga menjadi bagian integral dalam sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan. Dengan pendekatan yang adaptif dan berbasis data, perencanaan dan penganggaran mampu membantu perusahaan menghadapi dinamika lingkungan bisnis serta menjaga stabilitas keuangan dalam jangka panjang.

ABSTARCT

Planning and budgeting are fundamental components in corporate management that play a crucial role in shaping business direction and sustainability. Planning serves as the foundation for setting objectives and strategies, while budgeting translates these plans into measurable resource allocations. The integration of both enables organizations to operate in a more structured, efficient, and controlled manner. Furthermore, effective implementation of planning and budgeting enhances decision-making quality, strengthens coordination across departments, and reduces the risk of resource inefficiency. In practice, these aspects are closely linked to accounting, financial management, and strategic management, making them integral elements of the overall management system. Through a data-driven and adaptive approach, planning and budgeting support organizations in

	responding to dynamic business environments and maintaining long-term financial stability.
	 © 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:

Mutia Adeliانا P.,
Universitas Negeri Medan
Email: mutiaadeliana246@gmail.com

Latar Belakang

Perencanaan dan penganggaran merupakan fungsi manajemen yang memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun perencanaan yang tepat serta mengalokasikan sumber daya secara efektif melalui sistem penganggaran yang terstruktur. Perencanaan memberikan arah dan strategi bagi organisasi, sedangkan penganggaran berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan strategi tersebut ke dalam target dan aktivitas operasional yang terukur. Dalam perspektif manajemen strategis, perencanaan dan penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai alat pengambilan keputusan yang mendukung keberlangsungan dan daya saing perusahaan. Melalui perencanaan yang matang dan penganggaran yang efektif, perusahaan dapat mengantisipasi risiko, memanfaatkan peluang, serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya. Oleh karena itu, keterkaitan antara perencanaan dan penganggaran menjadi faktor penting dalam memastikan tercapainya tujuan jangka pendek maupun jangka panjang organisasi.

Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat perusahaan yang menghadapi kendala dalam proses perencanaan dan penganggaran, seperti kurangnya keselarasan antara strategi dan anggaran, rendahnya akurasi proyeksi, serta lemahnya pengendalian terhadap realisasi anggaran. Kondisi tersebut dapat mengakibatkan inefisiensi operasional dan menghambat pencapaian target perusahaan. Selain itu, perkembangan lingkungan bisnis yang cepat menuntut perusahaan untuk menerapkan sistem perencanaan dan penganggaran yang lebih adaptif dan berorientasi strategis. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian yang lebih mendalam mengenai perencanaan dan penganggaran perusahaan dalam perspektif manajemen strategis. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran, fungsi, serta keterkaitan antara perencanaan dan penganggaran dalam mendukung implementasi strategi perusahaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya integrasi perencanaan dan penganggaran dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi literatur (*literature review*). Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis berbagai konsep, teori, dan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran

perusahaan dalam perspektif manajemen strategis. Sumber data yang digunakan merupakan data sekunder yang berasal dari buku teks, jurnal ilmiah, artikel akademik, serta publikasi relevan yang membahas perencanaan strategis, penganggaran perusahaan, dan manajemen strategis. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari publikasi terbaru yang memiliki relevansi dan kredibilitas tinggi terhadap topik penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan pengkajian berbagai sumber literatur yang sesuai dengan fokus penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik *content analysis* (analisis isi) untuk mengidentifikasi konsep, fungsi, serta hubungan antara perencanaan dan penganggaran dalam mendukung implementasi strategi perusahaan. Hasil analisis disajikan secara deskriptif untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran perencanaan dan penganggaran sebagai instrumen manajemen strategis dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi.

Tinjauan Pustaka

1. Konsep Perencanaan Perusahaan

Perencanaan merupakan fungsi fundamental dalam manajemen yang berperan dalam menentukan arah dan tujuan organisasi. Secara umum, perencanaan didefinisikan sebagai proses sistematis dalam menetapkan tujuan serta merumuskan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Dalam pandangan klasik, George Steiner menyatakan bahwa perencanaan tidak hanya mencakup penetapan tujuan, tetapi juga melibatkan pengembangan kebijakan, program, dan prosedur yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Dalam perkembangan teori manajemen modern, perencanaan tidak lagi bersifat statis, melainkan dinamis dan adaptif. Mintzberg (1994) mengemukakan bahwa perencanaan harus dipandang sebagai proses yang fleksibel dan berkelanjutan, karena strategi tidak selalu berjalan sesuai dengan rencana awal. Dengan demikian, perencanaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Lebih lanjut, David (2017) dalam konsep manajemen strategis menekankan bahwa perencanaan strategis melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal, seperti analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), guna menghasilkan keputusan yang lebih tepat. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan tidak hanya berfokus pada penetapan tujuan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam membaca peluang dan ancaman.

Secara umum, perencanaan dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. perencanaan strategis (jangka panjang),
- b. perencanaan taktis (jangka menengah),
- c. perencanaan operasional (jangka pendek).

Ketiga jenis perencanaan tersebut saling berkaitan dan membentuk suatu sistem yang terintegrasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Konsep Penganggaran Perusahaan

Penganggaran merupakan bagian integral dari perencanaan yang berfungsi sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien. Menurut Horngren et al. (2018), anggaran adalah rencana keuangan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan serta pengendalian kegiatan organisasi. Sementara itu, Nafarin (2013) menyatakan bahwa anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Dalam konteks ini, penganggaran menjadi instrumen penting dalam memastikan bahwa aktivitas perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pendekatan modern, penganggaran mengalami perkembangan signifikan. Hansen dan Mowen (2017) menekankan bahwa sistem penganggaran harus bersifat fleksibel dan responsif terhadap perubahan, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan strategi keuangannya secara cepat. Selain itu, konsep *Beyond Budgeting* yang dikemukakan oleh Hope dan

Fraser (2003) mengkritik sistem anggaran tradisional yang dianggap terlalu kaku, dan mengusulkan pendekatan yang lebih adaptif berbasis kinerja dan desentralisasi pengambilan keputusan.

Jenis-jenis anggaran yang umum digunakan meliputi:

- a. anggaran operasional,
- b. anggaran keuangan,
- c. anggaran fleksibel,
- d. zero-based budgeting.

Dengan demikian, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam pengelolaan organisasi.

3. Fungsi Manajemen dalam Perencanaan dan Penganggaran

Keberhasilan perencanaan dan penganggaran tidak terlepas dari penerapan fungsi manajemen yang efektif. Menurut George R. Terry, fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengendalian (controlling). Keempat fungsi ini saling berkaitan dan membentuk siklus manajemen yang berkesinambungan.

Dalam konteks penganggaran:

- a. fungsi perencanaan digunakan untuk menetapkan target keuangan,
- b. fungsi pengorganisasian berperan dalam pembagian tanggung jawab,
- c. fungsi pengarahan memastikan implementasi berjalan sesuai rencana,
- d. fungsi pengendalian digunakan untuk mengevaluasi kinerja dan melakukan tindakan korektif.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2007), pengendalian manajemen sangat penting dalam memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien. Tanpa adanya pengendalian yang baik, anggaran berpotensi mengalami penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.

4. Fungsi dan Peran Strategis Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan dan penganggaran memiliki berbagai fungsi strategis dalam organisasi. Selain sebagai alat perencanaan, keduanya juga berfungsi sebagai:

- a. alat koordinasi antar unit kerja,
- b. dasar pengambilan keputusan,
- c. alat pengendalian kinerja,
- d. sarana komunikasi manajerial.

Menurut Drury (2018), anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengintegrasikan berbagai aktivitas dalam organisasi sehingga dapat berjalan secara selaras. Hal ini penting untuk menghindari konflik antar departemen serta meningkatkan efisiensi operasional.

Selain itu, penganggaran juga berperan dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, karena setiap penggunaan sumber daya dapat dipantau dan dievaluasi secara sistematis.

5. Hubungan Penganggaran dengan Bidang Ilmu Lain

a. Hubungan dengan Akuntansi

Akuntansi menyediakan data historis yang menjadi dasar dalam penyusunan anggaran. Menurut Weygandt et al. (2019), informasi akuntansi sangat penting dalam proses pengambilan keputusan karena memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan perusahaan. Dengan demikian, integrasi antara akuntansi dan penganggaran memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi kinerja secara lebih akurat.

b. Hubungan dengan Manajemen Keuangan

Penganggaran merupakan bagian dari perencanaan keuangan yang bertujuan untuk mengelola sumber daya secara optimal. Brigham dan Houston (2021) menyatakan bahwa perencanaan keuangan yang baik dapat membantu perusahaan dalam mengendalikan risiko serta meningkatkan nilai perusahaan.

c. Hubungan dengan Manajemen Strategis

Dalam perspektif manajemen strategis, penganggaran berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan strategi ke dalam tindakan operasional. Kaplan dan Norton (2001) melalui konsep Balanced

Scorecard menekankan pentingnya keterkaitan antara strategi dan kinerja keuangan, di mana anggaran menjadi salah satu alat untuk mengukur pencapaian strategi tersebut.

6. Perkembangan dan Pendekatan Modern dalam Penganggaran

Perkembangan teknologi dan globalisasi mendorong perubahan dalam sistem penganggaran. Pendekatan tradisional yang bersifat statis mulai ditinggalkan dan digantikan dengan metode yang lebih fleksibel, seperti:

- rolling budget,
- activity-based budgeting,
- beyond budgeting.

Selain itu, penggunaan teknologi digital seperti big data dan artificial intelligence memungkinkan perusahaan untuk membuat proyeksi keuangan yang lebih akurat dan real-time. Menurut McKinsey (2020), digitalisasi dalam penganggaran dapat meningkatkan efisiensi serta mempercepat proses pengambilan keputusan.

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis terhadap sepuluh artikel ilmiah primer yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2026, ditemukan bahwa perencanaan dan penganggaran perusahaan memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai sarana pengendalian, koordinasi, dan evaluasi kinerja perusahaan. Dalam perspektif manajemen strategis, penyusunan anggaran yang efektif harus selaras dengan visi, misi, serta strategi jangka panjang perusahaan agar sumber daya dapat dialokasikan secara optimal.

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa perencanaan dan penganggaran merupakan dua komponen yang saling terintegrasi dalam sistem manajemen perusahaan. Perencanaan berfungsi sebagai dasar dalam menetapkan tujuan dan strategi organisasi, sedangkan penganggaran menjadi alat untuk menerjemahkan rencana tersebut ke dalam bentuk kuantitatif yang terukur.

Tabel 1. Karakteristik Artikel Yang Dianalisa

Nama Pengarang	Tahun	Negara	Tujuan Penelitian	Partisipan	Desain dan Metode Pengambilan Data	Temuan
Asri Usman, Mediaty, Ayu Dhina Anggraeni, Gratia Triyana Nusa, Nurhikma Dewi Anugrah	2026	Indonesia	Menganalisis peran teknologi digital dalam memperkuat hubungan perencanaan strategis dan penganggaran untuk efektivitas manajemen.	25 artikel ilmiah (2019-2024) dari database Scopus, ScienceDirect, Emerald Insight, Elsevier, dan Google Scholar.	Metode <i>Systematic Literature Review</i> (SLR) dengan pendekatan deskriptif. Pencarian terstruktur dan penyaringan artikel menggunakan kata kunci terkait teknologi digital.	Teknologi digital (ERP, BI, <i>cloud</i>) meningkatkan akurasi, transparansi, dan keputusan <i>real-time</i> . Efektivitasnya dipengaruhi infrastruktur, SDM, dan budaya.
Mikhael Devid James Sirait, Ade Faisal, Muhammad Alhadad, Masykur Arief Subagya, Abi Alpa Rijki, Muhamad Syahwildan	2025	Indonesia	Mengeksplorasi peran strategis penganggaran dalam menyelaraskan strategi jangka pendek dan panjang untuk mencapai tujuan organisasi.	Teori manajemen keuangan dan praktik penganggaran sektor industri dari literatur akademik.	Metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (<i>library research</i>) deskriptif analitis. Eksplorasi, penelaahan, dan analisis data sekunder dari berbagai literatur ilmiah.	Penganggaran strategis mengarahkan alokasi sumber daya dan prioritas. Pendekatan fleksibel serta partisipatif meningkatkan akuntabilitas dan keunggulan bersaing.

Trimulyani Budianingsih	2022	Indonesia	Mengkaji urgensi perencanaan anggaran (<i>budget planning</i>) pada peningkatan kinerja manajerial berdasarkan literatur terdahulu.	Buku teks, penelitian, publikasi ilmiah, internet, dan database online terkait.	Metode <i>Literature Review</i> (Tinjauan Pustaka). Dokumentasi dan pengumpulan data sekunder dari publikasi ilmiah.	Kinerja manajerial dipengaruhi anggaran serta faktor lain (<i>budget emphasis, participation, commitment, culture</i>). Jenis anggaran meliputi <i>short-term, long-term, zero-based</i> , dll.
Sutrisno	2018	Indonesia	Mendeskripsikan faktor dominan efektivitas perencanaan penganggaran, indikatornya, dan kompetensi kualitas SDM perencana.	Aparatur BAPPEDA Kabupaten Tulungagung dan dokumen perencanaan (RPJPD, RPJMD, RKPD, KUA PPAS).	Evaluasi penilaian dengan metode kualitatif Survei ruang lingkup penelitian, pengamatan empirik langsung, dan wawancara deskriptif.	Efektivitas dipengaruhi kompetensi SDM, kemampuan APBD, dokumen perencanaan, IT, dan koordinasi legislatif. Perencanaan sudah tepat waktu, sistematis, dan integratif.
Rizal, M., Setiana, E., Katharina, N., Hidayat, T., & Nurlinda, N.	2025	Indonesia	Menganalisis konsep, fungsi, dan implementasi anggaran perusahaan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen.	Buku, jurnal, dan literatur terkait penganggaran perusahaan.	Studi pustaka (library research) dengan analisis deskriptif terhadap teori dan praktik penganggaran.	Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, komunikasi, motivasi, dan pengendalian. Penganggaran yang efektif membantu efisiensi penggunaan sumber daya dan pencapaian

						tujuan strategis perusahaan.
Saragih, K. J. D., Nasution, R. C., & Rizal, M.	2025	Indonesia	Menganalisis penyusunan anggaran laba-rugi, neraca, dan master anggaran pada perusahaan dagang, jasa, dan manufaktur.	Data simulasi dan literatur penyusunan master budget pada berbagai jenis perusahaan.	Metode deskriptif melalui studi literatur dan simulasi penyusunan anggaran.	Master anggaran mengintegrasikan seluruh aktivitas operasional perusahaan sehingga memudahkan koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kinerja keuangan.
Sari, C. A., Rifky, M. H., Tumangger, S. H., & Vientiany, D.	2025		Mengkaji strategi penyusunan anggaran produksi dalam mendukung efektivitas proses produksi dan peningkatan kinerja perusahaan.	Literatur terkait manajemen produksi, penganggaran produksi, dan pengendalian biaya produksi.	Kajian pustaka dengan metode deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan.	Anggaran produksi berperan penting dalam menentukan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja, dan kapasitas produksi. Penyusunan anggaran yang tepat meningkatkan efisiensi biaya, mengurangi pemborosan sumber daya, serta mendukung pencapaian target perusahaan.

Rahmawati, Amelia, Jodiansyah, K. R. P., Yunita, R., & Insani, S. H.	2025	Indonesia	Menganalisis peran akuntansi manajemen dalam mendukung proses perencanaan, penganggaran, dan pengambilan keputusan strategis perusahaan.	Literatur akuntansi manajemen, jurnal ilmiah, buku referensi, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan sistem informasi manajemen.	Metode studi pustaka dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui pengkajian dan sintesis berbagai literatur akademik.	Informasi akuntansi manajemen memberikan dasar yang kuat dalam penyusunan anggaran yang realistis dan akurat. Pemanfaatan informasi tersebut meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, efisiensi penggunaan sumber daya, dan efektivitas pengendalian manajemen.
Sonia, R., & Purwanti	2025	Indonesia	Menganalisis peranan anggaran belanja sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.	Dokumen keuangan perusahaan, literatur penganggaran, dan data pendukung terkait pengelolaan keuangan organisasi.	Penelitian kualitatif deskriptif melalui studi dokumentasi dan kajian literatur. Analisis dilakukan terhadap proses penyusunan dan realisasi anggaran.	Anggaran belanja berfungsi sebagai pedoman dalam pengalokasian sumber daya serta alat pengendalian terhadap penggunaan dana perusahaan. Analisis penyimpangan anggaran membantu manajemen melakukan tindakan korektif sehingga meningkatkan efisiensi dan

						akuntabilitas organisasi.
Yohakim Kleden, Yuliana R. S. Natonis, & Timotius F. C. Nalle	2025	Indonesia	Menganalisis efektivitas penyusunan dan pelaksanaan anggaran dalam mendukung pencapaian target pendapatan perusahaan serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan realisasi anggaran.	Data laporan anggaran perusahaan, dokumen keuangan, dan sumber literatur terkait pengelolaan anggaran.	Penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui analisis dokumen keuangan, evaluasi realisasi anggaran, dan kajian literatur pendukung.	Efektivitas anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, koordinasi antarunit kerja, serta mekanisme pengawasan yang diterapkan perusahaan. Pengendalian anggaran yang baik mampu meminimalkan penyimpangan, meningkatkan akuntabilitas, dan mendukung pencapaian target pendapatan perusahaan secara lebih optimal.

Hasil kajian menunjukkan adanya pergeseran paradigma penganggaran dari pendekatan tradisional menuju pendekatan strategis dan adaptif. Sebagian besar penelitian menekankan bahwa keberhasilan implementasi anggaran tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyusun angka-angka keuangan, tetapi juga oleh keselarasan antara strategi organisasi, kualitas sumber daya manusia, dukungan teknologi informasi, serta efektivitas sistem pengendalian manajemen. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa penganggaran modern harus diposisikan sebagai bagian dari manajemen strategis yang mendukung penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

Konsep Perencanaan dan Penganggaran Perusahaan

Perencanaan merupakan proses dasar dalam manajemen yang berfungsi untuk menetapkan tujuan organisasi serta menentukan langkah-langkah strategis yang paling efektif untuk mencapainya. Dalam konteks manajemen, perencanaan menjadi fondasi utama karena seluruh aktivitas organisasi, mulai dari pengorganisasian hingga pengendalian, berawal dari proses ini. Tanpa adanya perencanaan yang jelas, kegiatan operasional perusahaan cenderung berjalan tanpa arah dan sulit mencapai hasil yang optimal. Namun demikian, perencanaan juga merupakan fungsi manajemen yang kompleks, karena harus menghadapi ketidakpastian kondisi masa depan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan tidak

bersifat statis, melainkan harus dilakukan secara berkelanjutan melalui proses evaluasi dan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan dituntut untuk secara berkala memperbarui rencana yang telah disusun agar tetap relevan dengan kondisi yang berkembang.

Dalam perencanaan terdapat dua komponen utama, yaitu sasaran (goal) dan rencana (plan). Sasaran merupakan kondisi ideal yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa mendatang, yang mencerminkan arah dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Sasaran memberikan gambaran mengenai hasil akhir yang diharapkan, sehingga menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, rencana merupakan langkah-langkah konkret yang disusun untuk mencapai sasaran tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal. Rencana menjelaskan bagaimana kondisi saat ini dapat diarahkan menuju kondisi yang diinginkan di masa depan. Tujuan utama dari perencanaan bisnis adalah menciptakan kerangka kerja yang sistematis dan terarah dalam mencapai visi jangka panjang perusahaan. Hal ini mencakup penetapan tujuan yang spesifik, penyusunan strategi yang tepat, pengalokasian sumber daya secara efisien, serta penentuan tindakan operasional yang diperlukan. Selain itu, perencanaan juga berfungsi sebagai alat untuk mengidentifikasi potensi risiko dan peluang, sehingga perusahaan dapat mengambil langkah antisipatif terhadap berbagai kemungkinan yang terjadi di masa depan. Dengan demikian, perencanaan memungkinkan perusahaan untuk menjalankan aktivitasnya secara lebih terstruktur, teratur, dan adaptif terhadap perubahan kondisi pasar. Sementara itu, penganggaran merupakan bentuk konkret dari perencanaan yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif, khususnya dalam aspek keuangan. Anggaran dapat dipahami sebagai representasi numerik dari rencana yang telah disusun oleh manajemen untuk periode tertentu, yang mencakup proyeksi pendapatan, biaya, serta alokasi sumber daya. Dengan adanya anggaran, perusahaan memiliki pedoman yang jelas dalam melaksanakan kegiatan operasional serta dalam mengelola keuangan secara lebih terarah.

Selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Dalam hal ini, perencanaan berorientasi pada masa depan dengan menentukan langkah yang harus dilakukan, sedangkan pengendalian berfokus pada evaluasi hasil yang telah dicapai dengan membandingkannya terhadap rencana yang telah ditetapkan. Melalui proses ini, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Oleh karena itu, anggaran memiliki peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih rasional dan berbasis data. Penganggaran juga berfungsi sebagai alat koordinasi antar unit dalam organisasi, karena setiap bagian perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap penggunaan anggaran yang telah dialokasikan. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya membantu dalam mengendalikan biaya, tetapi juga meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya serta memperkuat disiplin keuangan dalam perusahaan. Dengan penerapan sistem perencanaan dan penganggaran yang baik, perusahaan dapat meminimalkan pemborosan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta menjaga stabilitas keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kedua konsep ini tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Fungsi Perencanaan dan Penganggaran dalam Perusahaan

Perencanaan dan penganggaran memiliki posisi yang sangat strategis dalam sistem manajemen perusahaan karena keduanya berfungsi sebagai instrumen utama dalam mengarahkan, mengendalikan, serta mengevaluasi aktivitas organisasi secara menyeluruh. Dalam perspektif manajemen modern, fungsi perencanaan tidak hanya terbatas pada penetapan tujuan, tetapi juga mencakup proses formulasi strategi yang mampu menjembatani kondisi saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan berperan sebagai kerangka konseptual yang memberikan arah bagi seluruh aktivitas operasional perusahaan. Salah satu fungsi utama perencanaan adalah sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan. Perencanaan yang disusun secara sistematis memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan serta memilih strategi yang paling efektif berdasarkan analisis terhadap kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dalam konteks ini, perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai alat prediktif,

tetapi juga sebagai alat analitis yang membantu mengurangi tingkat ketidakpastian dalam pengambilan keputusan strategis.

Selain itu, perencanaan juga berfungsi sebagai mekanisme koordinasi antar unit organisasi. Dengan adanya rencana yang jelas dan terstruktur, setiap bagian dalam perusahaan memiliki pemahaman yang sama mengenai tujuan, prioritas, serta kontribusi yang diharapkan. Hal ini penting untuk menciptakan sinergi antar departemen serta meminimalkan konflik kepentingan yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam kerangka ini, perencanaan berperan sebagai alat integrasi yang menyatukan berbagai aktivitas organisasi ke dalam satu arah strategis yang koheren. Sejalan dengan perencanaan, penganggaran memiliki fungsi yang tidak kalah penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan perusahaan. Penganggaran berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan rencana strategis ke dalam bentuk kuantitatif yang terukur, sehingga memudahkan proses implementasi dan pengendalian. Dengan adanya anggaran, perusahaan dapat menentukan prioritas penggunaan sumber daya serta memastikan bahwa alokasi dana dilakukan secara efisien dan sesuai dengan tujuan strategis.

Dalam perspektif pengendalian manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja. Melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan (*variance*) yang terjadi serta menganalisis faktor penyebabnya. Proses ini tidak hanya berfungsi untuk mengendalikan biaya, tetapi juga memberikan umpan balik yang penting dalam proses perbaikan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga proaktif dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Lebih lanjut, penganggaran juga berfungsi sebagai alat komunikasi dan koordinasi dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran yang melibatkan berbagai unit kerja memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang lebih intensif, sehingga setiap bagian dapat memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, partisipasi dalam proses penganggaran juga dapat meningkatkan komitmen dan akuntabilitas karyawan terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pengambilan keputusan, anggaran menyediakan informasi yang relevan dan terstruktur bagi manajemen dalam mengevaluasi berbagai alternatif tindakan. Keputusan terkait investasi, efisiensi biaya, maupun pengembangan usaha dapat dilakukan secara lebih rasional karena didasarkan pada data yang terukur. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran memiliki peran penting dalam mendukung proses pengambilan keputusan yang berbasis data (*data-driven decision making*). Secara keseluruhan, fungsi perencanaan dan penganggaran tidak dapat dipisahkan karena keduanya saling melengkapi dalam sistem manajemen perusahaan. Perencanaan memberikan arah dan tujuan strategis, sementara penganggaran memastikan bahwa arah tersebut dapat diwujudkan melalui alokasi sumber daya yang terukur dan terkendali. Integrasi yang efektif antara perencanaan dan penganggaran akan meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pengendalian kinerja, serta mendukung keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Hubungan Penganggaran dengan Bidang Ilmu Lain

Penganggaran sebagai bagian dari sistem manajemen perusahaan tidak berdiri sendiri, melainkan memiliki keterkaitan yang erat dengan berbagai disiplin ilmu yang saling mendukung dalam pengelolaan organisasi. Keterpaduan ini mencerminkan bahwa penganggaran merupakan instrumen multidisipliner yang tidak hanya berfungsi dalam aspek keuangan, tetapi juga dalam mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional secara menyeluruh.

1. Hubungan Penganggaran dengan Akuntansi

Akuntansi memiliki peran fundamental dalam proses penganggaran karena menyediakan data historis yang menjadi dasar dalam penyusunan proyeksi keuangan. Informasi akuntansi, seperti

laporan laba rugi, neraca, dan arus kas, memberikan gambaran mengenai kinerja keuangan perusahaan pada periode sebelumnya, sehingga dapat digunakan sebagai referensi dalam menetapkan anggaran yang realistis.

Selain sebagai sumber data, akuntansi juga berfungsi sebagai alat evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran. Melalui pencatatan dan pelaporan yang sistematis, perusahaan dapat membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Proses ini memungkinkan manajemen untuk melakukan analisis penyimpangan (*variance analysis*) serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja keuangan.

Dalam konteks ini, hubungan antara akuntansi dan penganggaran bersifat komplementer, di mana akuntansi menyediakan informasi faktual, sementara penganggaran menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan dan mengendalikan aktivitas di masa depan. Integrasi yang baik antara keduanya akan meningkatkan akurasi perencanaan serta efektivitas pengendalian keuangan perusahaan.

2. Hubungan Penganggaran dengan Manajemen Keuangan

Penganggaran merupakan bagian integral dari manajemen keuangan yang berfungsi dalam perencanaan dan pengendalian penggunaan sumber daya keuangan. Dalam kerangka manajemen keuangan, penganggaran digunakan untuk merumuskan strategi alokasi dana yang optimal, baik untuk kegiatan operasional maupun investasi. Melalui penganggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi kebutuhan dana, mengatur arus kas, serta mengelola likuiditas secara lebih efektif. Selain itu, penganggaran juga membantu dalam mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, sehingga mendukung pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif yang lebih luas, penganggaran juga berperan dalam manajemen risiko keuangan. Dengan adanya proyeksi yang terstruktur, perusahaan dapat mengantisipasi potensi ketidakpastian, seperti fluktuasi pendapatan atau peningkatan biaya, serta menyiapkan strategi mitigasi yang tepat. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian risiko yang penting dalam manajemen keuangan.

3. Hubungan Penganggaran dengan Manajemen Strategis

Dalam konteks manajemen strategis, penganggaran berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan strategi organisasi ke dalam rencana operasional yang terukur. Strategi yang telah dirumuskan pada tingkat manajemen puncak perlu diimplementasikan melalui alokasi sumber daya yang tepat, dan di sinilah peran penganggaran menjadi krusial. Penganggaran memungkinkan perusahaan untuk memastikan bahwa setiap keputusan keuangan yang diambil sejalan dengan visi dan misi organisasi. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian strategis, di mana pencapaian kinerja dapat diukur berdasarkan target yang telah ditetapkan. Pendekatan modern, seperti *Balanced Scorecard*, menunjukkan bahwa penganggaran tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan dimensi non-keuangan, seperti pelanggan, proses internal, dan pembelajaran organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran memiliki peran penting dalam memastikan keterpaduan antara strategi dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Hubungan Penganggaran dengan Sistem Informasi dan Teknologi

Perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan signifikan dalam praktik penganggaran. Sistem informasi manajemen memungkinkan perusahaan untuk mengelola data keuangan secara lebih cepat, akurat, dan terintegrasi. Penggunaan teknologi seperti *enterprise resource planning (ERP)*, *big data*, dan analitik keuangan memungkinkan proses penyusunan anggaran dilakukan secara real-time dan berbasis data yang lebih komprehensif. Selain itu, teknologi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran, karena informasi dapat diakses dan dipantau secara lebih luas oleh berbagai pihak dalam organisasi. Dengan demikian, integrasi antara penganggaran dan teknologi informasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan di era digital.

Kesimpulan

Perencanaan dan penganggaran merupakan dua komponen fundamental yang saling terintegrasi dalam sistem manajemen perusahaan. Perencanaan berperan sebagai kerangka konseptual yang menetapkan arah, tujuan, serta strategi organisasi, sementara penganggaran berfungsi sebagai instrumen kuantitatif yang menerjemahkan strategi tersebut ke dalam alokasi sumber daya yang terukur dan terkendali. Keterpaduan keduanya menjadi kunci dalam memastikan bahwa setiap aktivitas perusahaan berjalan secara sistematis, efisien, dan selaras dengan tujuan jangka panjang. Dalam perspektif manajemen modern, perencanaan dan penganggaran tidak lagi dipandang sebagai aktivitas administratif yang bersifat statis, melainkan sebagai proses dinamis yang menuntut fleksibilitas, adaptabilitas, serta responsivitas terhadap perubahan lingkungan bisnis. Ketidakpastian yang semakin tinggi menuntut perusahaan untuk mengembangkan sistem perencanaan dan penganggaran yang mampu mengantisipasi risiko sekaligus memanfaatkan peluang secara optimal. Selain itu, penganggaran memiliki keterkaitan erat dengan berbagai disiplin ilmu, seperti akuntansi, manajemen keuangan, dan manajemen strategis, yang secara bersama-sama membentuk sistem pengelolaan organisasi yang komprehensif. Integrasi multidisipliner ini memperkuat fungsi penganggaran tidak hanya sebagai alat pengendalian biaya, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan yang berbasis data dan berorientasi pada penciptaan nilai. Dengan demikian, efektivitas perencanaan dan penganggaran sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan kedua konsep tersebut secara strategis, serta dalam mengadaptasi pendekatan yang lebih fleksibel dan inovatif. Penerapan sistem yang tepat akan meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pengendalian kinerja, serta mendukung keberlanjutan perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Saran

1. Perusahaan perlu menyusun perencanaan yang jelas, realistis, dan selaras dengan visi serta tujuan organisasi agar penganggaran dapat dilakukan secara lebih efektif.
2. Manajemen perlu melakukan evaluasi dan penyesuaian anggaran secara berkala untuk mengantisipasi perubahan kondisi ekonomi maupun lingkungan bisnis.
3. Penggunaan teknologi informasi dan sistem penganggaran yang terintegrasi perlu ditingkatkan guna mendukung proses perencanaan, pengawasan, dan pengambilan keputusan yang lebih akurat.
4. Perusahaan perlu meningkatkan koordinasi antarbagian agar proses perencanaan dan penganggaran dapat berjalan secara sinergis dan menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.
5. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji penerapan perencanaan dan penganggaran pada berbagai jenis perusahaan atau organisasi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai efektivitas kedua konsep tersebut dalam praktik.

Daftar Pustaka

- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of Financial Management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Budianingsih, T. (2022). Urgensi Perencanaan Anggaran (Budget Planning) pada Peningkatan Kinerja Manajerial Berdasarkan Literatur Terdahulu. *Literature Review* (Tinjauan Pustaka).
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Managerial Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.

-
- Kleden, Y., Natonis, Y. R. S., & Nalle, T. F. C. (2025). Efektivitas Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran dalam Mendukung Pencapaian Target Pendapatan Perusahaan serta Identifikasi Faktor-Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan Realisasi Anggaran. *Jurnal Studi Kasus Keuangan*.
- Rahmawati, A., Jodiansyah, K. R. P., Yunita, R., & Insani, S. H. (2025). Peran Akuntansi Manajemen dalam Mendukung Proses Perencanaan, Penganggaran, dan Pengambilan Keputusan Strategis Perusahaan. *Jurnal Studi Pustaka Akuntansi*.
- 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).
- SIHOMBING, Gabriel Satrio Jeremy; RIZAL, Muhammad; HASIBUAN, Mega Mustika. Analisis Rasio Likuiditas dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan di Kota Medan. *Jurnal Ilmu Bisnis dan Ekonomi Islam*, 2026, 3.1: 17-24.
- Sirait, M. D. J., Faisal, A., Alhadad, M., Subagya, M. A., Rijki, A. A., & Syahwildan, M. (2025). Peran Strategis Penganggaran dalam Menyelaraskan Strategi Jangka Pendek dan Panjang untuk Mencapai Tujuan Organisasi. *Library Research Teori Manajemen Keuangan*.
- Sonia, R., & Purwanti. (2025). Peranan Anggaran Belanja Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Perusahaan. *Jurnal Kualitatif Deskriptif Keuangan*.
- Steiner, G. A. (2021). *Strategic Planning*. Free Press.
- Sutrisno. (2018). Faktor Dominan Efektivitas Perencanaan Penganggaran, Indikatornya, dan Kompetensi Kualitas SDM Perencana. *Jurnal Evaluasi dan Perencanaan Daerah*.
- Usman, A., Mediaty, Anggraeni, A. D., Nusa, G. T., & Anugrah, N. D. (2026). Peran Teknologi Digital dalam Memperkuat Hubungan Perencanaan Strategis dan Penganggaran untuk Efektivitas Manajemen. *systematic Literature Review (SLR)*.