



Analisis Relevansi Anggaran Komprehensif dan Anggaran Parsial dalam Menghadapi Dinamika Lingkungan Bisnis Modern: Studi Literatur

Jessyika Aulia¹, Mawar Indah Juita Hutagalung²

¹jesykaaulia3@gmail.com

²hutagalungmawar96@gmail.com

Article Info

Article history:

Received Jun 12th, 202x

Revised Aug 20th, 202x

Accepted Aug 26th, 202x

Kata Kunci:

Anggaran Komprehensif
Anggaran Parsial
Volatilitas Kepastian
Kompleksitas
Ambiguitas
Lingkungan Bisnis Modern

ABSTRAK

Lingkungan bisnis saat ini ditandai oleh banyak ketidakpastian, volatilitas tinggi, kompleksitas, dan ambiguitas. Terjadi pemutusan hubungan kerja masal di industri tekstil Indonesia, penghematan anggaran pemerintah, serta pergeseran fokus investasi global ke kecerdasan buatan yang meragukan relevansi dari model penganggaran konvensional. Tujuan dari studi literatur ini adalah untuk melakukan analisis perbandingan antara anggaran komprehensif dan anggaran parsial dalam menghadapi perubahan di lingkungan bisnis modern. Metode yang dipakai adalah tinjauan pustaka dengan mengevaluasi berbagai jurnal akademis dan sumber berita yang berkaitan. Temuan dari kajian menunjukkan bahwa anggaran komprehensif lebih unggul dalam hal perencanaan yang terintegrasi, pengendalian kinerja, dan koordinasi antar bagian dalam organisasi, sehingga lebih efektif digunakan di lingkungan yang stabil. Di sisi lain, anggaran parsial ditemukan lebih luwes dan cepat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, khususnya untuk keputusan jangka pendek, meskipun memiliki kekurangan dalam hal integrasi antar fungsi. Tidak ada satu pendekatan yang jelas lebih baik dari yang lainnya. Pendekatan hibrida yang menggabungkan kedua model tersebut diakui sebagai solusi paling relevan di masa ketidakpastian ini, karena memungkinkan organisasi untuk menyeimbangkan antara perencanaan strategis yang teratur dan keluwesan operasional. Penelitian ini menyarankan agar organisasi menyesuaikan sistem penganggarnya sesuai dengan tingkat kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis yang mereka hadapi.

ABSTRACT

The current business environment is characterized by considerable uncertainty, high volatility, complexity, and ambiguity. Mass layoffs in the Indonesian textile industry, government budget cuts, and a shift in global investment focus toward artificial intelligence have cast doubt on the relevance of conventional budgeting models. The purpose of this literature study is to conduct a comparative analysis between comprehensive budgeting and partial budgeting in addressing changes in the modern business environment. The method used is a literature review evaluating various academic journals and related news sources.

The findings of the study indicate that comprehensive budgeting is superior in terms of integrated planning, performance control, and coordination between organizational units, making it more effective in stable environments. On the other hand, partial budgeting is found to be more flexible and adaptable to changes, especially for short-term decisions, although it lacks integration between functions. No single approach is clearly superior to the other. A hybrid approach combining both models is recognized as the most relevant solution in these uncertain times, as it allows organizations to balance systematic strategic planning with operational flexibility. This study recommends that organizations adapt their budgeting systems according to the complexity and dynamics of the business environment they face.



© 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:

Nama Penulis: Mawar Indah Juita Hutagalung
Universitas Negeri Medan
Hutagalungmawar96@email.com

Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital telah mengubah berbagai aspek kehidupan manusia di situasi lingkungan bisnis global dan domestik yang saat ini memasuki era ketidakpastian yang belum pernah terjadi sebelumnya. Berbagai guncangan ekonomi, mulai dari pandemi COVID-19, gangguan rantai pasok, hingga tekanan geopolitik, telah mengubah cara organisasi merencanakan dan mengelola sumber daya keuangannya. Dalam konteks Indonesia, tahun 2025 dan 2026 diwarnai oleh serangkaian krisis sektoral yang secara langsung mempertanyakan relevansi model penganggaran tradisional.

Sektor manufaktur tekstil nasional, misalnya, menghadapi krisis akut. Data Kementerian Ketenagakerjaan mencatat bahwa dalam dua bulan pertama tahun 2025 saja, lebih dari 18.000 pekerja kehilangan pekerjaan, dengan perusahaan besar seperti PT Sritex yang memberhentikan 10.665 pekerja (CNBC Indonesia, 2025). Selain itu, pabrik ban Michelin di Cikarang dan pabrik sepatu Nike-Adidas juga melakukan pemutusan hubungan kerja massal akibat penurunan permintaan global (Kompas.com, 2025). Di sisi lain, pemerintah justru mengalokasikan anggaran besar untuk program Makan Bergizi Gratis (MBG) sebesar Rp71 triliun pada tahun 2025, yang kemudian meningkat menjadi Rp171 triliun seiring perluasan target penerima (Detik.com, 2026). Kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 pun diterapkan, dengan target pemotongan mencapai Rp306,69 triliun dari belanja kementerian/lembaga (Bisnis.com, 2025). Kondisi ini menunjukkan betapa dinamis dan tidak pastinya alokasi sumber daya, baik di sektor swasta maupun publik.

Fenomena serupa terjadi di tingkat global. Perusahaan multinasional seperti Meta pada awal Mei 2026 mengumumkan pemutusan hubungan kerja terhadap 8.000 karyawannya (sekitar 10 persen dari total tenaga kerja), dengan alasan pengalihan anggaran operasional ke pengembangan kecerdasan buatan (AI) dan penguatan infrastruktur (Reuters, 2026). Hal ini mencerminkan pergeseran prioritas anggaran fundamental yang merespons perubahan teknologi dan pasar secara cepat.

Dalam konteks akademik, berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa sistem penganggaran yang tepat menjadi krusial bagi kelangsungan usaha. Penelitian pada CV Ningrat Prasajo, perusahaan batik tulis di Kediri, membuktikan bahwa penyusunan anggaran komprehensif berbasis web mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengendalian biaya (Pandowo & Kudori, 2022). Sementara itu, di sektor peternakan ayam broiler, penerapan teknologi Internet of Things (IoT) yang dianalisis menggunakan pendekatan anggaran parsial (partial budgeting) berhasil meningkatkan pendapatan peternak sebesar 228,86% per periode dan mengurangi biaya hingga 10,18% (Sadewa, 2023). Di sisi lain, penelitian pada PT. Sari Incofood Corporation justru menemukan bahwa anggaran penjualan belum sepenuhnya dapat menjadi alat bantu manajemen dalam pengelolaan laba karena ketidakakuratan peramalan dan penyusunan anggaran yang kurang matang (Sinaga & Irama, 2021).

Dua pendekatan utama dalam penganggaran—yakni anggaran komprehensif (menyeluruh, terintegrasi, dimulai dari anggaran penjualan hingga laporan laba rugi) dan anggaran parsial (hanya menganalisis elemen-elemen yang berubah akibat suatu keputusan)—masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan. Anggaran komprehensif, seperti yang diterapkan pada usaha angkringan DD, terbukti mampu memberikan proyeksi laba bersih dengan margin 19,3% dan ROI 24,7% (Syahfitri et al., 2026). Namun, penelitian di Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo menunjukkan bahwa penerapan anggaran berbasis kinerja yang komprehensif sekalipun masih memerlukan dukungan fleksibilitas, kejujuran informasi, dan transparansi agar kinerja anggaran optimal (Rizal et al., 2025).

Pertanyaan kritis yang muncul adalah: sejauh mana anggaran komprehensif dan anggaran parsial masih relevan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis modern yang begitu cepat berubah? Apakah organisasi perlu beralih sepenuhnya ke model rolling forecast, beyond budgeting, atau justru kombinasi keduanya? Studi literatur ini bertujuan untuk menganalisis secara komparatif relevansi kedua pendekatan tersebut dalam konteks VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Dengan mengkaji temuan-temuan empiris dari jurnal-jurnal terkini serta menghubungkannya dengan fenomena bisnis aktual (PHK massal, efisiensi anggaran pemerintah, pergeseran investasi ke AI), penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen dalam merancang sistem perencanaan keuangan yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode analitik bersifat analisis deskriptif, yaitu data diurai secara teratur dari hasil yang diperoleh, lalu agar dapat dipahami dengan baik oleh pembaca maka diberikan pemahaman dan penjelasan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian tinjauan pustaka atau literature review yang mencakup tahap pencarian, pengidentifikasian, pembacaan, pemahaman, pencatatan dan analisis terhadap informasi yang relevan dari literatur yang sudah teridentifikasi.

Literature review merupakan suatu penelusuran dan penelitian kepustakaan dengan cara membaca dan menelaah berbagai jurnal, buku, dan berbagai naskah terbitan lainnya yang berkaitan dengan topik penelitian untuk menghasilkan sebuah tulisan yang berkenaan dengan suatu topik atau isu tertentu. Kata kunci yang digunakan adalah “Anggaran Komprehensif, Anggaran Parsial, Volatilitas, Ketidakpastian, Kompleksitas, Ambiguitas, Lingkungan Bisnis Modern”.

Artikel dan buku yang digunakan berkaitan langsung dengan judul penelitian yang dibawakan oleh penulis. Penelusuran artikel penelitian didapatkan dari yang dipublikasikan di internet melalui Research Rabbit dan Google Scholar.

Hasil dan Pembahasan

Setelah melakukan penelusuran artikel ilmiah, ditemukan 10 artikel yang sesuai dengan kriteria inklusi dari penelitian yang dipublikasikan antara tahun 2021 hingga 2025, yaitu sebagai berikut.

Tabel 1. Karakteristik Artikel Yang Dianalisa

Judul	Penulis	Negara	Tujuan Penelitian	Partisipan	Desain dan Metode Pngumpulan Data	Temuan
Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengelolaan Laba Perusahaan (2021)	Asrani Sinaga, Ova Novi Irama	Indonesia	Mengetahui apakah anggaran penjualan dapat digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam pengelolaan laba di PT. Sari Infocod Corporation	Karyawan bagian penjualan dan personalia PT. Sari Infocod Corporation	Deskriptif kualitatif dengan data sekunder; teknik pengumpulan: observasi, dokumentasi, wawancara Karyawan bagian penjualan dan personalia	Sari Infocod Corporation Anggaran penjualan belum sepenuhnya menjadi alat bantu manajemen. Produk Indocafe Maxtea (2017-2019) dan Indocafe Cappuchino (2017) masih menghasilkan laba (selisih menguntungkan). Namun Indocafe Cappuchino tahun 2018-2019 mengalami selisih merugikan (Rp785 juta) karena anggaran tidak akurat.
Penyusunan Anggaran Komprehensif Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba Pada PT. X di Sidoarjo (2023)	Putri Septiowati Rahayu, Diana Zuhroh, Tjandra Wasesa, Wiratna, Sutini, dan Heri Toni Hendro P	Indonesia	Mengetahui dan menganalisis penyusunan anggaran penjualan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada perusahaan, serta melihat efektivitas penerapannya dalam kegiatan	Subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan PT. X di Sidoarjo yang bergerak di bidang industri makanan ringan, dengan data diperoleh melalui	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap data perusahaan,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian laba pada PT. X belum optimal karena perusahaan belum memiliki standar kerja dan belum menyusun anggaran penjualan serta biaya secara sistematis. Akibatnya, perusahaan kesulitan dalam

			operasional perusahaan.	aktivitas operasional perusahaan serta informasi dari wawancara dan observasi.	kemudian dianalisis secara induktif untuk menarik kesimpulan mengenai penyusunan anggaran dan pengendalian laba.	mengevaluasi kinerja dan pencapaian laba setiap periode. Penelitian ini juga menemukan bahwa penyusunan anggaran komprehensif sangat penting karena dapat membantu perusahaan dalam merencanakan, mengendalikan, serta mengevaluasi laba secara lebih efektif dan terarah.
Analisis Penyusunan Anggaran Komprehensif Pada Usaha Angkringan DD(2026)	Nayla Novita Syahfitri, Maulia Riska, Vicky Febima Andreric o, dan Dini Vientiany	Indonesia	Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis mekanisme penyusunan anggaran komprehensif pada usaha Angkringan DD, mengidentifikasi hambatan dalam penerapannya, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk meningkatkan sistem penganggaran agar lebih efektif dan efisien.	Subjek penelitian ini adalah pemilik atau pengelola usaha Angkringan DD yang terlibat langsung dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan keuangan, dengan fokus pada aktivitas operasional dan penyusunan anggaran usaha tersebut.	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara komprehensif untuk memahami proses penyusunan anggaran serta kondisi nyata yang terjadi dalam usaha.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran komprehensif pada usaha Angkringan DD mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan dan memberikan proyeksi kinerja yang positif, dengan target penjualan sebesar Rp 6.366.000, margin laba sekitar 19,3%, dan ROI sebesar 24,7%. Selain itu, anggaran ini membantu dalam perencanaan produksi, pengendalian biaya, serta pengelolaan arus kas secara lebih terstruktur. Namun, keberhasilan sistem ini sangat

						bergantung pada asumsi seperti stabilitas harga bahan baku dan pencapaian target penjualan, sehingga diperlukan evaluasi dan analisis varians secara berkala untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata di lapangan.
Analisis Penyusunan Anggaran Penjualan Terhadap Pendapatan Pada Warkop Madinah Pematangsiantar(2025)	Bella Elvrida Pardede, Prity Tiara Diza, Gaby Jennyfer Capriati Br Damani k, dan Elfina Okto Posmaida Damani k	Indonesia	menganalisis penyusunan anggaran penjualan serta pengaruhnya terhadap pendapatan pada Warkop Madinah, serta mengidentifikasi kelemahan dalam perencanaan keuangan dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan pendapatan.	Usaha Warkop Madinah, dengan data yang diperoleh dari aktivitas operasional usaha seperti data penjualan, anggaran, serta pendapatan selama periode tertentu.	Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan mengolah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen keuangan seperti biaya bahan baku, tenaga kerja, dan overhead. Analisis dilakukan menggunakan perhitungan efektivitas dan efisiensi anggaran.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran penjualan memiliki hubungan yang erat dengan pendapatan, di mana penyusunan anggaran yang efektif dapat meningkatkan akurasi perencanaan pendapatan, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan membantu pencapaian target usaha. Namun, ditemukan ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi yang disebabkan oleh faktor seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan preferensi konsumen, serta persaingan usaha. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi berkala, penggunaan data historis, dan

						analisis pasar agar anggaran lebih realistis dan responsif terhadap kondisi yang berubah.
Sistem Informasi Penyusunan Anggaran Komprehensif Berbasis Web pada Perusahaan Batik Tulis (2022)	Hedi Pandowo dan Ahmad Kudori	Indonesia	Tujuan penelitian ini adalah untuk merancang sistem informasi penyusunan anggaran komprehensif berbasis web yang dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan, pengendalian biaya, serta meminimalkan penggunaan bahan baku agar lebih efisien dan optimal.	CV Ningrat Prasajo sebagai perusahaan manufaktur batik tulis, dengan data yang digunakan berupa data penjualan, bahan baku, tenaga kerja, dan beban operasional perusahaan.	Penelitian ini menggunakan pendekatan pengembangan sistem dengan metode waterfall dan pendekatan berorientasi objek (OOP). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan dokumentasi, sedangkan sistem dibangun menggunakan bahasa pemrograman PHP dan MySQL dengan framework CodeIgniter serta Bootstrap.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem informasi berbasis web yang dirancang mampu mempermudah dan mempercepat proses penyusunan anggaran komprehensif dibandingkan metode manual. Sistem ini dapat mengintegrasikan berbagai data seperti penjualan, bahan baku, dan tenaga kerja secara otomatis sehingga menghasilkan anggaran yang lebih akurat, efisien, serta mendukung pengendalian biaya dan pengambilan keputusan manajerial secara lebih baik
Analisis Peran Anggaran Penjualan dalam Meningkatkan Efektivitas Perencanaan Laba Perusahaan (2025)	Sherin Aulia Putri, Stefani, Putri Chairunnisa Pane, Dini Vientany	Indonesia	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran anggaran penjualan dalam meningkatkan efektivitas perencanaan laba perusahaan melalui kajian berbagai	Tidak ada partisipasi langsung karena penelitian ini menggunakan studi literatur, dengan sumber berupa 12 jurnal ilmiah nasional terkait anggaran	Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kepustakaan (<i>library research</i>). Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi dari berbagai jurnal ilmiah,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran penjualan memiliki peran yang sangat penting sebagai fondasi utama dalam perencanaan laba, serta berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja

			jurnal ilmiah yang relevan.	penjualan dan perencanaan laba.	kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (<i>content analysis</i>) dengan cara membandingkan serta mengintegrasikan temuan-temuan penelitian untuk memperoleh kesimpulan yang komprehensif.	perusahaan. Ketepatan anggaran penjualan berpengaruh terhadap anggaran produksi, biaya, dan persediaan, sementara peramalan penjualan yang akurat dan analisis Break Even Point membantu meningkatkan efektivitas perencanaan laba. Selain itu, integrasi anggaran penjualan dalam anggaran komprehensif terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan pencapaian laba perusahaan secara optimal.
Anggaran Komprehensif di Karakter Coffee (2025)	Nazwa Alya Putri, Naila Naya Rajni Lubis, Faras Anipah Wisa Siahaan, & Dini Vientian y	Indonesia	Menganalisis penyusunan dan peranan anggaran komprehensif dalam mendukung kelayakan finansial serta keberlanjutan usaha Karakter Coffee di Kota Medan.	Usaha Karakter Coffee yang berlokasi di Kota Medan, dengan sumber data utama berasal dari pemilik usaha dan aktivitas operasional coffee shop	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data meliputi anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran komprehensif membantu pemilik usaha dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan operasional secara efektif. Proyeksi penjualan dan arus kas menunjukkan kondisi keuangan yang positif, sedangkan analisis BEP memperlihatkan bahwa usaha

					biaya overhead pabrik, anggaran kas, laporan laba rugi anggaran, dan analisis Break Even Point (BEP).	dapat mencapai titik impas pada tingkat penjualan yang realistis. Secara keseluruhan, Karakter Coffee dinilai layak secara finansial dan memiliki prospek usaha yang baik apabila dikelola secara profesional
Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Kinerja Anggaran pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo (2021)	Rahma Rizal, Afriana Lomagio, & Putri Intan Daiyala	Indonesia	Mengetahui dan menganalisis pengaruh anggaran berbasis kinerja yang terdiri dari komprehensif, fleksibilitas, terprediksi, kejujuran, informasi, transparansi, dan akuntabilitas terhadap kinerja anggaran pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo, baik secara simultan maupun parsial.	68 pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo dengan metode total sampling atau sensus	Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan path analysis dengan bantuan SPSS dan Microsoft Excel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran sebesar 99,4%. Secara parsial, variabel komprehensif, fleksibilitas, terprediksi, kejujuran, informasi, serta transparansi dan akuntabilitas juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja anggaran. Variabel kejujuran memiliki pengaruh paling besar terhadap peningkatan kinerja anggaran.
Analisis Anggaran Parsial Penggunaan Teknologi Internet of Things (IoT) pada Usaha Peternakan	Arie Sadewa	Indonesia	Menganalisis keuntungan atau tambahan pendapatan usaha peternakan ayam broiler setelah penerapan teknologi	Peternak ayam broiler yang menggunakan kandang closed house dan telah menjalani tiga periode pemeliharaan	Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan metode analisis anggaran parsial (partial budgeting).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi IoT meningkatkan penerimaan sebesar 2,18% per periode dan menurunkan biaya sebesar

Ayam Broiler (2023)			Internet of Things (IoT).	an dengan dan tanpa teknologi IoT	Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dan data primer mengenai biaya tetap biaya variabel sebelum dan sesudah penggunaan teknologi IoT	10,18% per periode, sehingga pendapatan peternak meningkat sebesar 228,86% per periode. Teknologi IoT dinilai mampu meningkatkan efisiensi biaya dan keuntungan usaha, sehingga direkomendasikan dalam perencanaan usaha peternakan ayam broiler
Menelisik Omnibus Law Bidang Perencanaan Anggaran (2023)	Irwan Sulianto ro	Indonesia	Menelaah omnibus law bidang perencanaan anggaran untuk menganalisis substansi yang belum diatur, substansi yang kurang selaras dengan regulasi lain, dan substansi yang dari sisi tata bahasa menimbulkan multi tafsir. Kualitatif deskriptif dengan analisis studi kasus (studi kasus regulasi PP No. 6/2023 dan PMK No. 62/2023).	Tidak disebutkan secara eksplisit; data diperoleh dari wawancara dengan pihak terkait serta studi kepustakaa n (dokumen regulasi, buku, artikel jurnal).	Kualitatif deskriptif dengan analisis studi kasus (studi kasus regulasi PP No. 6/2023 dan PMK No. 62/2023).	1)Mekanisme penyusunan APBN belum digambarkan secara utuh sesuai siklus. 2)RPJM dan KPJM seharusnya mengacu pada KAJM (bukan sebaliknya). - Perlu mekanisme saving blokir nasional untuk efisiensi alokasi anggaran antar-K/L. 3) Definisi "Keluaran (output)", "Pagu Anggaran K/L", dan "Alokasi Anggaran K/L" perlu diperbaiki secara redaksional. - Indikator Kinerja Kegiatan, KRO, dan RO sebaiknya disederhanakan. - Diperlukan pencantuman logic model dan mekanisme perhitungan KPJM.

Berdasarkan hasil studi literatur terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa sistem penganggaran dalam organisasi modern mengalami perkembangan yang signifikan seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis. Perubahan tersebut ditandai dengan pergeseran dari pendekatan penganggaran yang bersifat statis menuju pendekatan yang lebih adaptif dan kontekstual. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, anggaran tidak lagi dipandang semata-mata sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang berperan dalam pengendalian, evaluasi kinerja, serta pengambilan keputusan manajerial.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa praktik penganggaran yang diterapkan oleh organisasi sangat dipengaruhi oleh karakteristik internal serta kondisi eksternal yang dihadapi. Dalam hal ini, pendekatan anggaran komprehensif dan anggaran parsial muncul sebagai dua model utama yang memiliki perbedaan mendasar dalam hal cakupan dan fleksibilitas. Namun demikian, penelitian terdahulu cenderung membahas kedua pendekatan tersebut secara terpisah, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai relevansinya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis modern.

Hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran komprehensif memiliki keunggulan dalam hal integrasi perencanaan keuangan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk menyusun berbagai komponen anggaran, seperti anggaran penjualan, produksi, biaya, hingga laba, dalam satu kerangka yang terpadu. Sebagai contoh, penelitian pada PT. X menunjukkan bahwa penyusunan anggaran penjualan dan biaya yang terstruktur mampu menghasilkan perencanaan laba yang lebih jelas dan terukur, dengan total proyeksi pendapatan mencapai Rp 1,409 triliun dan laba bersih sebesar Rp 393,6 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran komprehensif dapat meningkatkan efektivitas pengendalian kinerja serta memberikan dasar yang kuat dalam proses evaluasi manajerial.

Temuan serupa juga terlihat pada penelitian di sektor UMKM, khususnya pada usaha Angkringan DD, yang menunjukkan bahwa penerapan anggaran komprehensif mampu meningkatkan efisiensi pengelolaan keuangan. Sistem penganggaran yang disusun secara terstruktur mencakup anggaran penjualan, produksi, bahan baku, hingga proyeksi laba, yang pada akhirnya menghasilkan margin laba sebesar 19,3% dan tingkat pengembalian investasi (ROI) sebesar 24,7%. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa anggaran komprehensif tidak hanya relevan bagi perusahaan besar, tetapi juga dapat diterapkan pada skala usaha yang lebih kecil untuk meningkatkan kinerja keuangan.

Meskipun demikian, penerapan anggaran komprehensif tidak terlepas dari berbagai keterbatasan. Proses penyusunan yang kompleks serta kebutuhan akan data yang detail menyebabkan pendekatan ini cenderung kurang fleksibel dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Dalam kondisi pasar yang fluktuatif, ketergantungan pada asumsi awal dapat mengurangi kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi secara tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun anggaran komprehensif unggul dalam aspek pengendalian dan koordinasi, pendekatan ini memerlukan dukungan mekanisme adaptasi agar tetap relevan dalam konteks bisnis modern.

Di sisi lain, anggaran parsial menawarkan pendekatan yang lebih sederhana dan fleksibel. Fokus pada satu atau beberapa komponen tertentu, seperti anggaran penjualan, memungkinkan organisasi untuk lebih cepat dalam merespons perubahan pasar. Penelitian menunjukkan bahwa anggaran penjualan memiliki peran yang sangat penting karena menjadi dasar bagi penyusunan anggaran lainnya serta sebagai acuan dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan demikian, anggaran parsial dapat menjadi instrumen yang efektif dalam mendukung pengambilan keputusan jangka pendek.

Selain itu, penggunaan teknik peramalan dalam penyusunan anggaran parsial turut meningkatkan akurasi perencanaan. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan target secara lebih realistis berdasarkan kondisi pasar terkini. Dalam konteks bisnis

yang dinamis, fleksibilitas yang dimiliki oleh anggaran parsial menjadi keunggulan utama karena memungkinkan organisasi untuk melakukan penyesuaian secara cepat tanpa harus menyusun ulang seluruh sistem anggaran.

Namun demikian, keterbatasan anggaran parsial terletak pada kurangnya integrasi antar fungsi organisasi. Fokus yang sempit berpotensi menyebabkan ketidakseimbangan dalam perencanaan, terutama apabila tidak diimbangi dengan koordinasi yang memadai. Sebagai contoh, peningkatan target penjualan tanpa mempertimbangkan kapasitas produksi dapat menimbulkan inefisiensi operasional. Oleh karena itu, meskipun fleksibel, penggunaan anggaran parsial tetap memerlukan pengendalian yang baik agar tidak menimbulkan dampak negatif bagi organisasi.

Berdasarkan perbandingan antara kedua pendekatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran komprehensif dan anggaran parsial memiliki keunggulan dan keterbatasan masing-masing. Anggaran komprehensif lebih efektif dalam kondisi lingkungan bisnis yang stabil karena mampu memberikan perencanaan yang terstruktur dan terintegrasi. Sebaliknya, anggaran parsial lebih relevan dalam kondisi yang dinamis karena memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, tidak terdapat satu pendekatan yang secara mutlak lebih unggul, melainkan keduanya harus disesuaikan dengan kondisi organisasi dan lingkungan bisnis yang dihadapi.

Dalam perkembangan praktik manajemen modern, muncul kecenderungan untuk mengombinasikan kedua pendekatan tersebut dalam suatu sistem yang dikenal sebagai hybrid budgeting. Pendekatan ini menggabungkan keunggulan anggaran komprehensif dalam hal integrasi dengan fleksibilitas anggaran parsial dalam merespons perubahan. Dalam praktiknya, organisasi dapat menggunakan anggaran komprehensif sebagai kerangka dasar perencanaan jangka panjang, sementara anggaran parsial digunakan untuk melakukan penyesuaian pada aspek-aspek yang bersifat dinamis.

Pendekatan hybrid ini dinilai lebih relevan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis modern yang ditandai oleh ketidakpastian dan perubahan yang cepat. Dengan mengombinasikan kedua pendekatan, organisasi dapat menjaga keseimbangan antara stabilitas perencanaan dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan konsep contingency theory yang menyatakan bahwa efektivitas suatu sistem manajemen sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan kondisi lingkungan yang dihadapi.

Dengan demikian, hasil studi literatur ini menunjukkan bahwa relevansi anggaran komprehensif dan anggaran parsial tidak dapat dipisahkan secara dikotomis, melainkan harus dipahami sebagai dua pendekatan yang saling melengkapi. Dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis modern, organisasi dituntut untuk mampu mengintegrasikan kedua pendekatan tersebut secara strategis agar dapat meningkatkan efektivitas perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa anggaran komprehensif dan anggaran parsial sama-sama memiliki relevansi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis modern, namun dengan karakteristik dan keunggulan yang berbeda. Anggaran komprehensif terbukti mampu memberikan kerangka perencanaan yang terintegrasi dan sistematis, sehingga efektif dalam mendukung koordinasi antar fungsi organisasi serta meningkatkan pengendalian kinerja. Pendekatan ini sangat relevan bagi organisasi dengan tingkat kompleksitas operasional yang tinggi dan kebutuhan akan perencanaan jangka panjang yang terstruktur.

Di sisi lain, anggaran parsial menunjukkan keunggulan dalam hal fleksibilitas dan kemudahan implementasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat, khususnya dalam pengambilan keputusan jangka pendek. Fokus pada

komponen tertentu, seperti anggaran penjualan, memberikan kemudahan dalam melakukan penyesuaian terhadap kondisi pasar yang dinamis, meskipun memiliki keterbatasan dalam hal integrasi antar fungsi organisasi.

Lebih lanjut, hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat satu pendekatan penganggaran yang secara mutlak lebih unggul. Efektivitas penggunaan anggaran sangat bergantung pada kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi. Oleh karena itu, pendekatan yang bersifat kontinjensi menjadi sangat penting dalam menentukan sistem penganggaran yang tepat.

Dalam konteks bisnis modern yang ditandai oleh ketidakpastian dan perubahan yang cepat, pendekatan hybrid budgeting yang mengombinasikan anggaran komprehensif dan parsial menjadi solusi yang paling relevan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk tetap memiliki arah strategis yang jelas melalui perencanaan yang terintegrasi, sekaligus mempertahankan fleksibilitas dalam merespons dinamika pasar. Dengan demikian, integrasi kedua pendekatan tersebut dapat meningkatkan efektivitas perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan secara keseluruhan.

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu menyesuaikan sistem penganggaran yang digunakan dengan tingkat kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnisnya. Selain itu, penelitian ini juga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengkaji implementasi hybrid budgeting secara empiris pada berbagai sektor industri guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai efektivitasnya.

Daftar Pustaka

- Bisnis.com. (2025). Pemerintah targetkan efisiensi anggaran Rp306,69 triliun melalui Inpres Nomor 1 Tahun 2025. Diakses pada 5 Mei 2026, dari <https://www.bisnis.com>
- CNBC Indonesia. (2025). Deretan PHK massal di awal 2025: Dari Sritex hingga pabrik sepatu. Diakses pada 5 Mei 2026, dari <https://www.cnbcindonesia.com>
- Detik.com. (2026). Anggaran MBG membengkak jadi Rp171 triliun, target penerima meluas. Diakses pada 5 Mei 2026, dari <https://www.detik.com>
- Kompas.com. (2025). Pabrik ban Michelin Cikarang tutup, ribuan pekerja terkena PHK. Diakses pada 5 Mei 2026, dari <https://www.kompas.com>
- Pandowo, H., & Kudori, A. (2022). Sistem informasi penyusunan anggaran komprehensif berbasis web pada perusahaan batik tulis. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 2(2), 267–280. <https://doi.org/10.54082/jupin.74>
- Pardede, B. E., Diza, P. T., Capriati Br Damanik, G. J., & Damanik, E. O. P. (2025). Analisis penyusunan anggaran penjualan terhadap pendapatan pada Warkop Madinah Pematangsiantar. *Jurnal Kajian dan Penalaran Ilmu Manajemen (JKPIM)*, 3(1), 187–199. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i1.539>
- Putri, J. O. A., & Rizal, M. Pengaruh Bnpl (Buy Now Pay Later), Literasi Keuangan Dan Gaya Hidup Terhadap Pengelolaan Keuangan Mahasiswa Kota Medan Dalam Penggunaan E-Commerce.
- Putri, N. A., Lubis, N. N. R., Siahaan, F. A. W., & Vientiany, D. (2025). Anggaran komprehensif di Karakter Coffee. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 3(4), 149–162.

-
- Putri, S. A., Stefani, & Pane, P. C. (2025). Analisis peran anggaran penjualan dalam meningkatkan efektivitas perencanaan laba perusahaan. *International Journal of Islamic Business Management (IJMBS)*, 4(5), 438–443.
- Rahayu, P. S., Zuhroh, D., Wasesa, T., Wiratna, W., Sutini, S., & Hendro P, H. T. (2023). Penyusunan anggaran komprehensif sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada PT. X di Sidoarjo. *Jurnal JUMMA*45, 2(2), 40–47.
- Rambe, F. A. F., Rangkuti, N. S., Azma, R. A., & Rizal, M. (2026). Pemanfaatan Data Analytics dalam Pengambilan Keputusan Bisnis: Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 27-35.
- Rizal, R., Lomagio, A., & Daiyala, P. I. (2025). Pengaruh anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja anggaran pada Dinas Kesehatan Provinsi Gorontalo. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Daerah*, (tidak disebutkan volume/nomor), halaman tidak tersedia.
- Sadewa, A. (2023). Analisis anggaran parsial penggunaan teknologi Internet of Things (IoT) pada usaha peternakan ayam broiler [Skripsi, Universitas Gadjah Mada]. Diakses dari <http://etd.repository.ugm.ac.id>
- Suliantoro, I. (2023). Menelisik omnibus law bidang perencanaan anggaran. *Jurnal Manajemen Keuangan Publik*, 7(2), 90–105.
- Syahfitri, N. N., Riska, M., Andrerico, V. F., & Vientiany, D. (2026). Analisis penyusunan anggaran komprehensif pada usaha Angkringan DD. *Journal of Golden Generation Economic*, 2(1), 110–125. <https://ejournal.lppnusanantara.com/index.php/JGGEconomic/article/view/322>