



Analisis Penerapan Anggaran Fleksibel sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya: Studi Literatur

Meilany Putri Effendi¹, Nadia Saragih² dan Herikson Muksa Putra Sitanggang³

¹meilanyputrieffendi@gmail.com

²nadiasaragihhh@gmail.com

³eriksonsitanggang5@gmail.com

^{1,2,3}Universitas Negeri Medan

Article Info	ABSTRAK
Article history:	Penelitian ini mengkaji penerapan anggaran fleksibel sebagai alat strategis untuk perencanaan dan pengendalian biaya dalam manajemen organisasi. Masalah utama yang dibahas adalah keterbatasan inheren dari anggaran statis dalam mengakomodasi fluktuasi tingkat aktivitas, yang sering kali menyebabkan evaluasi keuangan yang tidak akurat dan alokasi sumber daya yang tidak efisien. Pendekatan studi literatur digunakan untuk mensintesis berbagai kerangka teoritis dan temuan empiris mengenai implementasi sistem penganggaran dinamis. Analisis difokuskan pada bagaimana anggaran fleksibel menyesuaikan rencana biaya berdasarkan perubahan volume aktual, sehingga memberikan tolok ukur yang lebih realistis untuk pengukuran kinerja. Temuan menunjukkan bahwa penganggaran fleksibel secara signifikan meningkatkan akurasi analisis varians dengan membedakan antara penyimpangan biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan ini memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang lebih baik dan meningkatkan efisiensi operasional dengan memberikan panduan keuangan yang adaptif bagi manajemen. Sebagai kesimpulan, integrasi anggaran fleksibel ditemukan menjadi mekanisme yang efektif untuk menjaga disiplin keuangan dan mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan ekonomi yang berubah-ubah.
Received Jun 12th, 2026 Revised Aug 20th, 2026 Accepted Aug 26th, 2026	
Kata Kunci:	
Anggaran fleksibel Perencanaan biaya Pengendalian biaya Penganggaran Perusahaan	ABSTARCT
	This study examined the application of flexible budgeting as a strategic tool for cost planning and control within organizational management. The primary problem addressed was the inherent limitation of static budgets in accommodating fluctuations in activity levels, which often led to inaccurate financial evaluations and inefficient resource allocation. A literature review approach was employed to synthesize various theoretical frameworks and empirical findings regarding the implementation of dynamic budgetary systems. The analysis focused on how flexible budgets adjusted planned costs based on actual volume changes, thereby providing a more realistic benchmark for performance measurement. The findings indicated that flexible budgeting significantly enhanced the accuracy of variance analysis by distinguishing between controllable and uncontrollable cost deviations. Furthermore, the results demonstrated that this approach facilitated better decision-making processes and improved operational efficiency by providing management with adaptable financial guidance. In conclusion, the

integration of flexible budgets was found to be an effective mechanism for maintaining financial discipline and achieving organizational objectives in volatile economic environments.



© 2026 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:

Meilany Putri Effendi
Universitas Negeri Medan
Email: meilanyputrieffendi@gmail.com

Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efisien dan efektif, khususnya dalam hal perencanaan dan pengendalian biaya. Salah satu instrumen penting yang digunakan dalam proses tersebut adalah anggaran. Anggaran berfungsi tidak hanya sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi kinerja dan memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Namun demikian, penggunaan anggaran statis seringkali menghadapi keterbatasan, terutama dalam kondisi di mana tingkat aktivitas perusahaan mengalami perubahan. Anggaran statis disusun berdasarkan satu asumsi tingkat aktivitas tertentu, sehingga menjadi kurang relevan ketika terjadi fluktuasi dalam volume produksi atau penjualan. Kondisi ini dapat menyebabkan ketidaktepatan dalam analisis kinerja serta pengambilan keputusan manajerial.

Sebagai alternatif, anggaran fleksibel hadir sebagai pendekatan yang lebih adaptif karena disusun dengan mempertimbangkan berbagai tingkat aktivitas. Anggaran ini memungkinkan penyesuaian biaya sesuai dengan kondisi aktual, sehingga memberikan informasi yang lebih akurat dalam proses perencanaan dan pengendalian. Dalam praktiknya, anggaran fleksibel juga mendukung analisis varians yang lebih relevan, karena perbandingan dilakukan berdasarkan tingkat aktivitas yang sebenarnya terjadi. Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan anggaran fleksibel dapat meningkatkan efektivitas pengendalian biaya dan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Namun demikian, beberapa studi juga mengungkapkan bahwa penerapannya masih menghadapi kendala, terutama dalam hal pengklasifikasian biaya serta keterbatasan sistem informasi akuntansi yang digunakan oleh perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai konsep dan penerapan anggaran fleksibel dalam konteks perencanaan dan pengendalian biaya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan anggaran fleksibel sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya melalui pendekatan studi literatur. Penelitian ini berfokus pada bagaimana anggaran fleksibel digunakan, manfaat yang dihasilkan, serta

tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan gambaran yang jelas dan sistematis mengenai peran anggaran fleksibel dalam mendukung pengelolaan biaya yang lebih efektif.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber ilmiah, seperti jurnal

akademik, buku teks, serta publikasi terkait yang relevan dengan topik anggaran fleksibel, perencanaan biaya, dan pengendalian biaya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan seleksi literatur yang memiliki kredibilitas dan relevansi tinggi terhadap topik penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif, yaitu dengan cara mengidentifikasi, mengkaji, membandingkan, dan mensintesis berbagai temuan dari penelitian sebelumnya untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif.

Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang sistematis mengenai konsep, manfaat, serta tantangan dalam penerapan anggaran fleksibel sebagai alat manajemen..

Hasil dan Pembahasan

No	Nama Pengarang	Tahun	Negara	Tujuan Penelitian	Partisipan	Metode Pengambilan Data	Temuan
1.	Menik Wijayanti	2016	Indonesia	1.Mengetahui anggaran biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan Es Abadi 2.Menganalisis penerapan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi	Perusahaan Es Abadi Sorong	Penelitian lapangan (field research) Penelitian pustaka (library research) Data yang digunakan: data kualitatif & kuantitatif (primer dan sekunder)	menunjukkan bahwa anggaran statis belum efektif dalam mengendalikan biaya produksi karena terjadi selisih antara anggaran dan realisasi yang bersifat unfavorable. Hal ini menandakan pengendalian biaya belum efisien. Oleh karena itu, anggaran fleksibel dinilai lebih tepat karena mampu menyesuaikan tingkat aktivitas dan meningkatkan akurasi pengendalian biaya.
2.	Putri Nadia, Audre Putri Arieny Kusuma Wibowo, Marsha Della Qaumullah, Amelia	2025	Indonesia	Menganalisis penerapan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada UMKM Timotea	UMKM Minuman Timotea (usaha minuman Thai Tea di Malang)	Wawancara langsung dengan pemilik/pengelola dan Dokumentasi (laporan anggaran,	Penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran fleksibel mampu meningkatkan efisiensi biaya produksi pada UMKM Timotea.

	Putri, Masiyah Kholmi					realisasi biaya, dan data keuangan)	Hal ini terlihat dari adanya selisih yang menguntungkan (favorable), di mana realisasi biaya lebih rendah dibandingkan anggaran sehingga terjadi penghematan biaya. Efisiensi terutama terjadi pada biaya bahan baku, tenaga kerja, dan biaya listrik, sementara biaya tetap seperti sewa tidak berubah
3.	Novika Adinda Dwi, Gita Desipradani	2021	Indonesia	Untuk mengendalikan biaya produksi dengan menerapkan anggaran fleksibel pada PT. Focon Interlite Pasuruan Jawa Timur.	Pihak Perusahaan	Wawancara dan dokumentasi pada pihak perusahaan	menunjukkan bahwa anggaran fleksibel pada PT. Focon Interlite cukup signifikan dalam mengendalikan biaya produksi. Selisih biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung cenderung favorable, dan overhead pabrik juga menunjukkan hasil yang menguntungkan secara keseluruhan.
4.	Tuti Sriwedari, Ahmad Hidayat Pandia, Ahmad Rusdi Pasya Hasibuan, Febrian Alexa Tumangger, Ronaldo	2025	Indonesia	Untuk menguraikan dan memahami bagaimana analisis overhead dan anggaran fleksibel dapat digunakan sebagai strategi pengendalian biaya guna meningkatkan efisiensi dan kinerja keuangan perusahaan	Tidak ada partisipan khusus, karena penelitian ini bersifat teoritis (studi literatur)	Menggunakan studi pustaka (literature review) dengan sumber data dari: Buku teks akuntansi	Temuan penelitian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel dan analisis overhead efektif dalam mengendalikan biaya, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan

	Sianipar, Josh Bram Tamba					biaya	efisiensi dan kualitas pengambilan keputusan manajerial.
5.	Nelli Novyarni, Reni Harni, Kartijo, Ira Maysa A	2026	Indonesia	Untuk meningkatkan pemahaman dan kemampuan karyawan akuntansi dalam menyusun serta mengimplementasikan anggaran fleksibel, serta menganalisis perannya dalam pengambilan keputusan manajerial	35 karyawan bagian akuntansi dari berbagai perusahaan di Jakarta	Menggunakan pendekatan partisipatif melalui: Penyuluhan (ceramah) Diskusi interaktif Simulasi kasus Evaluasi dengan pre-test dan post-test	menunjukkan bahwa penyuluhan berhasil meningkatkan pemahaman peserta tentang anggaran fleksibel secara signifikan serta membantu mereka lebih mampu menggunakannya dalam pengendalian biaya dan pengambilan keputusan, meskipun masih ada beberapa kendala teknis.
6.	Muhammad Hilmi Humaid Hibatullah, Ayi Abdul Latif, Muhamad Rival Wijaya Putra, Gina Sakinah	2025	Indonesia	Untuk menguji pengaruh penerapan anggaran fleksibel terhadap efisiensi pajak penghasilan badan pada UMKM sektor jasa	Tidak ada partisipan langsung	Menggunakan metode studi pustaka (literature review)	Penerapan anggaran fleksibel berpengaruh positif terhadap efisiensi pajak UMKM, ditunjukkan dengan penurunan tarif pajak efektif (ETR), peningkatan kepatuhan pajak, serta optimalisasi pemanfaatan insentif pajak, yang didukung oleh faktor seperti literasi keuangan, teknologi, dan pendampingan profesional.
7.	Saifuddin, Ismatul Maula, Naila Farodysa,	2024	Indonesia	Menganalisis penggunaan anggaran fleksibel sebagai strategi efektif menghadapi	Organisasi bisnis di berbagai sektor industri	Metode penelitian kepustakaan (library research)	Anggaran fleksibel lebih adaptif dibanding anggaran tradisional karena

	Syifa'ul Khairiyatil Ummah, Umami Hapsahwati			ketidakpastian ekonomi dan perubahan lingkungan bisnis.		dengan mempelajari buku manajemen, literatur, dan referensi terkait	dapat disesuaikan dengan tingkat aktivitas dan membantu organisasi merespons perubahan pasar secara efektif.
8.	Dinul Fitria Nur Salim, Hardiningsih, dan Umi Rahmawati	2020	Indonesia	Untuk mengetahui perbandingan anggaran fleksibel yang dilakukan oleh perusahaan Es Abadi Sorong dalam menganalisis keputusan manajerial.	PT. Es Tonasa Es Abadi Sorong (Perusahaan manufaktur es	Penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif	Penggunaan anggaran fleksibel memberikan keuntungan bagi manajer dalam pengambilan keputusan karena lebih akurat dibanding anggaran statis. Hasil penelitian menunjukkan realisasi biaya (Rp 231.000.000) lebih rendah dari anggaran tahunan (Rp 258.500.000), menunjukkan efisiensi dalam penentuan kuantitas produksi.
9.	Hafizh Febryansyah dan Indri Aulia Salsabila	2024	Indonesia	Menganalisis peran anggaran fleksibel dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada PT Sinergi Informatika Selaras.	PT Sinergi Informatika Selaras (perusahaan di bidang teknologi informasi)	Metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi	Anggaran fleksibel membantu perusahaan menyesuaikan pengeluaran dengan pendapatan aktual, sehingga perencanaan biaya menjadi lebih akurat dan pengendalian lebih efektif di tengah fluktuasi bisnis
10.	Saidan Sany Lubis, Wahyudi Maherza, N. Devi Ziawiana, dan Iskandar Muda	2022	Indonesia	Untuk menguji karakteristik anggaran fleksibel dan konsepnya dalam evaluasi kinerja, khususnya terkait tarif overhead pada perusahaan farmasi.	PT Kimia Farma Tbk (Emiten Sektor Farmasi)	Studi kasus dengan pendekatan kualitatif deskriptif dan studi literatur	Penyusunan anggaran fleksibel memungkinkan perusahaan menentukan tingkat kinerja manajemen produksi pada berbagai level aktivitas. Anggaran ini membantu

							perusahaan menghadapi ketidakpastian, meningkatkan pengawasan, serta memperbaiki standar kinerja dan koordinasi antar divisi.
--	--	--	--	--	--	--	---

Dari hasil kajian terhadap berbagai sumber literatur dan jurnal yang membahas mengenai anggaran fleksibel, diketahui bahwa anggaran fleksibel memiliki peran penting dalam membantu perusahaan mengendalikan biaya dan meningkatkan efisiensi. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel lebih efektif dibandingkan anggaran statis karena mampu menyesuaikan dengan perubahan tingkat aktivitas perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa penggunaan anggaran statis masih memiliki kelemahan dalam pengendalian biaya. Hal ini terlihat dari adanya selisih yang merugikan (*unfavorable*), yang berarti realisasi biaya lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan. Kondisi ini terjadi karena anggaran statis bersifat tetap dan tidak dapat menyesuaikan perubahan aktivitas produksi. Sebaliknya, anggaran fleksibel mampu menyesuaikan dengan kondisi nyata, sehingga menghasilkan selisih yang lebih menguntungkan (*favorable*) dan menunjukkan adanya efisiensi biaya. Selain itu, anggaran fleksibel terbukti dapat diterapkan baik pada usaha kecil (UMKM) maupun perusahaan besar. Penerapan anggaran fleksibel membantu perusahaan dalam menyusun perencanaan biaya yang lebih akurat serta memudahkan dalam melakukan pengendalian biaya operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi pemborosan dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya.

Dari sisi pengambilan keputusan, anggaran fleksibel juga memberikan manfaat yang besar bagi manajer. Karena anggaran ini disusun berdasarkan tingkat aktivitas yang sebenarnya, maka informasi yang dihasilkan menjadi lebih realistis dan dapat digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan yang lebih tepat. Hal ini sangat penting terutama dalam kondisi bisnis yang tidak stabil atau sering mengalami perubahan. Selain faktor teknis, keberhasilan penerapan anggaran fleksibel juga dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia. Pemahaman yang baik dari karyawan mengenai cara menyusun dan menggunakan anggaran fleksibel akan sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas penggunaannya. Oleh karena itu, pelatihan dan edukasi menjadi hal yang penting untuk mendukung penerapan anggaran fleksibel di perusahaan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa anggaran fleksibel merupakan alat yang lebih baik dibandingkan anggaran statis dalam pengendalian biaya. Dengan sifatnya yang fleksibel dan menyesuaikan kondisi nyata, anggaran ini mampu meningkatkan efisiensi, membantu pengambilan keputusan, serta mendukung kinerja keuangan perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa anggaran fleksibel merupakan instrumen yang memiliki peran strategis dalam meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengendalian biaya dalam organisasi. Dibandingkan dengan anggaran statis, anggaran fleksibel terbukti lebih mampu mengakomodasi perubahan tingkat aktivitas, sehingga menghasilkan informasi keuangan yang lebih akurat, relevan, dan dapat diandalkan sebagai dasar evaluasi kinerja.

Hasil kajian dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan utama anggaran statis terletak pada sifatnya yang kaku, sehingga sering menimbulkan selisih yang tidak mencerminkan kondisi operasional yang sebenarnya. Hal ini dapat menyebabkan kesalahan dalam menilai kinerja dan kurang tepatnya pengambilan keputusan. Sebaliknya, anggaran fleksibel mampu menyesuaikan biaya dengan tingkat aktivitas aktual, sehingga selisih yang dihasilkan lebih mencerminkan efisiensi atau ketidakefisienan yang sesungguhnya. Dengan demikian, anggaran fleksibel memberikan dasar yang lebih adil dan objektif dalam analisis varians.

Selain itu, temuan dari berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa penerapan anggaran fleksibel dapat meningkatkan efisiensi biaya, baik pada perusahaan besar maupun usaha kecil dan menengah (UMKM). Hal ini ditunjukkan oleh banyaknya kasus yang menghasilkan selisih menguntungkan (favorable), di mana realisasi biaya lebih rendah dibandingkan anggaran yang telah disesuaikan. Efisiensi tersebut umumnya terjadi pada komponen biaya variabel seperti bahan baku, tenaga kerja, dan biaya operasional lainnya, sementara biaya tetap tetap stabil sesuai karakteristiknya.

Dari sisi manajerial, anggaran fleksibel memberikan kontribusi signifikan dalam mendukung proses pengambilan keputusan. Karena disusun berdasarkan kondisi aktual, informasi yang dihasilkan menjadi lebih realistis dan relevan, sehingga membantu manajer dalam menentukan strategi operasional, mengalokasikan sumber daya, serta merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat dan tepat. Hal ini menjadikan anggaran fleksibel sebagai alat yang penting dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika pasar.

Namun demikian, keberhasilan penerapan anggaran fleksibel tidak terlepas dari beberapa faktor pendukung, terutama kualitas data dan kemampuan sumber daya manusia. Proses penyusunan anggaran fleksibel memerlukan data yang akurat serta pemahaman yang baik mengenai perilaku biaya. Kesalahan dalam pengklasifikasian biaya dapat mengurangi keakuratan anggaran dan berdampak pada kualitas informasi yang dihasilkan. Oleh karena itu, pelatihan, edukasi, serta dukungan sistem informasi akuntansi yang memadai menjadi aspek penting dalam menunjang implementasi anggaran fleksibel.

Daftar Pustaka

- Dewi, I. P., & Sonjaya, H. F. (2025). Peran anggaran fleksibel menurut perspektif syariah dalam menjaga stabilitas keuangan UMKM di tengah ketidakpastian ekonomi. *Gunung Djati Conference Series*, 56, 105–114.
- Dwi, N. A., & Desipradani, G. (2021). Peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Focon Interlite Pasuruan Jawa Timur. *Jurnal Sustainable*, 1(2), 256–267.
- Hibatullah, M. H. H., Latif, A. A., Wijaya Putra, M. R., & Sakinah, G. (2025). Pengaruh penerapan anggaran fleksibel terhadap efisiensi pajak penghasilan badan pada UMKM sektor jasa. *Gunung Djati Conference Series*, 56.
- Nadia, P., Wibowo, A. P. A. K., Qaumullah, M. D., Putri, A., & Kholmi, M. (2025). Analisis pelaksanaan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada UMKM Minuman Timotea. *Jurnal Aktual Akuntansi Bisnis Terapan*, 8(2).
- Lubis, S. S., Maherza, W., Ziawiana, N. D., & Muda, I. (2022). Flexible budget and overhead analysis in pharmacy issuers. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(Special Issue 8), 2930–2935.

- Novyarni, N., Harni, R., Kartijo, & Maysa, I. A. (2026). Penyuluhan penyusunan anggaran fleksibel bagi karyawan perusahaan bagian akuntansi di Jakarta. *Jurnal Pengabdian Nasional Indonesia (JPNI)*, 7(2).
- Saifuddin, S., Maula, I., Farodysa, N., Ummah, S. K., & Hapsahwati, U. (2024). Use of flexible budgeting to face economic uncertainty and a changing business environment. *Assets Journal: Journal Economic and Business*, 2(1), 1–11.
- Salim, D. F. N., Hardiningsih, & Rahmawati, U. (2020). Effect of flexible budget in making managerial decision (Study case: PT. ES Tonasa). *Research in Accounting Journal*, 1(2), 97–104.
- Sihombing, G. S. J., Rizal, M., & Hasibuan, M. M. (2026). Analisis Rasio Likuiditas dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan di Kota Medan. *Jurnal Ilmu Bisnis Dan Ekonomi Islam*, 3(1), 17-24.
- Sriwedari, T., Pandia, A. H., Hasibuan, A. R. P., Tumangger, F. A., Sianipar, R., & Tamba, J. B. (2025). Strategi pengendalian biaya melalui analisis overhead dan anggaran fleksibel. *Jurnal Keuangan dan Manajemen Terapan*, 6(4).
- UNDANG-UNDANG, H. C. D. STRATEGI PENGEMBANGAN BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN INKLUSI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA.
- Wijayanti, M. (2017). *Analisis pelaksanaan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada Es Abadi Sorong*.