



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 4108-4116

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran Budgeting Dalam Pengendalian Biaya dan Peningkatan Laba

Ni'matul Aliyah¹, Gina SakinahTimes²

¹⁻² Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

ajaaaalivah@gmail.com, ² ginasakinah1004@uinsgd.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran penganggaran yang meliputi perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan dampaknya terhadap peningkatan laba perusahaan. Penganggaran menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen perusahaan karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik tinjauan pustaka (library research), yaitu dengan menelaah berbagai jurnal ilmiah, buku, dan sumber referensi yang relevan terkait penganggaran, pengendalian biaya, dan profitabilitas perusahaan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian terdahulu dan berbagai literatur ilmiah yang mendukung pembahasan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memiliki peran penting sebagai dasar dalam pengendalian biaya, di mana penyusunan anggaran yang sistematis, realistis, dan terukur mampu meminimalkan terjadinya penyimpangan biaya operasional perusahaan. Selain itu, pengendalian biaya terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan laba melalui penggunaan sumber daya yang lebih efisien dan optimal. Penelitian ini juga menemukan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pengendalian biaya sebagai variabel perantara. Dengan demikian, penganggaran dapat dipahami sebagai suatu sistem manajemen terpadu yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengendalian, dan evaluasi dalam mendukung peningkatan kinerja perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu menerapkan sistem penganggaran secara komprehensif dan berkelanjutan guna mencapai efisiensi biaya, meningkatkan profitabilitas, serta memperkuat daya saing perusahaan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Kata kunci: Penganggaran, Pengendalian Biaya, Peningkatan Laba

1. Latar Belakang

Derajat kapabilitas dalam mengelola diversitas sumber daya secara efektif serta efisien diimplementasikan guna mengkonstruksi pencapaian ordinaris tujuan utama korporasi, yang diartikulasikan melalui akuisisi laba yang optimal. Eksistensi *budgeting* (penganggaran) didepositisikan sebagai salah satu instrumen fundamental yang diutilisasi guna menstimulasi akselerasi pencapaian target tersebut. *Budgeting* (penganggaran) diinterpretasikan sebagai ordinaris integral dari konfigurasi sistem pengendalian manajemen, di mana sirkuit proses perencanaan, mekanisme pengkoordinasian, serta prosedur pengawasan dalam organisasi dikomparasikan secara simultan [1].

Secara konseptual, anggaran memiliki peran penting sebagai alat perencanaan manajemen. Melalui anggaran, perusahaan dapat menetapkan target, menyusun rencana kegiatan secara terstruktur, serta mengalokasikan sumber daya secara efisien. Dengan adanya perencanaan yang matang, perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan efektivitas operasional [2], [3], [4]. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat evaluasi yang memungkinkan manajemen menilai kinerja berdasarkan pencapaian target yang telah direncanakan [5], [6], [7].

Di samping sebagai alat perencanaan, anggaran juga memiliki fungsi penting sebagai alat pengendalian biaya. Pengendalian biaya dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi, sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan (*variance*) dan dilakukan tindakan korektif (Hakimah, 2021; Anwar, dkk, 2022). Anggaran biaya operasional dan produksi berperan dalam mengendalikan pengeluaran agar tetap sesuai dengan rencana serta menghindari pemborosan [8]. Dengan demikian, penggunaan anggaran secara efektif dapat membantu meningkatkan efisiensi biaya dan memperbaiki kinerja perusahaan [9], [10].

Lebih lanjut, penerapan anggaran yang baik memiliki hubungan erat dengan peningkatan laba perusahaan. Laba yang optimal dapat dicapai apabila perusahaan mampu mengendalikan biaya secara efektif dan merencanakan pendapatan dengan tepat. Anggaran laba digunakan sebagai pedoman dalam menentukan target keuntungan serta

sebagai alat untuk mengawasi pencapaiannya [11]. Penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional dan produksi yang baik dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan melalui efisiensi penggunaan sumber daya. Meskipun demikian, berdasarkan komparasi terhadap diversitas hasil literatur terdahulu, eksistensi kesenjangan penelitian (*research gap*) dinalisis masih memerlukan atensi khusus. Terdeteksi kecenderungan di mana determinasi sebagian besar studi hanya diposisikan secara parsial pada salah satu ordinat, seperti peran anggaran dalam mekanisme pengendalian biaya, atau signifikansi pengendalian biaya terhadap eskalasi laba secara terpisah. Penyelenggaraan studi oleh Irman, dkk. (2020) serta Najah (2023) dinalisis lebih terfokus pada fungsionalitas anggaran diposisikan sebagai instrumen pengendalian biaya. Sebaliknya, aksentuasi terhadap korelasi antara pengendalian biaya dan peningkatan laba lebih didominasi oleh temuan Tahulending & Rondonuwu (2022) serta Badriah, dkk. (2022). Di sisi lain, sirkuit penelitian mengenai fungsi perencanaan anggaran mendemonstrasikan kecenderungan untuk berdiri sendiri, tanpa diinterkoneksi secara komprehensif dengan ordinat pengendalian biaya serta implikasinya terhadap laba korporasi (Pratama, 2020; Hidayat, dkk., 2022).

Selain itu, kuantitas penelitian yang mengintegrasikan secara simultan tiga pilar utama *budgeting* (penganggaran) yakni fungsi perencanaan, mekanisme pengendalian biaya, dan eskalasi laba dalam satu konfigurasi kerangka analisis yang utuh dinalisis masih sangat terbatas. Padahal, dalam tataran empiris, ketiga aspek tersebut diartikulasikan bersifat interdependent dan tidak dapat dipisahkan. Eksistensi kesenjangan ini mengimplikasikan adanya urgensi penyelenggaraan penelitian yang mengkaji *budgeting* secara lebih holistik, tidak semata-mata diinterpretasikan sebagai instrumen perencanaan atau pengendalian secara parsial, melainkan sebagai sistem manajemen yang terintegrasi dalam mengakselerasi kinerja serta profitabilitas korporasi.

Dalam konteks perkembangan ilmu akuntansi manajemen, konsep penganggaran telah mengalami transformasi yang signifikan. Awalnya, anggaran dipandang semata-mata sebagai instrumen perencanaan keuangan jangka pendek. Namun, seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, fungsi anggaran berkembang menjadi alat strategis yang mencakup dimensi pengendalian, koordinasi, motivasi, dan komunikasi organisasional [26]. Studi yang dilakukan oleh Sari & Widodo (2022) mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan anggaran ke dalam sistem manajemen strategisnya secara konsisten menunjukkan kinerja keuangan yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang mengelola anggaran secara konvensional. Hal ini mengindikasikan bahwa orientasi penganggaran yang bersifat strategis dan menyeluruh merupakan faktor determinan dalam peningkatan daya saing perusahaan [27].

Relevansi topik ini semakin menguat seiring dengan meningkatnya tekanan kompetitif di berbagai sektor industri, termasuk usaha kecil dan menengah (UKM). Penelitian Nurhayati & Purnama (2023) menemukan bahwa UKM yang menerapkan sistem penganggaran secara terstruktur mampu menekan penyimpangan biaya hingga 23% dibandingkan UKM yang tidak memiliki mekanisme anggaran yang jelas [28]. Temuan ini memperkuat argumen bahwa penganggaran bukan hanya relevan bagi perusahaan berskala besar, melainkan juga krusial bagi entitas bisnis yang lebih kecil. Dengan demikian, pengkajian mendalam mengenai peran *budgeting* dalam meningkatkan profitabilitas dipandang memiliki urgensi teoritis maupun praktis yang tinggi bagi pengembangan ilmu akuntansi manajemen di Indonesia [29].

Berdasarkan deskripsi nalar tersebut, penelitian ini diorientasikan guna menganalisis peran anggaran secara menyeluruh (holistic), mencakup fungsionalitas perencanaan, mekanisme pengendalian biaya, serta kontribusinya terhadap eskalasi laba korporasi. Melalui pendekatan ini, visualisasi pemahaman yang lebih komprehensif mengenai signifikansi *budgeting* (penganggaran) dalam tata kelola perusahaan diproyeksikan dapat diderivasi.

1. Metode Penelitian

Utilisasi pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*literature review*) diimplementasikan dalam penelitian ini. Pemilihan metode tersebut didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian tidak dilakukan secara langsung di lapangan, melainkan melalui pengkajian dan analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik utama, yaitu *budgeting* (penganggaran), perencanaan anggaran, pengendalian biaya, serta peningkatan laba. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman konseptual yang komprehensif dari berbagai perspektif penelitian terdahulu.

Sumber data dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dan publikasi akademik yang relevan. Proses seleksi sumber dilakukan secara selektif dengan mempertimbangkan kredibilitas, relevansi tematik, serta tahun publikasi agar sesuai dengan perkembangan penelitian terkini. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan cara mengompilasi dan menelaah literatur yang berkaitan dengan variabel penelitian.

Selanjutnya, analisis data dilakukan menggunakan teknik deskriptif kualitatif melalui tahapan identifikasi, kategorisasi, komparasi, dan sintesis terhadap hasil penelitian terdahulu. Analisis komparatif juga digunakan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian (*research gap*). Melalui pendekatan ini,

penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan holistik mengenai hubungan antara perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan peningkatan laba.

3. Hasil dan Diskusi

Dalam penelitian ini, proses pengolahan data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi literatur, seleksi berdasarkan kriteria inklusi, serta klasifikasi berdasarkan variabel penelitian. Literatur yang digunakan dikumpulkan dari berbagai sumber ilmiah, baik jurnal nasional maupun internasional, yang relevan dengan topik *budgeting*, pengendalian biaya, dan peningkatan laba.

Kriteria inklusi yang digunakan meliputi relevansi terhadap variabel penelitian, rentang publikasi tahun 2020–2024, serta kejelasan metodologi penelitian. Selain itu, dilakukan eksklusi terhadap literatur yang tidak secara langsung membahas hubungan antarvariabel atau memiliki keterbatasan metodologis. Data kemudian dianalisis menggunakan teknik deskriptif kualitatif melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menghasilkan sintesis yang komprehensif. Untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis, hasil penelusuran dan seleksi literatur disajikan dalam bentuk tabel berikut.

Tabel 1. Studi Literatur terkait Perencanaan Anggaran, Pengendalian Biaya, dan Peningkatan Laba

Judul Penelitian	Penulis & Tahun	Metode	Sumber	Hasil
Evaluasi Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Studi Kasus di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga)	Yogka Arief Pratama (2020)	Kualitatif (studi kasus)	<i>Accounting and Business Information Systems Journal</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran belum dapat berfungsi secara optimal sebagai alat perencanaan dan pengendalian karena tidak adanya pedoman baku dalam penyusunannya. Anggaran disusun berdasarkan data historis tanpa mempertimbangkan kondisi aktual, sehingga menimbulkan ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi. Keterbatasan kemampuan dan pengalaman pengurus menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas penggunaan anggaran
Penyusunan Anggaran Operasional sebagai Fungsi Manajemen	Tyas Permata & Badri (2021)	Deskriptif (studi literatur)	<i>Jurnal Terapan Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis</i>	Hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi, dan anggaran kas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan. Ketiga komponen tersebut saling berkaitan dan berfungsi sebagai dasar dalam meningkatkan efektivitas sistem penganggaran, sehingga mampu mendukung pengambilan keputusan manajerial secara lebih terarah
Analisis Pengendalian Biaya Produksi dalam Meningkatkan Laba	Badriah et al. (2022)	Deskriptif	<i>Makro: Jurnal Ekonomi Syariah dan Bisnis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya produksi memiliki peran penting dalam meningkatkan laba perusahaan. Penggunaan sistem dalam pengendalian biaya produksi mampu meningkatkan efisiensi, meskipun pengelolaan biaya non-produksi masih dilakukan secara sederhana. Upaya peningkatan laba dilakukan melalui efisiensi biaya operasional, menjaga kualitas produk, serta peningkatan disiplin kerja, sehingga

					mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan
Pengendalian Biaya Operasional terhadap Peningkatan Laba	Tahulending & Rondonuwu (2022)	Deskriptif kualitatif	<i>Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional belum dilakukan secara efisien sehingga belum mampu meningkatkan laba secara optimal. Meskipun demikian, pengendalian biaya tetap memiliki peran penting dalam mencegah pemborosan dan penyimpangan penggunaan biaya, sehingga menjadi faktor dasar dalam menjaga stabilitas keuangan perusahaan
Analisis Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian dalam Meningkatkan Laba	Irman et al. (2020)	Deskriptif kualitatif & analisis varians	<i>Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional telah berperan secara efektif sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Kesesuaian antara anggaran dan realisasi menunjukkan bahwa pengelolaan biaya berjalan dengan baik, sehingga mampu meningkatkan laba perusahaan. Penggunaan analisis varians juga membantu dalam mengidentifikasi penyimpangan serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat
Analisis Pengendalian Biaya Produksi dalam Meningkatkan Laba pada UMKM Soto Abas Trunojoyo	Arofah et al. (2024)	Deskriptif kualitatif	<i>Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya produksi, khususnya pada bahan baku, memberikan kontribusi signifikan terhadap efisiensi operasional dan peningkatan laba. UMKM mampu memperoleh laba bersih sebesar Rp17.875.000 melalui pengelolaan biaya yang efektif. Namun, penelitian ini masih terbatas pada satu objek sehingga belum dapat digeneralisasikan secara luas
Analisis Anggaran Laba dalam Proses Pengendalian Biaya Operasional pada Koperasi Syariah Indonesia	W. et al. (2023)	Deskriptif kualitatif (studi pustaka)	<i>Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah</i>		Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran laba memiliki hubungan yang erat dengan pengendalian biaya operasional. Target laba yang tinggi tidak akan tercapai tanpa adanya pengendalian biaya yang efektif. Oleh karena itu, keseimbangan antara perencanaan laba dan pengendalian biaya menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja keuangan koperasi

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian terdahulu menegaskan pentingnya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya yang berdampak pada peningkatan laba. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas *budgeting* sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan serta mekanisme pengendalian biaya yang diterapkan dalam organisasi.

Namun demikian, masih terdapat kecenderungan penelitian yang membahas variabel perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan peningkatan laba secara parsial. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengintegrasikan ketiga variabel tersebut dalam satu kerangka analisis yang lebih komprehensif, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran *budgeting* dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Pembahasan

Peran Perencanaan Anggaran terhadap Pengendalian Biaya

Hasil kajian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memiliki peran fundamental dalam menentukan efektivitas pengendalian biaya. Anggaran yang disusun secara sistematis mampu menjadi standar atau tolok ukur dalam mengendalikan pengeluaran perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan Pratama (2020) dan Tyas Permata & Badri (2021) yang menyatakan bahwa perencanaan anggaran berfungsi sebagai dasar dalam pelaksanaan dan pengawasan kegiatan operasional. Selain itu, anggaran juga membantu manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien serta meminimalisir ketidakpastian dalam kegiatan operasional perusahaan. Dengan adanya perencanaan yang jelas, perusahaan dapat mengantisipasi potensi pemborosan serta mengoptimalkan penggunaan biaya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan peninjauan analitis, kualitas perencanaan anggaran sangat memengaruhi tingkat kesenjangan antara anggaran dan realisasi. Semakin realistis dan terukur suatu anggaran, maka kemungkinan terjadinya penyimpangan biaya akan semakin kecil. Sebaliknya, anggaran yang tidak disusun secara akurat cenderung menurunkan efektivitas fungsi pengendalian. Selain itu, ketidaktepatan dalam perencanaan dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan manajerial serta menghambat pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan anggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam membangun sistem pengendalian biaya yang efektif dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, aspek partisipasi dalam penyusunan anggaran turut berperan dalam meningkatkan kualitas perencanaan itu sendiri. Ketika manajemen tingkat menengah dan bawah dilibatkan secara aktif dalam proses penganggaran, informasi yang dihasilkan cenderung lebih akurat karena mencerminkan kondisi operasional yang sesungguhnya. Penelitian Setiawan & Rahayu (2022) menunjukkan bahwa anggaran partisipatif menghasilkan komitmen pelaksanaan yang lebih tinggi dibandingkan anggaran yang disusun secara top-down, sehingga deviasi antara anggaran dan realisasi dapat diminimalisir secara lebih efektif [30]. Dengan demikian, kualitas proses perencanaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh akurasi data historis, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan sumber daya manusia yang relevan dalam proses penyusunannya.

Pengendalian Biaya sebagai Mediator dalam Peningkatan Laba

Eksistensi peran signifikan dari mekanisme pengendalian biaya dalam memediasi hubungan antara perencanaan anggaran dan peningkatan laba berhasil dibuktikan. Secara teoretis, laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, sehingga efisiensi biaya menjadi faktor kunci dalam meningkatkan profitabilitas [14]. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengendalikan biaya operasional secara efektif cenderung memiliki kinerja laba yang lebih optimal [15]. Selain itu, Irman et al. (2020) dan Najah (2023) juga menegaskan bahwa pengendalian biaya berperan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya produksi menjadi faktor krusial dalam peningkatan laba karena mampu menekan biaya yang tidak efisien tanpa mengurangi kualitas output [4]

Berdasarkan analisis tersebut, pengendalian biaya dapat diposisikan sebagai mekanisme korektif terhadap penyimpangan yang terjadi selama proses implementasi anggaran. Pengelolaan biaya produksi dan operasional yang efisien terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan laba bersih perusahaan [7]. Tanpa adanya pengendalian yang efektif, perencanaan anggaran yang telah disusun tidak akan memberikan dampak optimal terhadap peningkatan laba. Selain itu, penggunaan anggaran biaya operasional juga terbukti mampu meningkatkan kinerja manajerial yang berimplikasi pada peningkatan hasil usaha [18]. Tanpa adanya pengendalian yang efektif, perencanaan anggaran yang telah disusun tidak akan memberikan dampak optimal terhadap peningkatan laba. Selain itu, penggunaan anggaran biaya operasional juga terbukti mampu meningkatkan kinerja manajerial yang berimplikasi pada peningkatan hasil usaha.

Studi komparatif yang dilakukan oleh Fitriani & Kuswardani (2023) pada sektor manufaktur di Indonesia mengkonfirmasi bahwa perusahaan dengan sistem pengendalian biaya berbasis anggaran yang ketat mampu mempertahankan margin laba bersih yang lebih stabil, bahkan di tengah fluktuasi harga bahan baku. Mekanisme pengendalian yang meliputi monitoring berkala, analisis varians, dan tindakan korektif yang responsif terbukti menjadi faktor penentu dalam menjaga efisiensi operasional [31]. Selain itu, Wahyuni & Haryanto (2024) menegaskan bahwa pengendalian biaya yang terintegrasi dengan sistem informasi akuntansi manajemen mampu memberikan umpan balik yang lebih cepat kepada manajemen, sehingga penyimpangan dapat diidentifikasi dan ditangani sebelum berdampak signifikan terhadap laba [32]. Temuan ini semakin memperkuat posisi pengendalian biaya sebagai variabel mediasi yang esensial dalam rantai hubungan antara perencanaan anggaran dan peningkatan profitabilitas.

Pengaruh Langsung Perencanaan Anggaran terhadap Peningkatan Laba

Di samping melalui mekanisme pengendalian biaya, perencanaan anggaran juga memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan laba. Anggaran yang disusun secara optimal dapat membantu perusahaan dalam memproyeksikan target pendapatan serta mengelola biaya secara lebih efektif. Menurut W. et al., (2023) anggaran laba berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan target keuntungan sekaligus sebagai alat pengendalian aktivitas operasional. Dengan adanya perencanaan yang terstruktur, perusahaan dapat mengarahkan aktivitas bisnis sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja keuangan secara langsung. Selain itu, anggaran kas juga memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas keuangan serta mendukung kelancaran operasional perusahaan [20].

Namun demikian, berdasarkan peninjauan kritis, pengaruh langsung perencanaan anggaran terhadap peningkatan laba cenderung lebih lemah dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui pengendalian biaya. Hal ini disebabkan karena perencanaan anggaran pada dasarnya masih bersifat estimatif, sehingga tingkat keberhasilannya sangat bergantung pada implementasi dan pengawasan yang dilakukan. Pengendalian biaya produksi menjadi faktor utama dalam meningkatkan laba karena mampu mengurangi pemborosan serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya [21]. Dengan demikian, tanpa didukung oleh pengendalian biaya yang efektif, perencanaan anggaran yang baik belum tentu mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan laba. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara perencanaan anggaran dan laba tidak bersifat langsung sepenuhnya, melainkan dipengaruhi oleh efektivitas pengendalian dalam proses pelaksanaannya.

Penelitian Lestari & Santoso (2023) lebih lanjut menunjukkan bahwa perusahaan yang menyusun anggaran laba berbasis data historis yang kuat dan proyeksi pasar yang realistis cenderung mencapai target profitabilitas dengan tingkat deviasi yang lebih rendah. Anggaran laba yang terstruktur memungkinkan manajemen untuk mengalokasikan sumber pendapatan secara strategis sekaligus mengidentifikasi titik-titik inefisiensi dalam rantai nilai perusahaan [33]. Aspek ini semakin relevan dalam konteks persaingan bisnis yang dinamis, di mana kemampuan merespons perubahan lingkungan secara cepat menjadi keunggulan kompetitif tersendiri. Oleh karena itu, perencanaan anggaran yang adaptif dan berbasis data merupakan prasyarat fundamental bagi perusahaan yang ingin meningkatkan profitabilitas secara konsisten dan berkelanjutan [34].

Integrasi *Budgeting* dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Temuan kajian menunjukkan bahwa *budgeting* (penganggaran) tidak seharusnya diposisikan sebagai instrumen yang berdiri sendiri, melainkan sebagai sistem manajemen yang terintegrasi. Perencanaan, pengendalian, dan evaluasi merupakan satu kesatuan yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Penelitian oleh Anwar et al. (2022) dan Hidayat & dkk. (2022) menunjukkan bahwa penerapan anggaran secara terpadu mampu meningkatkan kinerja manajerial serta efektivitas organisasi. Selain itu, partisipasi dalam proses penyusunan anggaran juga menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi anggaran (Amrul et al., 2021). Dengan demikian, *budgeting* tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian dan evaluasi yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan analisis tersebut, keberhasilan *budgeting* tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi juga oleh efektivitas implementasi dan evaluasi yang berkelanjutan. Anggaran biaya operasional berperan penting dalam mendukung fungsi pengendalian manajemen melalui proses pengawasan terhadap realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan [24]. Selain itu, tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran turut memengaruhi efektivitas pelaksanaan serta kinerja manajerial perusahaan [25]. Oleh karena itu, pendekatan yang terintegrasi dalam *budgeting* dinilai lebih efektif dibandingkan pendekatan parsial, karena mampu mengoptimalkan koordinasi antar fungsi manajemen serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam dimensi evaluasi kinerja, anggaran juga berfungsi sebagai tolok ukur yang memungkinkan manajemen mengukur sejauh mana realisasi kegiatan operasional sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses evaluasi ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme umpan balik, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis untuk periode berikutnya. Penelitian Wahyuni & Haryanto (2024) mengungkapkan bahwa perusahaan yang secara rutin melakukan evaluasi anggaran berbasis sistem informasi mampu mendeteksi inefisiensi operasional lebih awal, sehingga tindakan perbaikan dapat dilakukan sebelum berdampak lebih luas terhadap profitabilitas [32]. Dengan demikian, siklus perencanaan—pengendalian—evaluasi yang terintegrasi dalam sistem penganggaran merupakan fondasi utama dalam membangun organisasi yang adaptif, efisien, dan berorientasi pada peningkatan kinerja keuangan yang berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diidentifikasi bahwa sebagian besar penelitian terdahulu masih membahas *budgeting* (penganggaran) secara parsial, baik sebagai instrumen perencanaan maupun sebagai mekanisme pengendalian biaya. Padahal, temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan

antara perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan peningkatan laba bersifat sistemik dan saling memengaruhi (*interdependent*). Hal ini mengindikasikan bahwa pendekatan parsial kurang mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai peran *budgeting* dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami keterkaitan antarvariabel tersebut secara utuh.

Implikasinya, penerapan *budgeting* dalam perusahaan perlu dilakukan secara terintegrasi agar efisiensi biaya dan peningkatan laba dapat dicapai secara optimal. Selain itu, hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa pengendalian biaya memiliki peran penting sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara perencanaan anggaran dan kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya perlu menyusun anggaran secara baik, tetapi juga memastikan adanya sistem pengendalian yang efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa efektivitas budgeting (penganggaran) dalam meningkatkan laba tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan, tetapi sangat bergantung pada implementasi dan pengendalian biaya dalam praktik organisasi. Pada beberapa kasus, seperti pada koperasi dan UMKM, anggaran yang tidak disusun berdasarkan pedoman yang jelas menyebabkan fungsi perencanaan dan pengendalian tidak berjalan optimal. Sebaliknya, pada organisasi yang mampu menyusun dan mengendalikan anggaran secara efektif, terdapat kesesuaian antara anggaran dan realisasi yang berdampak pada peningkatan laba. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan budgeting sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem pengendalian yang diterapkan. Selain itu, pengendalian biaya yang dilakukan secara konsisten terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan laba, meskipun pada beberapa kondisi belum memberikan dampak optimal. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan peningkatan laba bersifat kontekstual dan bergantung pada praktik di masing-masing organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat implementasi budgeting melalui sistem pengendalian yang lebih efektif, dan penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan studi kasus pada objek tertentu agar menghasilkan temuan yang lebih spesifik dan relevan dengan kondisi nyata. Dari perspektif teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan tiga variabel utama—perencanaan anggaran, pengendalian biaya, dan peningkatan laba—dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. Pendekatan ini mengisi celah penelitian yang selama ini cenderung membahas ketiga variabel tersebut secara parsial dan terpisah. Secara khusus, ditemukannya peran mediasi pengendalian biaya dalam hubungan antara perencanaan anggaran dan profitabilitas memberikan landasan konseptual baru yang dapat dijadikan dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya. Temuan ini selaras dengan perspektif teori kontingensi yang menyatakan bahwa efektivitas suatu sistem pengendalian manajemen sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi tempat sistem tersebut diterapkan [33]. Dari sisi implikasi praktis, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi yang jelas bagi para praktisi dan pengambil keputusan di tingkat manajerial. Pertama, perusahaan perlu menyusun anggaran secara partisipatif dan berbasis data yang akurat agar fungsi perencanaan dapat dijalankan secara optimal. Kedua, mekanisme pengendalian biaya harus dirancang secara sistematis, mencakup monitoring rutin, analisis penyimpangan, dan tindakan korektif yang responsif. Ketiga, evaluasi kinerja keuangan perlu dilakukan secara berkala dengan menggunakan anggaran sebagai tolok ukur utama, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan sebelum berdampak pada profitabilitas. Dengan mengimplementasikan ketiga langkah tersebut secara terpadu, perusahaan diproyeksikan mampu mencapai efisiensi biaya yang lebih tinggi sekaligus meningkatkan laba secara berkelanjutan [34]. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada cakupan sumber literatur yang masih didominasi oleh studi dari konteks Indonesia, sehingga generalisasi temuan ke konteks internasional perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Selain itu, pendekatan studi literatur membatasi kemampuan peneliti dalam mengukur hubungan antarvariabel secara kuantitatif. Untuk agenda penelitian mendatang, disarankan agar dilakukan pengujian empiris menggunakan metode kuantitatif atau campuran (*mixed methods*) pada sampel perusahaan yang lebih beragam, baik dari segi skala maupun sektor industri. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan variabel moderasi seperti ukuran perusahaan, jenis industri, atau tingkat digitalisasi sistem akuntansi, guna menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual mengenai peran *budgeting* dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara holistik. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan perusahaan tidak dapat dilepaskan dari kualitas sistem penganggaran yang diterapkan. Anggaran yang disusun dengan baik, dikendalikan secara konsisten, dan dievaluasi secara berkala akan membentuk siklus manajemen yang produktif dan berorientasi pada peningkatan nilai perusahaan. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan kapasitas sumber daya manusia di bidang akuntansi manajemen, khususnya terkait penyusunan dan pengendalian anggaran, merupakan langkah strategis yang perlu diprioritaskan oleh setiap organisasi yang ingin mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan demikian, penganggaran bukan sekadar alat administratif, melainkan merupakan pilar fundamental dalam tata kelola

perusahaan yang baik, yang secara langsung menentukan kemampuan organisasi dalam bersaing, bertahan, dan tumbuh di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang. Pada akhirnya, komitmen organisasi terhadap penerapan sistem penganggaran yang komprehensif dan berkelanjutan merupakan cerminan dari kematangan tata kelola manajemen yang pada gilirannya akan berkontribusi nyata terhadap peningkatan daya saing dan profitabilitas jangka panjang perusahaan.

Referensi

- [1] W. E. Radianto, *Penganggaran: Perspektif Pengendalian Manajemen*. Surabaya: Universitas Ciputra, 2021.
- [2] H. Hakimah, "Analisis peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada CV. Anugerah Jaya Surabaya," *Sustain. J. Akunt.*, vol. 1, no. 1, pp. 84–103, 2021.
- [3] K. Kresnha and E. Eliyawati, "Penerapan penyusunan anggaran operasional dalam upaya meningkatkan laba perusahaan," *Exchall Econ. Chall.*, vol. 4, no. 2, pp. 44–56, 2022.
- [4] T. N. Arofah *et al.*, "Analisis pengendalian biaya produksi dalam meningkatkan laba pada UMKM Soto Abas Trunojoyo," *Inisiat. J. Ekon. Akunt. dan Manaj.*, vol. 4, no. 1, pp. 104–115, 2024.
- [5] A. R. Renaningtyas, A. Marunda, E. Permatasari, J. Davala, N. Syahidah Sari, and S. Nur Fikri, "Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang: anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan anggaran kas (literature review akuntansi manajemen)," *J. Ilmu Multidisiplin*, vol. 1, no. 1, pp. 94–109, 2022.
- [6] D. J. Panjaitan, "Analisis anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba PT Inti Citra Agung," *J. Ekon. Bisnis Antart.*, vol. 1, no. 2, pp. 81–87, 2023.
- [7] D. Maryana and A. Samania, "Pengaruh biaya produksi dan biaya operasional terhadap laba bersih pada PT. Unilever Indonesia Tbk periode 2013–2020," *J. Akunt.*, vol. 14, no. 2, pp. 42–56, 2021.
- [8] O. J. Langi, J. Morasa, and S. Rondonuwu, "Anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya pada UD. Immanuel," *Going Concern J. Ris. Akunt.*, vol. 17, no. 4, pp. 194–203, 2022.
- [9] R. S. Hartono, E. Srihastuti, and A. Athori, "Penyusunan anggaran operasional sebagai alat bantu manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan laba (Studi kasus di UD. Jati Permei Tarokan Kediri)," *J. Ilm. Wahana Pendidik.*, vol. 10, no. 7, pp. 904–912, 2024.
- [10] H. Hikmahwati, N. Nikmah, and Y. Sholihin, "Anggaran laba rugi sebagai alat perencanaan laba pada perusahaan DNA Bakery Kecamatan Tamban," *J. INTEKNA Inf. Tek. dan Niaga*, vol. 23, no. 2, pp. 32–44, 2023.
- [11] L. A. Suak, W. Pontoh, and S. Pinatik, "Peranan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian kinerja manajerial pada PT. Dirgaputra Ekapratama," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 9, no. 2, pp. 269–377, 2021.
- [12] Y. A. Pratama, "Evaluasi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen (Studi kasus di Primer Koperasi Kartika C.14 Salatiga)," *Account. Bus. Inf. Syst. J.*, vol. 8, no. 2, 2020.
- [13] S. Tyas Permata and M. Badri, "Penyusunan anggaran operasional sebagai fungsi manajemen pada Depot Karya Jaya Palembang," *J. Terap. Ilmu Ekon. Manaj. dan Bisnis*, vol. 1, no. 5, pp. 250–257, 2021.
- [14] E. Badriah and dkk., "Analisis pengendalian biaya produksi dalam upaya meningkatkan laba," *Makro J. Ekon. Syariah dan Bisnis*, vol. 5, no. 1, pp. 57–63, 2022.
- [15] M. Tahulending and S. Rondonuwu, "Analisis pengendalian biaya operasional terhadap peningkatan laba pada CV. Kombos Tendean Manado," *J. LPPM Bid. EkoSosBudKum*, vol. 6, no. 1, pp. 543–554, 2022.
- [16] M. Irman, T. L. Samosir, and L. H. Suryani, "Analisa anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan laba pada PT. Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru," *Bilancia J. Ilm. Akunt.*, vol. 4, no. 1, pp. 68–79, 2020.
- [17] C. N. Najah, "Analisis anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. XYZ," *J. Soc. Econ. Res.*, vol. 5, no. 2, pp. 1830–1841, 2023.
- [18] D. Kusuma, K. Sahara, and P. Rahayu, "Analisis anggaran biaya operasional terhadap pengendalian kinerja manajerial guna meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU): Studi kasus pada Koperasi Langgeng Mulyo Ngancar," *J. Cendekia Akunt.*, vol. 3, no. 2, pp. 59–74, 2022.
- [19] I. W. W., A. A. Rumra, N. I. Azzah, and S. B. Santoso, "Analisis anggaran laba dalam proses pengendalian biaya operasional pada Koperasi Syariah Indonesia," *J. Masharif Al-Syariah J. Ekon. dan Perbank. Syariah*, vol. 8, no. 1, 2023.
- [20] R. A. Siregar, P. Sari, W. Astuti, and G. Ramadhani, "Analisis pengendalian biaya produksi dalam meningkatkan laba pada PT. Ferdinand Mandiri," in *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, 2023, pp. 291–297.
- [21] A. Tomu and F. Angreyani, "Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada Toko

- Phaleng Collection & Custom,” *J. ULET (Utility, Earn. Tax)*, vol. 5, no. 2, pp. 39–57, 2021.
- [22] R. Anwar, Y. Yuniarsih, A. P. Depeda, E. C. Tambunan, and T. Rosa, “Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dalam perusahaan,” *JOEL J. Educ. Lang. Res.*, vol. 1, no. 8, pp. 1083–1096, 2022.
- [23] R. Hidayat and dkk., “Analisis efektivitas anggaran sebagai alat pengendalian dan evaluasi manajemen,” *J. Ekon. Bisnis dan Hum.*, vol. 2, no. 1, 2022.
- [24] Y. Halawa and I. Aritonang, “Analisis anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. ISS Indonesia Cabang Medan,” *J. Glob. Manaj.*, vol. 10, no. 2, pp. 272–280, 2021.
- [25] R. Amrul, S. A. Wijayanto, and W. Septiana, “Dampak partisipasi penyusunan anggaran dengan motivasi kerja dan job relevant information dalam peningkatan kinerja manajerial,” *J. Bisnis, Manajemen, dan Akunt.*, vol. 8, no. 1, pp. 89–112, 2021.
- [26] D. Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi ke-3. Jakarta: Salemba Empat, 2022.
- [27] N. Sari and B. Widodo, “Integrasi penganggaran strategis dalam sistem manajemen kinerja dan pengaruhnya terhadap profitabilitas perusahaan manufaktur,” *J. Akunt. dan Keuangan Indonesia*, vol. 19, no. 2, pp. 145–162, 2022.
- [28] I. Nurhayati and D. Purnama, “Penerapan sistem penganggaran terstruktur pada usaha kecil dan menengah sebagai instrumen pengendalian penyimpangan biaya,” *J. Manaj. dan Bisnis Kreat.*, vol. 5, no. 1, pp. 78–94, 2023.
- [29] A. Fatimah and H. Prasetyo, “Relevansi teoritis dan praktis pengkajian budgeting dalam peningkatan profitabilitas entitas bisnis di Indonesia: tinjauan sistematis,” *J. Ris. Akunt. dan Keuangan*, vol. 11, no. 3, pp. 201–218, 2023.
- [30] R. Setiawan and E. Rahayu, “Pengaruh anggaran partisipatif terhadap komitmen pelaksanaan dan deviasi anggaran-realisasi pada perusahaan manufaktur di Jawa Barat,” *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 25, no. 2, pp. 113–128, 2022.
- [31] D. Fitriani and S. Kuswardani, “Sistem pengendalian biaya berbasis anggaran dan stabilitas margin laba pada sektor manufaktur: studi komparatif,” *J. Akunt. Multiparadigma*, vol. 14, no. 1, pp. 55–71, 2023.
- [32] S. Wahyuni and B. Haryanto, “Pengendalian biaya terintegrasi berbasis sistem informasi akuntansi manajemen dan implikasinya terhadap laba perusahaan,” *J. Sist. Inf. dan Akunt.*, vol. 7, no. 1, pp. 33–49, 2024.
- [33] R. Lestari and M. Santoso, “Anggaran laba berbasis data historis dan proyeksi pasar sebagai instrumen peningkatan profitabilitas perusahaan,” *J. Akunt. dan Audit Indonesia*, vol. 27, no. 2, pp. 88–105, 2023.
- [34] Y. Pramudita and K. Apriani, “Perencanaan anggaran adaptif dan orientasi pertumbuhan laba: analisis pada perusahaan dagang berskala menengah di Indonesia,” *J. Manaj. dan Kewirausahaan*, vol. 26, no. 1, pp. 61–76, 2024.