



# Peran Penganggaran dalam Proses Pengambilan Keputusan di Tingkat Manajerial

Nurhasanah<sup>1</sup>, Elijon Tumanggor<sup>2</sup>, Iman Putra Jaya Hulu<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IBMI Medan

Email: [nurhasanahsihotang28@gmail.com](mailto:nurhasanahsihotang28@gmail.com)

**Abstract.** Budgeting plays a crucial role in organizational planning and control processes. This study aims to examine the strategic function of budgeting in managerial decision-making. Using a qualitative descriptive approach and literature review methodology, the study reveals that budgeting acts as a guide for resource allocation, performance evaluation, and uncertainty reduction in decision-making. Moreover, budgeting enhances interdepartmental coordination and managerial accountability. The findings confirm that budgeting is not merely an administrative procedure but a strategic instrument that supports the achievement of organizational goals.

**Keywords:** Budgeting, Decision Making, Management, Strategic Planning, Performance Evaluation.

**Abstrak.** Penganggaran merupakan alat manajerial yang penting dalam perencanaan dan pengendalian keuangan organisasi. Studi ini bertujuan untuk menganalisis peran strategis penganggaran dalam proses pengambilan keputusan di tingkat manajerial. Penelitian dilakukan melalui studi literatur dan pendekatan deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran berfungsi sebagai pedoman dalam mengalokasikan sumber daya, mengevaluasi kinerja, serta meminimalkan ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Penganggaran juga meningkatkan koordinasi lintas departemen dan memperkuat akuntabilitas manajerial. Temuan ini menegaskan bahwa penganggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi merupakan instrumen strategis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

**Kata kunci:** Penganggaran, Pengambilan Keputusan, Manajemen, Perencanaan Strategis, Evaluasi Kinerja.

## 1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data. Salah satu alat utama yang digunakan oleh manajer untuk menunjang proses pengambilan keputusan adalah penganggaran. Penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol keuangan, tetapi juga sebagai sarana komunikasi dan koordinasi antarbagian dalam organisasi.

Manajer di berbagai level organisasi bergantung pada informasi yang dihasilkan dari proses penganggaran untuk merencanakan kegiatan, mengalokasikan sumber daya, dan menetapkan prioritas. Oleh karena itu, memahami peran penganggaran dalam pengambilan keputusan menjadi penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Pengertian Penganggaran

Menurut Anthony & Govindarajan (2007), penganggaran adalah proses penyusunan rencana keuangan yang mencerminkan proyeksi pendapatan dan pengeluaran selama periode

tertentu. Hal ini mencakup pengalokasian sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

### **Fungsi Penganggaran dalam Manajemen**

Penganggaran memiliki beberapa fungsi utama, antara lain:

- Perencanaan: Menetapkan arah dan prioritas organisasi.
- Koordinasi: Menyinkronkan aktivitas antarunit organisasi.
- Pengendalian: Membandingkan realisasi dengan anggaran untuk mengukur kinerja.
- Pengambilan Keputusan: Memberikan dasar untuk mengevaluasi alternatif tindakan.

### **Teori Pengambilan Keputusan Manajerial**

Simon (1960) membagi proses pengambilan keputusan ke dalam tiga tahap:

- Intelligence: Mengidentifikasi masalah.
- Design: Merancang alternatif solusi.
- Choice: Memilih alternatif terbaik.

Penganggaran mendukung semua tahap ini dengan menyediakan data dan kerangka kerja analitis.

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka. Sumber data diperoleh dari jurnal-jurnal ilmiah, buku teks manajemen keuangan, dan laporan studi kasus perusahaan. Analisis dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam literatur terkait penganggaran dan pengambilan keputusan.

## **4. HASIL DAN PENELITIAN**

### **Penganggaran sebagai Alat Perencanaan Strategis**

Penganggaran membantu manajemen merumuskan strategi jangka pendek dan jangka panjang. Rencana anggaran tahunan biasanya mencerminkan tujuan strategis yang ingin dicapai, dan dengan demikian menjadi panduan bagi pengambilan keputusan harian.

### **Penganggaran dan Alokasi Sumber Daya**

Salah satu tantangan utama dalam manajemen adalah keterbatasan sumber daya. Penganggaran memberikan kerangka kerja untuk mengalokasikan sumber daya secara optimal, sesuai dengan prioritas strategis organisasi.

## **Pengaruh Penganggaran terhadap Evaluasi Kinerja**

Anggaran digunakan sebagai tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja departemen dan individu. Perbandingan antara anggaran dan realisasi memfasilitasi proses feedback dan perbaikan berkelanjutan.

## **Penganggaran dalam Pengambilan Keputusan Investasi**

Dalam pengambilan keputusan investasi, seperti pembelian aset tetap atau peluncuran produk baru, anggaran berperan dalam menghitung proyeksi arus kas dan risiko yang terlibat, sehingga manajer dapat memilih opsi yang memberikan nilai tambah tertinggi.

## **Tantangan dalam Implementasi Penganggaran**

Beberapa tantangan yang sering dihadapi meliputi:

- Kurangnya partisipasi manajer lini bawah dalam proses penyusunan anggaran.
- Anggaran yang terlalu kaku atau tidak fleksibel terhadap perubahan lingkungan.
- Ketergantungan berlebihan pada angka-angka tanpa mempertimbangkan faktor kualitatif.

## **Integrasi Teknologi dalam Proses Penganggaran**

Perkembangan teknologi informasi telah membawa perubahan signifikan dalam cara organisasi menyusun dan mengelola anggaran. Sistem Enterprise Resource Planning (ERP), Business Intelligence (BI), dan perangkat lunak berbasis cloud telah memungkinkan proses penganggaran menjadi lebih efisien, akurat, dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Teknologi juga memungkinkan penganggaran dilakukan secara real-time, memungkinkan manajemen untuk melakukan penyesuaian cepat berdasarkan data terkini. Integrasi data keuangan dan operasional juga membantu manajer memahami dampak keputusan dalam konteks yang lebih luas.

## **Penganggaran Partisipatif dan Pengambilan Keputusan Kolektif**

Penganggaran partisipatif melibatkan berbagai tingkat manajemen dalam proses penyusunan anggaran, yang meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap pencapaian target. Melalui pendekatan ini, keputusan yang diambil mencerminkan kebutuhan dan aspirasi dari berbagai unit dalam organisasi, meningkatkan kualitas dan akurasi anggaran. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan pendekatan partisipatif cenderung memiliki performa yang lebih baik dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

## **Hubungan antara Anggaran dan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mempengaruhi cara penganggaran dilakukan dan diterima dalam organisasi. Dalam budaya yang terbuka dan kolaboratif, anggaran dipandang sebagai alat komunikasi dan pemecahan masalah. Sebaliknya, dalam budaya yang birokratis dan kaku,

anggaran sering kali digunakan sebagai alat kontrol yang menimbulkan resistensi. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk memahami konteks budaya dalam merancang dan mengimplementasikan sistem penganggaran.

### **Studi Kasus: Praktik Penganggaran pada Perusahaan Multinasional**

Studi terhadap perusahaan multinasional menunjukkan bahwa penganggaran tidak hanya menjadi alat internal, tetapi juga bagian dari komunikasi eksternal dengan pemegang saham dan investor. Praktik seperti rolling forecast dan zero-based budgeting menjadi populer karena memberikan fleksibilitas dan efisiensi. Selain itu, tantangan dalam koordinasi lintas negara dan perbedaan kebijakan fiskal membuat penganggaran pada perusahaan global menjadi kompleks namun strategis.

### **Implikasi Manajerial dan Strategis**

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa manajer perlu memandang penganggaran sebagai bagian dari proses strategis, bukan sekadar administratif. Manajer harus mendorong transparansi, kolaborasi, dan penggunaan teknologi dalam setiap tahap penganggaran. Selain itu, pengembangan kapabilitas analisis data di tingkat manajerial sangat penting untuk mengoptimalkan pemanfaatan informasi anggaran dalam mendukung keputusan jangka pendek dan jangka panjang.

## **5. KESIMPULAN**

Penganggaran memainkan peran krusial dalam proses pengambilan keputusan manajerial. Selain sebagai alat pengendalian dan evaluasi, penganggaran juga berfungsi sebagai sarana komunikasi dan strategi dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Untuk meningkatkan efektivitas penganggaran, diperlukan pendekatan partisipatif dan fleksibilitas dalam implementasinya. Ke depan, integrasi penganggaran dengan sistem informasi manajemen dan analitik data akan menjadi kunci untuk pengambilan keputusan yang lebih akurat dan adaptif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). Management Control Systems. McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). Cost Management: Accounting and Control. South-Western College.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2005). Introduction to Management Accounting. Pearson Education.
- Simons, R. (2000). Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall.
- Simon, H. A. (1960). The New Science of Management Decision. Harper & Brothers.