



iii

## Analisis Anggaran Fleksibel sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Perusahaan

Siti Nur Reskiyawati Said

Universitas Negeri Makassar, Indonesia; [siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id](mailto:siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id)  
Number telp: 08138555358

### Abstrak

Anggaran merupakan salah satu alat penting dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk menerapkan sistem penganggaran yang mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan tingkat aktivitas operasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep, karakteristik, kelebihan, dan kelemahan anggaran fleksibel serta perannya dalam mendukung pengendalian biaya dan evaluasi kinerja organisasi. Metode yang digunakan adalah kajian literatur (literature review) dengan menelaah berbagai buku, jurnal ilmiah, dan sumber referensi yang relevan mengenai anggaran tetap dan anggaran fleksibel. Hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel memiliki kemampuan untuk menyesuaikan biaya dan pendapatan berdasarkan tingkat aktivitas aktual sehingga menghasilkan informasi yang lebih akurat dibandingkan anggaran tetap. Selain itu, anggaran fleksibel mendukung analisis varians, meningkatkan efektivitas pengendalian biaya, serta memberikan dasar yang lebih objektif dalam evaluasi kinerja. Meskipun demikian, penerapannya memerlukan data yang rinci dan pemahaman yang baik mengenai perilaku biaya. Dengan demikian, anggaran fleksibel dapat menjadi alternatif yang lebih efektif bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial.

---

### Kata Kunci

anggaran fleksibel; anggaran statis; pengendalian biaya; varians biaya

---

### Corresponding Author

Siti Nur Reskiyawati Said

Universitas Negeri Makassar, Indonesia; [siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id](mailto:siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id)

---

## 1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan salah satu instrumen penting dalam proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Melalui anggaran, manajemen dapat merencanakan penggunaan sumber daya, mengoordinasikan berbagai aktivitas operasional, serta mengukur pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif,



keberadaan anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai sarana pengendalian yang membantu organisasi dalam menjaga efisiensi dan efektivitas operasional (Mulyadi, 2021).

Perkembangan teknologi, perubahan kondisi ekonomi, serta meningkatnya ketidakpastian lingkungan bisnis menuntut organisasi untuk memiliki sistem penganggaran yang lebih adaptif. Perubahan volume produksi, permintaan pasar, dan biaya operasional sering kali menyebabkan perbedaan antara rencana yang telah disusun dengan kondisi aktual yang terjadi. Oleh karena itu, organisasi memerlukan metode penganggaran yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tingkat aktivitas agar informasi yang dihasilkan tetap relevan dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Dalam praktiknya, terdapat dua pendekatan utama dalam penyusunan anggaran, yaitu anggaran tetap (*fixed budget*) dan anggaran fleksibel (*flexible budget*). Anggaran tetap disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas tertentu dan tidak mengalami perubahan meskipun terjadi perubahan volume kegiatan selama periode berjalan (Hutagalung, 2022). Sebaliknya, anggaran fleksibel disusun untuk berbagai tingkat aktivitas sehingga dapat menyesuaikan biaya dan pendapatan sesuai dengan kondisi aktual organisasi (Purwanti, 2023). Kemampuan tersebut menjadikan anggaran fleksibel sebagai salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam sistem pengendalian manajemen modern.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya dan evaluasi kinerja organisasi. Priyatno et al. (2024) menyatakan bahwa anggaran fleksibel mampu memberikan informasi yang lebih akurat karena mempertimbangkan perubahan tingkat aktivitas yang terjadi selama periode operasional. Selain itu, Hammadi dan Kadhim (2025) menjelaskan bahwa penggunaan anggaran fleksibel dapat meningkatkan kualitas analisis varians dan membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja secara lebih objektif. Namun demikian, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa penerapan anggaran fleksibel memerlukan data yang lebih rinci dan pemahaman yang baik mengenai perilaku biaya, sehingga implementasinya cenderung lebih kompleks dibandingkan anggaran tetap (Rahmawati, 2024).

Perbedaan karakteristik antara anggaran tetap dan anggaran fleksibel menimbulkan berbagai pandangan mengenai efektivitas masing-masing metode dalam mendukung pengelolaan organisasi. Anggaran tetap dinilai lebih sederhana dan mudah diterapkan, sedangkan anggaran fleksibel dianggap lebih relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang komprehensif untuk memahami keunggulan, keterbatasan, serta implikasi penerapan anggaran fleksibel dalam proses pengendalian biaya dan evaluasi kinerja.

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur (literature review) dengan mengkaji berbagai buku, jurnal ilmiah, dan sumber referensi yang relevan mengenai anggaran tetap dan anggaran fleksibel. Analisis dilakukan secara deskriptif untuk mengidentifikasi konsep, karakteristik, kelebihan, kelemahan, serta kontribusi anggaran fleksibel terhadap pengendalian biaya dan evaluasi kinerja organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran anggaran fleksibel dalam pengendalian biaya dan evaluasi kinerja organisasi melalui kajian berbagai literatur yang relevan. Hasil kajian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya penerapan anggaran fleksibel sebagai alat manajemen dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang.

## **2. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur (literature review) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, karakteristik, kelebihan, kelemahan, serta peran anggaran fleksibel dalam pengendalian biaya dan evaluasi kinerja organisasi. Sumber data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai referensi ilmiah, seperti buku, artikel jurnal, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi akademik yang relevan dengan topik anggaran tetap dan anggaran fleksibel.

Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi literatur, seleksi sumber yang relevan, pengumpulan data, pengelompokan informasi, dan analisis isi (content analysis). Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan keterkaitannya dengan konsep penganggaran, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja organisasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi terhadap berbagai sumber pustaka yang kredibel. Selanjutnya, data dianalisis secara deskriptif dengan membandingkan dan menginterpretasikan berbagai hasil penelitian serta pendapat para ahli untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan perkembangan konsep anggaran fleksibel. Hasil analisis kemudian disajikan secara sistematis guna memberikan gambaran mengenai efektivitas anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya dan evaluasi kinerja dalam organisasi.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **Konsep Anggaran Tetap dan Anggaran Fleksibel**

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa anggaran merupakan alat manajemen yang digunakan untuk membantu organisasi dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi aktivitas

operasional selama periode tertentu. Dalam praktiknya, sistem penganggaran berkembang menjadi dua pendekatan utama, yaitu anggaran tetap (*fixed budget*) dan anggaran fleksibel (*flexible budget*). Anggaran tetap disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas tertentu dan tidak mengalami perubahan selama periode anggaran berlangsung. Menurut Hutagalung (2022), anggaran tetap cocok digunakan pada organisasi yang memiliki tingkat aktivitas relatif stabil dan dapat diprediksi. Namun, ketika terjadi perubahan volume produksi, perubahan permintaan pasar, atau perubahan biaya operasional, anggaran tetap sering kali tidak mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai kondisi organisasi.

Sebaliknya, anggaran fleksibel disusun berdasarkan berbagai tingkat aktivitas sehingga memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian biaya dan pendapatan sesuai kondisi aktual yang terjadi (Purwanti, 2023). Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi modern yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Dengan demikian, anggaran fleksibel tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian yang mampu memberikan informasi yang lebih relevan bagi manajemen.

Kajian berbagai literatur menunjukkan bahwa perbedaan utama antara anggaran tetap dan anggaran fleksibel terletak pada kemampuan adaptasinya terhadap perubahan aktivitas. Anggaran tetap berorientasi pada stabilitas, sedangkan anggaran fleksibel berorientasi pada penyesuaian dan respons terhadap perubahan kondisi operasional.

### **Karakteristik Anggaran Fleksibel**

Berdasarkan hasil kajian, anggaran fleksibel memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari anggaran tetap.

Pertama, anggaran fleksibel disusun berdasarkan berbagai tingkat aktivitas sehingga dapat digunakan pada kondisi operasional yang berbeda. Karakteristik ini memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap perubahan volume produksi atau tingkat pelayanan.

Kedua, anggaran fleksibel mengharuskan adanya pemisahan biaya tetap dan biaya variabel. Pemisahan ini penting karena biaya tetap cenderung tidak berubah dalam kisaran aktivitas tertentu, sedangkan biaya variabel berubah sesuai dengan tingkat aktivitas yang terjadi.

Ketiga, anggaran fleksibel mendukung analisis varians yang lebih akurat. Karena biaya yang digunakan sebagai dasar perbandingan telah disesuaikan dengan aktivitas aktual, maka penyimpangan yang ditemukan lebih mencerminkan efisiensi atau inefisiensi operasional.

Keempat, anggaran fleksibel dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja yang lebih objektif. Penilaian kinerja tidak lagi didasarkan pada asumsi aktivitas yang tetap, tetapi pada kondisi yang benar-benar terjadi selama periode operasional.

Kelima, anggaran fleksibel memberikan informasi yang lebih relevan bagi proses pengambilan keputusan manajerial. Informasi tersebut membantu manajemen dalam merencanakan strategi, mengalokasikan sumber daya, dan menentukan langkah korektif ketika terjadi penyimpangan.

### **Kelebihan Anggaran Fleksibel**

Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa anggaran fleksibel memiliki berbagai kelebihan yang menjadikannya semakin banyak digunakan dalam organisasi modern.

Salah satu kelebihan utama adalah kemampuannya menghasilkan informasi yang lebih akurat. Karena anggaran disesuaikan dengan tingkat aktivitas aktual, maka biaya yang dibandingkan dengan realisasi merupakan biaya yang seharusnya terjadi pada kondisi tersebut. Hal ini membuat hasil evaluasi menjadi lebih tepat.

Selain itu, anggaran fleksibel mendukung efektivitas pengendalian biaya. Manajemen dapat mengidentifikasi penyebab penyimpangan biaya secara lebih jelas sehingga tindakan korektif dapat dilakukan dengan cepat dan tepat.

Kelebihan lainnya adalah kemampuannya meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Informasi yang lebih relevan memungkinkan manajemen memahami dampak perubahan aktivitas terhadap biaya dan pendapatan organisasi. Dengan demikian, keputusan yang diambil menjadi lebih rasional dan berbasis data.

Anggaran fleksibel juga membantu organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Berbagai skenario aktivitas dapat dipersiapkan sebelumnya sehingga organisasi memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi dalam menghadapi perubahan kondisi pasar.

### **Kelemahan Anggaran Fleksibel**

Meskipun memiliki berbagai keunggulan, hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel juga memiliki sejumlah keterbatasan.

Penyusunan anggaran fleksibel memerlukan analisis yang lebih kompleks dibandingkan anggaran tetap. Organisasi harus mampu mengidentifikasi dan mengklasifikasikan biaya ke dalam kategori biaya tetap dan biaya variabel secara tepat.

Selain itu, penerapan anggaran fleksibel membutuhkan data yang rinci dan akurat. Kesalahan dalam pengumpulan atau pengolahan data dapat menyebabkan hasil analisis menjadi kurang relevan.

Keterbatasan lainnya adalah kebutuhan akan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang akuntansi manajemen dan analisis biaya. Tidak semua organisasi, terutama usaha kecil dan menengah, memiliki kemampuan tersebut.

Di samping itu, penerapan anggaran fleksibel sering kali memerlukan sistem informasi yang memadai. Organisasi yang masih menggunakan sistem pencatatan sederhana dapat mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan metode ini secara optimal.

## **Pembahasan**

Hasil kajian menunjukkan bahwa perkembangan lingkungan bisnis yang semakin dinamis telah meningkatkan kebutuhan organisasi terhadap sistem penganggaran yang adaptif. Dalam konteks ini, anggaran fleksibel menawarkan keunggulan yang tidak dimiliki oleh anggaran tetap, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan tingkat aktivitas operasional.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Priyatno et al. (2024) yang menyatakan bahwa anggaran fleksibel memberikan informasi yang lebih relevan bagi manajemen karena mampu menyesuaikan biaya dan pendapatan dengan kondisi aktual organisasi. Kemampuan tersebut menjadikan anggaran fleksibel lebih efektif dalam mendukung fungsi perencanaan dan pengendalian dibandingkan anggaran tetap. Dari perspektif pengendalian biaya, hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel memungkinkan organisasi melakukan analisis varians secara lebih akurat. Dalam anggaran tetap, penyimpangan biaya sering kali dipengaruhi oleh perubahan volume aktivitas sehingga sulit untuk menentukan apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh inefisiensi atau perubahan kondisi operasional. Sebaliknya, dalam anggaran fleksibel, pengaruh perubahan aktivitas telah diperhitungkan sehingga analisis dapat difokuskan pada faktor-faktor yang benar-benar memengaruhi kinerja organisasi.

Temuan ini mendukung pendapat Hansen dan Mowen (2020) yang menjelaskan bahwa anggaran fleksibel merupakan alat pengendalian yang lebih efektif karena mampu memberikan dasar evaluasi yang lebih realistis. Dengan adanya informasi yang lebih akurat, organisasi dapat melakukan tindakan korektif secara lebih cepat dan tepat.

Dalam konteks evaluasi kinerja, anggaran fleksibel juga memberikan manfaat yang signifikan. Kinerja unit kerja maupun individu dapat dinilai berdasarkan tingkat aktivitas aktual yang dicapai. Hal ini membuat proses evaluasi menjadi lebih objektif dan mengurangi kemungkinan terjadinya penilaian yang tidak adil akibat perubahan aktivitas yang berada di luar kendali manajemen.

Meskipun demikian, hasil kajian juga menunjukkan bahwa implementasi anggaran fleksibel tidak terlepas dari berbagai tantangan. Kompleksitas penyusunan, kebutuhan data yang rinci, dan keterbatasan sumber daya manusia menjadi hambatan utama dalam penerapannya. Temuan ini konsisten dengan penelitian Rahmawati (2024) yang menunjukkan bahwa banyak organisasi masih mengalami kesulitan dalam menerapkan anggaran fleksibel secara optimal.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran fleksibel memiliki peran yang penting dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya dan evaluasi kinerja organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan penuh ketidakpastian, penggunaan anggaran fleksibel dapat membantu organisasi menghasilkan informasi yang lebih relevan, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa anggaran fleksibel merupakan sistem penganggaran yang dirancang untuk menyesuaikan biaya dan pendapatan berdasarkan tingkat aktivitas aktual organisasi. Dibandingkan dengan anggaran tetap, anggaran fleksibel memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi perubahan kondisi operasional sehingga mampu menghasilkan informasi yang lebih akurat dan relevan bagi manajemen. Karakteristik tersebut menjadikan anggaran fleksibel sebagai alat yang efektif dalam mendukung fungsi perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa anggaran fleksibel memiliki berbagai keunggulan, antara lain meningkatkan akurasi informasi biaya, mendukung analisis varians yang lebih tepat, membantu pengendalian biaya, serta memberikan dasar evaluasi kinerja yang lebih objektif. Meskipun demikian, penerapannya memerlukan data yang rinci, sistem informasi yang memadai, serta pemahaman yang baik mengenai perilaku biaya. Oleh karena itu, organisasi perlu mempersiapkan sumber daya dan sistem pendukung yang memadai agar penerapan anggaran fleksibel dapat berjalan secara optimal.

Secara keseluruhan, anggaran fleksibel dapat menjadi alternatif yang lebih efektif dibandingkan anggaran tetap, terutama bagi organisasi yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji penerapan anggaran fleksibel pada berbagai jenis organisasi atau sektor industri guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas dan tantangan implementasinya dalam praktik.

## **REFERENCES**

The literature listed in the References contains only the sources referenced or included in the article. We recommend preparing the references with a bibliography software package, such as Mendeley, EndNote, Reference Manager or Zotero to avoid typing mistakes and duplicated references. Referral sources should provide 80% of journal articles, proceedings, or research results from the

last five years. Writing techniques bibliography, using the system cites APA (American Psychological Association) Style and the 6th edition.

- Fauziah, N., Razak, L. A., & Rayyani, W. O. (2023). Penerapan flexible budget sebagai alat bantu pengendalian biaya produksi: Studi kasus pada UKM Anyamandiri. *Tangible Journal*, 8(1), 32–44.
- Hammadi, N., & Kadhim, E. (2025). The role of activity-based budgeting in evaluating operational performance: An applied study. *Journal of Ecohumanism*, 4(4), 6831. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i4.6831>
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2020). *Cornerstones of cost management* (7th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Hartono, A., & Marsiwi, D. (2025). *Penganggaran perusahaan: Konsep dan aplikasi*. Yogyakarta: Buatbuku.com.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Hutagalung, G. (2022). *Penganggaran perusahaan*. Jakarta: Yayasan DPI Press.
- Ismail, I. (2024, August 22). *Rumus dan cara membuat anggaran fleksibel untuk bisnis*. Retrieved from <https://accurate.id>
- Mulyadi. (2021). *Akuntansi manajemen: Konsep, manfaat, dan rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Priyatno, V., Djianto, W., Florensia, J., Saputra, V., & Budiman, C. (2024). *Kunci sukses terhadap pengambilan keputusan bisnis dalam akuntansi manajemen*. Jakarta: Siega Publisher.
- Purwanti, A. (2023). *Akuntansi manajemen*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Rahmawati, I. (2024). Penerapan anggaran fleksibel pada perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Sari, N. (2022). Pengaruh anggaran terhadap kinerja manajemen. *Jurnal Manajemen Keuangan*.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2019). *Penganggaran*. Jakarta: Salemba Empat.