



iii

Peran Anggaran Komprehensif sebagai Instrumen Perencanaan dan Pengendalian Keuangan Organisasi: Sebuah Kajian Literatur

Siti Nur Reskiyawati Said

Universitas Negeri Makassar, Indonesia; siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id
Number telp: 08138555358

Abstrak

Anggaran komprehensif merupakan sistem penganggaran yang mengintegrasikan seluruh aktivitas organisasi, baik operasional maupun keuangan, ke dalam satu rencana yang terpadu. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi memerlukan sistem penganggaran yang mampu mendukung proses perencanaan, koordinasi, dan pengendalian secara efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis konsep, komponen, tahapan penyusunan, serta peran anggaran komprehensif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Metode yang digunakan adalah kajian literatur dengan menelaah berbagai buku, jurnal ilmiah, dan sumber akademik yang relevan mengenai penganggaran komprehensif. Hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran komprehensif terdiri atas rencana substantif dan rencana keuangan yang saling terintegrasi. Penyusunannya dilakukan melalui beberapa tahapan, mulai dari penetapan tujuan organisasi, penyusunan anggaran penjualan, anggaran operasional, anggaran keuangan, hingga laporan keuangan proforma. Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran komprehensif juga berperan dalam meningkatkan koordinasi antarbagian, pengendalian biaya, dan evaluasi kinerja organisasi. Dengan demikian, anggaran komprehensif menjadi instrumen penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan organisasi dan pengambilan keputusan manajerial.

Kata Kunci

anggaran komprehensif; perencanaan keuangan; pengendalian manajemen; anggaran operasional; evaluasi kinerja

Corresponding Author

Siti Nur Reskiyawati Said
Universitas Negeri Makassar, Indonesia; siti.nur.reskiyawati@unm.ac.id

1. PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu instrumen penting yang digunakan untuk mendukung proses tersebut adalah



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY-SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

anggaran. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja yang membantu organisasi mengarahkan aktivitas operasional sesuai dengan tujuan strategisnya. Efektivitas penyusunan anggaran berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam mengendalikan biaya, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, serta mendukung pencapaian target organisasi (Rahayu et al., 2023).

Perkembangan lingkungan bisnis yang dinamis menyebabkan organisasi tidak lagi cukup menggunakan sistem perencanaan keuangan yang bersifat parsial. Organisasi memerlukan sistem penganggaran yang mampu mengintegrasikan seluruh aktivitas operasional dan keuangan ke dalam satu kerangka perencanaan yang terpadu. Dalam konteks tersebut, anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) dipandang sebagai pendekatan penganggaran yang mampu menghubungkan berbagai fungsi organisasi melalui serangkaian anggaran yang saling berkaitan, mulai dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya operasional, anggaran kas, hingga laporan keuangan proforma (Syahfitri et al., 2025).

Penyusunan anggaran komprehensif memberikan berbagai manfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan koordinasi antarbagian dan mendukung pengambilan keputusan manajerial. Melalui sistem penganggaran yang terintegrasi, organisasi dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih terarah dan mengantisipasi kebutuhan operasional maupun keuangan pada periode yang akan datang (Putri & Nasution, 2025).

Keberhasilan penerapan anggaran komprehensif tidak hanya ditentukan oleh teknik penyusunannya, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. Dukungan manajemen, kualitas sistem informasi akuntansi, ketersediaan data yang akurat, serta koordinasi antarbagian merupakan faktor penting yang menentukan efektivitas implementasi anggaran. Organisasi yang memiliki sistem informasi yang baik cenderung lebih mampu menghasilkan perencanaan anggaran yang akurat dan melakukan pengendalian secara efektif (Rhosyidy et al., 2023).

Meskipun memiliki berbagai manfaat, implementasi anggaran komprehensif masih menghadapi sejumlah tantangan. Kompleksitas penyusunan, kebutuhan data yang lengkap, serta keterbatasan sumber daya manusia sering menjadi hambatan dalam proses penyusunan dan pelaksanaannya. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian organisasi masih menggunakan pendekatan anggaran parsial yang dianggap lebih sederhana dan mudah diterapkan meskipun memiliki keterbatasan dalam menghasilkan informasi yang terintegrasi (Sirait et al., 2025).

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) dengan menelaah berbagai buku, artikel ilmiah, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan mengenai anggaran komprehensif. Analisis dilakukan secara deskriptif untuk mengidentifikasi konsep, komponen,

tahapan penyusunan, faktor keberhasilan, serta peran anggaran komprehensif dalam mendukung perencanaan dan pengendalian organisasi (Ersa & Alfadhilah, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran anggaran komprehensif sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian organisasi melalui kajian literatur. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya sistem penganggaran yang terintegrasi dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan organisasi dan kualitas pengambilan keputusan manajerial.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode ini digunakan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, komponen, tahapan penyusunan, faktor keberhasilan, serta peran anggaran komprehensif dalam mendukung perencanaan dan pengendalian organisasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang berasal dari berbagai sumber ilmiah, seperti buku, artikel jurnal, hasil penelitian terdahulu, dan publikasi akademik yang relevan dengan topik anggaran komprehensif dan anggaran parsial.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengkaji berbagai literatur yang memiliki keterkaitan dengan sistem penganggaran organisasi. Literatur yang dipilih difokuskan pada pembahasan mengenai konsep anggaran komprehensif, komponen penyusunan anggaran, tahapan penyusunan, serta implementasinya dalam mendukung efektivitas pengelolaan organisasi. Selanjutnya, data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan hubungan antar konsep yang ditemukan dalam berbagai sumber literatur.

Hasil analisis kemudian disusun dan diinterpretasikan secara sistematis untuk memberikan gambaran mengenai pentingnya anggaran komprehensif sebagai instrumen perencanaan dan pengendalian organisasi. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi anggaran komprehensif terhadap efektivitas pengambilan keputusan manajerial dan pencapaian tujuan organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Konsep Anggaran Komprehensif

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) merupakan sistem penganggaran yang disusun secara menyeluruh dengan mengintegrasikan seluruh aktivitas organisasi ke dalam satu rencana yang terpadu. Anggaran ini tidak hanya mencakup aspek operasional, tetapi juga aspek keuangan yang saling berkaitan sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai rencana dan kondisi organisasi dalam periode tertentu. Melalui pendekatan ini, setiap unit kerja dapat menjalankan aktivitasnya berdasarkan tujuan dan arah yang sama sehingga proses pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih terkoordinasi (Syahfitri et al., 2025).

Anggaran komprehensif berkembang sebagai respons terhadap meningkatnya kompleksitas aktivitas organisasi. Organisasi modern membutuhkan sistem penganggaran yang tidak hanya berfungsi sebagai alat pencatatan dan pengalokasian dana, tetapi juga sebagai instrumen manajemen yang mampu mendukung proses perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja secara terpadu. Oleh karena itu, anggaran komprehensif menjadi salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam sistem pengendalian manajemen karena mampu menghubungkan berbagai aktivitas organisasi ke dalam satu kerangka kerja yang terintegrasi (Putri & Nasution, 2025).

Komponen Penyusun Anggaran Komprehensif

Berdasarkan literatur yang dianalisis, anggaran komprehensif terdiri atas dua komponen utama, yaitu *substantive plan* dan *financial plan*. *Substantive plan* berisi tujuan, strategi, kebijakan, serta program kerja yang akan dilaksanakan organisasi dalam periode tertentu. Komponen ini menjadi dasar dalam menentukan arah organisasi dan prioritas kegiatan yang akan dijalankan sehingga seluruh aktivitas yang direncanakan memiliki keterkaitan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (Syahfitri et al., 2025).

Sementara itu, *financial plan* merupakan penerjemahan tujuan dan strategi organisasi ke dalam bentuk angka atau informasi keuangan. Komponen ini mencakup berbagai jenis anggaran, seperti anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya operasional, anggaran kas, serta laporan keuangan proforma. *Financial plan* memungkinkan organisasi mengukur kebutuhan sumber daya dan memperkirakan kondisi keuangan yang akan dihadapi pada periode mendatang sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih tepat (Putri & Nasution, 2025).

Tahapan Penyusunan Anggaran Komprehensif

Hasil kajian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran komprehensif dilakukan melalui tahapan yang sistematis dan saling berkaitan. Tahap awal dimulai dengan penetapan tujuan organisasi yang akan dicapai selama periode anggaran. Setelah tujuan ditetapkan, organisasi melakukan pengumpulan dan analisis data yang berkaitan dengan kondisi internal maupun eksternal sebagai dasar dalam menyusun proyeksi kegiatan dan kebutuhan sumber daya pada periode yang akan datang (Rahayu et al., 2023).

Tahap berikutnya adalah penyusunan anggaran penjualan yang berfungsi sebagai dasar bagi penyusunan anggaran lainnya. Berdasarkan proyeksi penjualan, organisasi kemudian menyusun anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran biaya overhead, serta berbagai anggaran operasional lainnya. Setelah anggaran operasional selesai disusun, organisasi melanjutkan dengan penyusunan anggaran keuangan yang meliputi anggaran kas dan laporan keuangan proforma. Keseluruhan tahapan tersebut dilakukan secara berurutan agar setiap anggaran yang dihasilkan memiliki keterkaitan dan konsistensi satu sama lain (Pramudya, 2026).

Faktor Keberhasilan Penyusunan Anggaran Komprehensif

Kajian literatur menunjukkan bahwa keberhasilan penyusunan anggaran komprehensif sangat dipengaruhi oleh dukungan dan komitmen manajemen. Manajemen memiliki peran penting dalam menentukan arah kebijakan, menetapkan target, serta memastikan bahwa seluruh unit kerja berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran. Tanpa adanya dukungan manajemen yang kuat, proses penganggaran cenderung mengalami hambatan dan sulit diimplementasikan secara optimal (Ersa & Alfadhilah, 2025).

Selain dukungan manajemen, kualitas sistem informasi dan koordinasi antarbagian juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan penganggaran. Sistem informasi yang baik memungkinkan organisasi memperoleh data yang akurat dan tepat waktu, sedangkan koordinasi yang efektif membantu menyelaraskan kebutuhan dan target masing-masing unit kerja. Dengan adanya koordinasi yang baik, potensi terjadinya konflik kepentingan dan ketidaksesuaian target antarbagian dapat diminimalkan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih realistis dan dapat dilaksanakan secara efektif (Rhosyidy et al., 2023).

Perbandingan Anggaran Komprehensif dan Anggaran Parsial

Temuan kajian menunjukkan bahwa anggaran komprehensif memiliki cakupan yang lebih luas dibandingkan anggaran parsial. Anggaran komprehensif mencakup seluruh aktivitas organisasi secara terintegrasi sehingga mampu memberikan informasi yang lebih lengkap bagi manajemen dalam proses

pengambilan keputusan. Pendekatan ini juga mendukung koordinasi antarbagian karena setiap unit kerja menyusun rencana berdasarkan tujuan organisasi yang sama (Sirait et al., 2025).

Sebaliknya, anggaran parsial hanya berfokus pada bagian tertentu dari aktivitas organisasi sehingga lebih sederhana dalam penyusunannya. Meskipun lebih mudah diterapkan, anggaran parsial memiliki keterbatasan karena tidak mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi organisasi. Akibatnya, proses koordinasi dan pengendalian menjadi kurang optimal dibandingkan dengan penggunaan anggaran komprehensif yang bersifat terpadu (Nasution et al., 2024).

Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran komprehensif memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung efektivitas perencanaan organisasi. Integrasi berbagai jenis anggaran memungkinkan organisasi menyelaraskan tujuan strategis dengan aktivitas operasional sehingga setiap unit kerja dapat bergerak dalam arah yang sama. Temuan ini menunjukkan bahwa anggaran komprehensif tidak hanya berfungsi sebagai dokumen keuangan, tetapi juga sebagai instrumen manajemen yang membantu organisasi menerjemahkan strategi ke dalam rencana operasional yang terukur (Putri & Nasution, 2025).

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran komprehensif juga memiliki kontribusi yang signifikan terhadap pengendalian organisasi. Melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dan melakukan tindakan korektif secara tepat waktu. Dengan demikian, anggaran komprehensif membantu organisasi menjaga efisiensi penggunaan sumber daya sekaligus meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan kegiatan operasional (Rahayu et al., 2023).

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi anggaran komprehensif sangat dipengaruhi oleh faktor organisasi, terutama kualitas sistem informasi dan dukungan manajemen. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas penganggaran tidak hanya ditentukan oleh metode yang digunakan, tetapi juga oleh kesiapan organisasi dalam menyediakan data yang akurat, membangun koordinasi yang baik, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung proses penganggaran. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat aspek manajerial dan sistem informasi agar manfaat anggaran komprehensif dapat diperoleh secara maksimal (Ersa & Alfadhilah, 2025).

Dalam konteks pengambilan keputusan, anggaran komprehensif memberikan informasi yang lebih lengkap dibandingkan anggaran parsial karena mencakup seluruh aspek operasional dan keuangan organisasi. Informasi tersebut membantu manajemen dalam menentukan prioritas penggunaan sumber daya, mengantisipasi risiko, dan mengevaluasi berbagai alternatif keputusan yang tersedia. Keunggulan ini menjadikan anggaran komprehensif lebih relevan untuk diterapkan pada organisasi

yang memiliki tingkat kompleksitas tinggi dan beroperasi dalam lingkungan yang dinamis (Sirait et al., 2025).

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran komprehensif merupakan instrumen yang efektif dalam mendukung fungsi perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi organisasi. Meskipun penyusunannya membutuhkan waktu, data, dan sumber daya yang lebih besar dibandingkan anggaran parsial, manfaat yang dihasilkan dalam bentuk integrasi informasi dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan menjadikan anggaran komprehensif sebagai pendekatan penganggaran yang penting bagi organisasi modern (Putri & Nasution, 2025).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa anggaran komprehensif merupakan sistem penganggaran yang mengintegrasikan seluruh aktivitas operasional dan keuangan organisasi ke dalam satu rencana yang terpadu. Anggaran ini terdiri atas berbagai komponen yang saling berkaitan dan disusun secara sistematis untuk mendukung proses perencanaan, koordinasi, serta pengendalian organisasi. Dengan pendekatan yang terintegrasi, anggaran komprehensif mampu memberikan informasi yang lebih lengkap dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif (Putri & Nasution, 2025).

Selain berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran komprehensif juga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengendalian dan pengambilan keputusan manajerial. Keberhasilan implementasinya dipengaruhi oleh dukungan manajemen, kualitas sistem informasi, ketersediaan data yang akurat, serta koordinasi antarbagian. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa faktor-faktor tersebut tersedia agar manfaat anggaran komprehensif dapat diperoleh secara optimal dalam mendukung kinerja organisasi (Ersa & Alfadhilah, 2025).

REFERENCES

- Adnyana, M. (2010). Analisis anggaran komprehensif pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 32(23).
- Ersa, M., & Alfadhilah, S. (2025). Analisis penyusunan anggaran induk perusahaan PT. Komando Teknologi Indonesia. *Jurnal Mirai Management*.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran perusahaan* (Edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution, A. A., et al. (2024). Penggunaan anggaran belanja satuan kerja Pengadilan Negeri Pasir Pengaraian. *Surplus: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Pramudya, A. (2026). Panduan lengkap menyusun anggaran komprehensif untuk perusahaan dan UMKM. *Mekari Jurnal*.
- Putri, D. A., & Nasution, F. H. (2025). Analisis strategis penganggaran komprehensif dan kelayakan finansial usaha kos Bahira tahun 2025. *Jurnal Media Akademik*.
- 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 Mahasiswa Manajemen dan Akuntansi*, 2(2), 40–47.
- Rhosyidy, M. D., Sariroh, N. S., & Jayanti, Y. (2023). Peran sistem informasi akuntansi dalam penyusunan anggaran di kantor DPRD Kabupaten Banyuwangi. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*.
- Sirait, M. D. J., Faisal, A., Alhadad, M., Subagya, M. A., Rijki, A. A., & Syahwildan, M. (2025). Penganggaran sebagai alat strategis dalam perencanaan dan pengambilan keputusan bisnis. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*.
- Syahfitri, N. N., Riska, M., Andrerico, V. F., & Vientiany, D. (2025). Analisis penyusunan anggaran komprehensif pada usaha Angkringan DD. *Journal of Golden Generation Economic*, 1(2), 110–125.
- Wandira, A., & Sulastri, F. (2025). Penyusunan anggaran komprehensif pada UMKM rengginang pelem di Desa Tirtasari. *Abdimajurnal Pengabdian Mahasiswa*.