ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.5, No.3, Februari 2026

Studi Literatur: Peran Penyusunan Anggaran Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Organisasi

Imelda Zalsabillah[1], Ruth RiyaniDjangkaru [2], Ratih Lintang Putri [3], Cinta Putri D. Krisna[4]
[1,2,3,4] Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Kusuma Surabaya, Indonesia
E-mail : izalsabillah@gmail.com ; ruthriyanidjangkaru@gmail.com ; 22.lintang@gmail.com ; cintadkrisna88@gmail.com

Article History:
Received: 26 Desember 2025
Revised: 15 Januari 2026
Accepted: 22 Januari 2026

Keywords: *budgeting, management control system, organizational performance, responsibility, accounting*

Abstract: *Penyusunan anggaran merupakan instrumen penting dalam sistem pengendalian manajemen yang digunakan untuk mengarahkan, mengendalikan, dan mengevaluasi kinerja organisasi. Anggaran berperan sebagai alat perencanaan sekaligus standar pengendalian dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran penyusunan anggaran dalam sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan literature review. Metode penelitian dilakukan dengan menelaah dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu yang membahas penyusunan anggaran, akuntansi pertanggungjawaban, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja organisasi pada sektor publik dan swasta. Hasil kajian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran yang dilakukan secara sistematis dan berbasis pertanggungjawaban mampu memperkuat efektivitas sistem pengendalian manajemen melalui penetapan standar kinerja, pengawasan realisasi, serta identifikasi penyimpangan. Selain itu, penerapan anggaran yang didukung oleh pengendalian internal yang memadai dan komitmen organisasi berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi. Dengan demikian, penyusunan anggaran memiliki peran strategis sebagai instrumen pengendalian manajemen dalam mendukung peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.*

PENDAHULUAN

Sistem pengendalian manajemen memiliki peranan penting dalam memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu instrumen utama dalam sistem pengendalian manajemen adalah penyusunan anggaran. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja organisasi melalui penetapan standar kinerja serta perbandingan antara rencana dan realisasi (Novandita et al., 2025). Dalam praktiknya, anggaran berperan sebagai pedoman

bagi manajemen dalam mengarahkan, mengoordinasikan, dan menilai kinerja unit kerja dalam organisasi.

Namun, dalam implementasinya masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Beberapa isu yang sering muncul antara lain ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran, kurang jelasnya pembagian tanggung jawab, lemahnya klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali, serta kurang optimalnya sistem pelaporan pertanggungjawaban. Kondisi tersebut berdampak pada terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realisasi sehingga melemahkan fungsi pengendalian dan menurunkan kinerja organisasi (Ardila et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan anggaran tidak secara otomatis menjamin efektivitas pengendalian manajemen apabila tidak didukung oleh sistem yang memadai.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa penyusunan anggaran berperan penting dalam mendukung sistem pengendalian manajemen dan peningkatan kinerja organisasi. Novandita et al. (2025) menemukan bahwa kejelasan pusat pertanggungjawaban dan penerapan anggaran yang baik dapat meningkatkan efektivitas pengendalian serta kinerja manajerial. Pala'langan et al. (2024) menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang terintegrasi dengan penyusunan anggaran mampu meningkatkan pengendalian biaya dan mendukung penilaian kinerja pusat biaya. Selain itu, penelitian lain juga mengindikasikan bahwa anggaran yang disusun secara sistematis, didukung pengendalian internal, serta selaras dengan tujuan organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja organisasi.

Meskipun demikian, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan penyusunan anggaran masih sangat dipengaruhi oleh struktur pertanggungjawaban, sistem pelaporan, komitmen manajemen, dan kualitas pengendalian internal. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana penyusunan anggaran berperan dalam sistem pengendalian manajemen serta kontribusinya terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran penyusunan anggaran dalam sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan *literature review* yang didukung oleh jurnal-jurnal terkait.

LANDASAN TEORI

Penyusunan anggaran merupakan proses perencanaan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dan digunakan sebagai pedoman pelaksanaan serta alat pengendalian aktivitas organisasi. Anggaran berfungsi untuk mengarahkan aktivitas, menetapkan standar kinerja, dan menjadi dasar evaluasi melalui perbandingan antara rencana dan realisasi (Novandita et al., 2025). Dengan demikian, anggaran memegang peranan strategis sebagai instrumen utama dalam sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen adalah mekanisme yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa strategi dapat diimplementasikan secara efektif melalui proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Anggaran menjadi bagian penting dalam sistem ini karena membantu mengendalikan pelaksanaan kegiatan serta menilai kinerja manajerial (Novandita et al., 2025).

Akuntansi pertanggungjawaban mendukung pengendalian manajemen melalui pelaporan biaya dan kinerja berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Sistem ini memungkinkan penilaian kinerja manajer sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Ketika diintegrasikan dengan penyusunan anggaran, akuntansi pertanggungjawaban mampu meningkatkan akuntabilitas dan

efektivitas pengendalian organisasi (Pala'langan et al., 2024; Ardila et al., 2023).

Kinerja organisasi mencerminkan tingkat pencapaian tujuan yang diukur melalui efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dalam kerangka pengendalian manajemen, kinerja organisasi erat kaitannya dengan keberhasilan penyusunan dan pelaksanaan anggaran, di mana keselarasan antara anggaran dan realisasi menunjukkan efektivitas pengendalian.

Berdasarkan uraian teori tersebut, dapat ditegaskan bahwa penyusunan anggaran, sistem pengendalian manajemen, akuntansi pertanggungjawaban, dan kinerja organisasi merupakan konsep yang saling berkaitan. Anggaran berperan sebagai instrumen strategis yang memengaruhi efektivitas pengendalian manajemen dan kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif deskriptif** dengan metode **literature review**. Metode ini digunakan karena penelitian tidak melibatkan pengumpulan data primer, melainkan mengkaji, menganalisis, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penyusunan anggaran, sistem pengendalian manajemen, dan kinerja organisasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan **data sekunder** yang diperoleh dari jurnal nasional terakreditasi dan artikel ilmiah lainnya yang relevan. Pemilihan artikel dilakukan menggunakan teknik **purposive sampling**, yaitu pemilihan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu:

1. Artikel membahas penyusunan anggaran, sistem pengendalian manajemen, akuntansi pertanggungjawaban, atau kinerja organisasi;
2. Artikel relevan dengan topik penelitian;
3. Artikel diterbitkan dalam kurun waktu lima tahun terakhir dan memiliki pembahasan yang memadai.

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu :

1. Mengidentifikasi topik dan fokus penelitian
2. Mengumpulkan jurnal dan literatur ilmiah yang relevan
3. Melakukan seleksi asstikel sesuai kriteria
4. Membaca dan memahami isi artikel secara menyeluruh
5. Melakukan analisis isi terhadap temuan penelitian
6. Melakukan sintesis hasil kajian literatur
7. Menyusun hasil kajian dalam bentuk pembahasan ilmiah

Teknik analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu **reduksi data**, dengan memilih literatur yang relevan; **klasifikasi data**, dengan mengelompokkan temuan berdasarkan variabel penelitian; **sintesis data**, dengan menggabungkan hasil penelitian terdahulu secara sistematis; serta **penarikan kesimpulan** untuk menjawab tujuan penelitian. Karena penelitian ini tidak menggunakan kuesioner atau instrumen pengukuran, maka uji validitas dan reliabilitas instrumen tidak dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap jurnal yang dianalisis, diperoleh temuan bahwa penyusunan anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam sistem pengendalian manajemen karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, sekaligus evaluasi kinerja organisasi. Anggaran digunakan sebagai dasar dalam penetapan standar kinerja, alokasi sumber daya, serta alat evaluasi melalui perbandingan antara rencana anggaran dan realisasi yang dicapai.

Integrasi penyusunan anggaran dengan pusat pertanggungjawaban terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengendalian dan akuntabilitas organisasi karena setiap unit memiliki tanggung jawab dan kewenangan yang jelas atas pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan.

Secara teoritik, temuan tersebut sejalan dengan konsep sistem pengendalian manajemen yang menempatkan anggaran sebagai instrumen utama dalam mengarahkan perilaku manajerial, mengoordinasikan aktivitas organisasi, serta menilai tingkat pencapaian kinerja. Anggaran tidak hanya dipandang sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai mekanisme formal untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan tujuan strategis yang telah ditetapkan. Melalui anggaran, organisasi dapat meminimalkan ketidakpastian, meningkatkan koordinasi antarunit, serta memperkuat disiplin pengelolaan keuangan dan operasional.

Untuk memperjelas hasil kajian literatur terkait penyusunan anggaran dalam sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi, berikut disajikan ringkasan hasil penelitian terdahulu:

Tabel 1. Ringkasan Hasil Kajian Literatur

Penulis	Fokus Penelitian	Metode	Temuan Utama
Ardila et al. (2023)	Akuntansi pertanggungjawaban & kinerja	Kualitatif	Meningkatkan akuntabilitas & kinerja
Novandita et al. (2025)	Pusat pertanggungjawaban	Kuantitatif	Meningkatkan efektivitas pengendalian
Pala'langan et al. (2024)	Pusat biaya	Deskriptif	Meningkatkan efisiensi biaya
Hananingrum & Pravitasari (2022)	Kinerja manajerial	Deskriptif	Meningkatkan tanggung jawab unit
Teruna & Noor (2021)	Anggaran & pengendalian biaya	Kualitatif	Memperkuat pengendalian biaya

Hasil kajian literatur juga menunjukkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh kualitas penyusunan serta pelaksanaan anggaran. Kesesuaian antara anggaran dan realisasi mencerminkan efektivitas pengendalian manajemen dan menunjukkan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi berjalan secara optimal. Sebaliknya, penyimpangan anggaran yang signifikan menunjukkan lemahnya fungsi pengendalian, ketidaktepatan dalam perencanaan, atau rendahnya kedisiplinan dalam pelaksanaan sehingga berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang realistis, partisipatif, dan berbasis pertanggungjawaban menjadi hal yang sangat penting.

Namun demikian, ditemukan bahwa dalam praktiknya penyusunan dan pelaksanaan anggaran masih menghadapi berbagai kendala, antara lain perencanaan yang kurang matang, keterbatasan kualitas informasi, sistem pelaporan yang belum optimal, serta kedisiplinan pelaksanaan anggaran yang masih rendah. Selain itu, dalam beberapa organisasi anggaran masih disusun hanya sebagai formalitas administrasi tanpa diintegrasikan secara optimal dengan sistem pengendalian manajemen. Kondisi ini menyebabkan anggaran tidak dapat berfungsi secara maksimal sebagai instrumen pengendalian.

Secara keseluruhan, penyusunan anggaran memiliki peran strategis dalam sistem pengendalian manajemen dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan

kinerja organisasi. Peran tersebut akan semakin optimal apabila anggaran disusun secara sistematis, didukung oleh struktur pertanggungjawaban yang jelas, sistem pelaporan yang efektif, serta komitmen manajemen dan pengendalian internal yang memadai. Dengan demikian, anggaran dapat berfungsi tidak hanya sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang efektif dalam mewujudkan kinerja organisasi yang lebih efisien, akuntabel, dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penyusunan anggaran memiliki peran strategis dalam sistem pengendalian manajemen dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Secara teoritis, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang mengarahkan aktivitas organisasi, menetapkan standar kinerja, serta menjadi dasar evaluasi melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi. Integrasi penyusunan anggaran dengan pusat pertanggungjawaban dan sistem pengendalian internal yang memadai mampu meningkatkan efektivitas pengendalian serta akuntabilitas organisasi. Sebaliknya, kelemahan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran berpotensi menurunkan efektivitas pengendalian dan berdampak pada kinerja organisasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan pendekatan *literature review* sehingga kesimpulan yang diperoleh bersifat konseptual dan bergantung pada kualitas data sekunder dari jurnal yang dianalisis. Selain itu, penelitian ini tidak melakukan pengujian empiris secara langsung sehingga belum dapat menggambarkan kondisi nyata pada organisasi tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar organisasi meningkatkan kualitas penyusunan anggaran melalui penetapan target yang realistis, kejelasan pusat pertanggungjawaban, serta penguatan sistem pelaporan dan pengendalian internal agar anggaran dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen pengendalian manajemen. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan penelitian empiris dengan menggunakan data lapangan atau metode kuantitatif maupun kombinasi metode (*mixed methods*) agar diperoleh hasil yang lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga dapat difokuskan pada sektor atau jenis organisasi tertentu untuk memperoleh gambaran yang lebih spesifik.

DAFTAR REFERENSI

Ardila, I., Salsabila, T. A., & Fadhila, N. (2023). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk merealisasi pendapatan sebagai alat penilaian kinerja manajer. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(3), 889–897.

Hananingrum, N., & Pravitasari, D. (2022). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajerial pusat biaya pada Dinas Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah*, 4(1), 62–72.

Kiling, P. F. Y., Tirayoh, V. Z., & Mintalangi, S. S. E. (2023). Analisis perbandingan kinerja manajer pusat pendapatan saat masa pandemi Covid-19 dan sesudah pencabutan PSBB. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, 7(4), 297–306.

Novandita, N. I., Haryani, S., Budiawati, G. D., Aurelia, J. A., Angelin, H., Kemalahayati, & Aini, E. N. (2025). Pusat pertanggungjawaban dan pusat laba terhadap efektivitas pengendalian manajemen dan peningkatan kinerja manajerial. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1543–1547.

Pala'langan, E. N., Saerang, D. P. E., & Tirayoh, V. Z. (2024). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tana Toraja. *Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, 2(2), 119–127.

Teruna, A. Y., & Noor, M. Y. (2021). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya. *Cross-Border Journal*, 4(2), 780–795.

Thomas, R. (2023). *Manajemen laba dan akuntansi pertanggungjawaban*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.

Tukan, A. W., Chalid, H. P., & Dewi, A. S. (2022). Analisis pengaruh struktur biaya terhadap kinerja keuangan organisasi. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 9(1), 45–55.