

Analisis Penyusunan Anggaran Induk Perusahaan PT. Komando Teknologi Indonesia

Purwanti¹, Muhammad Ersas², Safira Alfadhilah³,

^{1,2,3} Manajemen, Universitas Pelita Bangsa

Abstrak

Anggaran induk merupakan alat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan anggaran induk perusahaan, mengidentifikasi komponennya, serta meninjau manfaat dan tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, studi kasus pada PT. Komando Teknologi Indonesia menunjukkan bahwa anggaran induk yang disusun dengan baik mampu meningkatkan koordinasi antar divisi dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Namun, keberhasilan penyusunan anggaran sangat tergantung pada ketepatan asumsi dan partisipasi manajerial yang aktif. Penelitian ini menganalisis proses penyusunan anggaran induk di PT. Komando Teknologi Indonesia, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi. Fokus utama adalah pada struktur anggaran, partisipasi manajemen, serta efektivitas anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran induk yang melibatkan seluruh divisi secara partisipatif dapat meningkatkan akurasi perencanaan dan efektivitas pengendalian operasional perusahaan.

Kata Kunci: Anggaran Induk, Perencanaan Keuangan, Pengendalian.

✉Corresponding author :

Email Address : ersadarmawan727@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan revolusi industri 4.0, perusahaan dituntut untuk memiliki daya saing tinggi dalam berbagai aspek, termasuk pengelolaan keuangan. Salah satu instrumen penting dalam pengelolaan keuangan yang efektif adalah anggaran induk. Anggaran induk merupakan kombinasi dari berbagai anggaran fungsional dalam perusahaan yang dirancang secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan (Mulyadi, 2016). Fungsi anggaran tidak hanya terbatas pada perencanaan, melainkan juga sebagai alat pengendalian, pengkoordinasian, serta penilaian kinerja. Penelitian sebelumnya oleh Putra dan Lestari (2018) menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang baik berkorelasi erat dengan peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian Wulandari (2020) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan anggaran induk secara menyeluruh cenderung lebih stabil dalam menghadapi fluktuasi pasar.

Perusahaan modern tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan anggaran yang statis. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, pendekatan anggaran harus adaptif, partisipatif, serta berbasis pada data yang akurat dan realistis. Hal ini sejalan dengan temuan dari Rahmawati (2021) bahwa perencanaan anggaran yang adaptif membantu perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis dengan lebih cepat.

Menurut Anggraeni (2021), penerapan anggaran induk juga berdampak pada efisiensi pembelanjaan dan penggunaan sumber daya secara optimal. Maka dari itu, penting untuk

memahami bagaimana penyusunan anggaran induk diterapkan, serta bagaimana peran strategi partisipatif dalam meningkatkan efektivitas anggaran (Yuniarti & Prasetya, 2017).

Selain itu, penyusunan anggaran induk yang melibatkan berbagai level manajemen terbukti mampu meningkatkan kualitas informasi dan relevansi kebijakan yang diterapkan. Hal ini juga memperkuat komunikasi internal serta komitmen manajerial terhadap pencapaian target yang telah disusun.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi struktur penyusunan anggaran induk di PT. Komando Teknologi Indonesia, (2) mengevaluasi tingkat partisipasi manajemen dalam proses perencanaan anggaran, dan (3) menilai efektivitas anggaran induk sebagai alat pengendalian operasional dan strategis.

PT. Komando Teknologi Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengadaan barang dan jasa (Mesin, Fabrikasi, *Dies Marker*, *Jig* dan *General Suplier*) yang beralamat di Jl. Jend. Urip Sumoharjo No.KM. 59, Tanjungbaru, Kec. Cikarang Tim., Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17530.

PT. Komando Teknologi Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang teknologi manufaktur dan pengadaan barang, beroperasi dalam industri yang sangat kompetitif. Maka dari itu, penting untuk memahami bagaimana penyusunan anggaran induk diterapkan di perusahaan ini, serta bagaimana peran strategi partisipatif dalam meningkatkan efektivitas anggaran.

METODOLOGI PENELITIAN

Sebelum melakukan analisis terhadap penyusunan anggaran induk di PT. Komando Teknologi Indonesia, penting untuk meninjau berbagai hasil penelitian sebelumnya yang relevan. Kajian literatur ini bertujuan untuk memberikan landasan teoritis dan membandingkan pendekatan yang telah digunakan oleh peneliti lain dalam konteks serupa, baik pada perusahaan manufaktur, jasa, maupun teknologi.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa anggaran induk tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Beberapa studi menyoroti pentingnya partisipasi manajerial, akurasi proyeksi pendapatan, fleksibilitas dalam penganggaran, serta penggunaan teknologi informasi dalam mendukung penyusunan anggaran.

Selain menggunakan studi literatur, penelitian ini juga menerapkan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Objek penelitian adalah proses penyusunan anggaran induk di PT. Komando Teknologi Indonesia. Teknik pengumpulan data meliputi: 1) Wawancara dengan manajemen, 2) Observasi terkait proses penyusunan anggaran, dan 3) Analisis dokumen terkait.

Sebagaimana dijelaskan oleh Maulana (2022), metode deskriptif kualitatif memberikan keleluasaan dalam menggali proses yang kompleks dalam organisasi, khususnya dalam konteks manajemen keuangan. Pendekatan studi kasus juga relevan dalam mendalami kondisi spesifik dan praktik aktual di perusahaan (Utami dan Firmansyah, 2020).

Dalam metode ini penyusun mengumpulkan data historis dan mengamati secara seksama mengenai aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti oleh penyusun sehingga akan memperoleh data-data yang dapat mendukung penyusunan laporan penelitian.

Data- data yang telah diperoleh akan diproses dan dianalisis dengan menggunakan dasar teori yang telah dipelajari sehingga memperoleh gambaran mengenai objek tersebut dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Struktur Anggaran Induk

Struktur anggaran induk mencakup beberapa elemen penting seperti anggaran penjualan, produksi, operasional, dan keuangan. Menurut Nafarin (2012), perencanaan anggaran induk harus disusun secara menyeluruh dan saling terintegrasi antar bagian.

Dalam praktiknya, PT. Komando Teknologi Indonesia menggabungkan pendekatan *top-down* dan *bottom-up*. Hal ini sesuai dengan temuan Aprilawati et.al. (2020) yang menekankan pentingnya koordinasi antar divisi untuk menyelaraskan tujuan strategis perusahaan. Sari dan Widodo (2019) Dalam temuannya juga mendukung bahwa koordinasi antar bagian merupakan faktor penting dalam efektivitas pengendalian anggaran.

Anggaran induk di PT. Komando Teknologi Indonesia disusun berdasarkan prinsip *top-down* dan *bottom-up*. Struktur utamanya meliputi: 1) Anggaran Penjualan: Berdasarkan tren historis dan proyeksi pasar yang divalidasi melalui riset pemasaran. 2) Anggaran Produksi: Menyesuaikan dengan proyeksi penjualan dan kapasitas produksi yang tersedia. 3) Anggaran Operasional: Termasuk biaya tetap dan variabel seperti bahan baku, gaji, listrik, serta biaya distribusi. 4) Anggaran Keuangan: Mencakup proyeksi arus kas, laporan laba rugi, dan neraca.

Anggaran juga membantu komunikasi dan koordinasi. Secara formal, anggaran mengomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan. Jadi, semua karyawan dapat Menyadari perannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Penyusunan anggaran mengharuskan kerja sama antara berbagai area dan aktivitas dalam organisasi sehingga koordinasi sangat dianjurkan agar anggaran sesuai dengan tujuan organisasi (Aprilawati et al., 2020).

Pelaksanaan Anggaran merupakan tahapan keempat dari beberapa tahapan sebelumnya, pada proses akhir dari beberapa tahapan dalam penyusunan anggaran perusahaan hingga akhirnya disetujui dan menjadi keputusan tunggal. Setelah tahapan ini dilakukan, manager mempunyai kewajiban untuk melaporkan hasil akhir dari penyusunan anggaran perusahaan kepada direksi perusahaan.

Berikut anggaran pemasukan dan pengeluaran dari hasil observasi lapangan di PT. Komando Teknologi Indonesia:

1. **Anggaran Operasional Biaya Bahan Baku Langsung:** Rp 150.000.000 untuk pembelian bahan baku seperti logam, plastik, atau kain yang digunakan langsung dalam produksi. Seperti berikut:
 - a. Biaya Tenaga Kerja Langsung: Rp 75.000.000 untuk gaji operator mesin dan teknisi yang langsung bekerja dalam lini produksi.
 - b. Biaya *Overhead* Pabrik: Rp 30.000.000 untuk sewa gedung pabrik, listrik, air, dan gaji supervisor.
 - c. Biaya Variabel: Rp 50.000.000 untuk bahan baku tambahan dan biaya listrik mesin produksi yang meningkat saat volume produksi naik.
 - d. Biaya Tetap: Rp 25.000.000 untuk biaya penyusutan mesin, sewa gedung tetap per bulan.
2. **Anggaran Keuangan Anggaran Piutang:** Rp 200.000.000 yang diharapkan diterima dari pelanggan selama bulan berikutnya.
 - a. Anggaran Persediaan: Rp 100.000.000 untuk menyimpan stok bahan baku dan barang jadi di gudang.
 - b. Anggaran Utang: Rp 80.000.000 utang kepada *supplier* bahan baku yang jatuh tempo bulan ini.

3. **Anggaran Neraca** yang dimana terdiri dari:

- a. Aset: Rp 1.000.000.000
- b. Kewajiban: Rp 400.000.000
- c. Ekuitas: Rp 600.000.000.

Koordinasi dan Komunikasi Antar Divisi

Dalam proses penyusunan anggaran induk, koordinasi antar unit kerja sangat penting. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Sari dan Widodo (2019) yang menyatakan bahwa koordinasi yang baik antar divisi dapat meningkatkan efektivitas pengendalian anggaran pada perusahaan manufaktur.

Dengan koordinasi yang efektif, PT. Komando Teknologi Indonesia dapat menyesuaikan rencana keuangannya secara responsif terhadap perubahan kondisi pasar dan operasional (Sari & Widodo, 2019).

Partisipasi Manajemen

Sebagaimana diungkapkan oleh Panjaitan (2023), anggaran operasional yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat penting dalam perencanaan dan pengendalian laba. Pratama dan Lestari (2018) juga menegaskan bahwa adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran berpengaruh terhadap peningkatan kinerja manajerial.

Kurniawan (2021) juga menambahkan bahwa partisipasi yang tinggi berdampak positif terhadap kepuasan kerja manajer lini. Salah satu keunggulan proses penganggaran di perusahaan ini adalah keterlibatan aktif semua kepala divisi. Model partisipatif ini tidak hanya meningkatkan akurasi proyeksi anggaran, tetapi juga memperkuat akuntabilitas. Setiap unit bertanggung jawab atas penyusunan dan pelaporan anggaran masing-masing, yang kemudian dikonsolidasikan oleh tim keuangan.

Penyusunan anggaran induk di perusahaan teknologi biasanya melibatkan pendekatan gabungan antara *top-down* dan *bottom-up*. Manajemen puncak menetapkan sasaran strategis, sementara unit operasional memberikan input berdasarkan kondisi lapangan. Adapun proses ini mencakup: a) Analisis tren pasar dan teknologi b) Evaluasi kapasitas produksi dan sumber daya, c) Proyeksi pendapatan dan biaya, d) Penyusunan rencana investasi dan pengembangan produk.

Dengan adanya keterlibatan manajemen lebih baik. Menurut hasil wawancara, adanya forum diskusi anggaran antar-divisi menjadi wadah penting dalam menyamakan persepsi dan integrasi tujuan strategis.

Menurut Dewi dan Hidayat (2021), pelibatan manajer operasional meningkatkan akurasi estimasi anggaran serta komitmen dalam pencapaian target perusahaan. Pendekatan partisipatif ini juga mendorong akuntabilitas dan transparansi dalam proses *budgeting* (Dewi & Hidayat, 2021).

Efektivitas Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Menurut Hapsari (2020), anggaran yang disusun secara sistematis tidak hanya menjadi alat perencanaan, tetapi juga berfungsi sebagai instrumen kontrol manajerial untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana.

Karena anggaran induk digunakan sebagai tolok ukur performa melalui sistem *budgeting control*. Perbandingan antara realisasi dan anggaran dilakukan setiap bulan dan dianalisis untuk mendeteksi deviasi. Evaluasi ini mencakup:

- 1. Identifikasi penyimpangan signifikan (*material variance*),

2. Penelusuran penyebab deviasi (*root cause analysis*),
3. Implementasi tindakan korektif (*corrective action*).

Deviasi yang signifikan antara anggaran dan realisasi dianalisis untuk mengidentifikasi penyebab dan menentukan tindakan korektif. Penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian membantu perusahaan dalam menjaga efisiensi operasional dan mencapai tujuan keuangan.

Dari sisi pengendalian, Putri dan Hermawan (2022) menyatakan bahwa anggaran dapat berfungsi sebagai sistem kontrol internal yang efektif. Penggunaan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Anggaran induk digunakan sebagai tolok ukur dalam evaluasi kinerja bulanan dan tahunan. Setiap deviasi antara anggaran dan realisasi dianalisis untuk mengetahui penyebabnya.

Syahputra (2019) menyatakan bahwa penerapan sistem anggaran berbasis kinerja memungkinkan evaluasi yang lebih objektif terhadap hasil kerja dan efisiensi penggunaan anggaran.

Evaluasi berkala ini menunjukkan bahwa anggaran bukanlah dokumen statis, melainkan alat dinamis yang mendukung pengambilan keputusan dan pengendalian berkelanjutan (Suyadnya et al., 2014).

Evaluasi berkala atas deviasi realisasi terhadap anggaran menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan strategis (Wibowo & Yuliana, 2020).

SIMPULAN

Sesuai kepada data beserta pembahasan yang telah dihasilkan berkaitan dengan pengaruh biaya langsung beserta biaya yang tidak langsung kepada biaya produksi PT ABC Indonesia, maka

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penyusunan anggaran induk di PT. Komando Teknologi Indonesia dilakukan secara sistematis dan partisipatif, mencakup semua unit fungsional perusahaan.

Proses ini mampu meningkatkan akurasi data keuangan, memperkuat koordinasi lintas divisi, dan mendorong pengambilan keputusan berbasis data. Salah satu kekuatan utama dalam proses ini adalah keterlibatan aktif manajer dari masing-masing divisi dalam proses penyusunan anggaran (*bottom-up*).

Dengan pendekatan partisipatif ini, setiap elemen anggaran mencerminkan kebutuhan dan kapasitas yang riil dari setiap unit kerja, sehingga meningkatkan akurasi dan relevansi anggaran terhadap kondisi operasional yang sebenarnya. Partisipasi ini juga membangun rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap target yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan Rahayu (2016) dan Hakim (2022) yang menegaskan pentingnya integrasi antara strategi perusahaan dan sistem penganggaran untuk memastikan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan bisnis.

Dari segi pengendalian, anggaran induk digunakan secara efektif sebagai alat ukur kinerja manajemen serta sebagai panduan dalam proses pengambilan keputusan strategis. Adanya perbandingan berkala antara realisasi dan anggaran memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi, identifikasi penyimpangan, dan tindakan korektif secara cepat dan tepat. Hal ini membuktikan bahwa anggaran bukan hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sistem pengendalian yang adaptif.

Dengan demikian, penyusunan anggaran induk bukan hanya alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sarana strategis membangun budaya organisasi yang kolaboratif dan adaptif. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Putra dan Santoso (2020) yang menyimpulkan bahwa

anggaran yang disusun secara partisipatif mendorong terciptanya komunikasi internal yang baik serta pengambilan keputusan yang lebih efektif (Putra & Santoso, 2020).

Serta, dengan adanya temuan ini, mendukung hasil penelitian dari Herlina dan Yusuf (2021) yang menyebutkan bahwa keterlibatan manajerial dalam penyusunan anggaran meningkatkan kejelasan peran dan akuntabilitas individu dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, dari sisi evaluasi, sebagaimana diungkapkan oleh Nugroho (2020), bahwa penggunaan anggaran itu sebagai alat pengendalian dalam membantu perusahaan untuk melakukan penyesuaian strategi secara cepat ketika terjadi penyimpangan.

Referensi :

- Anggraeni, D. (2021). *Efektivitas Anggaran Induk dalam Perusahaan Dagang*. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 12(6).
- Aprilawati, E. et al. (2020). *Analisis Penyusunan Anggaran dan Realisasinya Sebagai Alat Penilaian Kinerja*. *Jurnal E-Bis*, 4(2).
- Dewi, R. K., & Hidayat, T. (2021). *Pengaruh Partisipasi Manajemen terhadap Akurasi Anggaran dan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Akuntansi Universitas Indonesia*, 9(1), 23-34.
- Hapsari, N. (2020). *Penyusunan Anggaran sebagai Alat Pengendali Manajerial*. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, 5(2).
- Herlina, T., & Yusuf, M. (2021). *Pengaruh Anggaran Partisipatif terhadap Akuntabilitas Organisasi*. *Jurnal Akuntansi Publik*, 9(2).
- Kurniawan, R. (2021). *Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja Manajer*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(4).
- Maulana, R. (2022). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Manajemen Keuangan*. *Jurnal Metodologi Riset*, 4(2).
- Mulyadi. (2016). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2012). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
- Nugroho, Y. (2020). *Akuntabilitas dalam Penyusunan Anggaran*. *Jurnal Ekonomi Akuntansi dan Bisnis*, 3(1).
- Panjaitan, D. J. (2023). *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba*. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 1(2).
- Pratama, R., & Lestari, I. (2018). *Hubungan Partisipasi Anggaran dengan Kinerja Manajerial*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(1).
- Putra, A. R., & Santoso, L. (2020). *Peran Anggaran Partisipatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 210-222.
- Putra, I. M., & Lestari, D. (2018). *Efektivitas Sistem Anggaran Terpadu*. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 15(2).
- Putri, M., & Hermawan, D. (2022). *Sistem Pengendalian Internal Berbasis Anggaran*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(1).
- Rahayu, S. (2016). *Pengaruh Penyusunan Anggaran terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya*. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 7(3).
- Sari, N. P., & Widodo, B. (2019). *Koordinasi Antar Divisi dalam Pengendalian Anggaran pada Perusahaan Manufaktur*. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 145-155.
- Suyadnya, K., Meitriara, M. A., & Anzuman, J. (2014). *Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Syahputra, A. (2019). *Evaluasi Sistem Anggaran Berbasis Kinerja*. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(2).
- Utami, D., & Firmansyah, A. (2020). *Studi Kasus dalam Analisis Keuangan Perusahaan*. *Jurnal Riset Keuangan*, 6(2).
- Wibowo, A., & Yuliana, D. (2020). *Evaluasi Pengendalian Anggaran Operasional*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).
- Wulandari, S. (2020). *Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja pada Sektor Swasta*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 7(1).
- Yuniarti, N., & Prasetya, A. (2017). *Evaluasi Anggaran dan Dampaknya Terhadap Kinerja Keuangan*. *Jurnal Akuntansi Indonesia*, 6(1).