

# MANAJEMEN ANGGARAN STRATEGIS

UNTUK ERA DIGITAL



RUDY C TARUMINGKENG

Rudy C Tarumingkeng: *Manajemen Anggaran Strategis Untuk  
Era Digital*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI

© RUDYCT e-PRESS  
[rudyct75@gmail.com](mailto:rudyct75@gmail.com)  
Bogor, Indonesia  
28 May 2025

## Manajemen Anggaran Strategis Untuk Era Digital

Berikut adalah penjelasan lengkap dan naratif tentang **Budgetary Control** berdasarkan sumber [GeeksforGeeks](#) beserta elaborasi akademik dan aplikasinya dalam konteks manajerial modern.

---

### Pengertian Budgetary Control

**Budgetary Control** adalah proses pengelolaan keuangan di mana anggaran yang telah disusun digunakan sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatan organisasi. Proses ini mencakup **penyusunan anggaran, pelaksanaan operasional berdasarkan anggaran, serta evaluasi kinerja aktual terhadap standar anggaran.**

Secara sederhana:

“Budgetary Control adalah teknik manajerial yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan biaya operasional dengan membandingkan hasil aktual terhadap anggaran yang telah direncanakan, guna mencapai efisiensi dan efektivitas.”

---

### Tujuan Budgetary Control

#### 1. Perencanaan Sistematis

Membantu organisasi dalam merancang rencana keuangan masa depan secara menyeluruh—termasuk pendapatan, pengeluaran, investasi, dan produksi.

#### 2. Koordinasi Antar Bagian

Menyatukan berbagai departemen agar bekerja selaras sesuai tujuan keseluruhan perusahaan. Anggaran bertindak sebagai alat pemersatu fungsi (seperti pemasaran, produksi, SDM).

**3. Pengendalian dan Pengawasan**

Memungkinkan manajer membandingkan kinerja aktual dengan target yang ditetapkan dan mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

**4. Efisiensi Operasional**

Memacu efisiensi dalam penggunaan sumber daya, menghindari pemborosan, serta meningkatkan produktivitas.

**5. Evaluasi dan Motivasi**

Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja individu dan tim, serta dapat berfungsi sebagai alat motivasi berbasis pencapaian anggaran.

---

**Keuntungan Budgetary Control**

**1. Efisiensi dan Disiplin Anggaran**

Organisasi menjadi lebih disiplin dalam membelanjakan dana, menghindari pemborosan dan penyalahgunaan dana.

**2. Pembuatan Keputusan yang Lebih Baik**

Data anggaran memberikan dasar rasional untuk pengambilan keputusan berbasis fakta dan proyeksi finansial.

**3. Pengendalian Biaya (Cost Control)**

Budget membantu mengidentifikasi area dengan biaya berlebih sehingga dapat dilakukan intervensi.

**4. Pemantauan Kinerja**

Setiap penyimpangan (variance) dari anggaran dapat digunakan sebagai indikator performa, baik untuk reward maupun perbaikan.

**5. Meningkatkan Tanggung Jawab Manajerial**

Dengan adanya target anggaran, manajer bertanggung jawab terhadap pencapaian target, mendorong akuntabilitas.

**6. Mendukung Perencanaan Strategis Jangka Panjang**

Budget control tidak hanya bersifat operasional, tetapi juga bisa

dikaitkan dengan tujuan strategis seperti ekspansi, inovasi, dan diversifikasi.

---

### **Keterbatasan dan Tantangan Budgetary Control**

#### **1. Kekakuan dalam Implementasi**

Anggaran bisa membatasi fleksibilitas operasional, terutama dalam menghadapi perubahan mendadak di pasar atau lingkungan bisnis (VUCA environment).

#### **2. Ketergantungan pada Data yang Akurat**

Jika perencanaan anggaran dilakukan berdasarkan data yang tidak akurat, maka seluruh kontrol bisa menyesatkan.

#### **3. Waktu dan Biaya yang Tinggi**

Proses penyusunan, monitoring, dan revisi anggaran memerlukan waktu, tenaga, dan sumber daya yang cukup besar.

#### **4. Motivasi yang Salah (Disfungsi Anggaran)**

Jika terlalu fokus pada pencapaian anggaran, manajer bisa mengambil keputusan jangka pendek yang merugikan visi jangka panjang (contoh: under-spending untuk menghindari over budget).

#### **5. Perlawanan dari Karyawan**

Dalam beberapa organisasi, sistem kontrol anggaran bisa menimbulkan tekanan dan resistensi dari karyawan, terutama bila tidak disosialisasikan dengan baik.

---

### **Contoh Kasus Aplikatif (Naratif)**

Bayangkan sebuah perusahaan startup teknologi di Jakarta yang bergerak dalam pengembangan aplikasi edukasi digital. Untuk mendukung peluncuran produk baru, mereka membuat anggaran tahunan yang mencakup:

- Pengeluaran untuk pengembangan teknologi

- Biaya promosi
- Gaji tim developer dan sales
- Dana cadangan untuk risiko operasional

Setiap bulan, tim keuangan membandingkan *realisasi* terhadap *anggaran*. Pada bulan ketiga, diketahui bahwa biaya pemasaran telah melampaui anggaran sebesar 20%. Melalui analisis variance, manajer pemasaran diminta menjelaskan dan menyesuaikan strategi. Akhirnya, perusahaan mengganti metode promosi dari iklan berbayar ke content marketing berbasis komunitas yang lebih murah namun efektif.

Melalui proses ini, **budgetary control** tidak hanya membantu efisiensi biaya, tetapi juga memaksa inovasi strategi dalam organisasi.

---

## Refleksi Strategis dan Manajerial

Dalam konteks dunia kerja hybrid dan tantangan ekonomi digital saat ini, **budgetary control** bukan lagi sekadar soal angka, tetapi menjadi alat penting dalam:

- Menavigasi ketidakpastian
- Menjaga kelangsungan bisnis
- Menyinkronkan strategi bottom-up dan top-down

Integrasi dengan **Business Intelligence Tools**, **ERP systems**, dan **dashboard interaktif** menjadikan pengawasan anggaran semakin real-time dan berbasis data.

---

## Penutup

**Budgetary control** adalah tulang punggung dari manajemen keuangan yang efektif. Namun, untuk mencapai efektivitas maksimal, dibutuhkan kombinasi antara:

- perencanaan yang cermat,

- komunikasi antar departemen,
  - data analitik yang andal,
  - serta kepemimpinan yang adaptif.
- 

### **Glosarium**

- **Anggaran (Budget):** Rencana keuangan terstruktur untuk periode tertentu.
  - **Variance:** Selisih antara anggaran dan realisasi aktual.
  - **Pengendalian Manajerial:** Proses memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan strategi.
  - **Disfungsi Anggaran:** Ketika fokus terhadap anggaran justru menimbulkan keputusan yang kontraproduktif.
- 

### **Daftar Pustaka Singkat**

1. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
  2. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Management Control Systems*. McGraw-Hill.
  3. GeeksforGeeks. "Budgetary Control – Meaning, Objectives, Advantages and Limitations."
  4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization*.
- 

Jika Anda memerlukan:

-  **Modul pembelajaran dan studi kasus lokal**
-  **Infografik visual tentang siklus Budgetary Control**

Kita lanjutkan pembahasan **Budgetary Control** secara lebih mendalam dari berbagai perspektif lanjutan: historis, strategis, teknologi, serta aplikasinya dalam organisasi sektor publik dan UMKM di Indonesia.

---

## 1. Perspektif Historis dan Evolusi Budgetary Control

Konsep pengawasan anggaran sudah dikenal sejak awal abad ke-20, berakar dari kebutuhan industri untuk mengelola biaya dan efisiensi dalam skala besar. Dalam masa-masa awal, pendekatan ini sangat bersifat **mekanistik**, fokus pada efisiensi dan pengendalian biaya, seperti dalam **pendekatan Taylorisme**.

Namun seiring berkembangnya kompleksitas organisasi dan teknologi informasi, pendekatan ini berevolusi:

- Era 1950–1970: Fokus pada pengendalian internal dalam perusahaan manufaktur besar.
- Era 1980–1990: Muncul pendekatan manajemen berbasis hasil (performance-based budgeting).
- Era 2000-an: Integrasi dengan **Balanced Scorecard** dan **strategic budgeting**.
- Era digital kini: Integrasi dengan **real-time analytics**, AI, dan sistem ERP (SAP, Oracle, NetSuite).

**Catatan historis penting:** Budgetary control tidak hanya berkembang secara teknik, tetapi juga dalam filosofi manajerial: dari kontrol menuju kolaborasi dan adaptasi strategis.

---

## 2. Budgetary Control sebagai Alat Strategi

### *Strategic Fit dan Alignment*

Budgetary control harus **selaras dengan strategi organisasi**. Contoh:

- Jika strategi perusahaan adalah **pertumbuhan pasar**, maka anggaran akan difokuskan pada **R&D dan pemasaran**.

- Jika strategi adalah **efisiensi biaya**, maka anggaran diarahkan pada **optimasi rantai pasok dan digitalisasi proses**.

### **Pendekatan Modern: Beyond Budgeting**

Gerakan **Beyond Budgeting** yang dipelopori oleh Bjarte Bogsnes dan konsorsium BBRT mengusulkan bahwa:

“Budget tradisional terlalu kaku untuk dunia yang cepat berubah.”

Ciri pendekatan Beyond Budgeting:

- Desentralisasi keputusan ke tim lini depan
- Forecasting yang dinamis, bukan tahunan
- Ukuran kinerja berbasis nilai tambah pelanggan, bukan hanya angka

---

## **3. Peran Teknologi Digital dalam Budgetary Control**

### **Enterprise Resource Planning (ERP)**

Sistem ERP memungkinkan:

- Konsolidasi data keuangan secara otomatis
- Pelaporan variansi instan
- Akses lintas fungsi dan lintas unit organisasi

### **Artificial Intelligence & Predictive Budgeting**

Dengan algoritma prediktif, organisasi kini bisa:

- Memprediksi lonjakan biaya operasional
- Mengoptimalkan alokasi anggaran secara dinamis
- Membuat skenario “what if” secara otomatis

Contoh: startup teknologi pendidikan menggunakan AI untuk memprediksi **biaya akuisisi pengguna** dan **ROI iklan digital** dengan lebih akurat.

## ID 4. Aplikasi dalam Konteks Sektor Publik dan UMKM Indonesia

### ✦ A. Sektor Publik

Pemerintah Indonesia menggunakan **budgetary control** melalui sistem:

- **Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL)**
- **Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**

Namun tantangan masih besar:

- Fragmentasi sistem antar instansi
- Minimnya integrasi data real-time
- Politik anggaran yang kurang berbasis kinerja

Reformasi penganggaran publik mendorong pendekatan **performance budgeting** dan **transparansi fiskal**, khususnya melalui integrasi e-Government dan e-Budgeting.

### ✦ B. UMKM Indonesia

UMKM seringkali tidak memiliki sistem formal budgeting, padahal:

Menurut survei BPS (2023), hanya 22% UMKM di Indonesia yang memiliki rencana keuangan tahunan tertulis.

Penerapan *budgetary control* sederhana seperti:

- Menyusun anggaran bulanan untuk pembelian bahan baku, pemasaran, dan gaji
- Membandingkan pendapatan aktual dengan proyeksi
- Menganalisis penyimpangan untuk penyesuaian operasional

Contoh: UMKM kuliner di Bogor mulai menerapkan aplikasi keuangan sederhana seperti **BukuWarung** dan **Mekari Jurnal** untuk menyusun dan mengevaluasi anggaran.

---

## ❁ 5. Studi Kasus Naratif: Kopi Kita Indonesia

“Kopi Kita” adalah UMKM kopi lokal yang berkembang dari warung kecil menjadi jaringan kafe digital.

**Langkah-langkah Budgetary Control yang mereka lakukan:**

1. **Penyusunan Anggaran Tahunan** – berdasarkan proyeksi penjualan dan target cabang.
2. **Pengawasan Bulanan** – laporan realisasi dari aplikasi keuangan.
3. **Evaluasi Penyimpangan** – bulan Maret menunjukkan biaya logistik naik 15% dari anggaran.
4. **Tindakan Korektif** – mengganti supplier dan menjadwalkan ulang pengiriman.

Hasilnya:

- Margin laba meningkat 8%
- Pengendalian biaya membaik
- Investor tertarik karena transparansi laporan keuangan

---

## 🎯 6. Rekomendasi Praktis Implementasi Budgetary Control

| <b>Langkah</b>          | <b>Penjelasan</b>                                                  |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. Perencanaan Anggaran | Libatkan semua departemen agar anggaran realistis dan partisipatif |
| 2. Edukasi Keuangan     | Tingkatkan literasi anggaran di semua level manajemen              |
| 3. Monitoring Real-Time | Gunakan dashboard digital untuk pelaporan otomatis                 |
| 4. Evaluasi Variance    | Analisis selisih → cari akar penyebab dan tindakan korektif        |

| Langkah           | Penjelasan                                                        |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 5. Review Berkala | Lakukan penyesuaian anggaran 3–6 bulanan sesuai perubahan kondisi |

---

### **Tambahan Daftar Pustaka dan Referensi**

1. Bogsnes, Bjarte. *Implementing Beyond Budgeting*. Wiley, 2008.
  2. Hope, Jeremy & Fraser, Robin. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press, 2003.
  3. Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi, 2018.
  4. BPS Indonesia. *Statistik UMKM Indonesia 2023*.
  5. GeeksforGeeks. “Budgetary Control – Meaning, Objectives, Advantages and Limitations.”
  6. Wildavsky, Aaron. *The Politics of the Budgetary Process*, Little Brown.
- 

Masih ada beberapa aspek penting tambahan yang patut dibahas untuk melengkapi pemahaman tentang **Budgetary Control** terutama dalam konteks **pendidikan manajerial, ekonomi digital, dan pengambilan keputusan strategis**. Berikut penjelasan lanjutannya dalam format naratif dan aplikatif:

---

### **7. Dimensi Psikologis dan Budaya dalam Budgetary Control**

Sering kali diabaikan, keberhasilan sistem pengawasan anggaran tidak hanya bergantung pada sistem dan teknologi, tetapi juga pada **aspek manusia dan budaya organisasi**.

### A. *Persepsi dan Psikologi Karyawan*

- Jika anggaran dipersepsikan sebagai alat **penghukuman**, maka akan muncul resistensi, manipulasi laporan, atau “budget gaming”.
- Jika diposisikan sebagai **alat pengembangan dan kolaborasi**, maka karyawan akan termotivasi dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil.

### B. *Budaya Organisasi*

- Di organisasi dengan **budaya hierarkis**, budget control bersifat top-down dan kaku.
- Di organisasi **agile dan kolaboratif**, budgeting dilakukan secara partisipatif, bahkan dalam bentuk *rolling forecast*.

Contoh:

Perusahaan teknologi seperti Google atau Spotify cenderung menerapkan “**dynamic budgeting**”, yaitu pembaruan anggaran secara berkala berdasarkan realita pasar.

---

## 8. Peran Budgetary Control dalam *Decision-Making Framework*

Dalam praktik manajerial, *budgetary control* tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dalam sistem pengambilan keputusan berbasis data, yang dikenal dengan **Management Control System (MCS)**.

### Hubungan dengan Elemen Keputusan:

| Elemen              | Kontribusi Budgetary Control                   |
|---------------------|------------------------------------------------|
| Perencanaan         | Memberi batasan sumber daya                    |
| Evaluasi Alternatif | Menilai feasibility dari setiap opsi           |
| Pemilihan Strategi  | Memastikan strategi sesuai kemampuan finansial |

| Elemen                | Kontribusi Budgetary Control                   |
|-----------------------|------------------------------------------------|
| Implementasi          | Menyediakan panduan eksekusi terstruktur       |
| Kontrol & Umpan Balik | Mendeteksi deviasi dan memberi sinyal korektif |

### Contoh Naratif:

Sebuah rumah sakit di Bandung menggunakan *budget variance analysis* untuk memilih apakah akan membeli alat MRI baru atau menyewa. Data menunjukkan bahwa membeli akan menyebabkan defisit tahunan, sedangkan sewa tetap menjaga margin positif. Maka diputuskan sewa sambil menunggu pendanaan CSR tahun depan.

---

## 9. Integrasi Budgetary Control dengan Sustainability dan ESG Goals

Di era tanggung jawab sosial dan keberlanjutan (ESG – Environmental, Social, Governance), anggaran tidak hanya menjadi alat finansial tetapi juga **alat untuk memastikan keselarasan etis dan keberlanjutan.**

- Alokasi anggaran dapat diarahkan pada program *green energy*, *community development*, *inclusive hiring*, dll.
- Variance analysis juga dapat digunakan untuk **melacak pencapaian KPI ESG.**

### Contoh:

Sebuah pabrik tekstil di Jawa Tengah mulai menyusun anggaran “emisi karbon” dan “penggunaan air limbah” sebagai bagian dari pengawasan operasionalnya. Ini menunjukkan bahwa budgetary control berkembang ke arah **sustainability control.**

---

## 10. Model Alternatif dan Inovatif dalam Budgeting

Berikut adalah beberapa pendekatan mutakhir yang menjadi alternatif dari sistem tradisional:

| <b>Model</b>                          | <b>Ciri Utama</b>                         | <b>Cocok untuk</b>            |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Zero-Based Budgeting (ZBB)</b>     | Setiap periode mulai dari nol             | Startup, organisasi perubahan |
| <b>Activity-Based Budgeting (ABB)</b> | Fokus pada aktivitas penyebab biaya       | Perusahaan manufaktur         |
| <b>Rolling Budget</b>                 | Anggaran diperbarui per triwulan/bulan    | Bisnis dinamis                |
| <b>Kaizen Budgeting</b>               | Berdasarkan target continuous improvement | Organisasi lean/agile         |
| <b>Flexible Budgeting</b>             | Menyesuaikan berdasarkan volume kegiatan  | Pendidikan, rumah sakit       |

---

## 11. Implikasi dalam Pendidikan dan Pelatihan Manajemen

### *Rekomendasi Materi Pengajaran untuk Mahasiswa*

- **Topik wajib:** Fungsi budget, variance, dan pengambilan keputusan
  - **Praktikum:** Simulasi budgeting UMKM, perusahaan jasa, dan digital startup
  - **Studi kasus lokal:** UMKM “Kopi Kita”, Puskesmas Digital, Startup EdTech
  - **Teknologi pendukung:** Google Sheets, Microsoft Excel, aplikasi keuangan lokal (Mekari, Jurnal.id)
- 

## 12. Kumpulan Kutipan Inspiratif tentang Budgetary Control

“A budget is telling your money where to go instead of wondering where it went.” – *John C. Maxwell*

“Good budgeting is 90% discipline and 10% math.” – *Peter Drucker (adaptasi)*

“Control without understanding leads to fear. Budgeting should empower, not punish.” – *Henry Mintzberg (parafrasa)*

---

### 13. Tantangan Masa Depan dan Transformasi Digital Anggaran

#### Isu-isu yang Mengemuka:

- Otomatisasi budgeting dengan AI dan NLP (misalnya: chatbot budgeting)
  - Blockchain untuk transparansi penganggaran sektor publik
  - Gamifikasi budgeting untuk pendidikan generasi Z
  - Penggunaan *real-time dashboard* dalam pengendalian anggaran proyek pemerintah
- 

#### Penutup Naratif

Budgetary control bukan sekadar alat akuntansi atau pengawasan administratif. Ia telah berevolusi menjadi:

- **Alat kepemimpinan strategis**
- **Pijakan etika dalam alokasi sumber daya**
- **Jembatan antara efisiensi dan keberlanjutan**
- **Platform pendidikan manajerial yang mengajarkan tanggung jawab**

Bagi organisasi di era digital dan VUCA, **kemampuan untuk mengelola anggaran secara adaptif dan partisipatif adalah bentuk baru dari keunggulan kompetitif.**

---

Kita lanjutkan pembahasan **Budgetary Control** secara lebih mendalam dari berbagai perspektif lanjutan: historis, strategis, teknologi, serta aplikasinya dalam organisasi sektor publik dan UMKM di Indonesia.

---

## 1. Perspektif Historis dan Evolusi Budgetary Control

Konsep pengawasan anggaran sudah dikenal sejak awal abad ke-20, berakar dari kebutuhan industri untuk mengelola biaya dan efisiensi dalam skala besar. Dalam masa-masa awal, pendekatan ini sangat bersifat **mekanistik**, fokus pada efisiensi dan pengendalian biaya, seperti dalam **pendekatan Taylorisme**.

Namun seiring berkembangnya kompleksitas organisasi dan teknologi informasi, pendekatan ini berevolusi:

- Era 1950–1970: Fokus pada pengendalian internal dalam perusahaan manufaktur besar.
- Era 1980–1990: Muncul pendekatan manajemen berbasis hasil (performance-based budgeting).
- Era 2000-an: Integrasi dengan **Balanced Scorecard** dan **strategic budgeting**.
- Era digital kini: Integrasi dengan **real-time analytics**, AI, dan sistem ERP (SAP, Oracle, NetSuite).

**Catatan historis penting:** Budgetary control tidak hanya berkembang secara teknik, tetapi juga dalam filosofi manajerial: dari kontrol menuju kolaborasi dan adaptasi strategis.

---

## 2. Budgetary Control sebagai Alat Strategi

### *Strategic Fit dan Alignment*

Budgetary control harus **selaras dengan strategi organisasi**. Contoh:

- Jika strategi perusahaan adalah **pertumbuhan pasar**, maka anggaran akan difokuskan pada **R&D dan pemasaran**.
- Jika strategi adalah **efisiensi biaya**, maka anggaran diarahkan pada **optimasi rantai pasok dan digitalisasi proses**.

### *Pendekatan Modern: Beyond Budgeting*

Gerakan **Beyond Budgeting** yang dipelopori oleh Bjarte Bogsnes dan konsorsium BBRT mengusulkan bahwa:

“Budget tradisional terlalu kaku untuk dunia yang cepat berubah.”

Ciri pendekatan Beyond Budgeting:

- Desentralisasi keputusan ke tim lini depan
- Forecasting yang dinamis, bukan tahunan
- Ukuran kinerja berbasis nilai tambah pelanggan, bukan hanya angka

---

## 3. Peran Teknologi Digital dalam Budgetary Control

### *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Sistem ERP memungkinkan:

- Konsolidasi data keuangan secara otomatis
- Pelaporan variansi instan
- Akses lintas fungsi dan lintas unit organisasi

### *Artificial Intelligence & Predictive Budgeting*

Dengan algoritma prediktif, organisasi kini bisa:

- Memprediksi lonjakan biaya operasional

- Mengoptimalkan alokasi anggaran secara dinamis
- Membuat skenario "what if" secara otomatis

Contoh: startup teknologi pendidikan menggunakan AI untuk memprediksi **biaya akuisisi pengguna** dan **ROI iklan digital** dengan lebih akurat.

---

## ID 4. Aplikasi dalam Konteks Sektor Publik dan UMKM Indonesia

### ✦ A. Sektor Publik

Pemerintah Indonesia menggunakan **budgetary control** melalui sistem:

- Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian/Lembaga (RKA-KL)
- Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)

Namun tantangan masih besar:

- Fragmentasi sistem antar instansi
- Minimnya integrasi data real-time
- Politik anggaran yang kurang berbasis kinerja

Reformasi penganggaran publik mendorong pendekatan **performance budgeting** dan **transparansi fiskal**, khususnya melalui integrasi e-Government dan e-Budgeting.

### ✦ B. UMKM Indonesia

UMKM seringkali tidak memiliki sistem formal budgeting, padahal:

Menurut survei BPS (2023), hanya 22% UMKM di Indonesia yang memiliki rencana keuangan tahunan tertulis.

Penerapan *budgetary control* sederhana seperti:

- Menyusun anggaran bulanan untuk pembelian bahan baku, pemasaran, dan gaji

- Membandingkan pendapatan aktual dengan proyeksi
- Menganalisis penyimpangan untuk penyesuaian operasional

Contoh: UMKM kuliner di Bogor mulai menerapkan aplikasi keuangan sederhana seperti **BukuWarung** dan **Mekari Jurnal** untuk menyusun dan mengevaluasi anggaran.

---

### 5. Studi Kasus Naratif: Kopi Kita Indonesia

“Kopi Kita” adalah UMKM kopi lokal yang berkembang dari warung kecil menjadi jaringan kafe digital.

Langkah-langkah Budgetary Control yang mereka lakukan:

1. **Penyusunan Anggaran Tahunan** – berdasarkan proyeksi penjualan dan target cabang.
2. **Pengawasan Bulanan** – laporan realisasi dari aplikasi keuangan.
3. **Evaluasi Penyimpangan** – bulan Maret menunjukkan biaya logistik naik 15% dari anggaran.
4. **Tindakan Korektif** – mengganti supplier dan menjadwalkan ulang pengiriman.

Hasilnya:

- Margin laba meningkat 8%
- Pengendalian biaya membaik
- Investor tertarik karena transparansi laporan keuangan

---

### 6. Rekomendasi Praktis Implementasi Budgetary Control

| Langkah                 | Penjelasan                                                         |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1. Perencanaan Anggaran | Libatkan semua departemen agar anggaran realistis dan partisipatif |
| 2. Edukasi Keuangan     | Tingkatkan literasi anggaran di semua level manajemen              |
| 3. Monitoring Real-Time | Gunakan dashboard digital untuk pelaporan otomatis                 |
| 4. Evaluasi Variance    | Analisis selisih → cari akar penyebab dan tindakan korektif        |
| 5. Review Berkala       | Lakukan penyesuaian anggaran 3–6 bulanan sesuai perubahan kondisi  |

---

#### Tambahan Daftar Pustaka dan Referensi

1. Bogsnes, Bjarte. *Implementing Beyond Budgeting*. Wiley, 2008.
  2. Hope, Jeremy & Fraser, Robin. *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business School Press, 2003.
  3. Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Andi, 2018.
  4. BPS Indonesia. *Statistik UMKM Indonesia 2023*.
  5. GeeksforGeeks. "Budgetary Control – Meaning, Objectives, Advantages and Limitations."
  6. Wildavsky, Aaron. *The Politics of the Budgetary Process*, Little Brown.
-

Beberapa aspek penting tambahan yang patut dibahas untuk melengkapi pemahaman tentang **Budgetary Control** terutama dalam konteks **pendidikan manajerial, ekonomi digital, dan pengambilan keputusan strategis**. Berikut penjelasan lanjutannya dalam format naratif dan aplikatif:

---

## 7. Dimensi Psikologis dan Budaya dalam Budgetary Control

Sering kali diabaikan, keberhasilan sistem pengawasan anggaran tidak hanya bergantung pada sistem dan teknologi, tetapi juga pada **aspek manusia dan budaya organisasi**.

### A. *Persepsi dan Psikologi Karyawan*

- Jika anggaran dipersepsikan sebagai alat **penghukuman**, maka akan muncul resistensi, manipulasi laporan, atau “budget gaming”.
- Jika diposisikan sebagai **alat pengembangan dan kolaborasi**, maka karyawan akan termotivasi dan merasa memiliki tanggung jawab terhadap hasil.

### B. *Budaya Organisasi*

- Di organisasi dengan **budaya hierarkis**, budget control bersifat top-down dan kaku.
- Di organisasi **agile dan kolaboratif**, budgeting dilakukan secara partisipatif, bahkan dalam bentuk *rolling forecast*.

Contoh:

Perusahaan teknologi seperti Google atau Spotify cenderung menerapkan “**dynamic budgeting**”, yaitu pembaruan anggaran secara berkala berdasarkan realita pasar.

---

## 8. Peran Budgetary Control dalam *Decision-Making Framework*

Dalam praktik manajerial, *budgetary control* tidak berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dalam sistem pengambilan keputusan berbasis data, yang dikenal dengan **Management Control System (MCS)**.

### Hubungan dengan Elemen Keputusan:

| Elemen                | Kontribusi Budgetary Control                   |
|-----------------------|------------------------------------------------|
| Perencanaan           | Memberi batasan sumber daya                    |
| Evaluasi Alternatif   | Menilai feasibility dari setiap opsi           |
| Pemilihan Strategi    | Memastikan strategi sesuai kemampuan finansial |
| Implementasi          | Menyediakan panduan eksekusi terstruktur       |
| Kontrol & Umpan Balik | Mendeteksi deviasi dan memberi sinyal korektif |

### Contoh Naratif:

Sebuah rumah sakit di Bandung menggunakan *budget variance analysis* untuk memilih apakah akan membeli alat MRI baru atau menyewa. Data menunjukkan bahwa membeli akan menyebabkan defisit tahunan, sedangkan sewa tetap menjaga margin positif. Maka diputuskan sewa sambil menunggu pendanaan CSR tahun depan.

---

## 9. Integrasi Budgetary Control dengan Sustainability dan ESG Goals

Di era tanggung jawab sosial dan keberlanjutan (ESG – Environmental, Social, Governance), anggaran tidak hanya menjadi alat finansial tetapi juga **alat untuk memastikan keselarasan etis dan keberlanjutan**.

- Alokasi anggaran dapat diarahkan pada program *green energy*, *community development*, *inclusive hiring*, dll.

- Variance analysis juga dapat digunakan untuk **melacak pencapaian KPI ESG**.

**Contoh:**

Sebuah pabrik tekstil di Jawa Tengah mulai menyusun anggaran “emisi karbon” dan “penggunaan air limbah” sebagai bagian dari pengawasan operasionalnya. Ini menunjukkan bahwa budgetary control berkembang ke arah **sustainability control**.

---

 **10. Model Alternatif dan Inovatif dalam Budgeting**

Berikut adalah beberapa pendekatan mutakhir yang menjadi alternatif dari sistem tradisional:

| Model                          | Ciri Utama                                | Cocok untuk                   |
|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| Zero-Based Budgeting (ZBB)     | Setiap periode mulai dari nol             | Startup, organisasi perubahan |
| Activity-Based Budgeting (ABB) | Fokus pada aktivitas penyebab biaya       | Perusahaan manufaktur         |
| Rolling Budget                 | Anggaran diperbarui per triwulan/bulan    | Bisnis dinamis                |
| Kaizen Budgeting               | Berdasarkan target continuous improvement | Organisasi lean/agile         |
| Flexible Budgeting             | Menyesuaikan berdasarkan volume kegiatan  | Pendidikan, rumah sakit       |

---

 **11. Implikasi dalam Pendidikan dan Pelatihan Manajemen**

 ***Rekomendasi Materi Pengajaran untuk Mahasiswa***

- **Topik wajib:** Fungsi budget, variance, dan pengambilan keputusan

- **Praktikum:** Simulasi budgeting UMKM, perusahaan jasa, dan digital startup
  - **Studi kasus lokal:** UMKM "Kopi Kita", Puskesmas Digital, Startup EdTech
  - **Teknologi pendukung:** Google Sheets, Microsoft Excel, aplikasi keuangan lokal (Mekari, Jurnal.id)
- 

## 12. Kumpulan Kutipan Inspiratif tentang Budgetary Control

"A budget is telling your money where to go instead of wondering where it went." – *John C. Maxwell*

"Good budgeting is 90% discipline and 10% math." – *Peter Drucker (adaptasi)*

"Control without understanding leads to fear. Budgeting should empower, not punish." – *Henry Mintzberg (parafrasa)*

---

## 13. Tantangan Masa Depan dan Transformasi Digital Anggaran

Isu-isu yang Mengemuka:

- Otomatisasi budgeting dengan AI dan NLP (misalnya: chatbot budgeting)
  - Blockchain untuk transparansi penganggaran sektor publik
  - Gamifikasi budgeting untuk pendidikan generasi Z
  - Penggunaan *real-time dashboard* dalam pengendalian anggaran proyek pemerintah
-

### Penutup Naratif

Budgetary control bukan sekadar alat akuntansi atau pengawasan administratif. Ia telah berevolusi menjadi:

- Alat kepemimpinan strategis
- Pijakan etika dalam alokasi sumber daya
- Jembatan antara efisiensi dan keberlanjutan
- Platform pendidikan manajerial yang mengajarkan tanggung jawab

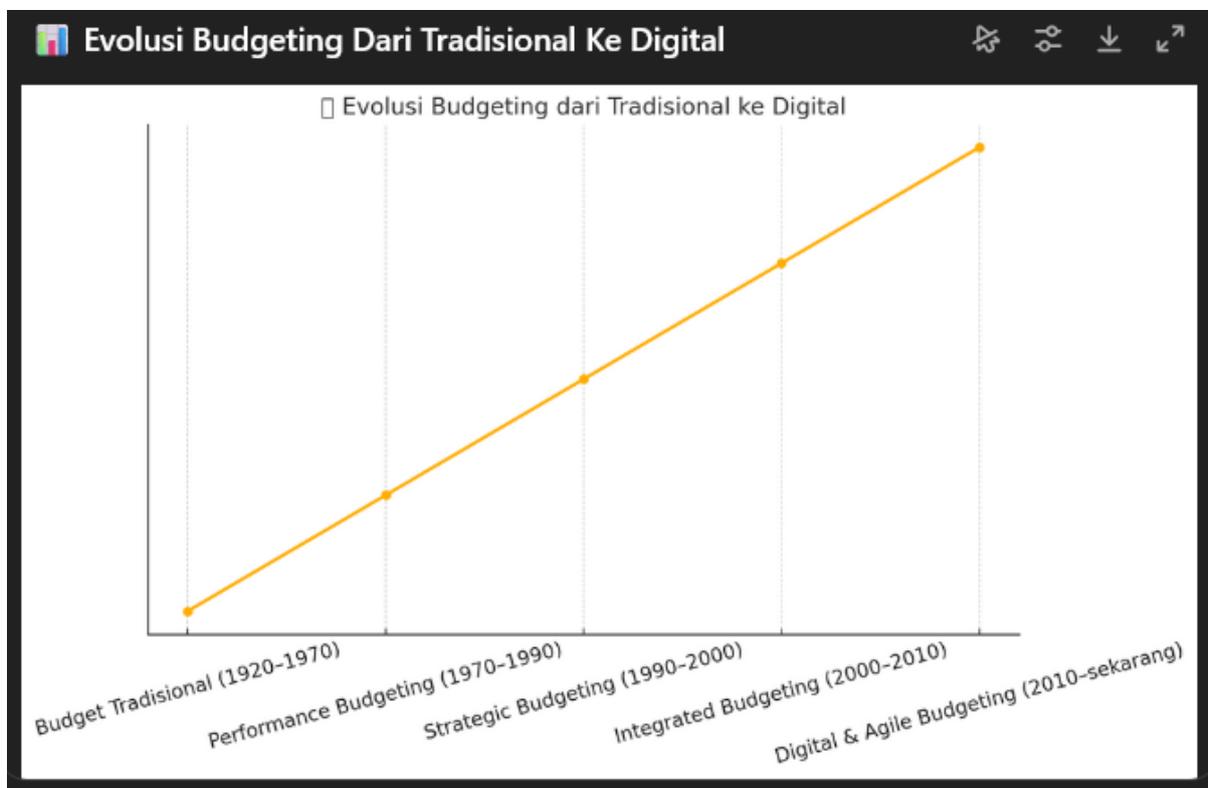
Bagi organisasi di era digital dan VUCA, kemampuan untuk mengelola anggaran secara adaptif dan partisipatif adalah bentuk baru dari keunggulan kompetitif.

---

## Infografik

Berikut adalah infografik visual yang menunjukkan **evolusi budgeting** dari pendekatan tradisional hingga era digital dan agile.

Untuk melengkapinya, saya akan bantu juga membuat infografik **tipe-tipe budgeting** dalam bentuk grid agar mudah dipahami oleh mahasiswa atau praktisi:



Berikut adalah Glosarium untuk Modul “Manajemen Anggaran Strategis untuk Era Digital”, yang mencakup istilah teknis dan konsep penting yang digunakan dalam modul dan infografik:

---

## GLOSARIUM MANAJEMEN ANGGARAN STRATEGIS

| Istilah                    | Definisi                                                                                                                                  |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anggaran (Budget)          | Rencana tertulis yang menggambarkan proyeksi pendapatan dan pengeluaran dalam suatu periode tertentu.                                     |
| Budgetary Control          | Proses pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran untuk memastikan aktivitas organisasi sesuai dengan perencanaan dan target.               |
| Forecasting                | Proses memperkirakan kejadian keuangan di masa depan berdasarkan data historis dan tren.                                                  |
| Variance                   | Selisih antara angka aktual dengan angka anggaran. Bisa berupa variance positif (selisih menguntungkan) atau negatif (selisih merugikan). |
| Fixed Budget               | Anggaran yang tidak berubah meskipun ada perubahan volume kegiatan atau output.                                                           |
| Flexible Budget            | Anggaran yang dapat disesuaikan berdasarkan tingkat aktivitas atau volume aktual.                                                         |
| Zero-Based Budgeting (ZBB) | Pendekatan di mana setiap item anggaran dimulai dari nol dan harus dijustifikasi dari awal.                                               |

| <b>Istilah</b>                            | <b>Definisi</b>                                                                                                             |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activity-Based Budgeting (ABB)</b>     | Penyusunan anggaran berdasarkan aktivitas utama yang menjadi penyebab biaya (cost drivers).                                 |
| <b>Rolling Budget</b>                     | Anggaran yang diperbarui secara berkala (misalnya setiap kuartal) agar tetap relevan.                                       |
| <b>Kaizen Budgeting</b>                   | Anggaran yang menekankan pada perbaikan berkelanjutan melalui penghematan bertahap.                                         |
| <b>Beyond Budgeting</b>                   | Pendekatan manajemen kinerja tanpa anggaran tetap, menggantinya dengan proses adaptif dan desentralisasi.                   |
| <b>ERP (Enterprise Resource Planning)</b> | Sistem digital terintegrasi yang digunakan untuk mengelola proses bisnis termasuk budgeting, keuangan, SDM, dan logistik.   |
| <b>Real-Time Budget Tracking</b>          | Pemantauan kinerja anggaran secara langsung dan terus menerus melalui sistem digital.                                       |
| <b>SAKIP</b>                              | Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah – kerangka kerja penganggaran berbasis kinerja di sektor publik Indonesia. |
| <b>SIPD</b>                               | Sistem Informasi Pemerintahan Daerah – alat digital untuk penyusunan dan evaluasi anggaran daerah.                          |
| <b>Variance Analysis</b>                  | Analisis penyebab selisih antara anggaran dan realisasi, digunakan untuk evaluasi kinerja dan perbaikan strategi.           |
| <b>Strategic Budgeting</b>                | Penyusunan anggaran yang selaras dengan tujuan jangka panjang dan strategi organisasi.                                      |

| <b>Istilah</b>                         | <b>Definisi</b>                                                                                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ESG Budgeting</b>                   | Pengalokasian anggaran untuk inisiatif keberlanjutan yang mendukung aspek Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola.      |
| <b>Digital Budgeting Tools</b>         | Aplikasi dan platform digital (seperti Mekari, BukuWarung) yang digunakan untuk mengelola anggaran secara efisien.  |
| <b>Management Control System (MCS)</b> | Sistem terintegrasi yang digunakan oleh manajer untuk merencanakan, mengukur, dan mengendalikan kinerja organisasi. |

---

Berikut adalah **Daftar Pustaka** untuk Modul “Manajemen Anggaran Strategis untuk Era Digital” — disusun dalam format akademik dan relevan untuk pengajaran di perguruan tinggi atau pelatihan profesional:

---

## DAFTAR PUSTAKA

### ◆ Buku dan Literatur Akademik

1. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2012). *Management Control Systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
2. Bogsnes, B. (2008). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons.
3. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
4. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson Education.
5. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press.
6. Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik: Edisi Revisi*. Yogyakarta: Andi.
7. Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Review Press.
8. Wildavsky, A. (1992). *The New Politics of the Budgetary Process*. HarperCollins College Division.

◆ Artikel dan Sumber Daring

9. GeeksforGeeks. (2023). *Budgetary Control – Meaning, Objectives, Advantages and Limitations*.  
<https://www.geeksforgeeks.org/accountancy/budgetary-control-meaning-objectives-advantages-and-limitations/>
  10. 12manage.com. (2024). *Budgeting Methods*.  
[https://www.12manage.com/methods\\_budgeting\\_methods.html](https://www.12manage.com/methods_budgeting_methods.html)
  11. 1000ventures.com. (2023). *Beyond Budgeting and Agile Management*.  
[https://www.1000ventures.com/business\\_guide/beyond\\_budgeting.html](https://www.1000ventures.com/business_guide/beyond_budgeting.html)
- 

◆ Laporan dan Sumber Pemerintah Indonesia

12. Badan Pusat Statistik (BPS). (2023). *Statistik UMKM Indonesia 2023*.
  13. Kementerian Dalam Negeri RI. (2021). *Pedoman SIPD (Sistem Informasi Pemerintahan Daerah)*.
  14. Kementerian PAN-RB. (2022). *SAKIP: Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. <https://sakup.menpan.go.id>
- 

◆ Studi Kasus dan Referensi Praktik

15. Mekari. (2023). *Laporan Mekari Jurnal: Transformasi Digital UMKM di Indonesia*. <https://mekari.com>

16. Bukuwarung. (2022). *Digitalisasi Keuangan Mikro UMKM*.  
<https://bukuwarung.com>

Kopilot:

ChatGPT 4o (2025). Access date: 28 May 2025. Prompting by [Rudy C Tarumingkeng](#) on Writer's account. <https://chatgpt.com/c/68371bfe-3ad0-8013-988f-9a09a9423cfa>