

## Model dan Mekanisme Penyusunan Anggaran Pada PT XYZ

Siti Alawiyah<sup>1</sup>, Wahyuni Diandra Maharani<sup>2</sup>, Putri Patricia Sihotang<sup>3</sup>, Rian

Permana<sup>4</sup>, Andi Hardiansyah<sup>5</sup>, Mochamad Reza<sup>6</sup>, Saepul Anwar<sup>7</sup>

<sup>1234567</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Djuanda Bogor

<sup>1</sup>[stalawiyahotkp2@gmail.com](mailto:stalawiyahotkp2@gmail.com). <sup>2</sup>[Whynidmr163@gmail.com](mailto:Whynidmr163@gmail.com).

<sup>3</sup>[Putripatresiasihotang@gmail.com](mailto:Putripatresiasihotang@gmail.com). <sup>4</sup>[umbararian8@gmail.com](mailto:umbararian8@gmail.com).

<sup>5</sup>[andihardiansyah725@gmail.com](mailto:andihardiansyah725@gmail.com). <sup>6</sup>[Mochammadreza33@gmail.com](mailto:Mochammadreza33@gmail.com).

<sup>7</sup>[saeful.anwar@unida.ac.id](mailto:saeful.anwar@unida.ac.id)

---

### ABSTRAK

Perusahaan yang mampu menyusun anggaran dengan baik akan memiliki kinerja terbaik. Anggaran adalah rencana tindakan perusahaan yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam unit keuangan dan mencakup berbagai kegiatan operasional yang berkorelasi dan berpengaruh satu sama lain, dan dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan bisnis. Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk menganalisis persiapan anggaran, mengetahui model dan mekanisme dalam penyusunan anggaran pada PT XYZ. Penelitian ini menggunakan metode *literature library research*, yaitu mengumpulkan informasi tentang topik pembahasan melalui beberapa buku dan jurnal yang relevan, kemudian menganalisis topik melalui studi pustaka menggunakan analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa PT XYZ menggabungkan pendekatan metode campuran *Top-Down dan Bottom-Up*, dengan menggabungkan dua pendekatan tersebut secara bersama-sama dalam penyusunan anggaran untuk memastikan konsistensi dengan visi perusahaan dan partisipasi aktif dari seluruh tingkatan manajemen.

**Kata Kunci:** Mekanisme Anggaran, Model anggaran dan Penyusunan Anggaran

## PENDAHULUAN

Perusahaan adalah unit kesatuan terintegrasi yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan sehingga mereka dapat bersaing dalam lingkungan bisnis. Perusahaan harus melakukan tugas manajemen, terutama perencanaan, agar dapat bersaing. Untuk mencapai tujuan tertentu, tindakan yang direncanakan didasarkan pada fakta dan asumsi (Wokas dkk, 2022).

Permasalahan penganggaran perusahaan di Indonesia adalah tidak adanya transparansi kepada pihak yang berkepentingan di luar keadaan internal manajemen, pihak yang berkepentingan hanya dapat bergantung pada laporan keuangan auditan untuk memenuhi anggaran. Meskipun laporan keuangan auditan dibuat oleh auditor tunggal, investor tetap harus melakukan upaya preventif untuk mengantisipasi perubahan. Dengan mempertimbangkan perspektif yang berbeda dari manajer dan investor, model anggaran perusahaan adalah satu model yang dapat dirujuk bersama. Pada tahap ini tataran nilai penting terbentuk yang menentukan pengambilan keputusan ekonomi, maka model anggaran perusahaan harus dipola dari perspektif yang sama (Gunawan & Ishak, 2021).

Dalam model biaya ada tiga tingkatan berbeda yang digunakan, yaitu sebagai berikut:

1. Model biaya standar, yang menunjukkan pentingnya menyusun laporan keuangan secara berkala
2. Model biaya yang menjamin kelangsungan usaha
3. Model biaya yang berfokus pada aktivitas yang meningkatkan produktivitasnya secara langsung.

Menurut Gunawan & Ishaq (2021), dalam model anggaran, biaya (*cost*) dimasukkan ke dalam anggaran biaya yang mencakup semua pengeluaran. Akibatnya, model biaya dibangun dan dikembangkan untuk menghasilkan informasi yaitu penurunan biaya (*cost reduction*).

Setiap perusahaan harus meningkatkan efisiensi kerja untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja dapat diukur dengan anggaran. Penganggaran yang tepat dan akurat akan membantu perusahaan mencapai tujuan. Selain itu dapat mengontrol setiap aspek organisasi agar berjalan sesuai dengan tujuan tersebut (Anwar, 2022).

Berikut adalah contoh template penyusunan anggaran pada sebuah perusahaan:

**Tabel 1 Anggaran Pada PT Sample Data Januari – April**

(dalam rupiah)

<b>Keterangan</b>	<b>Januari</b>	<b>Februari</b>	<b>Maret</b>	<b>April</b>
Saldo Kas Awal	10,000,000	18,489,000	28,066,900	36,707,700
Penerimaan Kas:				
Penjualan Tunai	8,100,000	8,910,000	9,720,000	11,340,000
Piutang	4,389,000	5,967,000	6,520,000	7,512,600
Kas Tersedia	22,489,000	33,366,000	44,307,700	55,560,000
Pengeluaran Kas:				
Pembelian Bahan Baku Tunai	1,500,000	1,800,000	2,400,000	2,250,000
Pembelian Bahan Baku Kredit	0	3,500,000	4,200,000	5,600,000
Pembayaran Hutang	2,500,000	0	1,000,000	0
Saldo Kas Akhir	18,489,000	28,066,900	36,707,700	47,410,300

*Sumber: Data diolah (2024)*

*Job relevant information* (JRI) adalah informasi yang membantu pengambilan keputusan tentang tugas. Ini memengaruhi keberhasilan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajemen serta kekurangan anggaran (Isgiyarta et al., 2019).

Kesuksesan perusahaan bergantung pada kemampuan mereka untuk menghasilkan keuntungan, keuntungan dalam laporan keuangan digunakan untuk menilai seberapa baik kinerja perusahaan (Herawati dan Supriyanto, 2019).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Arwan Gunawan dan Jouzar Farouq Ishak (2021) yang berjudul "Model Anggaran Perusahaan Berbasis Laporan" menyatakan bahwa, model anggaran perusahaan yang dibuat berdasarkan masalah perusahaan berfungsi sebagai acuan untuk perencanaan keuangan perusahaan yang dapat dimasukkan ke dalam anggaran yang rinci dan memberikan gambaran tentang bagaimana anggaran perusahaan secara keseluruhan dapat diprediksi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rina Novianti Siregar (2023) yang berjudul "Pengaruh biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum terhadap laba bersih pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk". Berdasarkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa biaya pemasaran memengaruhi laba bersih secara parsial, sementara biaya administrasi tidak memengaruhi laba bersih. Pada Uji F, biaya administrasi umum dan pemasaran pada perusahaan memengaruhi laba bersih secara bersamaan.

Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Nopita Rahmayani (2023) yang berjudul "Pengaruh Pendapatan, Volume Penjualan, Dan Biaya Produksi Terhadap Laba Bersih Pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk". Berdasarkan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil uji t diketahui pendapatan, volume penjualan dan biaya produksi berpengaruh secara simultan terhadap laba bersih sebesar 51,8%.

Oleh karena itu, analisis anggaran adalah alat yang sangat bermanfaat untuk perencanaan dan pengendalian keuangan dan harus dilakukan oleh setiap bisnis untuk tetap beroperasi. Dengan melakukan analisis anggaran, perusahaan dapat mengontrol semua kegiatan untuk mencapai tujuan mereka (Anwar dkk, 2022)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengaji serta menganalisis model dan mekanisme penyusunan anggaran pada PT XYZ sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian keuangan. Tujuannya adalah agar perusahaan dapat menentukan kebijakan apa yang akan diambil dan mengestimasi seberapa besar pengeluaran yang akan dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga perusahaan dapat memastikan tingkat efisiensi yang tinggi dalam setiap operasinya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode literatur (kepuustakaan), yang berarti mencari materi yang berkaitan dengan topik penelitian baik melalui buku, catatan dan laporan hasil dari penelitian sebelumnya.

Dalam penelitian ini, metode kepuustakaan yang digunakan dengan melakukan pemeriksaan kritis dan menyeluruh terhadap sumber pustaka yang relevan dengan penelitian ini, seperti buku dan jurnal. Seperti yang dinyatakan oleh Miqzaqon T dan Purwoko, penelitian kepuustakaan adalah suatu studi yang memanfaatkan berbagai sumber perpustakaan seperti dokumen, buku, artikel, kisah sejarah dan sebagainya untuk mengungkap topik penelitian (Milya Sari dan Asmendri, 2020).

Data dalam artikel ini dikumpulkan secara tidak langsung, melalui penelitian objek yang relevan. Kemudian, dilakukan analisis deskriptif dalam studi pustaka untuk menganalisis topik yang akan dibahas.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **A. PENGERTIAN ANGGARAN**

Anggaran adalah suatu rancangan angka yang mencakup semua operasi bisnis untuk jangka waktu tertentu. Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mengontrol bagaimana suatu perusahaan menjalankan operasinya. Tergantung pada jenis bisnis, tujuan, sasaran, kebijakan dan kondisinya, cara membuat serta menetapkan anggaran perusahaan berbeda. Secara teoritis, proses penyusunan anggaran harus melibatkan kontribusi dari manajemen Perusahaan (Humaera dkk, 2023).

Menurut Definisi Resmi CIMA (*Chartered Institute of Management Accountants*), anggaran adalah "rencana yang diukur dalam istilah moneter yang disiapkan dan disetujui pada waktu tertentu biasanya menunjukkan pendapatan yang direncanakan untuk dihasilkan atau pengeluaran yang akan dilakukan selama waktu tersebut, serta modal yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tertentu (Anggraini, 2021).

Dengan demikian model anggaran sangat penting, karena semua jenis perencanaan yang dilakukan manajemen perusahaan bermuara pada perencanaan. Model anggaran menjadi pusat dari segala bentuk perencanaan manajemen perusahaan, karena setiap rencana yang dibuat pada akhirnya akan dituangkan dalam bentuk alokasi dana. Apapun perencanaan perusahaan tanpa dukungan dari aspek keuangan, mustahil untuk dilaksanakan. Dalam menyusun anggaran, manajemen perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengontrol biaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menggunakan pendekatan manajemen ilmiah, berkomunikasi dengan baik dan mendorong anggota tim untuk berkolaborasi. Manajemen perusahaan dapat mengendalikan faktor internal, seperti kapasitas produksi. Sementara faktor eksternal, seperti pertumbuhan penduduk, tingkat inflasi, kondisi politik negara dan aspek pengendalian keamanan sangat sulit untuk dikendalikan. (Gunawan & Ishaq, 2021).

Menurut Arwin (2019), menyatakan bahwa penyusunan anggaran memiliki kelemahan. Kelemahan ini dapat mencakup ketidakjelasan tanggung jawab pekerjaan, tekanan kerja, kekurangan waktu, kekurangan dukungan fasilitas dan tugas yang mungkin bertentangan. Tetapi pengelolaan sumber daya dengan anggaran dianggap sebagai cara untuk menjadi lebih baik daripada pesaing, selain itu dengan mengalokasikan anggaran secara strategis, perusahaan dapat memperkuat posisinya di pasar.

Anggaran mulai dibuat ketika suatu organisasi merumuskan perencanaan strategisnya, hal ini dapat membentuk tata kelola organisasi yang menunjukkan kemandirian dalam pengelolaan anggaran. Perencanaan strategis merupakan fondasi dalam penyusunan anggaran, dengan merumuskan perencanaan strategis terlebih dahulu maka organisasi menunjukkan komitmennya dalam mengelola anggaran secara mandiri dan efektif. Oleh karena itu, tahap ini sangat penting untuk dilakukan. Jika anggaran tidak berorientasi pada tujuan strategisnya, perencanaan organisasi yang telah disusun akan gagal (Dewi, 2021).

## **B. TAHAPAN SEBELUM MEMBUAT ANGGARAN**

Menurut Humaera dkk (2023), menyebutkan bahwa sebelum membuat anggaran, perusahaan harus melewati beberapa tahapan, berikut adalah tahapan sebelum membuat anggaran:

1. Membuat pedoman untuk menyusun anggaran, seperti melakukan survei yang berkaitan dengan proyek yang akan dilakukan. Harga bahan baku dan tenaga kerja dapat dimasukkan dalam survei tersebut.
2. Bagian keuangan menyusun proposal anggaran mencakup kebijakan penting perusahaan sumber daya, keuangan dan umum. Pedoman anggaran ini disampaikan kepada atasan untuk membantu membuat anggaran yang akan diikuti tender, mereka juga perlu mempertimbangkan asumsi jika ada perubahan biaya atau perubahan kebijakan.
3. Setelah itu, bagian keuangan perlu membahas perubahan ini dengan pimpinan untuk memastikan anggaran tersebut efektif. Setelah dilakukan komunikasi, pimpinan meninjau anggaran dan menyetujuinya.
4. Setelah disetujui, dapat memungkinkan perubahan anggaran yang teratur untuk situasi tertentu. Dengan demikian, revisi anggaran dapat dilakukan dengan tepat untuk mencapai hasil akhir dari proses.

## **C. TUJUAN PENYUSUNAN ANGGARAN**

Menurut Anggraini (2021), berikut ini adalah tujuan penyusunan anggaran pada perusahaan:

1. Sebagai perencanaan, yang mencakup pengembangan dan persiapan untuk mencapai tujuan.
2. Untuk meningkatkan kemungkinan bahwa semua lini dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan, langkah-langkah harus dibuat dan disusun dengan baik sebagai pengendalian.

#### **D. JENIS-JENIS ANGGARAN**

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Nur'aidah, dkk (2024) terdapat beberapa jenis anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran pendapatan
2. Anggaran biaya produksi dan penjualan
3. Anggaran pemasaran
4. Anggaran logistik
5. Anggaran umum dan administrasi
6. Anggaran penelitian dan pengembangan
7. Anggaran modal

#### **E. KARAKTERISTIK ANGGARAN**

Karakteristik anggaran adalah komponen penting dalam sistem anggaran yang memungkinkan anggaran diterima untuk berbagai pelaksanaan anggaran. Kenis (1979) dalam Apriani dkk (2016), mengemukakan ada lima karakteristik tujuan anggaran (*Budgetary Goal Characteristics*) adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi anggaran
2. Kejelasan tujuan anggaran
3. Evaluasi anggaran
4. Umpan balik anggaran
5. Kesulitan tujuan anggaran

#### **F. MANFAAT PENYUSUNAN ANGGARAN**

Menurut Suhardi (2019), menyatakan bahwa manfaat penyusunan anggaran bagi perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Membantu pemilik merencanakan dan menjalankan bisnis mereka
2. Memberikan pedoman untuk pelaksanaan tugas
3. Mengawasi pekerjaan
4. Menilai hasil pekerjaan



## G. MODEL PENYUSUNAN ANGGARAN PADA PT XYZ

PT XYZ adalah perusahaan pengolahan makanan terkemuka yang berkonsentrasi pada pembuatan makanan, minuman dan produk olahan lainnya seperti tepung, gandum, minyak nabati dan lainnya. Sebagai perusahaan besar di sektor ini, PT XYZ memiliki tantangan tersendiri dalam mengelola anggaran untuk mendukung operasionalnya yang kompleks (Siregar, 2023).

Menurut Nafarin dalam (Ayuningrum dan Meylita, 2020:25), berikut adalah metode penyusunan anggaran:

### 1. Metode *Top-Down*

Metode ini mengacu pada pendekatan sentralisasi otoritas, metode ini disusun dan diterapkan sendiri oleh pimpinan yaitu di mana atasan mengambil keputusan dan bawahan hanya bertindak sebagai pelaksana. Selama proses penyusunan anggaran, *top management* tidak banyak meminta pendapat karyawan atau manajer. Metode ini melibatkan manajemen puncak dalam menentukan tujuan dan strategi perusahaan, serta membuat anggaran, membagi biaya, menilai persaingan dan mengidentifikasi keterbatasan sumber daya.

Manajemen senior bertanggung jawab untuk mengetahui tujuan, strategi, sumber daya, kekuatan dan kelemahan organisasi. Perencanaan anggaran yang telah dibuat diikuti oleh manajemen di bawahnya dengan mengikuti arahan manajemen puncak. Dalam perencanaan jangka panjang, metode *Top-Down* biasanya digunakan. Analisis ekonomi digunakan untuk meramalkan penjualan, pangsa pasar, penjualan perusahaan dan penjualan pada produk atau kategori tertentu. Pendekatan *Top-Down* diperlukan dalam situasi krisis ketika unit perusahaan harus diberi tujuan kinerja khusus dan bekerja sama dengan erat. Jika manajer unit membuat anggaran sendiri untuk masing-masing unit maka asumsi yang digunakan oleh masing-masing unit akan berbeda, sehingga anggaran unit mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.

## 2. Metode *Bottom-Up*

Anggaran partisipasi (*budget participation*), adalah istilah yang sering digunakan untuk menggambarkan anggaran bentuk *Bottom-Up*. Metode ini adalah model anggaran yang membutuhkan partisipasi aktif dari semua anggota, berdasarkan keputusan yang dibuat oleh karyawan dan bertanggung jawab sepenuhnya.

Metode *Bottom-Up* dimulai di tingkat bawah atau operasi (departemen) sesuai dengan tujuan segmen, sedangkan tingkat operasi harus memenuhi tujuan perusahaan. Anggaran yang dibuat oleh setiap departemen sendiri sebelum dimasukkan ke dalam anggaran pusat. Ketika manajer setingkat ini membantu membuat anggaran, mereka memiliki dorongan yang lebih kuat untuk meraih target. Keterlibatan yang lebih besar biasanya berujung pada alokasi dana yang lebih optimal, penguatan citra organisasi dan pemahaman yang lebih baik akan tujuan yang ditetapkan.

## 3. Metode campuran

Disebut sebagai *Top-Down* dan *Bottom-Up*, adalah kombinasi dari kedua metode di atas. Proses pembuatan anggaran di perusahaan dengan metode ini melibatkan partisipasi aktif dari bawahan. Meskipun anggaran awal dibuat oleh pimpinan, bawahan diberikan wewenang untuk memberikan masukan dan menyusun anggaran yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, sehingga tercipta kesepakatan bersama mengenai rencana kerja dan anggaran yang dibutuhkan.

Dengan cara ini, anggaran yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan visi perusahaan, tetapi juga kebutuhan nyata di lapangan. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk memperoleh anggaran yang lebih akurat dan meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu perusahaan dapat lebih adaptif terhadap perubahan kondisi dan kebutuhan yang muncul di lapangan.

Dengan melibatkan karyawan dalam pembuatan anggaran, maka organisasi tidak hanya menciptakan keselarasan tujuan, tetapi juga memberikan insentif non-moneter berupa kesempatan untuk menghadapi tantangan dan tanggung jawab baru. Hal ini dapat menjadi motivasi yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu proses penganggaran di PT XYZ menggunakan bentuk metode campuran, yaitu kombinasi antara metode *Top-Down* dan *Bottom-Up*. Hal ini memungkinkan partisipasi anggaran yang efektif. Manajemen tingkat bawah dapat menyusun dan mengajukan anggaran, tetapi mereka tetap diawasi dan mematuhi aturan yang ditetapkan oleh manajemen tingkat atas. Efektivitas pelaksanaan anggaran dicapai ketika perusahaan didukung oleh manajer dan karyawannya. Para manajer dan karyawan mempunyai andil dalam kesuksesan perusahaan, baik secara pribadi maupun bersama-sama. Jadi, kita perlu tahu seberapa aktif manajer dalam melibatkan karyawan dalam pembuatan anggaran. (Situmorang, 2020).

Pendekatan penganggaran campuran (*Top-Down* dan *Bottom-Up*) memungkinkan partisipasi aktif dari seluruh tingkatan organisasi. Bawahan, dengan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan operasional, dapat menyusun rencana anggaran yang realistis. Atasan sebagai pengambil keputusan akhir, akan mengevaluasi dan menyetujui rencana tersebut. Dengan metode ini membuka peluang bagi semua level organisasi untuk terlibat dalam proses penganggaran. Kolaborasi ini menciptakan rasa kepemilikan yang lebih kuat terhadap anggaran dan meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan organisasi (Tolombot & Rondonuwu, 2023).

Dengan menggabungkan pendekatan *Top-Down* dan *Bottom-Up*, proses penganggaran melibatkan partisipasi aktif dari seluruh tingkatan organisasi. Setiap unit kerja menyusun anggaran berdasarkan keahlian dan tanggung jawab masing-masing. Setelah mendapat persetujuan dari pimpinan, anggaran tersebut kemudian diimplementasikan. Untuk meningkatkan akurasi perencanaan, anggaran tahun sebelumnya dijadikan sebagai basis perbandingan dan evaluasi (Andari, 2022).

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui data anggaran penjualan PT XYZ adalah sebagai berikut:

**Tabel 2 Data Anggaran Penjualan Pada PT XYZ Tahun 2014-2022**

(dalam rupiah)

Tahun	Biaya Pemasaran	Biaya Administrasi dan Umum	Laba Bersih
2014	6,247,224	3,928,237	5,146,323
2015	6,885,612	2,581,156	3,709,501
2016	7,168,040	3,988,897	5,266,906
2017	7,237,120	4,070,151	5,145,063
2018	7,817,444	4,466,279	4,961,851
2019	8,489,356	4,697,173	5,902,729
2020	9,007,860	5,087,140	8,752,066
2021	10,049,196	5,314,871	11,203,585
2022	8,013,695	3,622,464	6,683,699

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa mulai dari tahun 2014 biaya pemasaran sebesar 6.247.224, hingga ditahun 2021 mencapai 10.049.196. Namun ditahun 2022 mengalami penurunan, menjadi sebesar 8.013.695. Disamping itu biaya administrasi dan umum yang mengalami naik turun, mulai dari tahun 2014 sebesar 3.928.237 hingga tahun 2022 sebesar 3.622.464. Sedangkan untuk laba bersih, dapat dilihat pada tahun 2014 sebesar 5.146.232 hingga ditahun 2022 sebesar 6.683.699.

Data anggaran pada PT XYZ tersebut sudah sesuai dengan teori yang telah dipaparkan diatas yang dibuat dengan metode campuran (*Top-Down* dan *Bottom-Up*) dimana anggaran PT XYZ dibuat oleh atasan, kemudian diberikan kepada bawahan dengan perintah atasan serta dengan mekanisme yang tepat sebelum dikeluarkan dan disetujui oleh atasan. Setelah atasan menyetujuinya, anggaran akan dimasukkan ke

dalam bentuk yang dapat dilaksanakan sesuai dengan mekanisme yang telah ditentukan (Situmorang, 2020). Adapun mekanisme tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan melibatkan penyusunan strategi jangka panjang untuk mewujudkan sasaran organisasi secara optimal. Manajemen puncak berperan sentral dalam merumuskan rencana yang mencakup seluruh aspek operasional perusahaan.
2. Perkiraan, tahap ini adalah tahap penyusunan anggaran. Pada tahap ini, para kepala pusat pertanggungjawaban operasi menghitung anggaran pendapatan dan biaya untuk membiayai seluruh program dan aktivitas yang telah direncanakan.
3. Penyesuaian, pada tahap ini kepala pertanggungjawaban operasi berada di bawah tingkat manajemen. Mempelajari, berbicara, mengatur anggaran dengan kebutuhan perusahaan, melakukan penyesuaian jika perlu kemudian, menyetujui hasil dari tahap perencanaan dan perkiraan sebelumnya.
4. Implementasi, adalah tahap pelaksanaan, di mana tugas dilakukan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui guna mencapai sasaran yang diinginkan. Manajer keuangan publik juga harus memperhatikan tahap ini, memiliki sistem pengendalian manajemen dan sistem informasi akuntansi.
5. Realisasi dan Evaluasi, dilakukan untuk membandingkan anggaran dengan realisasinya, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, dan merumuskan rekomendasi perbaikan. Sistem yang baik akan mendukung proses evaluasi ini dan memastikan bahwa hasil evaluasi akurat dan relevan.

Perencanaan dan pengendalian biaya yang tercermin dari susunan anggaran yang dibuat perusahaan sangat penting untuk memaksimalkan pelaksanaannya. Susunan anggaran yang baik dapat memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan secara efisien dan efektif, Dengan anggaran yang tepat, kita dapat meraih hasil yang melebihi ekspektasi dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih cepat (Humaera dkk, 2023).

Dengan menggunakan metode campuran (*Top-Down* dan *Bottom-Up*) pada PT XYZ, maka data anggaran yang disusun diatas tidak hanya berusaha dicapai oleh pihak yang mengusulkannya, tetapi juga harus sesuai dengan tujuan dan kebijaksanaan perusahaan secara keseluruhan (Jusmani & Mursalin, 2020).

Menurut Manalu (2021), menyatakan bahwa dengan metode ini (*Top-Down* dan *Bottom-Up*), yaitu dimana unit-unit organisasi menyusun anggaran berdasarkan informasi lokal (*Bottom-Up*) namun tetap berpedoman pada target dan standar yang ditetapkan oleh manajemen puncak (*Top-Down*).

## KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa penyusunan anggaran pada PT XYZ menggunakan model campuran, yaitu dengan menggabungkan kedua pendekatan ini (*Top-Down* dan *Bottom-Up*), kita dapat mencapai hasil yang lebih optimal. Selain itu untuk memastikan konsistensi dengan visi perusahaan dan partisipasi aktif dari seluruh tingkatan manajemen. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan PT. XYZ untuk lebih responsif, fleksibel dan terintegrasi dalam mengalokasikan sumber daya dan mencapai tujuan strategisnya.

## REFERENSI

- Andari, S. (2022). Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pt. Gruti Lestari Pratama Kecamatan Sinunukan Kabupaten Mandailing Natal. *Journal of Islamic Accounting Competency*, 2(1).
- Anggraini, R. D. (2021). Sistem dan Prosedur Penyusunan Dokumen Pelaksanaan Anggaran di Kantor Kecamatan Kebomas.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083-1096.

- Assyakurrohim, D., Ikham, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 1-9.
- Dewi, S. (2021). PENGEMBANGAN SISTEM DAN MEKANISME TATA KELOLA KEUANGAN SERTA ANGGARAN ORGANISASI NIRLABA. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 4(1).
- Dwiastanti, A., Wahyudi, A., Waluyo, S., Rahmadhani, A., & Sanjaya, R. A. (2023). Pelatihan Penyusunan Anggaran Bagi Usaha Kecil dan Menengah di Desa Kalisongo Kabupaten Malang. *Jurnal Edukasi Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 37-45.
- Gunawan, A., & Ishak, J. F. (2021). Model Anggaran Perusahaan berbasis Laporan Keuangan. *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(2), 386-395.
- Humaera, B. N. H., Effendy, L., & Nurabiah, N. (2023). Analisis Anggaran Sebagai Upaya Dalam Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek Pada PT. Dabakir Putra Mandiri. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(1), 11-20.
- Jusmani, J., & Mursalin, M. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Administrasi dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 43-54.
- Lius, W., Mediyanti, S., Siahaan, R. F. B., & Utama, T. (2019). Analisis Penyusunan Anggaran Pada CV. Buana Raya Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek*, 3(1).
- Manalu, Y. H. (2021). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian biaya Pada PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan).
- Marita, I., & Hariani, S. (2020). Hubungan Karakteristik Tujuan Anggaran Dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *AKURASI: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 2(1), 1-8.

- Nur'aidah, A., Puspita, N. A., Sari, N. Z. N., & Santoso, R. A. (2024). Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Operasional CV. Sukses Bersama. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*, 1(6), 256-263.
- Rahmayani, N. (2023). Pengaruh pendapatan, volume penjualan, dan biaya produksi terhadap laba bersih pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk (Doctoral dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan).
- Santoso, R. A., Syaputra, A., Raharja, B. O. O., & Permatasari, N. (2024). Analisis Literature Review Tentang Efektivitas Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Biaya Produksi Di Perusahaan. *Nusantara Journal of Multidisciplinary Science*, 1(6), 333-341.
- Siregar, R. N. (2023). Pengaruh biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum terhadap laba bersih pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk (Doctoral dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan).
- Situmorang, D. R. (2020). Kajian Mengenai Peran Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 65-74.
- Sopannah, A., Harnovinsah, H., Sulistyan, R. B., & Mulyono, M. (2023). Job Relevant Information: Model Partisipasi Penyusunan Anggaran, Kinerja Manajerial Dan Budgetary Slack. *Jurnal Reviu Akuntansi dan Keuangan*, 13(1), 18-34.
- Tolombot, S., Ilat, V., & Rondonuwu, S. (2023). Evaluasi Penyusunan Anggaran Event Toyota Dengan Metode Gabungan Pada PT. Hasjrat Abadi Toyota Tendeand. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 7(3), 149-156.
- Wokas, B. C. P., Saerang, D., & Mawikere, L. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Partisipasi Penyusunan Anggaran, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Uphus Khamang Indonesia. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(2), 921-932.