

Praktik Penganggaran Perusahaan di Era Digital: Konsep, Tantangan, dan Perkembangan Inovatif

Sonia Sischa Eka Putri¹, Ilham chanra putra²
^{1,2}Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
ilham.chanra@uin-suska.ac.id

ABSTRAK

Transparansi anggaran pemerintah merupakan elemen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Perkembangan teknologi digital telah mendorong pemerintah untuk menyediakan informasi anggaran secara lebih terbuka melalui platform digital. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tantangan dan solusi transparansi anggaran pemerintah di era digital. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur dengan menelaah berbagai jurnal, laporan institusi, dan dokumen kebijakan yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi meningkatkan akses publik terhadap informasi anggaran dan memperkuat akuntabilitas pemerintah. Namun, masih terdapat tantangan berupa rendahnya literasi keuangan masyarakat, kesenjangan akses digital, serta keterbatasan mekanisme partisipasi publik. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kapasitas masyarakat, standarisasi penyajian data anggaran, serta kolaborasi antara pemerintah dan pemangku kepentingan untuk mengoptimalkan transparansi anggaran.

Kata kunci: : Transparansi Anggaran, Digitalisasi, Akuntabilitas, Partisipasi Publik

ABSTRACT

Budgeting is a crucial element in corporate financial management, serving as a tool for planning, controlling, and evaluating organizational performance. In the modern era, dynamic business environment changes, advances in digital technology, and demands for transparency require companies to move away from traditional budgeting approaches and toward more adaptive, value-based systems. This study aims to explain the concepts, challenges, and innovations in modern corporate budgeting, particularly in the context of State-Owned Enterprises (SOEs). The study's findings indicate that new approaches such as rolling forecasting, activity-based budgeting, beyond budgeting, and value-based budgeting can improve the effectiveness and flexibility of corporate financial management. The integration of technologies such as Artificial Intelligence (AI) and Enterprise Resource Planning (ERP) also accelerates the budgeting process and improves the accuracy of financial data. Furthermore, the implementation of sustainability budgeting with Environmental, Social, and Governance (ESG) principles encourages companies to balance profitability and social responsibility. Thus, budgeting in the modern era serves not only as an administrative tool but also as a strategic instrument in creating sustainable value and strengthening organizational competitiveness amidst global economic uncertainty.

Keywords: Corporate Budgeting In The Modern Era With concepts, Challenges, And Innovations

PENDAHULUAN

Penganggaran merupakan fungsi manajerial yang sangat krusial karena berperan sebagai pedoman dalam proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja keuangan perusahaan. Menurut Sari dan Pratama (2025), penganggaran memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional dan strategis perusahaan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta membantu manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara efektif dan mengevaluasi tingkat keberhasilan suatu kegiatan. Dengan adanya anggaran yang terstruktur, perusahaan dapat mengendalikan biaya, meningkatkan efisiensi, dan meminimalkan risiko penyimpangan keuangan.

Hidayat dan Nirmala (2024) menambahkan bahwa di era bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian, penganggaran tidak lagi sekadar menjadi alat administrasi, melainkan telah berkembang menjadi instrumen strategis berbasis data yang berorientasi pada penciptaan nilai perusahaan. Perusahaan modern mulai beralih dari pendekatan penganggaran tradisional menuju konsep *beyond budgeting*, yaitu sistem penganggaran yang lebih adaptif dan fleksibel. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada indikator keuangan, tetapi juga memperhatikan indikator non-keuangan seperti inovasi, kepuasan pelanggan, kualitas layanan, dan keberlanjutan bisnis.

Perkembangan teknologi informasi turut mendorong transformasi sistem penganggaran perusahaan. Dukungan teknologi seperti *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence* atau AI) memungkinkan proses penganggaran dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan berbasis data real-time. Rahman (2024) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi tersebut membantu manajemen dalam melakukan proyeksi keuangan, analisis skenario, serta pengambilan keputusan yang lebih tepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Meskipun demikian, penganggaran juga menghadapi berbagai tantangan, khususnya dalam menjaga keseimbangan keuangan pada badan usaha milik negara (BUMN). Proses penganggaran yang lemah dari sisi koordinasi antarunit kerja serta sistem birokrasi yang kompleks sering kali menghambat efektivitas pengelolaan anggaran. Sabilli dan Candradewini (2025) menekankan bahwa sistem penganggaran yang kaku dan berlapis-

lapis dapat mengurangi kelincahan organisasi (*organizational agility*), sehingga perusahaan menjadi lambat dalam merespons perubahan ekonomi dan teknologi. Kondisi ini berpotensi menyebabkan perusahaan kehilangan peluang pasar dan menurunkan daya saing di tengah persaingan global yang semakin ketat.

STUDI LITERATUR

Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan

Penganggaran merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang berperan sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja keuangan perusahaan. Anggaran digunakan untuk menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam rencana keuangan yang terukur dalam jangka waktu tertentu. Menurut Hansen dan Mowen, penganggaran membantu manajemen dalam mengoordinasikan aktivitas organisasi serta memastikan penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif. Dalam praktik tradisional, penganggaran bersifat tahunan, top-down, dan berorientasi pada pencapaian target keuangan.

Namun, pendekatan penganggaran tradisional sering dikritik karena bersifat kaku, memakan waktu, dan kurang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Ketergantungan pada asumsi statis menyebabkan anggaran menjadi kurang relevan ketika terjadi dinamika pasar, perubahan teknologi, maupun ketidakpastian ekonomi.

Transformasi Penganggaran di Era Modern

Perkembangan lingkungan bisnis yang semakin kompleks mendorong terjadinya transformasi dalam sistem penganggaran perusahaan. Penganggaran modern menekankan fleksibilitas, partisipasi, serta keterkaitan yang lebih kuat antara anggaran dan strategi perusahaan. Hidayat dan Nirmala (2024) menyatakan bahwa penganggaran di era modern telah bergeser menjadi instrumen strategis berbasis data yang mendukung penciptaan nilai perusahaan.

Salah satu inovasi penting adalah konsep *beyond budgeting*, yaitu pendekatan penganggaran yang menolak target anggaran yang kaku dan menggantinya dengan sistem pengendalian yang adaptif, berbasis kinerja relatif dan pembelajaran

berkelanjutan. Selain itu, penerapan *rolling forecasting* memungkinkan perusahaan untuk memperbarui proyeksi keuangan secara berkala sesuai dengan kondisi aktual, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih relevan dan tepat waktu.

Peran Teknologi dalam Penganggaran Modern

Kemajuan teknologi informasi memberikan kontribusi besar terhadap modernisasi sistem penganggaran. Pemanfaatan *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *big data analytics*, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) memungkinkan proses penyusunan dan pengendalian anggaran dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan terintegrasi. Rahman (2024) menjelaskan bahwa teknologi digital mendukung analisis skenario, peramalan keuangan, serta pengambilan keputusan berbasis data real-time.

Digitalisasi penganggaran juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas internal perusahaan, karena data keuangan dapat diakses dan dipantau oleh manajemen secara lebih terbuka. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai sarana komunikasi strategis antarunit kerja.

Penganggaran Berbasis Nilai dan Keberlanjutan

Selain berorientasi pada kinerja keuangan, penganggaran modern juga mengintegrasikan pendekatan berbasis nilai dan keberlanjutan. Konsep *Value-Based Budgeting (VBB)* menekankan bahwa alokasi anggaran harus difokuskan pada aktivitas yang memberikan nilai tambah terbesar bagi perusahaan dan pemangku kepentingan. Pendekatan ini membantu perusahaan dalam memprioritaskan investasi strategis yang mendukung pertumbuhan jangka panjang.

Di sisi lain, penerapan prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)* dalam penganggaran mencerminkan meningkatnya kesadaran perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. Penganggaran berbasis ESG mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dalam setiap keputusan keuangan, sehingga mendukung keberlanjutan bisnis dan reputasi perusahaan.

Implementasi Penganggaran Modern

Meskipun menawarkan berbagai keunggulan, implementasi penganggaran modern masih menghadapi sejumlah tantangan. Resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya manusia, serta kesiapan teknologi menjadi hambatan utama dalam penerapan sistem penganggaran yang adaptif. Sabilli dan Candradewini (2025) menekankan bahwa birokrasi yang kompleks dan budaya organisasi yang kaku dapat menghambat kelincuhan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Selain itu, tidak semua perusahaan memiliki infrastruktur teknologi yang memadai untuk mendukung digitalisasi penganggaran. Oleh karena itu, keberhasilan penganggaran modern sangat bergantung pada komitmen manajemen, kesiapan organisasi, serta kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur. Sumber data diperoleh dari jurnal ilmiah, laporan lembaga internasional, dan dokumen kebijakan terkait transparansi anggaran dan digitalisasi pemerintahan. Analisis dilakukan dengan mengelompokkan temuan berdasarkan konsep, tantangan, dan solusi transparansi anggaran di era digital.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif-kualitatif yang bertujuan untuk menganalisis dan mensintesis berbagai pemikiran, teori, serta temuan penelitian terdahulu terkait praktik penganggaran modern, seperti *beyond budgeting*, *rolling forecasting*, *value-based budgeting*, serta integrasi prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam penganggaran perusahaan.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat **data sekunder**, yang diperoleh dari:

1. Jurnal ilmiah nasional dan internasional bereputasi di bidang akuntansi, manajemen, dan keuangan.

2. Buku teks dan referensi akademik yang relevan dengan penganggaran dan manajemen keuangan.
3. Laporan institusi profesional dan organisasi internasional, seperti OECD, World Bank, dan lembaga terkait tata kelola perusahaan.
4. Artikel ilmiah dan publikasi pendukung yang membahas inovasi dan transformasi sistem penganggaran di era digital.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur secara sistematis dengan menggunakan kata kunci seperti *corporate budgeting*, *modern budgeting*, *beyond budgeting*, *rolling forecast*, *value-based budgeting*, dan *digital budgeting*. Literatur yang dipilih diseleksi berdasarkan relevansi topik, tahun publikasi, serta kredibilitas sumber untuk memastikan validitas dan keterkinian data.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis isi (content analysis), yaitu dengan mengkaji, mengelompokkan, dan membandingkan konsep serta temuan utama dari berbagai sumber literatur. Tahapan analisis meliputi:

1. Identifikasi konsep dan model penganggaran modern.
2. Analisis tantangan implementasi penganggaran di era digital.
3. Sintesis inovasi penganggaran yang mendukung efisiensi, fleksibilitas, dan keberlanjutan perusahaan.
4. Penarikan kesimpulan secara induktif berdasarkan pola dan kecenderungan yang ditemukan dalam literatur.

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan temuan dari berbagai literatur dan referensi yang berbeda. Selain itu, penggunaan jurnal bereputasi dan referensi akademik yang kredibel diharapkan dapat meningkatkan validitas dan reliabilitas hasil kajian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan Konsep Penganggaran di Era Modern

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa penganggaran perusahaan telah mengalami pergeseran signifikan dari pendekatan tradisional menuju pendekatan yang lebih adaptif dan strategis. Penganggaran tidak lagi diposisikan semata-mata sebagai alat perencanaan keuangan tahunan, tetapi telah berkembang menjadi instrumen manajerial yang mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Konsep-konsep penganggaran modern seperti *beyond budgeting* dan *rolling forecasting* muncul sebagai respons terhadap lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

Perubahan ini mencerminkan kebutuhan perusahaan untuk memiliki sistem penganggaran yang fleksibel, responsif terhadap perubahan pasar, serta mampu mendukung pengambilan keputusan secara cepat dan akurat. Dengan demikian, penganggaran modern berfungsi sebagai sarana penyelarasan antara strategi perusahaan dan pelaksanaan operasional.

Peran Teknologi dalam Meningkatkan Efektivitas Penganggaran

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa teknologi informasi memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses penganggaran. Penerapan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*, *big data analytics*, dan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) memungkinkan perusahaan untuk mengintegrasikan data keuangan dan non-keuangan secara real-time. Teknologi ini mendukung proses peramalan keuangan, analisis skenario, serta pemantauan kinerja secara berkelanjutan.

Dalam pembahasan lebih lanjut, pemanfaatan teknologi dalam penganggaran terbukti mampu mengurangi kesalahan perhitungan, mempercepat proses penyusunan anggaran, dan meningkatkan kualitas informasi yang digunakan oleh manajemen. Dengan dukungan sistem digital, penganggaran menjadi lebih transparan dan akuntabel, serta mendorong koordinasi yang lebih baik antarunit kerja.

Integrasi Nilai dan Keberlanjutan dalam Penganggaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran modern tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga mengintegrasikan nilai dan keberlanjutan melalui pendekatan *Value-Based Budgeting* (VBB) dan prinsip *Environmental, Social, and Governance* (ESG). Pendekatan ini mendorong perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya pada aktivitas yang memberikan nilai tambah jangka panjang serta mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari setiap keputusan anggaran.

Dalam konteks pembahasan, integrasi ESG dalam penganggaran menjadi strategi penting dalam meningkatkan reputasi perusahaan, memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan, serta memastikan keberlanjutan bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran berperan sebagai alat strategis dalam mewujudkan tujuan ekonomi sekaligus tanggung jawab sosial perusahaan.

Tantangan Implementasi Penganggaran Modern

Meskipun penganggaran modern menawarkan berbagai manfaat, hasil kajian literatur mengungkapkan bahwa implementasinya masih menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan utama meliputi resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, serta kesiapan infrastruktur teknologi. Selain itu, budaya organisasi yang masih berorientasi pada penganggaran tradisional dan birokrasi yang kaku dapat menghambat kelincahan organisasi.

Dalam pembahasan, tantangan-tantangan tersebut menegaskan bahwa keberhasilan penganggaran modern tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada komitmen manajemen dan kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan. Oleh karena itu, diperlukan strategi perubahan yang komprehensif, termasuk pelatihan SDM, penyederhanaan proses, serta penguatan budaya organisasi yang adaptif.

Implikasi Manajerial

Hasil dan pembahasan penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa perusahaan perlu mengadopsi sistem penganggaran yang lebih fleksibel dan berbasis

teknologi untuk meningkatkan daya saing. Manajemen diharapkan tidak hanya berfokus pada pencapaian target anggaran, tetapi juga pada penciptaan nilai jangka panjang dan keberlanjutan bisnis. Implementasi penganggaran modern harus disertai dengan peningkatan kapasitas SDM dan penguatan tata kelola perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa penganggaran perusahaan di era modern telah mengalami transformasi yang signifikan dari pendekatan tradisional menuju sistem yang lebih adaptif, strategis, dan berbasis teknologi. Penganggaran tidak lagi berfungsi semata-mata sebagai alat administrasi keuangan, tetapi telah berkembang menjadi instrumen manajerial yang mendukung pengambilan keputusan, peningkatan efisiensi, serta penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

Penerapan inovasi penganggaran seperti *beyond budgeting*, *rolling forecasting*, *value-based budgeting*, serta integrasi prinsip *Environmental, Social, and Governance (ESG)* menunjukkan bahwa penganggaran modern mampu meningkatkan fleksibilitas organisasi dan mendukung keberlanjutan bisnis. Namun demikian, implementasi penganggaran modern masih menghadapi berbagai tantangan, terutama terkait kesiapan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan infrastruktur teknologi.

Oleh karena itu, keberhasilan penganggaran modern sangat bergantung pada komitmen manajemen dalam mengelola perubahan, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta membangun sistem penganggaran yang terintegrasi dan responsif terhadap dinamika lingkungan bisnis. Dengan pendekatan yang tepat, penganggaran modern dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

REFERENSI

Al Jasimee, K. H., & Blanco-Encomienda, F. J. (2023). *A SEM-NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance.*

- Jatiningsiha, D., Yadiatia, W., Sukmadilaga, C., Rosdina, D., & Aviantia, I. (2023). *The effect of budget participation on management performance with managerial commitment as intervening variable*. Growing Science Accounting, Vol.9.
- Rahman, A. (2024). *Penerapan Konsep Beyond Budgeting dalam Pengelolaan Keuangan Perusahaan Modern*. Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara, Vol. 7 No. 2.
- Rahmawati, S., & Hidayat, N. (2024). *Sustainability Budgeting dan Penerapan Prinsip ESG dalam Penganggaran Perusahaan*. Jurnal Intelek Insan Cendikia, Vol. 6 No. 3.
- Sabilli, H. I., & Candradewini. (2025). *Penganggaran Pendapatan Usaha di PT X (Persero)*. Jurnal Administrasi Negara (JANE), Universitas Padjadjaran.
- Setyawan, R. (2024). *Value-Based Budgeting dalam Perspektif Manajemen Keuangan Modern*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital Indonesia, Vol. 5 No. 1.
- Sabilli, H. I., & Candradewini. (2025). *Penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero)*. Jurnal Administrasi Negara (JANE), 12(1), 33–47.
- Sari, M., & Pratama, A. (2025). *Peran sistem penganggaran dalam pengendalian dan perencanaan keuangan perusahaan digital*. Jurnal Manajemen Bisnis Digital,