



Peran Anggaran dan Efektivitasnya Dalam Pengendalian Manajemen Pada UMKM

Dody Kurniawan

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia, dody.k2010@gmail.com

Corresponding Author: dody.k2010@gmail.com

Abstract: *This research examines the role of budgets in increasing the effectiveness of management control in Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). MSMEs are the backbone of the Indonesian economy, making a significant contribution to Gross Domestic Product (GDP) and employment. However, many MSMEs face challenges in effective budget management. This research uses a library study method by collecting data in the form of books, journals and internet articles related to the topic in this research. This research found that the budgeting process consisting of formulation, adoption, implementation and control is very important in the financial management of MSMEs. Obstacles in budgeting in Indonesia include sectoral budget allocation without careful planning and sub-optimal budget management. An efficient and participatory budgeting process can significantly improve the performance of MSMEs. With good budget management, MSMEs can ensure appropriate resource allocation, reduce risks, and achieve strategic goals. This study confirms the importance of budgeting as an essential management tool for organizational success.*

Keyword: *MSMEs, Budgeting, Effectiveness, Management*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji peran anggaran dalam meningkatkan efektivitas pengendalian manajemen pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). UMKM adalah tulang punggung perekonomian Indonesia, memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan lapangan kerja. Namun, banyak UMKM menghadapi tantangan dalam manajemen anggaran yang efektif. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka dengan mengumpulkan data berupa buku, jurnal maupun artikel internet yang berhubungan dengan topik dalam penelitian ini. Penelitian ini menemukan bahwa proses penganggaran yang terdiri dari perumusan, adopsi, pelaksanaan, dan pengendalian sangat penting dalam manajemen keuangan UMKM. Kendala dalam penganggaran di Indonesia termasuk alokasi anggaran sektoral tanpa perencanaan yang matang dan manajemen anggaran yang kurang optimal. Proses penganggaran yang efisien dan partisipatif dapat meningkatkan kinerja UMKM secara signifikan. Dengan pengelolaan anggaran yang baik, UMKM dapat memastikan alokasi sumber daya yang tepat, mengurangi risiko, dan mencapai tujuan strategis. Studi ini menegaskan pentingnya penganggaran sebagai alat manajemen yang esensial untuk keberhasilan organisasi.

Kata Kunci: UMKM; Anggaran; Efektivitas; Manajemen

PENDAHULUAN

Pada dasarnya, UMKM adalah arti usaha atau bisnis yang dilakukan oleh individu, kelompok, badan usaha kecil, maupun rumah tangga Indonesia sebagai negara berkembang menjadikan UMKM sebagai pondasi utama sektor perekonomian masyarakat, hal ini dilakukan untuk mendorong kemampuan kemandirian dalam berkembang pada masyarakat khususnya dalam sektor ekonomi. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah lama menjadi tulang punggung perekonomian di banyak negara, termasuk Indonesia. UMKM memiliki peran penting dalam menciptakan lapangan kerja, menggerakkan pertumbuhan ekonomi, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat. Dalam konteks ini, peningkatan sektor UMKM memiliki potensi besar untuk memberikan dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat.

Sektor UMKM memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar lebih dari 60% atau sekitar Rp8.573 Triliun setiap tahunnya. Selain itu, UMKM juga 97% total tenaga kerja Indonesia atau 116 juta orang. Sebagai entitas bisnis yang menopang perekonomian Indonesia, jumlah UMKM alami peningkatan dari tahun ke tahun. Menurut Kementerian Koperasi dan UMKM RI, pertumbuhan UMKM terus alami peningkatan. Menurut data Kementerian Koperasi, Usaha Keci, dan Menengah (KUMKM) tahun 2018, jumlah pelaku UMKM sebanyak 64,2 juta atau 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Daya serap tenaga kerja UMKM adalah sebanyak 117 juta pekerja atau 97% dari daya serap tenaga kerja dunia usaha. Sementara itu kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional (PDB) sebesar 61,1%, dan sisanya yaitu 38,9% disumbangkan oleh pelaku usaha besar yang jumlahnya hanya sebesar 5.550 atau 0,01% dari jumlah pelaku usaha. UMKM tersebut didominasi oleh pelaku usaha mikro yang berjumlah 98,68% dengan daya serap tenaga kerja sekitar 89%. Sementara itu sumbangan usaha mikro terhadap PDB hanya sekitar 37,8%.

Menurut Nwanyanwu & Ogbonnaya (2018), UMKM dianggap sebagai tulang punggung seluruh negara maju dan berkembang. Dalam lingkungan global yang kompetitif saat ini, usaha kecil tidak selalu bisa dianggap hanya sebagai bisnis domestik (Sitharam & Hoque, 2016). Pada Nguyen (2019) menyatakan bahwa, jika UMKM ingin menciptakan lingkungan yang berkelanjutan di pasar global, mereka perlu meningkatkan proses manajemen mereka, mengikuti tren global, dan memberikan peningkatan pertumbuhan positif bagi tim manajemen dan bisnis secara keseluruhan.

Pentingnya UMKM dalam membangun perekonomian Negara, maka dibutuhkan suatu manajemen yang dapat meningkatkan efektivitas agar dapat terus berkelanjutan dalam proses bisnis UMKM tersebut, salah satunya penganggaran. Proses penganggaran yang efektif sangat penting dalam proses manajemen untuk mencapai kinerja optimal di berbagai sektor bisnis, termasuk manajemen, dan manufaktur. Menurut Kiiru et al., (2018), UMKM tertentu gagal mengembangkan anggaran; ada pula yang melakukan hal tersebut namun tidak memperbarui anggarannya secara terus-menerus dan membandingkan keberhasilannya dengan anggaran sebenarnya, atau merasa tidak puas dengan kesia-siaan anggaran yang dihasilkan, atau dengan proses penganggaran itu sendiri.

Analisis secara umum mencatat bahwa, UMKM memiliki beberapa permasalahan utama yang perlu ditangani seperti; keterbatasan proses manajemen saat ini untuk peningkatan kinerja keseluruhan dibandingkan dengan pasar saat ini. Kurangnya perencanaan, pembiayaan yang tidak tepat, dan manajemen yang buruk dianggap sebagai penyebab utama kegagalan UMKM (Akolo et al., 2018). Dalam kasus perusahaan-perusahaan,

UMKM-UMKM dihadapkan pada beberapa keterbatasan dalam mengelola perusahaan-perusahaannya dan memerlukan peninjauan dan perbaikan terus-menerus. UMKM dengan operasi skala kecil dihadapkan pada; biaya produksi yang tinggi, kurangnya pengalaman dalam produksi, kurangnya modal dan teknologi, informasi pasar yang tidak memadai. Oleh karena itu, UMKM perlu mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ada, mengembangkan strategi yang tepat untuk memberikan strategi kemunculan di pasar regional dan integrasi ke dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (Tran, 2015).

Proses penganggaran perlu fokus pada kenyataan sebenarnya, jika tidak maka akan terjadi kesenjangan dalam proses penganggaran, jika tidak maka akan menghasilkan hasil yang buruk. Untuk menjaga keseimbangan, UMKM dituntut untuk terus berupaya mencapai efektivitas dan efisiensi maksimal dari keseluruhan proses pengendalian anggaran. Proses anggaran secara keseluruhan memerlukan tujuan yang realistis dan waktu yang tepat dalam strategi implementasinya, jika tidak, hasil yang dihasilkan tidak akan berhasil. Abongo (2018) menyatakan, UMKM yang tidak menerapkan perencanaan anggaran yang baik dalam keseluruhan prosedurnya, berisiko memiliki umur bisnis yang pendek. Menghilangkan masalah-masalah ini akan meningkatkan proses anggaran dan memberikan dukungan tambahan bagi manajemen UMKM dan meningkatkan arus kas serta manajemen keuangan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu, meningkatkan fungsi manajemen dan meningkatkan peran perantara proses anggaran sangat penting untuk meningkatkan kinerja UMKM secara keseluruhan (Tuan & Rajagopal, 2022). Oleh karena itu, diketahui bahwa proses anggaran memainkan peran kunci dalam mendukung kinerja UMKM dan hal ini memerlukan kajian lebih lanjut.

Anggaran memainkan peran penting dalam perusahaan mana pun di seluruh dunia, karena anggaran mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan untuk masa depan. Penganggaran adalah konsep yang dapat diterapkan untuk memastikan berjalannya organisasi bisnis secara efektif dan menyediakan cara yang efektif untuk mengelola sumber daya keuangan yang langka dalam lingkungan organisasi. Anggaran menggambarkan rencana keuangan untuk kegiatan di masa depan (Nair et al., 2020). Hal ini memerlukan persiapan proyeksi rinci mengenai jumlah di masa depan. Penganggaran juga merupakan hal yang vital dalam administrasi publik, terutama dalam pengelolaan sumber daya publik. Manajer perusahaan negara terutama bertanggung jawab untuk memastikan pengelolaan sumber daya keuangan yang efektif dalam lingkungan organisasi. Bidang penelitiannya berkaitan dengan administrasi publik; dengan demikian, penganggaran akan memberikan wawasan yang signifikan mengenai praktik terbaik perusahaan publik dalam mengelola sumber daya keuangan (Ho, 2018). Misalnya, anggaran administratif membantu merinci semua pengeluaran penting yang direncanakan, sehingga memungkinkan manajer perusahaan memperkirakan dan mengukur kemajuan yang terkait dengan proyek bisnis yang diusulkan.

Penelitian terkini mengenai perspektif anggaran terhadap faktor manajerial yang memperhatikan peran proses anggaran terhadap kinerja UMKM diperlukan untuk mengurangi kesenjangan pengetahuan dan memberikan solusi bagi manajemen. Nguyen (2019) menyatakan bahwa peran mediasi proses anggaran penting dalam alokasi kegiatan dalam bisnis seperti; manajemen, keuangan, operasi dan manufaktur dalam UMKM. Sebagaimana didefinisikan dalam analisis, peran mediasi proses anggaran perlu mempelajari dukungan terhadap manajemen UMKM, meningkatkan strategi keuangan secara keseluruhan didukung oleh tingkat arus kas yang sesuai untuk meningkatkan kinerja manajemen secara keseluruhan.

Proses pengelolaan sektor UMKM mempunyai keterbatasan yang perlu diperbaiki guna mencapai kinerja kegiatan bisnis, manajemen, dan manufaktur secara keseluruhan. Menyadari pentingnya suatu penganggaran bahkan bagi UMKM yang dimana merupakan

usaha kecil, serta berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana peran penganggaran dalam meningkatkan efektivitas dalam pengendalian manajemen UMKM. Dalam penelitian ini penulis tertarik mengangkat penelitian dengan judul **“Studi Literatur: Peran Anggaran dan Efektivitasnya dalam Pengendalian Manajemen Pada UMKM”**.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan menggunakan metode studi kepustakaan atau literatur review. Literatur review merupakan ikhtisar komprehensif tentang penelitian yang sudah dilakukan mengenai topik yang spesifik untuk menunjukkan kepada pembaca apa yang sudah diketahui tentang topik tersebut dan apa yang belum diketahui, untuk mencari rasional dari penelitian yang sudah dilakukan atau untuk ide penelitian selanjutnya (Denney & Tewksbury, 2013). Studi literatur bisa didapat dari berbagai sumber baik jurnal, buku, dokumentasi, internet dan pustaka. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu berupa buku, jurnal maupun artikel internet yang berhubungan dengan topik pada penelitian ini.

Literature review dimulai dengan materi hasil penulisan yang secara sekuensi diperhatikan dari yang paling relevan, relevan, dan cukup relevan. Kemudian membaca abstrak, setiap jurnal terlebih dahulu untuk memberikan penilaian apakah permasalahan yang dibahas sesuai dengan yang hendak dipecahkan dalam suatu jurnal. Mencatat poin-poin penting dan relevansinya dengan permasalahan penelitian, Untuk menjaga tidak terjebak dalam unsur plagiat, penulis hendaknya juga mencatat sumber informasi dan mencantumkan daftar pustaka. Jika memang informasi berasal dari ide atau hasil penulisan orang lain. Membuat catatan, kutipan, atau informasi yang disusun secara sistematis sehingga penulisan dengan mudah dapat mencari kembali jika sewaktu-waktu diperlukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Anggaran sebagai alat manajemen memegang peranan penting karena manajemen dapat merencanakan, mengorganisasikan dan mengevaluasi kegiatan berdasarkan anggaran tersebut. Novick (1967) berpendapat bahwa anggaran adalah rencana keuangan berkala yang disusun berdasarkan program yang telah ditentukan. Penganggaran adalah suatu proses penyusunan anggaran yang memuat pernyataan dalam bentuk satuan uang yang merupakan cerminan target kegiatan dan kinerja yang dicapai selama periode waktu tertentu. Penganggaran pada dasarnya adalah proses penentuan besaran alokasi sumber daya ekonomi untuk setiap program dan kegiatan dalam bentuk satuan uang. Dalam konteks ini, proses penganggaran diartikan sebagai proses penentuan atau pengalokasian pengeluaran pemerintah. Proses penganggaran biasanya terdiri dari empat tahap utama: perumusan, adopsi, pelaksanaan, dan pengendalian. Tahapan-tahapan ini mengartikan proses penganggaran secara luas. Oleh karena itu, para peneliti memasukkan perencanaan dan penyusunan program yang biasanya mendahului keempat tahap tersebut dan hal ini bukan merupakan bagian dari proses fiskal inti pemerintah. Meskipun tahap perencanaan dan pemrograman tidak berhubungan dengan arus kas aktual, tahap persiapan anggaran dapat menjadi bagian dari proses korupsi yang hanya terwujud dalam pembayaran aktual atau transfer uang selama tahap implementasi. Faktanya, salah satu argumen penting yang dikemukakan di sini adalah bahwa jika tahap awal dilaksanakan dengan buruk, hal ini nantinya akan berdampak pada peningkatan peluang korupsi (Martí, 2013).

Selain penggunaan konsep tersebut, terdapat permasalahan lain dalam penerapan penganggaran berbasis kinerja di Indonesia. Pertama, upaya berbagai pihak dalam memilah anggaran menurut sektor menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak diperlukan lagi karena alokasi anggaran dibagi berdasarkan amanat undang-undang sektoral.

Artinya, formulasi kinerja yang jelas atau keterkaitan yang kuat antara program/kegiatan dengan outputnya tidak diperlukan lagi. Itu semua tidak diperlukan karena setiap sektor yang jaminan anggarannya tercantum dalam peraturan perundang-undangan tidak memerlukan perencanaan yang matang.

Kedua, penerapan aspek ‘biarkan para manajer mengelola’ sebagai langkah selanjutnya dalam penerapan anggaran berbasis kinerja perlu dielaborasi dan optimal. Proses perencanaan dan penganggaran merupakan proses yang penting karena hasil dari proses tersebut menunjukkan pergerakan organisasi. Oleh karena itu proses perencanaan dan penganggaran terus ditingkatkan untuk mencapai anggaran yang kredibel.

Studi literatur ini dilakukan dengan menggunakan berbagai penelitian yang telah dilakukan terdahulu. Peningkatan diperlukan untuk memastikan peran mediasi proses anggaran memberikan pertumbuhan tambahan dalam kinerjanya bagi UMKM (Nguyen, 2019). Namun, isu peningkatan perencanaan anggaran di UMKM masih terbatas (Chu, 2015). Selain itu, terdapat kebutuhan untuk memperbaiki proses penganggaran dalam UMKM, karena saat ini terdapat keterbatasan dalam pengelolaan arus kas keuangan yang efektif dan selaras dengan proses penganggaran. Ini memberikan peran mediasi sebagai implementasi semua kegiatan seperti; manajemen, operasi, manufaktur, dll dalam UMKM. Tran (2015) mengidentifikasi permasalahan utama yang berkontribusi terhadap kegagalan UMKM adalah buruknya pengelolaan arus kas keuangan, terbatasnya sumber daya keuangan dan akses terhadapnya serta pengalaman mereka dalam integrasi global. Oleh karena itu, proses penganggaran merupakan bagian dari manajemen keuangan, ketika melakukan perbaikan terhadap isu-isu dalam proses penganggaran, hal ini akan berdampak positif pada hasil keseluruhan perusahaan.

Studi ini mempertimbangkan teori informasi asimetris dan faktor manusia dalam keseluruhan proses perencanaan anggaran UMKM untuk dianalisis. Menurut Putri & Solikhah, (2018), konsep Asimetri Informasi mengacu pada beragamnya tingkat informasi yang dimiliki oleh berbagai pihak yang terlibat dalam suatu aktivitas tertentu dalam suatu kelompok, yang pada akhirnya menimbulkan ketidakseimbangan dalam kelompok tersebut. Proses penganggaran yang efisien sangat penting untuk meningkatkan kinerja sektor manufaktur, bisnis, dan manajemen secara keseluruhan di UMKM. Proses ini harus mendorong kolaborasi antar berbagai departemen dalam UMKM, yang melibatkan partisipasi aktif dari karyawan dan manajemen untuk mengembangkan anggaran yang efektif untuk kegiatan operasional mereka. Penting juga untuk memastikan bahwa proses ini mencegah terjadinya asimetri informasi, sehingga mendorong transparansi dan keadilan selama pengembangan anggaran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran proses anggaran yang efektif dalam mendukung UMKM untuk mencapai hasil yang efektif untuk keseluruhan kegiatan.

Berdasarkan temuan penelitian oleh Vuong (2023) bahwa dalam proses penganggaran, UMKM sebagian besar menggunakan pendekatan Top-down, yaitu sebesar 33,7% dari total keseluruhan anggaran, sedangkan pendekatan bottom-up mewakili 26,3%. Sebaliknya, Pendekatan Lintas (Partisipatif) merupakan metode penganggaran yang disukai UMKM, yang mencakup 40% dari total penganggaran. Metode ini mengungguli metode lain dalam hal popularitas. Oleh karena itu, keterlibatan yang sistematis dan kolaboratif dalam proses penyusunan anggaran menjamin komitmen yang komprehensif, dengan tujuan mengurangi kesenjangan informasi dan mewujudkan proses anggaran yang efektif. Selain itu, manajemen UMKM perlu fokus pada peningkatan proses anggaran terhadap kinerja UMKM. Manajemen dan karyawan dalam UMKM perlu menganalisis, meninjau dan mengembangkan proses anggaran dengan baik untuk mencapai tujuan dan sasaran. Bandingkan kinerja aktual dengan proyeksi yang dianggarkan secara berkala (misalnya bulanan atau triwulanan, dll) untuk mengidentifikasi penyimpangan dan melakukan penyesuaian yang diperlukan bagi

UMKM. Proses peninjauan berkelanjutan ini membantu menjaga pengendalian keuangan dan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan.

Menurut Nguyen (2019), proses pengendalian manajerial digunakan untuk mengendalikan keseluruhan operasi sumber daya UMKM seperti; modal, orang, tujuan dan sasaran, dll untuk mendukung peningkatan kinerja UMKM secara keseluruhan. Selain itu, fungsi-fungsi yang saling berhubungan untuk kebaikan proses manajemen di UMKM memerlukan penggunaan proses anggaran yang efektif, hal ini merupakan elemen kunci utama. Hal ini memungkinkan pelaksanaan seluruh kegiatan mengupayakan pencapaian dan kinerja maksimal menuju tujuan strategis organisasi bisnis. Anggaran yang diusulkan harus selaras dengan pernyataan visi dan misi perusahaan. Anggaran harus spesifik dan menetapkan tujuan dan sasaran yang sesuai. Semua departemen terkait akan didistribusikan anggaran khusus seperti; manajemen, perencanaan, operasi, manufaktur, penjualan, dan pemasaran, dll. Selain itu, ketika mengembangkan anggaran UMKM untuk perusahaan secara keseluruhan, tujuan anggaran adalah untuk menyediakan alat dan prosedur manajemen yang sesuai untuk perusahaan. Seperti pemantauan bahan-bahan yang dibeli terkait dengan aktivitas manufaktur dan bisnis. Oleh karena itu, diperlukan kolaborasi antara divisi internal, individu, dan tim manajemen dalam menentukan dan mendistribusikan anggaran yang relevan setiap bulan, triwulan, dan tahunan. Hal ini meningkatkan kesadaran secara keseluruhan, mengidentifikasi tinggi atau rendahnya hasil yang berhubungan dengan anggaran.

Selain itu, proses anggaran yang efektif sangat penting bagi semua bisnis, terutama UMKM, karena proses ini merangsang perumusan rencana, memungkinkan pelaksanaannya, mengatur, dan mengelolanya melalui operasi administratif. Menurut Nwanyanwu & Ogbonnaya (2018), manajemen prosedur akuntansi sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya keuangan UMKM digunakan secara efektif dan efisien. Proses penganggaran dapat meningkatkan tingkat efisiensi yang lebih tinggi bagi perusahaan dengan memulai perencanaan dan koordinasi tugas dan memberikan kontribusi terhadap pembelajaran positif dan pengendalian yang dihasilkan oleh perbandingan hasil aktual dengan rencana yang dianggarkan. Oleh karena itu, usulan proses penganggaran yang efektif didasarkan pada sasaran strategis umum UMKM yang relevan pada setiap periode tertentu. Definisikan dengan jelas tujuan keuangan jangka pendek dan jangka panjang UMKM yang diperlukan. Tujuan tujuan ini harus selaras dengan strategi bisnis mereka secara keseluruhan dan membantu memandu proses anggaran mereka. Apalagi anggaran merupakan pengertian rinci yang lengkap untuk aktivitas bisnis, manufaktur, dan manajemen. Perencanaan anggaran menetapkan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan, menetapkan rencana untuk; manufaktur, bisnis, manajemen, dll. Pentingnya keakuratan anggaran bergantung pada situasi bisnis dan manufaktur perusahaan serta tingkat komitmen tim manajemen secara keseluruhan. Jika perkiraan anggarannya tinggi, maka akan terjadi pemborosan; jika anggarannya rendah, hal ini akan menimbulkan kesulitan bagi karyawan ketika mencoba menerapkan rencana dan berdampak pada hasilnya. Oleh karena itu, ketika merencanakan suatu anggaran, diperlukan kerja sama dari seluruh karyawan divisi internal dan manajemen untuk membahas rincian yang relevan, setelah anggaran tersebut diselesaikan, maka anggaran tersebut akan diadopsi oleh semua pihak dalam perusahaan. Selain itu, proses anggaran yang efektif untuk UMKM harus diselaraskan dan digabungkan. unsur-unsur; perencanaan, penetapan tujuan, tinjauan strategis dan pengendalian manajerial. Berfokus pada elemen-elemen ini dan proses anggaran secara keseluruhan akan menghasilkan keuntungan yang signifikan dalam proses anggaran yang efektif dan memberikan peningkatan pada manajemen kinerja secara keseluruhan. Proses ini akan meminimalkan risiko bagi perusahaan.

Anggaran adalah alat penting untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan dan manajemen dalam lingkungan organisasi. Kepatuhan terhadap praktik akuntansi dan

persiapan anggaran terbaik memungkinkan para pemimpin dan manajer perusahaan untuk menentukan berbagai aspek operasi bisnis dan keselarasan mereka dengan tujuan dan sasaran organisasi yang ditetapkan. Bukti dari studi pendahuluan mengungkapkan pentingnya peran pelaporan anggaran yang tepat dalam memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang baik (Ralev, 2019). Biasanya, manajemen organisasi bisnis memanfaatkan anggaran dalam mengevaluasi pemberi kerja dan kinerja departemen dalam organisasi masing-masing. Dalam konteks ini, peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui kegiatan benchmarking. Manajer perusahaan menggunakan anggaran untuk menentukan jumlah unit yang diproduksi atau jasa yang diberikan, termasuk jam kerja dan bahan yang digunakan dalam pembuatan unit jasa tersebut. Prosesnya memerlukan pengalokasian sumber daya ke berbagai bagian dalam anggaran tertentu, kemudian membandingkan biaya aktual dengan perkiraan yang ditetapkan.

Anggaran membantu menentukan keterampilan manajer dalam mengelola dan memimpin organisasi bisnis. Pencapaian tujuan-tujuan tersebut cenderung ada dua. Pertama, penting untuk mengetahui tujuan dan sasaran organisasi (Ralev, 2019). Strategi bisnis harus selaras dengan tujuan organisasi. Manajer yang efektif harus menyeimbangkan strategi bisnis yang diusulkan dan tujuan umum. Kedua, penting untuk menentukan sumber daya administratif yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau kekurangan yang dapat menghambat realisasi tujuan tersebut. Dengan manajemen yang efektif, variasi dalam angka dan hasil yang dianggarkan disebabkan oleh pengaruh kekuatan pasar di luar manajemen perusahaan. Pengelolaan anggaran yang baik juga menggambarkan efektivitas kepemimpinan perusahaan dalam mengarahkan, memimpin, dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan (Ralev, 2019). Anggota tim memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga perlunya partisipasi aktif dalam menjalankan organisasi bisnis sehari-hari. Oleh karena itu, kepemimpinan perusahaan ditentukan oleh sumber daya organisasi yang bijaksana untuk mencapai tujuan bisnis.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti pentingnya anggaran sebagai alat manajemen yang krusial dalam perencanaan, pengorganisasian, dan evaluasi kegiatan organisasi. Proses penganggaran yang efektif terdiri dari perumusan, adopsi, pelaksanaan, dan pengendalian, dan tahap awal yang buruk dapat meningkatkan risiko korupsi. Di Indonesia, permasalahan dalam penganggaran berbasis kinerja termasuk alokasi anggaran sektoral tanpa perencanaan matang dan manajemen anggaran yang kurang optimal. Untuk UMKM, penganggaran yang efisien dan transparan sangat penting untuk meningkatkan kinerja, dengan pendekatan partisipatif dalam penganggaran terbukti lebih efektif. Secara keseluruhan, pengelolaan anggaran yang baik mencerminkan efektivitas kepemimpinan, memastikan alokasi sumber daya yang tepat, dan mengurangi risiko, sehingga merupakan langkah strategis penting bagi keberhasilan organisasi.

REFERENSI

- Abongo, S. (2018). *The Effect of Budgeting Process on The Financial Performance of Top 100 Small and Medium Firms in Kenya*. University of Nairobi.
- Akolo, A. O., Mulili, B., & Kiboi, A. (2018). Effects of strategic planning on performance of small and medium enterprises: The case of SMEs in Nairobi. *Journal of Strategic Management*, 2(4), 65–84.
- Chu, H. M. (2015). *Factors affecting to budget process in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ho Chi Minh City-Vietnam*. Master's thesis. Ho Chi Minh City University of Technology.

- Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2013). How to write a literature review. *Journal of Criminal Justice Education*, 24(2), 218–234.
- Ho, A. T. (2018). From performance budgeting to performance budget management: theory and practice. *Public Administration Review*, 78(5), 748–758.
- Kiiru, S. M., Kamau, J. G., & Nzioki, P. M. (2018). Effect of budget planning on financial performance of small and medium enterprises in Nakuru town central business district. *International Journal of Business Management and Processes (ISSN 2616-3209)*, 4(2).
- Martí, C. (2013). Performance budgeting and accrual budgeting: A study of the United Kingdom, Australia, and New Zealand. *Public Performance & Management Review*, 37(1), 33–58.
- Nair, S., Osamah, A. A., & Salwa, A. (2020). The budgetary process and its effects on financial performance: A study of Small and Medium-Sized Enterprises in Yemen. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(4), 816–834.
- Nguyen, T. T. T. (2019). Analysis of the management process to enhance SMEs performance in Ho Chi Minh City. *International Journal of New Technology and Research*, 5(12), 9–15.
- Novick, D. (1967). *Program budgeting: program analysis and the federal budget*. Harvard University Press.
- Nwanyanwu, L. A., & Ogonnaya, A. N. (2018). Budgetary control and financial performance of small and medium sized enterprises in Rivers State. *International Journal of Economics and Financial Management*, 3(1), 66–73.
- Putri, Y. R., & Solikhah, B. (2018). Organizational commitment, information asymmetry, and the nature of conscientiousness as moderating the relationship of budget participation to budgetary slack. *Accounting Analysis Journal*, 7(3), 176–182.
- Ralev, R. (2019). Guidelines for effective management of the municipal budget. *International Scientific and Practical Conference Bulgaria of Regions 2018*.
- Sitharam, S., & Hoque, M. (2016). Factors affecting the performance of small and medium enterprises in KwaZulu-Natal, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 277–288.
- Tran, H. T. T. (2015). Challenges of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam during the process of integration into the ASEAN Economic Community (AEC). *International Journal of Accounting and Financial Reporting*, 5(2), 133–143.
- Tuan, V. K., & Rajagopal, P. (2022). *The mediating effect of the budget process on the performance of small-and medium-sized enterprises in Ho Chi Minh City, Vietnam*.
- Vuong, T. K. (2023). The State of Art in the Effective Budget Process for Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 13(4), 66.