

The Influence Of Budget Planning, Budget Implementation, Budget Control, And Budget Evaluation On The Effectiveness Of Corporate Financial Management

Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan, Pengendalian, Dan Evaluasi Anggaran Terhadap Efektivitas Manajemen Keuangan Perusahaan

Dini Nurhayati^{1*}, Siti Khaeryyah²

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yasa Anggana, Garut, Indonesia^{1,2}

dini16deden03widhi@gmail.com¹, ira.khaeryyah31@gmail.com²

**Corresponding Author*

ABSTRACT

Effective financial management is an important factor in maintaining corporate sustainability and competitiveness amid increasingly complex business dynamics. One of the strategic instruments used to improve financial management effectiveness is a budgeting system that includes budget planning, implementation, control, and evaluation. However, the success of budgeting does not merely depend on the existence of budget documents, but also on how the entire budgeting cycle is implemented in an integrated manner. This study aims to analyze the effects of budget planning, budget implementation, budget control, and budget evaluation on the effectiveness of corporate financial management. This study employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 120 respondents who were involved in corporate budgeting activities. The sampling technique used was purposive sampling, while data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the assistance of SmartPLS software. The measurement model was evaluated through the outer model assessment to examine construct validity and reliability, while the inner model assessment was conducted to test the relationships among research variables. The results indicate that budget planning, budget implementation, budget control, and budget evaluation have a positive and significant effect on the effectiveness of corporate financial management. Budget control emerged as the most dominant factor, highlighting the importance of monitoring activities, identifying deviations, and implementing corrective actions in improving financial management effectiveness. This study confirms that an integrated budgeting system can serve as a strategic instrument to enhance the efficiency of financial resource utilization and support the achievement of organizational objectives.

Keywords: Budget Planning, Budget Implementation, Budget Control, Budget Evaluation, Financial Management Effectiveness, PLS-SEM

ABSTRAK

Pengelolaan keuangan yang efektif menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan dan daya saing perusahaan di tengah dinamika bisnis yang semakin kompleks. Salah satu instrumen strategis dalam meningkatkan efektivitas manajemen keuangan adalah sistem penganggaran yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran. Namun, keberhasilan anggaran tidak hanya bergantung pada keberadaan dokumen anggaran, melainkan pada bagaimana seluruh siklus penganggaran diterapkan secara terintegrasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 120 responden yang terlibat dalam aktivitas pengelolaan anggaran perusahaan. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk serta inner model untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan evaluasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Pengendalian anggaran menjadi faktor yang memiliki pengaruh paling

dominan, menunjukkan pentingnya aktivitas pemantauan, identifikasi penyimpangan, dan tindakan korektif dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan. Penelitian ini menegaskan bahwa sistem penganggaran yang terintegrasi dapat menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Kata kunci: Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Pengendalian Anggaran, Evaluasi Anggaran, Efektivitas Manajemen Keuangan, PLS-SEM

1. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menyebabkan perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan pengelolaan keuangan yang efektif agar mampu mempertahankan keberlanjutan operasional dan meningkatkan daya saing. Pengelolaan keuangan tidak lagi hanya berfokus pada aktivitas pencatatan transaksi, tetapi telah berkembang menjadi proses strategis yang melibatkan perencanaan sumber daya, pengendalian biaya, evaluasi kinerja, serta pengambilan keputusan berbasis informasi. Efektivitas manajemen keuangan mencerminkan kemampuan organisasi dalam memastikan bahwa sumber daya keuangan dialokasikan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan. Dalam perspektif akuntansi manajemen, informasi keuangan dan nonkeuangan yang dikelola secara tepat dapat meningkatkan kualitas keputusan manajerial dan membantu organisasi beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Ojra et al., 2021).

Salah satu instrumen utama yang digunakan perusahaan untuk mencapai efektivitas pengelolaan keuangan adalah sistem penganggaran. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai dokumen perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat komunikasi strategi, koordinasi antarunit, pengendalian aktivitas, serta evaluasi pencapaian kinerja. Namun, keberadaan anggaran tidak secara otomatis menjamin efektivitas keuangan perusahaan. Anggaran akan memberikan manfaat apabila dikelola melalui suatu siklus yang terintegrasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, hingga evaluasi. Kegagalan pada salah satu tahapan dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara strategi perusahaan dengan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Tahap awal dalam sistem penganggaran adalah perencanaan anggaran. Perencanaan yang berkualitas memungkinkan perusahaan menetapkan target keuangan secara realistis, memperkirakan kebutuhan sumber daya, serta menentukan prioritas penggunaan dana. Bergmann et al. (2020) menunjukkan bahwa pemanfaatan informasi dan analitik bisnis dalam proses penyusunan anggaran mampu meningkatkan kualitas prediksi serta memperbaiki efektivitas proses penganggaran. Selain itu, Purnamasari dan Adriza (2024) menemukan bahwa penerapan teknik penganggaran modal yang tepat berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan karena membantu perusahaan membuat keputusan investasi berdasarkan pertimbangan risiko dan manfaat ekonomi.

Selain kualitas perencanaan, keberhasilan sistem anggaran juga ditentukan oleh bagaimana anggaran tersebut dilaksanakan. Pelaksanaan anggaran merupakan proses menerjemahkan rencana keuangan menjadi aktivitas operasional yang nyata melalui penggunaan dana sesuai dengan prioritas perusahaan. Dalam tahap ini, koordinasi antarbagian, kejelasan tanggung jawab, serta keterlibatan pihak terkait menjadi faktor penting agar anggaran tidak hanya menjadi target administratif. Duan et al. (2022) menunjukkan bahwa proses penerjemahan strategi melalui mekanisme penganggaran yang terstruktur mampu meningkatkan kinerja organisasi karena menciptakan keselarasan antara tujuan strategis dan aktivitas operasional.

Tahapan berikutnya adalah pengendalian anggaran yang berfungsi memastikan bahwa realisasi keuangan tetap berada dalam batas yang telah ditetapkan. Pengendalian anggaran dilakukan melalui pemantauan penggunaan dana, analisis penyimpangan, serta tindakan korektif terhadap ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi. Sistem pengendalian yang

efektif tidak hanya berperan dalam mengurangi pemborosan, tetapi juga meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan. Phan et al. (2023) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang digunakan secara efektif mampu meningkatkan kapabilitas organisasi melalui koordinasi dan proses pembelajaran internal. Sejalan dengan itu, Henttu-Aho (2018) menyatakan bahwa pendekatan pengendalian yang adaptif seperti *rolling forecast* membantu organisasi melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis secara lebih cepat.

Tahap terakhir dalam siklus penganggaran adalah evaluasi anggaran. Evaluasi berperan sebagai mekanisme pembelajaran organisasi dengan memberikan informasi mengenai keberhasilan maupun kelemahan pelaksanaan anggaran. Hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar perbaikan kebijakan keuangan dan penyusunan anggaran periode berikutnya. Arnold dan Artz (2019) menjelaskan bahwa fungsi evaluasi dalam sistem anggaran memiliki peran penting dalam mengukur kinerja manajerial, meskipun penerapannya perlu dilakukan secara tepat agar tidak mendorong perilaku disfungsional.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan antara praktik penganggaran dengan kinerja organisasi, sebagian besar penelitian sebelumnya masih menempatkan komponen penganggaran secara terpisah, seperti fokus pada partisipasi anggaran, sistem pengendalian manajemen, atau teknik penyusunan anggaran tertentu. Padahal, efektivitas manajemen keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh satu tahap penganggaran, melainkan merupakan hasil dari keterkaitan seluruh siklus anggaran. Selain itu, penelitian mengenai integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran dalam menjelaskan efektivitas manajemen keuangan perusahaan masih relatif terbatas.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan memandang sistem penganggaran sebagai suatu rangkaian proses yang terintegrasi, bukan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam memperkuat sistem penganggaran sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya keuangan.

2. Kajian Pustaka

Efektivitas Manajemen Keuangan

Efektivitas manajemen keuangan menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya keuangan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Efektivitas tersebut tidak hanya berkaitan dengan pencapaian keuntungan, tetapi juga mencakup kemampuan perusahaan dalam melakukan perencanaan keuangan, mengalokasikan sumber daya secara tepat, mengendalikan biaya, serta memastikan keputusan keuangan mendukung strategi bisnis. Dalam perspektif akuntansi manajemen, sistem pengelolaan keuangan yang efektif membutuhkan informasi yang relevan agar manajemen mampu melakukan pengambilan keputusan secara tepat dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Ojra et al., 2021).

Salah satu mekanisme yang mendukung efektivitas manajemen keuangan adalah sistem penganggaran. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan pengendalian yang membantu organisasi memastikan bahwa sumber daya digunakan sesuai dengan tujuan strategis. Sistem anggaran yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan transparansi, memperkuat akuntabilitas, serta membantu manajemen mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan (Merchant, 2007).

Efektivitas manajemen keuangan dalam penelitian ini dipahami sebagai tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan keuangan melalui pengelolaan anggaran yang sistematis, mulai dari penyusunan rencana hingga evaluasi hasil penggunaan dana.

Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan tahap awal dalam proses penganggaran yang berfungsi menentukan arah penggunaan sumber daya keuangan perusahaan. Melalui perencanaan anggaran, perusahaan menetapkan target pendapatan, kebutuhan biaya, prioritas investasi, serta strategi penggunaan dana dalam periode tertentu. Perencanaan yang akurat memungkinkan perusahaan mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kemampuan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis.

Bergmann et al. (2020) menjelaskan bahwa proses perencanaan anggaran yang didukung oleh penggunaan informasi dan analitik bisnis mampu meningkatkan kualitas prediksi serta memperbaiki efektivitas proses penganggaran. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran bukan hanya aktivitas administratif, tetapi menjadi bagian strategis dalam pengambilan keputusan keuangan.

Selain itu, Purnamasari dan Adriza (2024) menunjukkan bahwa penerapan teknik penganggaran yang tepat berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan karena membantu perusahaan melakukan evaluasi investasi berdasarkan risiko dan manfaat ekonomi. Dengan demikian, semakin baik kualitas perencanaan anggaran, semakin besar kemungkinan perusahaan mampu mengelola sumber daya keuangannya secara efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Perencanaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan proses penerapan rencana keuangan menjadi aktivitas operasional perusahaan. Tahap ini mencakup penggunaan dana sesuai dengan alokasi yang telah ditetapkan, koordinasi antarbagian, serta kepatuhan terhadap prosedur pengeluaran perusahaan. Perencanaan anggaran yang baik tidak akan memberikan manfaat apabila tidak didukung oleh pelaksanaan yang konsisten.

Menurut Duan et al. (2022), proses penerjemahan strategi melalui mekanisme penganggaran yang jelas dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena menciptakan keselarasan antara tujuan organisasi dan aktivitas operasional. Pelaksanaan anggaran juga membutuhkan keterlibatan berbagai pihak agar keputusan penggunaan dana tidak hanya menjadi tanggung jawab bagian keuangan, tetapi menjadi bagian dari proses manajerial secara keseluruhan.

Joshi et al. (2003) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki prosedur implementasi anggaran yang jelas cenderung lebih mampu menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian kinerja. Oleh karena itu, pelaksanaan anggaran yang efektif diperkirakan mampu meningkatkan efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Pelaksanaan anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran merupakan proses pemantauan dan evaluasi terhadap kesesuaian antara rencana dan realisasi keuangan perusahaan. Melalui pengendalian anggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan, mengetahui penyebab perbedaan antara target dan realisasi, serta mengambil tindakan korektif untuk menjaga pencapaian tujuan keuangan.

Sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat membantu organisasi meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Phan et al. (2023) menemukan bahwa penggunaan sistem pengendalian

manajemen secara interaktif mampu meningkatkan kapabilitas organisasi melalui proses pembelajaran dan koordinasi internal.

Selain itu, Henttu-Aho (2018) menjelaskan bahwa pendekatan pengendalian anggaran yang fleksibel seperti *rolling forecast* memungkinkan perusahaan melakukan penyesuaian berdasarkan informasi terbaru sehingga keputusan keuangan menjadi lebih responsif terhadap perubahan kondisi bisnis.

Dengan demikian, semakin efektif sistem pengendalian anggaran yang diterapkan perusahaan, semakin tinggi efektivitas manajemen keuangan yang dapat dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Pengendalian anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran merupakan tahap akhir dalam siklus penganggaran yang bertujuan menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan anggaran serta memberikan masukan untuk periode berikutnya. Evaluasi dilakukan melalui perbandingan antara target dan realisasi, analisis penyimpangan, serta penilaian terhadap efektivitas penggunaan sumber daya.

Arnold dan Artz (2019) menjelaskan bahwa anggaran memiliki fungsi penting dalam evaluasi kinerja karena dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai pencapaian manajerial. Namun, evaluasi perlu dilakukan secara tepat agar tidak hanya berorientasi pada pencapaian angka, tetapi juga mempertimbangkan kualitas keputusan dan keberlanjutan perusahaan.

Evaluasi anggaran yang dilakukan secara sistematis memungkinkan perusahaan memperbaiki kelemahan dalam proses pengelolaan keuangan, meningkatkan akurasi perencanaan berikutnya, serta memperkuat pengendalian internal. Oleh karena itu, evaluasi anggaran diperkirakan memiliki hubungan positif terhadap efektivitas manajemen keuangan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Evaluasi anggaran berpengaruh positif terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan ini digunakan karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan sebab akibat antara perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Pendekatan kuantitatif memungkinkan peneliti melakukan pengukuran variabel secara objektif melalui data numerik serta melakukan pengujian hipotesis berdasarkan hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan sebelumnya.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei melalui instrumen kuesioner yang diberikan kepada responden yang memahami aktivitas pengelolaan anggaran perusahaan. Metode survei banyak digunakan dalam penelitian akuntansi manajemen karena mampu menggambarkan praktik manajerial yang terjadi dalam organisasi, terutama terkait sistem penganggaran, pengendalian, dan pengambilan keputusan keuangan. Van der Stede et al. (2005) menjelaskan bahwa penelitian berbasis survei dalam bidang akuntansi manajemen dapat memberikan bukti empiris yang kuat apabila instrumen penelitian dirancang secara tepat serta memperhatikan validitas dan reliabilitas pengukuran.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh individu dalam perusahaan yang memiliki keterlibatan terhadap proses pengelolaan anggaran, baik dalam tahap penyusunan, pelaksanaan, pengawasan, maupun evaluasi anggaran. Unit analisis penelitian adalah individu

yang memiliki pemahaman mengenai aktivitas penganggaran perusahaan, seperti manajer, kepala bagian, supervisor, staf keuangan, maupun pihak lain yang memiliki tanggung jawab dalam penggunaan dan pengendalian sumber daya keuangan perusahaan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu metode pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu agar data yang diperoleh berasal dari individu yang memiliki pengalaman dan informasi relevan terhadap fenomena yang diteliti. Responden dalam penelitian ini dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa mereka telah bekerja dalam perusahaan minimal satu tahun serta memiliki keterlibatan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, atau evaluasi anggaran. Pemilihan teknik tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang lebih representatif karena responden tidak hanya memberikan persepsi umum, tetapi berdasarkan pengalaman langsung terhadap sistem penganggaran yang diterapkan perusahaan.

Jumlah sampel penelitian ditentukan dengan mempertimbangkan karakteristik model penelitian dan teknik analisis yang digunakan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten dengan jumlah sampel yang relatif fleksibel serta berorientasi pada pengujian model prediktif. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa PLS-SEM sesuai digunakan dalam penelitian manajemen yang bertujuan mengembangkan model struktural, terutama ketika penelitian melibatkan beberapa konstruk laten dan hubungan kompleks antarvariabel.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden penelitian. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator variabel yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu mengenai sistem penganggaran dan manajemen keuangan. Kuesioner menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 yang menunjukkan "sangat tidak setuju" hingga skor 5 yang menunjukkan "sangat setuju". Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap penerapan proses penganggaran serta efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji untuk memastikan kualitas pengukuran melalui pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian tersebut diperlukan karena kualitas instrumen menentukan ketepatan hasil penelitian dalam menjelaskan hubungan antarvariabel. Van der Stede et al. (2005) menyatakan bahwa penelitian survei dalam akuntansi manajemen perlu memperhatikan kualitas bukti empiris yang diperoleh melalui pengujian terhadap desain instrumen, validitas konstruk, serta konsistensi pengukuran.

Definisi Operasional Variabel

Variabel perencanaan anggaran dalam penelitian ini didefinisikan sebagai proses penyusunan rencana keuangan perusahaan yang mencakup penentuan target pendapatan, estimasi biaya, kebutuhan investasi, serta alokasi sumber daya berdasarkan tujuan strategis organisasi. Perencanaan anggaran menjadi tahap awal yang menentukan kualitas pengelolaan keuangan karena berfungsi memberikan arah penggunaan dana perusahaan. Bergmann et al. (2020) menjelaskan bahwa proses perencanaan anggaran yang didukung oleh penggunaan informasi dan analitik bisnis dapat meningkatkan akurasi peramalan serta memperbaiki kualitas proses penganggaran. Oleh karena itu, variabel perencanaan anggaran diukur melalui aspek kesesuaian anggaran dengan tujuan perusahaan, ketepatan estimasi keuangan, penggunaan informasi historis, dan keterlibatan unit kerja dalam penyusunan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan proses penerapan rencana keuangan ke dalam aktivitas operasional perusahaan sesuai dengan alokasi dana yang telah ditetapkan. Pelaksanaan anggaran menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu menerjemahkan rencana keuangan menjadi tindakan nyata melalui penggunaan dana yang tepat, koordinasi antarbagian, serta

kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku. Duan et al. (2022) menunjukkan bahwa proses penerjemahan strategi melalui mekanisme penganggaran yang sistematis mampu meningkatkan kinerja perusahaan karena menciptakan hubungan yang lebih kuat antara strategi organisasi dan aktivitas operasional. Dengan demikian, pelaksanaan anggaran diukur melalui kesesuaian realisasi dengan rencana, kepatuhan penggunaan dana, koordinasi antarunit, dan ketepatan waktu pelaksanaan kegiatan.

Pengendalian anggaran merupakan proses pemantauan terhadap penggunaan anggaran untuk memastikan bahwa realisasi keuangan tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian dilakukan melalui evaluasi penyimpangan antara anggaran dan realisasi, analisis penyebab perbedaan, serta tindakan korektif yang diperlukan untuk menjaga pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Phan et al. (2023) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis serta mendukung peningkatan kinerja. Oleh karena itu, pengendalian anggaran dalam penelitian ini diukur berdasarkan aktivitas pemantauan anggaran, analisis penyimpangan, evaluasi penggunaan dana, dan tindakan perbaikan.

Evaluasi anggaran merupakan proses penilaian terhadap hasil pelaksanaan anggaran untuk mengetahui tingkat pencapaian target serta memberikan masukan bagi penyusunan anggaran periode berikutnya. Evaluasi berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran organisasi karena hasil evaluasi dapat digunakan untuk memperbaiki kelemahan dalam proses pengelolaan keuangan. Arnold dan Artz (2019) menjelaskan bahwa anggaran memiliki fungsi penting dalam evaluasi kinerja karena dapat menjadi dasar dalam menilai pencapaian manajerial, meskipun penerapannya perlu dilakukan secara tepat agar tidak menciptakan perilaku disfungsional. Variabel evaluasi anggaran dalam penelitian ini diukur melalui pencapaian target anggaran, efektivitas penggunaan dana, identifikasi kelemahan penganggaran, serta pemanfaatan hasil evaluasi untuk perbaikan berikutnya.

Efektivitas manajemen keuangan merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya keuangan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas tersebut mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menggunakan dana secara efisien, membuat keputusan keuangan yang tepat, mengendalikan biaya, serta mencapai target keuangan yang telah ditetapkan. Ojra et al. (2021) menjelaskan bahwa praktik manajemen akuntansi strategis yang didukung oleh sistem informasi yang tepat dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan mendukung peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan konsep tersebut, efektivitas manajemen keuangan diukur melalui efisiensi penggunaan sumber daya keuangan, kualitas keputusan keuangan, kemampuan pengendalian biaya, dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pemilihan metode PLS-SEM didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada pengujian kemampuan prediksi model serta analisis hubungan antarvariabel laten yang terdiri atas perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, evaluasi anggaran, dan efektivitas manajemen keuangan. Hair et al. (2022) menjelaskan bahwa PLS-SEM merupakan pendekatan yang sesuai digunakan dalam penelitian manajemen karena mampu menguji model kompleks, memiliki fleksibilitas terhadap ukuran sampel, serta tidak terlalu bergantung pada asumsi distribusi data.

Tahapan analisis dilakukan melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, nilai

Average Variance Extracted (AVE), *Cronbach's Alpha*, serta *composite reliability*. Selanjutnya, evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien determinasi (R^2), *effect size* (f^2), *predictive relevance* (Q^2), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Melalui tahapan analisis tersebut, penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai pengaruh perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 120 responden yang memiliki keterlibatan dalam aktivitas pengelolaan anggaran perusahaan. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Analisis karakteristik responden bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai latar belakang partisipan serta memastikan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang memadai terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	72	60%
	Perempuan	48	40%
Usia	<30 tahun	38	31,7%
	30–40 tahun	52	43,3%
	>40 tahun	30	25%
Pendidikan	Diploma	26	21,7%
	Sarjana	78	65%
	Pascasarjana	16	13,3%
Lama bekerja	1–5 tahun	44	36,7%
	6–10 tahun	49	40,8%
	>10 tahun	27	22,5%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berada pada kelompok usia 30–40 tahun dan memiliki pengalaman kerja 6–10 tahun. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman profesional yang cukup dalam memahami mekanisme penganggaran perusahaan sehingga mampu memberikan penilaian yang relevan terhadap praktik pengelolaan keuangan.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki kemampuan yang baik dalam merepresentasikan konstruk yang digunakan. Pengujian dilakukan melalui validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan. Menurut Hair et al. (2022), evaluasi *outer model* merupakan tahap penting dalam pendekatan PLS-SEM karena kualitas pengukuran konstruk akan menentukan ketepatan interpretasi hubungan struktural antarvariabel.

Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui sejauh mana indikator mampu menjelaskan konstruk yang diukur. Kriteria validitas konvergen terpenuhi apabila nilai *outer loading* berada di atas 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50 (Hair et al., 2022).

Tabel 2. Hasil Uji Outer Loading

Konstruk	Indikator	Loading Factor
Perencanaan Anggaran	PA1	0,812
	PA2	0,846
	PA3	0,791
	PA4	0,825
Pelaksanaan Anggaran	PLA1	0,804
	PLA2	0,837
	PLA3	0,792
	PLA4	0,819
Pengendalian Anggaran	PEN1	0,856
	PEN2	0,821
	PEN3	0,803
	PEN4	0,841
Evaluasi Anggaran	EVA1	0,818
	EVA2	0,852
	EVA3	0,795
	EVA4	0,824
Efektivitas Manajemen Keuangan	EMK1	0,836
	EMK2	0,861
	EMK3	0,814
	EMK4	0,847

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk penelitian dengan baik sehingga seluruh indikator dinyatakan valid.

Reliabilitas Konstruk

Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability.

Tabel 3. Hasil Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Perencanaan Anggaran	0,842	0,889	0,667
Pelaksanaan Anggaran	0,831	0,882	0,652
Pengendalian Anggaran	0,861	0,904	0,701
Evaluasi Anggaran	0,846	0,891	0,671
Efektivitas Manajemen Keuangan	0,872	0,912	0,722

Hasil pada Tabel 3 menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Dengan demikian, seluruh konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan mampu digunakan dalam analisis lanjutan.

Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya.

Tabel 4. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	PA	PLA	PEN	EVA	EMK
PA	0,817				
PLA	0,521	0,807			
PEN	0,498	0,564	0,837		

EVA	0,476	0,523	0,589	0,819	
EMK	0,602	0,615	0,673	0,554	0,850

Nilai akar AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai R-Square

Tabel 5. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R ²	Interpretasi
Efektivitas Manajemen Keuangan	0,684	Moderat

Nilai R-square sebesar 0,684 menunjukkan bahwa variabel perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan evaluasi anggaran mampu menjelaskan 68,4% variasi efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Effect Size (f²)

Tabel 6. Nilai Effect Size

Hubungan	f ²	Interpretasi
PA → EMK	0,126	Sedang
PLA → EMK	0,091	Kecil
PEN → EMK	0,175	Sedang
EVA → EMK	0,084	Kecil

Hasil menunjukkan bahwa pengendalian anggaran memiliki kontribusi efek terbesar dibandingkan variabel lainnya.

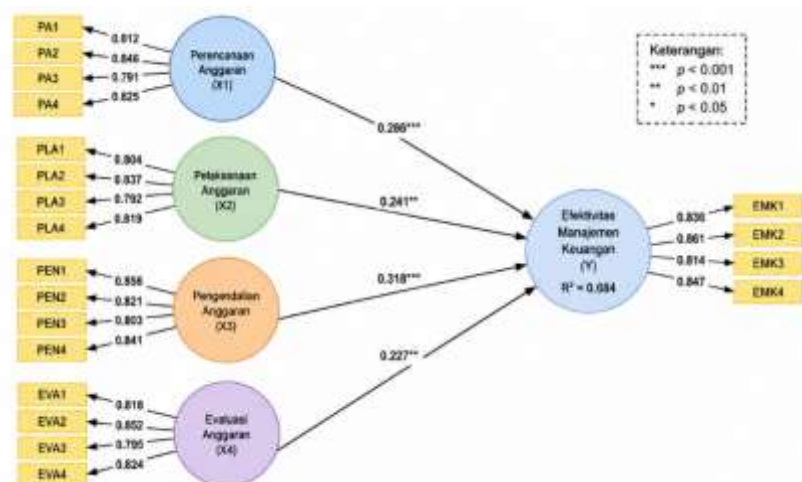
Predictive Relevance (Q²)

Tabel 7. Predictive Relevance

Variabel	Q ²
Efektivitas Manajemen Keuangan	0,451

Nilai Q² yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik.

Struktur Model Penelitian



Gambar 1. Struktur Model Penelitian

Model penelitian menunjukkan hubungan antara empat variabel eksogen, yaitu perencanaan anggaran (X1), pelaksanaan anggaran (X2), pengendalian anggaran (X3), dan evaluasi anggaran (X4) terhadap efektivitas manajemen keuangan (Y). Berdasarkan model struktural, seluruh variabel independen memiliki arah hubungan positif terhadap variabel dependen.

Pengujian Hipotesis

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan Variabel	β	T Statistic	P Value	Keputusan
H1	PA $\rightarrow$ EMK	0,286	3,842	0,000	Diterima
H2	PLA $\rightarrow$ EMK	0,241	3,115	0,002	Diterima
H3	PEN $\rightarrow$ EMK	0,318	4,276	0,000	Diterima
H4	EVA $\rightarrow$ EMK	0,227	2,964	0,003	Diterima

Pembahasan

Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Efektivitas Manajemen Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan ($\beta = 0,286$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas perencanaan anggaran yang dilakukan perusahaan, maka semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya keuangannya secara efektif.

Perencanaan anggaran memiliki peran penting karena menjadi dasar dalam menentukan arah penggunaan dana perusahaan. Melalui proses perencanaan yang sistematis, perusahaan dapat menetapkan target keuangan, memperkirakan kebutuhan biaya, serta mengurangi risiko keputusan keuangan yang tidak tepat. Hasil penelitian ini mendukung temuan Bergmann et al. (2020) yang menyatakan bahwa penggunaan informasi yang berkualitas dalam proses perencanaan anggaran dapat meningkatkan akurasi prediksi dan kepuasan terhadap sistem penganggaran.

Temuan ini juga sejalan dengan Purnamasari dan Adriza (2024) yang menunjukkan bahwa kualitas teknik penganggaran modal berhubungan dengan peningkatan kinerja keuangan perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi menjadi instrumen strategis yang membantu perusahaan mengoptimalkan keputusan investasi dan penggunaan sumber daya.

Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Efektivitas Manajemen Keuangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen keuangan ($\beta = 0,241$; $p = 0,002$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sistem anggaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam menerapkan rencana keuangan ke dalam aktivitas operasional.

Pelaksanaan anggaran yang efektif membutuhkan koordinasi antarunit, pemahaman terhadap tujuan anggaran, serta kepatuhan terhadap prosedur penggunaan dana. Apabila anggaran telah disusun dengan baik tetapi tidak diterapkan secara konsisten, maka manfaat anggaran sebagai alat pengendalian akan menjadi terbatas.

Hasil penelitian ini memperkuat penelitian Duan et al. (2022) yang menemukan bahwa proses penerjemahan strategi melalui sistem penganggaran yang terstruktur dapat meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, Gitariani dan Mimba (2021) menjelaskan bahwa keterlibatan pihak internal dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran dapat meningkatkan kualitas keputusan manajerial karena menciptakan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi.

Pengaruh Pengendalian Anggaran terhadap Efektivitas Manajemen Keuangan

Pengendalian anggaran menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap efektivitas manajemen keuangan ($\beta = 0,318$; $p < 0,001$). Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam melakukan monitoring, mengidentifikasi penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif merupakan faktor utama dalam menjaga efektivitas pengelolaan keuangan.

Pengendalian anggaran berfungsi sebagai mekanisme pengawasan yang memastikan bahwa penggunaan dana tetap sesuai dengan tujuan perusahaan. Sistem pengendalian yang baik memungkinkan organisasi mendeteksi masalah lebih awal dan melakukan penyesuaian sebelum memberikan dampak negatif terhadap kondisi keuangan.

Hasil ini mendukung penelitian Phan et al. (2023) yang menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki hubungan positif dengan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Felício et al. (2021) juga menjelaskan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen yang efektif dapat membantu organisasi menyelaraskan aktivitas operasional dengan tujuan strategis.

Selain itu, Henttu-Aho (2018) menegaskan bahwa pengendalian anggaran yang bersifat fleksibel mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis karena memungkinkan perusahaan menggunakan informasi terbaru dalam pengambilan keputusan.

Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Efektivitas Manajemen Keuangan

Evaluasi anggaran terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen keuangan ($\beta = 0,227$; $p = 0,003$). Hasil ini menunjukkan bahwa evaluasi menjadi bagian penting dalam memastikan keberlanjutan proses pengelolaan anggaran.

Evaluasi memberikan informasi mengenai tingkat keberhasilan pencapaian target, efisiensi penggunaan dana, serta kelemahan yang perlu diperbaiki pada periode berikutnya. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas penilaian, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Arnold dan Artz (2019) yang menjelaskan bahwa anggaran memiliki fungsi evaluasi kinerja yang penting dalam organisasi. Evaluasi yang dilakukan secara tepat dapat membantu manajemen memperoleh informasi yang lebih baik untuk meningkatkan kualitas keputusan keuangan.

Selain itu, Kihn dan Näsi (2021) menunjukkan bahwa kualitas informasi yang digunakan dalam proses evaluasi dan penganggaran berperan dalam meningkatkan kualitas keputusan organisasi. Hal ini memperkuat bahwa evaluasi anggaran yang berbasis informasi akan menghasilkan perbaikan sistem keuangan yang lebih efektif.

5. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perencanaan anggaran, pelaksanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan evaluasi anggaran terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel penganggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen keuangan karena proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara sistematis mampu membantu perusahaan menentukan prioritas penggunaan sumber daya, memperkirakan kebutuhan keuangan, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat. Selain itu, pelaksanaan anggaran terbukti memberikan kontribusi positif karena keberhasilan pengelolaan keuangan tidak hanya ditentukan oleh

kualitas rencana, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam menerjemahkan rencana tersebut ke dalam aktivitas operasional secara konsisten.

Selanjutnya, pengendalian anggaran menjadi faktor yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap efektivitas manajemen keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam melakukan pemantauan, mengidentifikasi penyimpangan, serta mengambil tindakan korektif merupakan aspek penting dalam menjaga efisiensi penggunaan dana dan memastikan pencapaian tujuan keuangan. Evaluasi anggaran juga terbukti berpengaruh positif karena proses evaluasi memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk memperbaiki kelemahan pengelolaan keuangan dan meningkatkan kualitas perencanaan pada periode berikutnya.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian akuntansi manajemen dengan menunjukkan bahwa efektivitas manajemen keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh satu aspek penganggaran secara terpisah, tetapi merupakan hasil dari keterintegrasian seluruh siklus anggaran yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa anggaran berfungsi bukan hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung pengambilan keputusan dan pencapaian tujuan organisasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen perusahaan bahwa peningkatan efektivitas keuangan perlu dilakukan melalui penguatan seluruh tahapan pengelolaan anggaran. Perusahaan tidak cukup hanya berfokus pada penyusunan anggaran, tetapi juga perlu memastikan implementasi yang tepat, sistem pengendalian yang responsif, serta evaluasi yang digunakan sebagai dasar perbaikan berkelanjutan. Dengan demikian, pengelolaan anggaran yang terintegrasi dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas keputusan keuangan.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas model penelitian dengan mempertimbangkan variabel lain yang dapat memengaruhi efektivitas manajemen keuangan, seperti sistem informasi akuntansi, budaya organisasi, kompetensi manajerial, maupun digitalisasi proses keuangan. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan pendekatan longitudinal agar mampu memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai perubahan efektivitas pengelolaan keuangan dalam jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Arnold, M. C., & Artz, M. (2019). The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation. *Accounting, Organizations and Society*, 73, 50–67. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.06.001>
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). Digitization of the budgeting process: Determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. *Journal of Management Control*, 31, 25–54. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>
- Duan, W., Li, H., Sun, J., & Yang, G. (2022). Standardization of the strategy translation process, procedural fairness in budgeting and firm performance. *China Journal of Accounting Research*, 15(3), 100254. <https://doi.org/10.1016/j.cjar.2022.100254>
- Felício, T., Samagaio, A., & Rodrigues, R. (2021). Adoption of management control systems and performance in public sector organizations. *Journal of Business Research*, 124, 593–602. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.069>
- Gitariani, N. K. D., & Mimba, N. P. S. H. (2021). Partisipasi penyusunan anggaran, kompetensi, self-efficacy sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. *E-Jurnal Akuntansi*, 31(3), 735–748. <https://doi.org/10.24843/EJA.2021.v31.i03.p07>

- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 29, 327–360. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
- Joshi, P. L., Al-Mudhahki, J., & Bremser, W. G. (2003). Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 737–750. <https://doi.org/10.1108/02686900310500505>
- Kihn, L. A., & Näsi, S. (2021). Do non-financial performance and accrual-based cost information affect public sector budgeting? *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(6), 95–116. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2021-0056>
- Mir, F. A., & Rezanian, D. (2021). The interactive use of management control systems and information technology project performance: A conceptual framework. *Accounting Perspectives*, 20(4), 719–741. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12269>
- Ojra, J., Opute, A. P., & Alsolmi, M. M. (2021). Strategic management accounting and performance implications: A literature review and research agenda. *Future Business Journal*, 7, Article 64. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00109-1>
- Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2023). The associations between management control systems, organisational capabilities and performance. *Journal of Management Control*, 34, 435–462. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00365-6>
- Purnamasari, P., & Adriza. (2024). Capital budgeting techniques and financial performance: A comparison between SMEs and large listed firms. *Cogent Economics & Finance*, 12(1), Article 2404707. <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2404707>
- Van der Stede, W. A., Young, S. M., & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: The case of survey studies. *Accounting, Organizations and Society*, 30(7–8), 655–684. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.01.003>