

## Peran Anggaran dalam Pengelolaan Risiko Keuangan Perusahaan

Ravel Anwar<sup>a</sup>, Sonya Marliani<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Politenik Istikom Bina Citra Informatika, Sukabumi

<sup>b</sup>Universitas Nusa Cendana, Kupang

<sup>a</sup>ravel@istikombci.ac.id, <sup>b</sup>sonya\_marliani@staf.undana.ac.id

### Abstrak

Di tengah meningkatnya ketidakpastian ekonomi, penelitian ini mendalami fungsi strategis anggaran dalam mengelola risiko keuangan perusahaan. Penelitian ini membahas peran anggaran sebagai alat manajemen penting untuk mengenali, mengurangi, dan mengendalikan risiko dalam lingkungan bisnis. Dengan metode kualitatif berbasis tinjauan literatur, data dikumpulkan dari berbagai penelitian terdahulu untuk menunjukkan dampak positif dari anggaran yang disusun dengan baik dan memiliki fleksibilitas. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa perusahaan yang dapat mengintegrasikan manajemen risiko dalam proses penganggaran memiliki peluang lebih besar dalam mengurangi dampak risiko seperti pasar, kredit, likuiditas, dan operasional. Beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa anggaran yang responsif mampu memperkuat perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar. Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi sejumlah strategi, termasuk perencanaan darurat dan alokasi cadangan dana, yang terbukti efektif dalam menjaga kestabilan finansial perusahaan. Temuan ini tidak hanya memberikan kontribusi pada literatur manajemen keuangan, tetapi juga menyajikan panduan praktis bagi perusahaan untuk mengoptimalkan anggaran sebagai alat strategis menghadapi tantangan ekonomi. Penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas eksplorasi pada berbagai sektor dan analisis jangka panjang guna mendapatkan pemahaman mendalam mengenai peran anggaran dalam pengelolaan risiko keuangan

Kata kunci : Anggaran Strategis, Pengelolaan Risiko Keuangan, Ketidakpastian Ekonomi, Fleksibilitas Anggaran, Mitigasi Risiko

### Abstract

*Amid rising economic uncertainty, this study explores the strategic role of budgeting in managing corporate financial risk. It examines budgeting as a critical management tool for identifying, mitigating, and controlling risks within a business environment. Utilizing a qualitative approach grounded in literature review, data is gathered from prior studies to demonstrate the positive impact of a well-structured and flexible budget. Findings reveal that companies capable of integrating risk management into their budgeting processes are more likely to mitigate impacts from market, credit, liquidity, and operational risks. Additionally, various studies suggest that adaptive budgeting enhances a company's resilience in responding to market fluctuations. This study also highlights specific strategies, such as contingency planning and reserve allocation, which effectively support financial stability. These findings contribute to financial management literature while providing practical guidance for companies to optimize budgets as strategic tools for addressing economic challenges. Future research is recommended to broaden the scope across sectors and undertake longitudinal analysis to deepen understanding of budgeting's role in financial risk management*

*Keyword: Strategic Budget, Financial Risk Management, Economic Uncertainty, Budget Flexibility, Risk Mitigation*

### PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan tidak menentu, manajemen keuangan yang efektif menjadi semakin krusial. Menurut laporan dari McKinsey (2020), 85% perusahaan di seluruh dunia menghadapi tantangan signifikan dalam perencanaan keuangan mereka akibat volatilitas pasar dan ketidakpastian ekonomi. Anggaran merupakan elemen fundamental dalam manajemen keuangan perusahaan, berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan

evaluasi kinerja. Anggaran memungkinkan perusahaan untuk merencanakan alokasi sumber daya secara efisien, menetapkan target keuangan, dan memantau kinerja terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Dalam konteks perencanaan, anggaran membantu manajer untuk mengidentifikasi kebutuhan sumber daya, merencanakan pengeluaran, dan mengatur prioritas investasi. Sebagai alat pengendalian, anggaran berfungsi untuk memastikan bahwa pengeluaran tidak melebihi pendapatan yang diharapkan, serta untuk

mengetahui dan mengoreksi penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan.

Penelitian sebelumnya oleh Smith dan Brown (2020) menekankan bahwa anggaran yang disusun dengan baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan perusahaan. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem penganggaran yang efektif cenderung lebih mampu mencapai target keuangan mereka dan menghadapi ketidakpastian ekonomi dengan lebih baik. Selain itu, anggaran juga berperan penting dalam komunikasi internal, memfasilitasi koordinasi antara berbagai departemen, dan memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama.

Risiko keuangan adalah ketidakpastian yang dapat mengganggu stabilitas keuangan perusahaan dan mempengaruhi kinerja operasional serta profitabilitas. Risiko keuangan dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk fluktuasi pasar, perubahan kebijakan pemerintah, ketidakpastian ekonomi global, dan kejadian tak terduga seperti pandemi. Ketidakpastian ekonomi, misalnya, dapat mempengaruhi proyeksi pendapatan dan biaya, sehingga menyulitkan perusahaan untuk merencanakan dan mengendalikan keuangan mereka. Menurut Johnson et al. (2019), risiko keuangan dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis, termasuk risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Risiko pasar terkait dengan perubahan harga aset keuangan, seperti saham dan obligasi, yang dapat mempengaruhi nilai portofolio perusahaan. Risiko kredit terkait dengan kemungkinan gagal bayar oleh pelanggan atau mitra bisnis, yang dapat mengganggu arus kas perusahaan. Risiko likuiditas muncul ketika perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya, sementara risiko operasional terkait dengan kerugian yang timbul dari kegagalan sistem internal, proses, atau kebijakan.

Selama periode 2019 hingga 2024, banyak penelitian telah menyoroti dampak risiko keuangan terhadap kinerja perusahaan. Misalnya, Williams dan Thompson (2021) menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 telah meningkatkan risiko keuangan bagi banyak perusahaan, menyebabkan gangguan rantai pasokan, penurunan permintaan konsumen, dan ketidakpastian pendapatan. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang lebih adaptif dalam menghadapi risiko keuangan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik selama periode krisis.

Martinez et al. (2022) juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengadopsi pendekatan proaktif dalam pengelolaan risiko keuangan mampu mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian ekonomi. Mereka menekankan pentingnya pengembangan strategi mitigasi risiko yang komprehensif, termasuk penggunaan anggaran yang fleksibel dan adaptif. Penelitian ini menemukan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran mereka lebih mampu menghadapi perubahan kondisi pasar dan mempertahankan stabilitas keuangan.

Risiko keuangan merupakan tantangan signifikan yang dihadapi oleh perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan tidak menentu. Anggaran, dalam hal ini, memainkan peran penting dalam membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan risiko keuangan. Dengan merencanakan pengeluaran secara cermat,

menetapkan cadangan untuk menghadapi ketidakpastian, dan memantau kinerja keuangan secara berkala, perusahaan dapat mengurangi dampak negatif dari risiko keuangan dan meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Ketidakpastian ekonomi yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis global saat ini menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang efektif dalam mengelola risiko keuangan. Dalam hal ini, anggaran memainkan peran kritis sebagai alat manajerial yang dapat membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan berbagai risiko keuangan yang dihadapi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi berbagai cara di mana anggaran dapat digunakan untuk mengelola risiko keuangan, termasuk risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Dengan mengkaji literatur yang ada dan penelitian sebelumnya, penelitian ini akan menganalisis bagaimana proses penyusunan anggaran yang cermat dapat membantu perusahaan merencanakan pengeluaran, menetapkan cadangan untuk menghadapi ketidakpastian, serta memantau dan mengendalikan kinerja keuangan secara berkala.

Penelitian-penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Johnson et al. (2019) dan Martinez et al. (2022), menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran mereka lebih mampu menghadapi perubahan kondisi pasar dan mempertahankan stabilitas keuangan. Dengan demikian, penelitian ini juga akan mengidentifikasi strategi-strategi spesifik yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko keuangan melalui penggunaan anggaran.

Secara khusus, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana anggaran dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan berbagai jenis risiko keuangan, termasuk risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Dengan mengkaji literatur yang ada dan penelitian sebelumnya, penelitian ini berusaha untuk memberikan wawasan mendalam mengenai strategi penggunaan anggaran yang efektif dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan mempertahankan stabilitas keuangan perusahaan.

## Konsep Dasar Anggaran

Anggaran merupakan alat manajerial yang esensial dalam manajemen keuangan perusahaan, yang terdiri dari rencana keuangan yang terstruktur untuk periode tertentu. Menurut Horngren et al. (2019), anggaran adalah rencana kuantitatif untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya keuangan dalam periode tertentu. Dalam konteks perusahaan, anggaran mencakup proyeksi pendapatan, pengeluaran, investasi, dan arus kas yang direncanakan. Anggaran berfungsi sebagai peta jalan bagi perusahaan, memberikan panduan tentang bagaimana sumber daya keuangan akan digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi utama anggaran adalah sebagai alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi. Pertama, sebagai alat perencanaan, anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan operasional dan strategis perusahaan. Ini termasuk identifikasi kebutuhan sumber daya, pengaturan prioritas pengeluaran, dan alokasi dana untuk berbagai proyek

dan inisiatif bisnis. Kedua, sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan perusahaan untuk memantau kinerja keuangan secara berkala dan membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini membantu dalam mendeteksi penyimpangan dari rencana awal dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Ketiga, sebagai alat evaluasi, anggaran menyediakan dasar untuk menilai kinerja manajerial dan operasional, memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang telah diterapkan dan membuat keputusan yang lebih baik di masa depan (Drury, 2020).

Penelitian oleh Smith dan Brown (2020) menekankan bahwa anggaran yang disusun dengan baik dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan perusahaan. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem penganggaran yang efektif cenderung lebih mampu mencapai target keuangan mereka dan menghadapi ketidakpastian ekonomi dengan lebih baik. Selain itu, anggaran juga berperan penting dalam komunikasi internal, memfasilitasi koordinasi antara berbagai departemen, dan memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama.

Dalam manajemen keuangan, terdapat berbagai jenis anggaran yang digunakan oleh perusahaan untuk memenuhi berbagai kebutuhan perencanaan dan pengendalian. Berikut adalah beberapa jenis anggaran yang umum digunakan:

#### 1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional mencakup perencanaan pendapatan dan pengeluaran yang terkait dengan kegiatan operasional sehari-hari perusahaan. Ini termasuk anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja, dan anggaran biaya overhead. Anggaran operasional membantu perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan kegiatan operasional untuk memastikan profitabilitas (Garrison, Noreen, & Brewer, 2021).

#### 2. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah proyeksi arus kas masuk dan keluar yang diharapkan selama periode tertentu. Anggaran ini penting untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya. Anggaran kas membantu dalam mengidentifikasi periode di mana perusahaan mungkin mengalami kekurangan atau kelebihan kas, dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk mengelola likuiditas (Brigham & Ehrhardt, 2020).

#### 3. Anggaran Modal

Anggaran modal (capital budget) mencakup perencanaan investasi jangka panjang dalam aset tetap seperti peralatan, bangunan, dan proyek-proyek besar lainnya. Anggaran ini membantu perusahaan dalam merencanakan pengeluaran modal yang signifikan dan mengevaluasi proyek-proyek investasi berdasarkan kriteria keuangan seperti nilai sekarang bersih (NPV) dan tingkat pengembalian internal (IRR) (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2019).

#### 4. Anggaran Proyek

Anggaran proyek adalah perencanaan keuangan untuk proyek-proyek khusus yang memiliki tujuan dan jangka waktu tertentu. Anggaran ini mencakup estimasi biaya yang terkait dengan pelaksanaan proyek dan sumber daya yang diperlukan.

DOI: 10.32897/dimmensi.v4i2.3727

Anggaran proyek membantu dalam mengelola proyek secara efisien dan mengendalikan biaya untuk memastikan bahwa proyek diselesaikan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan (Kerzner, 2021).

#### 5. Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas atau volume produksi. Anggaran ini memungkinkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan kondisi operasional dan memberikan alat yang lebih dinamis untuk pengendalian biaya. Anggaran fleksibel membantu perusahaan dalam memahami bagaimana perubahan dalam tingkat aktivitas mempengaruhi biaya dan pendapatan (Hilton & Platt, 2019).

#### 6. Anggaran Zero-Based

Anggaran zero-based adalah pendekatan di mana setiap item pengeluaran harus dijustifikasi dari awal setiap periode anggaran, tanpa mengacu pada anggaran periode sebelumnya. Pendekatan ini membantu dalam mengidentifikasi pengeluaran yang tidak perlu dan memastikan bahwa setiap pengeluaran memiliki alasan yang kuat. Anggaran zero-based mendorong efisiensi dan penghematan biaya (Pyhrr, 2020).

Dengan memahami berbagai jenis anggaran dan fungsinya, perusahaan dapat merencanakan dan mengelola sumber daya keuangan mereka secara lebih efektif. Setiap jenis anggaran memiliki peran khusus dalam membantu perusahaan mencapai tujuan strategis dan operasional mereka, serta mengelola risiko keuangan yang dihadapi. Penelitian dan praktik manajemen keuangan terus berkembang untuk mengintegrasikan penggunaan berbagai jenis anggaran guna meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

### Risiko Keuangan

Risiko keuangan adalah ketidakpastian yang dapat mengganggu stabilitas keuangan perusahaan dan mempengaruhi kinerja operasional serta profitabilitas. Menurut Brigham dan Ehrhardt (2020), risiko keuangan merujuk pada kemungkinan bahwa arus kas perusahaan tidak akan cukup untuk memenuhi kewajiban keuangan yang ada, yang dapat menyebabkan penurunan nilai perusahaan atau bahkan kebangkrutan. Risiko keuangan dapat berasal dari berbagai sumber dan dapat dikategorikan menjadi beberapa tipe utama:

#### 1. Risiko Pasar

Risiko pasar terkait dengan fluktuasi harga aset keuangan seperti saham, obligasi, dan komoditas. Perubahan harga ini dapat mempengaruhi nilai portofolio investasi perusahaan dan arus kas yang dihasilkan. Menurut Jorion (2019), risiko pasar dapat disebabkan oleh perubahan suku bunga, nilai tukar mata uang, dan harga komoditas.

#### 2. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah kemungkinan bahwa debitur atau mitra bisnis gagal memenuhi kewajiban pembayaran mereka. Hal ini dapat mengganggu arus kas perusahaan dan menyebabkan kerugian. Saunders dan Cornett (2021) menjelaskan bahwa risiko kredit dapat timbul dari pinjaman yang diberikan perusahaan kepada pelanggan atau dari piutang dagang.

### 3. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas muncul ketika perusahaan tidak mampu memenuhi kewajiban keuangan jangka pendeknya karena kurangnya kas atau aset yang mudah dicairkan. Fabozzi (2020) mengemukakan bahwa risiko likuiditas dapat terjadi akibat kesulitan dalam menjual aset dengan cepat tanpa mengalami kerugian harga yang signifikan.

### 4. Risiko Operasional

Risiko operasional terkait dengan kerugian yang timbul dari kegagalan sistem internal, proses, atau kebijakan. Menurut Basel Committee on Banking Supervision (2019), risiko operasional mencakup kerugian akibat kesalahan manusia, kegagalan teknologi, dan kejadian eksternal seperti bencana alam.

### 5. Risiko Reputasi

Risiko reputasi adalah potensi kerugian yang timbul akibat penurunan citra perusahaan di mata publik atau pemangku kepentingan. Eccles et al. (2020) menekankan bahwa risiko reputasi dapat mempengaruhi kepercayaan pelanggan, investor, dan mitra bisnis, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan.

Risiko keuangan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketidakmampuan untuk mengelola risiko ini dengan efektif dapat mengakibatkan kerugian finansial, penurunan nilai perusahaan, dan bahkan kebangkrutan. Menurut studi oleh Williams dan Thompson (2021), perusahaan yang gagal mengelola risiko keuangan secara memadai cenderung mengalami volatilitas pendapatan yang lebih tinggi, penurunan profitabilitas, dan peningkatan biaya modal.

Risiko pasar, misalnya, dapat menyebabkan fluktuasi signifikan dalam nilai portofolio investasi perusahaan, yang dapat mempengaruhi arus kas dan laba bersih. Mishkin (2020) mencatat bahwa volatilitas pasar yang tinggi dapat membuat perusahaan sulit untuk merencanakan keuangan mereka dengan akurat, mengakibatkan keputusan investasi yang kurang optimal. Risiko kredit, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan peningkatan piutang tak tertagih dan kerugian kredit. Saunders dan Cornett (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang menghadapi risiko kredit tinggi mungkin harus menyediakan cadangan kerugian yang lebih besar, yang dapat mengurangi laba bersih dan mengganggu arus kas operasional. Risiko likuiditas juga dapat memiliki dampak yang merugikan. Fabozzi (2020) menjelaskan bahwa perusahaan yang mengalami kesulitan likuiditas mungkin harus menjual aset dengan harga diskon atau mengambil pinjaman dengan biaya tinggi untuk memenuhi kewajiban jangka pendek, yang pada akhirnya dapat mengurangi profitabilitas. Selain itu, risiko operasional dan reputasi dapat mengakibatkan kerugian yang signifikan. Kegagalan operasional dapat menyebabkan gangguan dalam produksi atau layanan, sementara kerugian reputasi dapat mengurangi kepercayaan pelanggan dan investor, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi penjualan dan akses ke modal (Eccles et al., 2020).

Manajemen risiko keuangan yang efektif adalah kunci untuk menjaga stabilitas keuangan dan kinerja perusahaan. Penelitian dan praktik manajemen keuangan terus berkembang untuk membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola,

dan mengendalikan risiko keuangan dengan lebih baik dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian.

## Peran Anggaran dalam Pengelolaan Risiko

Anggaran memainkan peran penting dalam pengelolaan risiko keuangan perusahaan dengan menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi keuangan. Menurut Horngren et al. (2019), anggaran yang disusun dengan baik dapat membantu perusahaan mengidentifikasi potensi risiko keuangan sejak dini dan merumuskan strategi untuk mengelolanya secara proaktif.

Salah satu cara utama anggaran membantu dalam pengelolaan risiko adalah melalui perencanaan yang cermat. Anggaran memungkinkan manajer untuk memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran masa depan, sehingga mereka dapat mengantisipasi potensi kekurangan kas atau kebutuhan pembiayaan tambahan. Garrison, Noreen, dan Brewer (2021) menekankan bahwa dengan merencanakan keuangan secara detail, perusahaan dapat mengidentifikasi titik-titik kritis di mana risiko keuangan mungkin muncul dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian untuk memantau kinerja keuangan secara berkala. Melalui proses penganggaran, perusahaan dapat menetapkan tolok ukur kinerja dan membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Drury (2020) menjelaskan bahwa deteksi penyimpangan dari anggaran awal memungkinkan manajer untuk segera mengidentifikasi masalah dan mengambil tindakan korektif, sehingga mengurangi dampak negatif dari risiko keuangan. Penelitian oleh Smith dan Brown (2020) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan anggaran secara efektif cenderung lebih adaptif dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan fluktuasi pasar. Mereka menemukan bahwa anggaran yang fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan rencana keuangan mereka sesuai dengan perubahan kondisi eksternal, sehingga meningkatkan ketahanan terhadap risiko.

Anggaran juga dapat membantu dalam pengelolaan risiko kredit dan likuiditas. Dengan menyusun anggaran kas yang terperinci, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Brigham dan Ehrhardt (2020) mengemukakan bahwa anggaran kas yang baik membantu perusahaan dalam merencanakan arus kas masuk dan keluar, mengidentifikasi potensi defisit kas, dan merumuskan strategi untuk mengatasinya.

## Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai peran anggaran dalam pengelolaan risiko keuangan menyatakan bahwa bagaimana perusahaan dapat meningkatkan stabilitas dan kinerja keuangan mereka. Smith dan Brown (2020) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem penganggaran yang efektif cenderung lebih mampu mencapai target keuangan mereka dan menghadapi ketidakpastian ekonomi dengan lebih baik. Penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran yang disusun dengan baik tidak hanya membantu dalam perencanaan dan pengendalian keuangan tetapi juga

meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi ekonomi.

Selanjutnya, penelitian oleh Williams dan Thompson (2021) mengkaji dampak pandemi COVID-19 terhadap risiko keuangan perusahaan. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang lebih adaptif dalam menghadapi risiko keuangan, termasuk yang memiliki anggaran fleksibel, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik selama periode krisis. Penelitian ini menyoroti pentingnya fleksibilitas anggaran dalam menghadapi ketidakpastian dan gangguan eksternal yang tidak terduga.

Martinez et al. (2022) juga meneliti bagaimana perusahaan mengelola risiko keuangan melalui penganggaran. Mereka mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengadopsi pendekatan proaktif dalam pengelolaan risiko keuangan mampu mengurangi dampak negatif dari ketidakpastian ekonomi. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan strategi mitigasi risiko yang komprehensif, termasuk penggunaan anggaran yang fleksibel dan adaptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran mereka lebih mampu menghadapi perubahan kondisi pasar dan mempertahankan stabilitas keuangan.

Dalam tinjauan literatur mereka, Johnson et al. (2019) mengkategorikan risiko keuangan menjadi beberapa jenis, termasuk risiko pasar, risiko kredit, risiko likuiditas, dan risiko operasional. Mereka menekankan bahwa anggaran yang efektif dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengelola berbagai jenis risiko ini. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan anggaran untuk memantau kinerja keuangan secara berkala lebih mampu mendeteksi penyimpangan dari rencana awal dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah pendekatan kualitatif berbasis sintesis literatur, yang bertujuan untuk mengintegrasikan temuan dari beberapa penelitian sebelumnya mengenai peran anggaran dalam pengelolaan risiko keuangan. Menurut Cooper (2019), sintesis literatur memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kesenjangan dalam penelitian yang ada, serta mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif.

Dalam penelitian ini, metode sintesis tematik digunakan untuk menganalisis dan menggabungkan hasil dari berbagai studi yang relevan. Snyder (2019) menjelaskan bahwa pendekatan ini efektif untuk mengeksplorasi fenomena kompleks dengan mengumpulkan dan mengkategorikan informasi dari berbagai sumber, sehingga memberikan wawasan yang lebih holistik tentang strategi pengelolaan risiko melalui anggaran.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari berbagai studi sebelumnya yang relevan dengan topik peran anggaran dalam pengelolaan risiko keuangan. Menurut Johnston (2017), data sekunder mencakup publikasi akademik, laporan keuangan perusahaan, dan artikel jurnal yang telah melalui proses peer-review. Penggunaan data sekunder memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola dan tren dari hasil penelitian terdahulu, memberikan konteks

yang lebih luas dan mendalam. Data dikumpulkan melalui kajian literatur sistematis, mengidentifikasi studi yang relevan menggunakan basis data akademik seperti JSTOR, PubMed, dan Google Scholar. Kriteria inklusi dan eksklusi diterapkan untuk memastikan relevansi dan kualitas sumber. Analisis tematik digunakan untuk menggabungkan temuan dari berbagai penelitian. Metode analisis kualitatif yang digunakan adalah analisis tematik, yang melibatkan pengidentifikasian, pengkodean, dan pengelompokan tema utama dari data literatur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Peran Anggaran dalam Identifikasi Risiko

Anggaran berfungsi sebagai alat penting dalam identifikasi risiko keuangan potensial dengan menyediakan kerangka kerja sistematis untuk memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran masa depan. Anggaran memungkinkan perusahaan untuk merencanakan kegiatan keuangan mereka dengan lebih baik, serta mengidentifikasi dan mengantisipasi potensi risiko sebelum risiko tersebut berdampak signifikan. Menurut Horngren et al. (2019), anggaran yang disusun dengan baik dapat membantu manajer keuangan dalam merencanakan kebutuhan kas, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan mengidentifikasi area di mana risiko keuangan mungkin muncul Anwar et al. (2022).

Salah satu cara utama anggaran membantu dalam identifikasi risiko adalah melalui perencanaan yang cermat dan proyeksi keuangan. Dengan memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran masa depan, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi kekurangan kas atau kebutuhan pembiayaan tambahan. Garrison, Noreen, dan Brewer (2021) menekankan bahwa anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi titik-titik kritis di mana risiko keuangan mungkin muncul, seperti fluktuasi pendapatan atau peningkatan biaya operasional, sehingga tindakan pencegahan dapat diambil.

Penelitian oleh Smith dan Brown (2020) menyoroti bagaimana perusahaan teknologi besar menggunakan anggaran untuk mengidentifikasi risiko keuangan potensial terkait dengan investasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D). Dalam studi kasus mereka, perusahaan tersebut menggunakan anggaran untuk memproyeksikan biaya R&D dan membandingkannya dengan pendapatan yang diharapkan dari produk baru. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi risiko keuangan yang terkait dengan over-budgeting atau under-budgeting dalam proyek R&D. Selain itu, penelitian oleh Williams dan Thompson (2021) mengkaji dampak pandemi COVID-19 terhadap risiko keuangan perusahaan ritel. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang memiliki anggaran fleksibel dan adaptif lebih mampu mengidentifikasi dan mengelola risiko keuangan selama krisis. Studi kasus mereka menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan anggaran untuk memantau kinerja keuangan secara berkala dapat mendeteksi penyimpangan dari rencana awal dan mengambil tindakan korektif dengan cepat, sehingga mengurangi dampak negatif dari risiko keuangan.

Penelitian lainnya oleh Martinez et al. (2022) menemukan bahwa perusahaan di sektor manufaktur menggunakan anggaran untuk mengidentifikasi risiko terkait dengan

fluktuasi harga bahan baku. Dalam studi kasus mereka, perusahaan tersebut menggunakan anggaran untuk memproyeksikan biaya bahan baku dan mengidentifikasi potensi risiko yang terkait dengan perubahan harga pasar. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi mitigasi, seperti kontrak harga tetap atau hedging, untuk mengelola risiko tersebut. Johnson et al. (2019) juga menyoroti bagaimana anggaran dapat membantu dalam mengidentifikasi risiko likuiditas. Dalam studi kasus mereka, perusahaan keuangan menggunakan anggaran kas untuk memproyeksikan arus kas masuk dan keluar, sehingga mereka dapat mengidentifikasi periode di mana mereka mungkin menghadapi kekurangan kas dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut.

Terakhir, penelitian oleh Anderson dan Parker (2020) menunjukkan bagaimana perusahaan energi menggunakan anggaran untuk mengidentifikasi risiko operasional yang terkait dengan pemeliharaan dan penggantian peralatan. Dalam studi kasus mereka, anggaran digunakan untuk merencanakan biaya pemeliharaan dan penggantian peralatan secara terperinci, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi potensi risiko yang terkait dengan kegagalan peralatan dan mengambil tindakan pencegahan yang diperlukan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran adalah alat yang efektif dalam identifikasi risiko keuangan potensial. Dengan menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan dan proyeksi keuangan, anggaran membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko keuangan yang dihadapi. Temuan-temuan ini menekankan pentingnya penggunaan anggaran dalam meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap ketidakpastian dan risiko keuangan.

## Peran Anggaran dalam Mitigasi Risiko

Anggaran memainkan peran penting dalam mitigasi risiko keuangan dengan menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk merencanakan, mengendalikan, dan memonitor kegiatan keuangan perusahaan. Strategi mitigasi risiko yang diterapkan melalui anggaran termasuk perencanaan kontingensi, alokasi cadangan, penyesuaian anggaran, dan pengawasan kinerja keuangan. Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2021), anggaran yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi potensi risiko dan merumuskan tindakan pencegahan yang diperlukan untuk mengurangi dampak negatif dari risiko tersebut.

Salah satu strategi utama adalah perencanaan kontingensi, di mana perusahaan menyusun anggaran alternatif untuk menghadapi berbagai skenario risiko. Horngren et al. (2019) menjelaskan bahwa perencanaan kontingensi memungkinkan perusahaan untuk tetap operasional meskipun terjadi fluktuasi pasar atau gangguan eksternal. Selain itu, alokasi cadangan dalam anggaran membantu perusahaan untuk menyisihkan dana sebagai buffer terhadap risiko yang tidak terduga. Smith dan Brown (2020) menekankan bahwa cadangan ini dapat digunakan untuk menutupi kerugian atau biaya tambahan yang timbul akibat risiko keuangan.

Penelitian oleh Williams dan Thompson (2021) menyoroti bagaimana perusahaan ritel besar menggunakan anggaran untuk mengurangi risiko keuangan selama pandemi COVID-19. Dalam studi kasus mereka, perusahaan tersebut

menerapkan strategi penyesuaian anggaran dengan mengurangi biaya operasional dan menunda investasi yang tidak mendesak. Langkah ini memungkinkan perusahaan untuk menjaga likuiditas dan meminimalkan dampak negatif dari penurunan pendapatan. Martinez et al. (2022) meneliti perusahaan manufaktur yang menggunakan anggaran untuk mengelola risiko fluktuasi harga bahan baku. Perusahaan tersebut menyusun anggaran yang mencakup strategi hedging dan kontrak harga tetap untuk mengurangi ketidakpastian harga bahan baku. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengendalikan biaya produksi dan menjaga profitabilitas meskipun terjadi fluktuasi harga di pasar. Johnson et al. (2019) juga menunjukkan bagaimana perusahaan keuangan menggunakan anggaran untuk mengelola risiko likuiditas. Dalam studi kasus mereka, perusahaan tersebut menyusun anggaran kas yang terperinci untuk memantau arus kas masuk dan keluar, sehingga mereka dapat mengidentifikasi dan mengatasi potensi kekurangan kas sebelum menjadi masalah yang lebih besar.

Penelitian oleh Anderson dan Parker (2020) mengkaji perusahaan energi yang menggunakan anggaran untuk mengelola risiko operasional terkait pemeliharaan dan penggantian peralatan. Perusahaan tersebut menyusun anggaran pemeliharaan yang mencakup jadwal pemeliharaan rutin dan alokasi dana untuk penggantian peralatan. Langkah ini membantu perusahaan untuk mengurangi risiko kegagalan peralatan dan menjaga kontinuitas operasional.

Dari semua literatur menunjukkan bahwa anggaran adalah alat yang efektif dalam mitigasi risiko keuangan. Dengan menyediakan kerangka kerja untuk perencanaan dan pengawasan keuangan, anggaran membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko keuangan yang dihadapi. Temuan-temuan ini menekankan pentingnya penggunaan anggaran dalam meningkatkan ketahanan perusahaan terhadap ketidakpastian dan risiko keuangan.

## Peran Anggaran dalam Pengendalian Risiko

Anggaran memainkan peran krusial dalam pengendalian risiko keuangan dengan menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan perusahaan untuk memantau dan mengendalikan kinerja keuangan secara berkelanjutan. Proses penganggaran yang efektif melibatkan pengaturan tolok ukur kinerja, pemantauan hasil aktual terhadap anggaran, dan penyesuaian yang diperlukan untuk mengatasi penyimpangan Anwar et al. (2024). Menurut Horngren et al. (2019), anggaran yang disusun dengan baik memungkinkan manajer keuangan untuk mengidentifikasi masalah keuangan sejak dini dan merumuskan langkah-langkah korektif yang diperlukan.

Salah satu cara utama anggaran digunakan dalam pengendalian risiko adalah melalui analisis varian, yang membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Garrison, Noreen, dan Brewer (2021) menekankan bahwa analisis varian memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi penyimpangan signifikan dan menginvestigasi penyebabnya, sehingga tindakan korektif dapat segera diambil. Selain itu, anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan yang membantu manajemen dalam memantau aliran kas dan memastikan bahwa perusahaan tetap likuid.

Penelitian oleh Smith dan Brown (2020) menunjukkan bagaimana perusahaan teknologi menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian risiko untuk memantau proyek pengembangan perangkat lunak. Dalam studi kasus mereka, perusahaan tersebut menggunakan anggaran untuk menetapkan target biaya dan jadwal proyek, serta memantau kinerja proyek secara berkala. Dengan cara ini, perusahaan dapat mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul selama proyek berlangsung, sehingga mengurangi risiko keterlambatan dan over-budgeting. Williams dan Thompson (2021) mengkaji perusahaan ritel yang menggunakan anggaran untuk mengendalikan risiko keuangan selama periode ketidakpastian ekonomi akibat pandemi COVID-19. Perusahaan ini menerapkan anggaran fleksibel yang dapat disesuaikan dengan perubahan kondisi pasar. Studi kasus mereka menunjukkan bahwa penggunaan anggaran fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan rencana keuangan mereka dengan cepat, sehingga meminimalkan dampak negatif dari penurunan pendapatan.

Martinez et al. (2022) menemukan bahwa perusahaan manufaktur menggunakan anggaran untuk mengendalikan risiko terkait fluktuasi harga bahan baku. Dengan menyusun anggaran yang mencakup strategi hedging dan kontrak harga tetap, perusahaan dapat memantau dan mengendalikan biaya bahan baku, sehingga menjaga stabilitas biaya produksi dan profitabilitas. Johnson et al. (2019) menyoroti bagaimana perusahaan keuangan menggunakan anggaran kas untuk mengendalikan risiko likuiditas. Dalam studi kasus mereka, perusahaan tersebut menggunakan anggaran kas untuk memantau arus kas harian dan bulanan, sehingga mereka dapat mengidentifikasi potensi kekurangan kas dan merencanakan tindakan yang diperlukan untuk mengatasi masalah tersebut.

Penelitian oleh Anderson dan Parker (2020) mengkaji perusahaan energi yang menggunakan anggaran pemeliharaan untuk mengendalikan risiko operasional terkait kegagalan peralatan. Perusahaan ini menyusun anggaran pemeliharaan yang mencakup jadwal pemeliharaan rutin dan alokasi dana untuk penggantian peralatan. Langkah ini membantu perusahaan untuk mengurangi risiko kegagalan peralatan dan menjaga kontinuitas operasional. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran adalah alat yang efektif dalam pengendalian risiko keuangan. Dengan menyediakan kerangka kerja untuk memantau dan mengendalikan kinerja keuangan, anggaran membantu perusahaan mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko keuangan yang dihadapi.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, Smith dan Brown (2020) menunjukkan bahwa studi kasus terbatas pada perusahaan teknologi, sehingga kurang dapat digeneralisasikan ke sektor lain. Kedua, Williams dan Thompson (2021) mengakui bahwa data mereka terbatas pada periode pandemi, yang mungkin tidak mencerminkan kondisi normal. Martinez et al. (2022) mencatat keterbatasan dalam jumlah sampel perusahaan manufaktur yang diteliti. Johnson et al. (2019) menyoroti keterbatasan dalam pengukuran variabel likuiditas. Terakhir, Anderson dan Parker (2020) mencatat bahwa studi mereka terbatas pada perusahaan energi, sehingga hasilnya mungkin tidak berlaku secara universal.

### **Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu**

Temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya anggaran dalam pengelolaan risiko keuangan. Smith dan Brown (2020) serta Williams dan Thompson (2021) menunjukkan bahwa anggaran fleksibel dan terstruktur membantu perusahaan mengatasi ketidakpastian ekonomi. Martinez et al. (2022) dan Johnson et al. (2019) mendukung penggunaan anggaran untuk mengelola risiko fluktuasi harga dan likuiditas. Anderson dan Parker (2020) menegaskan pentingnya anggaran pemeliharaan dalam mengurangi risiko operasional. Secara keseluruhan, temuan ini memperkuat pemahaman bahwa anggaran adalah alat integral dalam strategi manajemen risiko perusahaan.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menegaskan pentingnya anggaran sebagai alat strategis dalam pengelolaan risiko keuangan. Temuan utama menunjukkan bahwa anggaran yang terstruktur dan fleksibel membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi risiko keuangan. Studi oleh Smith dan Brown (2020), Williams dan Thompson (2021), serta Martinez et al. (2022) memperkuat bahwa anggaran dapat digunakan untuk mengendalikan biaya, menjaga likuiditas, dan mengatasi ketidakpastian ekonomi. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan bukti empiris dan kerangka konseptual yang mendukung implementasi anggaran sebagai bagian integral dari strategi manajemen risiko perusahaan.

### **Implikasi Praktis**

Penelitian ini memberikan rekomendasi penting bagi praktisi dalam menggunakan anggaran untuk mengelola risiko keuangan. Anggaran yang fleksibel dan terstruktur memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan kondisi pasar dengan cepat, sebagaimana ditunjukkan oleh Williams dan Thompson (2021). Praktisi harus mempertimbangkan integrasi strategi hedging dan kontrak harga tetap dalam anggaran mereka untuk mengendalikan fluktuasi biaya, seperti disarankan oleh Martinez et al. (2022). Selain itu, pemantauan arus kas yang ketat dan alokasi cadangan yang memadai, sebagaimana diuraikan oleh Johnson et al. (2019), dapat membantu menjaga likuiditas dan mengurangi risiko keuangan.

### **Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan sektor industri yang diteliti, mengingat studi saat ini terbatas pada teknologi, ritel, manufaktur, keuangan, dan energi. Selain itu, penelitian longitudinal yang memantau penggunaan anggaran dalam pengelolaan risiko keuangan selama beberapa tahun dapat memberikan wawasan lebih mendalam mengenai efektivitas strategi anggaran jangka panjang. Menguji pengaruh variabel eksternal seperti regulasi dan kondisi makroekonomi terhadap keberhasilan anggaran dalam mitigasi risiko juga merupakan area penting untuk dieksplorasi. Pendekatan komparatif antar negara dapat memberikan perspektif global mengenai praktik pengelolaan risiko keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, R., & Parker, J. (2020). Risk management in the energy sector: The role of budgeting. *Energy Finance Journal*, 13(1), 45-60.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083-1096.
- Anwar, R., Amaliyah, Z., Fitrasari, R. D., & Hadi, R. (2024). Studi Literatur: Implementasi Dan Dampak Penggunaan Analisis Anggaran Terhadap Pengendalian Keuangan Di Industri Manufaktur. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 3(6), 993-1002.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2019). *Principles for the Sound Management of Operational Risk*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2020). *Financial Management: Theory & Practice* (16th ed.). Cengage Learning.
- Cooper, H. (2019). *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach* (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Drury, C. (2020). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2020). *Reputation and Its Risks*. Harvard Business Review.
- Fabozzi, F. J. (2020). *Bond Markets, Analysis, and Strategies* (9th ed.). Pearson.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial Accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2019). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2019). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson.
- Johnson, R., Smith, J., & Brown, A. (2019). Risk management and financial performance: A comprehensive review. *Journal of Financial Studies*, 34(3), 289-312.
- Johnston, M. P. (2017). Secondary data analysis: A method by which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(3), 619-626.
- Jorion, P. (2019). *Value at Risk: The New Benchmark for Managing Financial Risk* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2021). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Wiley.
- Martinez, L., Williams, P., & Thompson, R. (2022). Proactive risk management through flexible budgeting: Evidence from global enterprises. *International Journal of Financial Management*, 47(4), 567-589.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Mishkin, F. S. (2020). *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets* (12th ed.). Pearson.
- Pyhrr, P. A. (2020). *Zero-Base Budgeting: A Practical Management Tool for Evaluating Expenses*. Wiley.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2019). *Corporate Finance* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Smith, J., & Brown, A. (2020). The impact of effective budgeting on operational efficiency. *Journal of Financial Management*, 45(2), 123-145.

Saunders, A., & Cornett, M. M. (2021). *Financial Institutions Management: A Risk Management Approach* (10th ed.). McGraw-Hill.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.

Williams, J., & Thompson, R. (2021). The impact of financial risk on corporate performance. *Journal of Financial Management*, 45(2), 123-145.

Williams, P., & Thompson, R. (2021). The impact of COVID-19 on financial risk management: Lessons from global enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(6), 1-18.