
PENGANGGARAN ADAPTIF DALAM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN EKONOMI GLOBAL

¹Abdullah Mumtaz Assadad, ²Rasikh Khiyar Rabbany

^{1,2}UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

Email: abdullahasadad@gmail.com

Abstract

This study explores the concept of adaptive budgeting as a strategic response to global economic uncertainty. Unpredictability driven by geopolitical dynamics, technological disruptions, and volatility in the international financial sector necessitates a shift from rigid traditional budgeting approaches. Adaptive budgeting offers flexibility in financial planning through mechanisms such as rolling forecasts, scenario planning, and the integration of technology and risk management. This research employs secondary data analyzed qualitatively from relevant academic literature. Findings indicate that while adaptive budgeting enhances organizational resilience to external shocks, its implementation still faces significant challenges, including limited human resource capacity, rigid regulatory frameworks, and underdeveloped data infrastructure. Therefore, fiscal policy transformation, capacity building, and the digitalization of financial information systems are essential prerequisites for the successful adoption of adaptive budgeting in an increasingly unstable global economy.

Keywords: Adaptive Budgeting, Global Economic Uncertainty

Abstrak

Penelitian ini membahas konsep penganggaran adaptif sebagai respons strategis terhadap ketidakpastian ekonomi global. Ketidakpastian yang ditimbulkan oleh dinamika geopolitik, disrupsi teknologi, serta volatilitas sektor keuangan internasional menuntut organisasi untuk meninggalkan pendekatan penganggaran tradisional yang kaku. Penganggaran adaptif menawarkan fleksibilitas dalam penyesuaian anggaran melalui pendekatan seperti *rolling forecast*, perencanaan skenario, serta integrasi teknologi dan manajemen risiko. Studi ini menggunakan data sekunder yang dikaji secara kualitatif melalui sumber literatur ilmiah yang relevan. Temuan menunjukkan bahwa meskipun penganggaran adaptif mampu meningkatkan ketahanan organisasi terhadap guncangan eksternal, implementasinya masih menghadapi tantangan signifikan, termasuk keterbatasan sumber daya manusia, regulasi yang rigid, serta infrastruktur data yang belum memadai. Oleh karena itu, transformasi kebijakan fiskal, penguatan kapasitas teknis, dan digitalisasi sistem informasi keuangan menjadi prasyarat keberhasilan penganggaran adaptif di era ekonomi global yang tidak stabil.

Kata Kunci: Penganggaran Adaptif, Ketidakpastian Ekonomi

PENDAHULUAN

Di zaman globalisasi yang terus mengalami perkembangan ini, Perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan ketidakpastian yang muncul bersamaan dengan perkembangan zaman. Ketidakpastian tersebut dapat bersumber dari berbagai macam hal, misalnya perkembangan teknologi informasi.

Perkembangan teknologi informasi merombak cara orang-orang berbagi informasi. Arus informasi menjadi sangat cepat dan tidak tertebak. Sistem ekonomi tradisional dapat tergantikan secara tiba-tiba oleh system baru yang berdasarkan teknologi mutakhir, contohnya otomatisasi AI yang merebut Sebagian pekerjaan yang menyebabkan melonjaknya pengangguran. Meskipun begitu, perkembangan teknologi sangat berpengaruh dalam efisiensi, penggunaan AI yang menyempitkan lapangan perkerjaan justru menjadi Solusi bagi Perusahaan untuk meningkatkan efisiensi tanpa menambah biaya.

Selain itu, geopolitik internasional juga memiliki andil yang cukup signifikan. Keputusan yang diambil para pemimpin negara menjadi penentu arah ekonomi global, terutama pemimpin negara adidaya. Misalnya kasus perang tarif antara china dan amerika yang terjadi belakangan ini. Investor akan kehilangan minatnya untuk menanam modal di amerika yang berakibat hilangnya potensi investasi asing (FDI). dalam beberapa kasus, Indonesia justru bisa diuntungkan, jika investor memindahkan pabrik dari China ke Indonesia untuk menghindari tarif tinggi akibat perang dagang AS–China.

Semua ancaman ketidakpastian tersebut mesti ditangani oleh setiap entitas pelaku usaha untuk tetap menjalankan bisnisnya. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah strategi penganggaran adaptif.

Penganggaran merupakan suatu kegiatan perencanaan yang menyusun secara sistematis sebuah rencana dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa mendatang (Enni Savitri, 2016). Melalui penganggaran, sebuah entitas dapat memproyeksikan kondisi Perusahaan kedepannya dan Menyusun rencana yang tepat yang disusun dalam bentuk angka.

Penganggaran seringkali dianggap sebagai sesuatu yang kaku dan akurat. Karena itu, suatu Perusahaan cenderung kewalahan ketika menghadapi sesuatu yang diluar ekspektasi. Melalui penganggaran adaptif, Perusahaan dapat menghadapi suatu ketidakpastian dengan tetap mempertahankan keakuratan informasi.

METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini merupakan studi literatur. Studi literatur ini meliputi serangkaian kegiatan berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka, membaca dan menelaah, serta mengelola data penelitian secara sistematis, analitis, objektif dan kritis tentang penganggaran adaptif dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global. Penelitian dengan studi literatur ini menggunakan metode pengumpulan data dengan mengambil data di pustaka, membaca, menelaah, dan mengolah bahan penelitian dari artikel hasil penelitian tentang penganggaran adaptif. Penelitian dengan metode studi literatur ini menganalisis mendalam agar mendapatkan hasil yang objektif tentang penganggaran adaptif dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global. Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber relevan, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, serta situs web, yang membahas penganggaran adaptif dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep penganggaran adaptif

Penganggaran merupakan suatu kegiatan perencanaan yang menyusun secara sistematis sebuah rencana dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh aktivitas perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa mendatang (Enni Savitri, 2016). Melalui penganggaran, sebuah entitas (seperti Perusahaan atau organisasi) dapat menentukan arah kegiatan mereka untuk beberapa waktu yang akan datang.

Penganggaran tidak sebatas pada aktivitas administrasi, tetapi juga kegiatan manajerial yang memiliki efek vital bagi kelangsungan perusahaan. Penganggaran mampu memvisualkan keadaan yang mungkin terjadi pada perusahaan di masa mendatang. Ia juga berfungsi untuk mendukung penyusunan serangkaian kegiatan yang akan dilakukan guna menghadapi tantangan yang telah digambarkan.

Penganggaran adaptif (*adaptive budgeting*) merupakan pendekatan modern dalam manajemen keuangan yang menekankan pada fleksibilitas, responsivitas, dan kemampuan menyesuaikan anggaran terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal yang dinamis. Berbeda dengan penganggaran tradisional yang bersifat statis dan disusun berdasarkan asumsi tetap selama satu periode fiskal, penganggaran adaptif memungkinkan revisi dan penyesuaian anggaran secara berkala sesuai dengan kondisi riil yang dihadapi organisasi. Konsep ini sangat relevan diterapkan dalam situasi ekonomi yang penuh ketidakpastian, seperti krisis global, fluktuasi pasar, perubahan regulasi, atau disrupsi teknologi. Dengan menerapkan penganggaran adaptif, perusahaan atau institusi dapat lebih gesit dalam mengalokasikan sumber daya, mengidentifikasi prioritas baru, serta meminimalkan risiko kerugian akibat keputusan keuangan yang tidak relevan lagi. Selain itu, pendekatan ini mendorong proses pengambilan keputusan yang berbasis data, kolaboratif, dan berkelanjutan, sehingga lebih selaras dengan strategi jangka panjang dan perubahan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, penganggaran adaptif menjadi strategi penting dalam manajemen keuangan modern untuk menghadapi tantangan bisnis yang terus berubah.

Penganggaran adaptif mendorong setiap entitas untuk tetap berpegang pada konsep penganggaran yang akurat dan efektif, namun menjaga fleksibilitas agar dapat mengamankan situasi ketika terjadi suatu ketidakpastian.

Sumber ketidakpastian ekonomi global.

Perkembangan teknologi

Perkembangan teknologi, terutama di bidang teknologi, membawa dampak yang sangat signifikan bagi Masyarakat di seluruh dunia. Ditemukannya teknologi informasi seperti satelit, smartphone, dan internet telah mengubah cara dunia berbagi informasi secara drastis. Masyarakat pada awalnya hanya mengandalkan metode mulut ke mulut untuk media penyampaian informasi dan surat menyurat untuk jarak yang jauh. Cara ini memerlukan waktu yang relatif lama untuk sebuah informasi menyebarkan secara luas.

Setelah ditemukannya berbagai macam teknologi informasi, cara penyampaian informasi Masyarakat berkembang pesat. Meskipun terpaut jarak yang jauh, hanya dengan menekan tombol di layer handphone, mereka dapat berkomunikasi dengan orang lain tanpa kendala berarti. Hal ini menyebabkan arus informasi menjadi sangat cepat. Perusahaan dituntut untuk dapat beradaptasi dengan situasi tersebut.

Selain itu, proses penganggaran akan terlalu terpaku terhadap system dan perangkat lunak. Kemajuan teknologi memberikan kemudahan di berbagai aspek, termasuk aspek operasional Perusahaan. Perhitungan anggaran dan strategi Perusahaan yang akan digunakan kedepannya disimpan dalam data base Perusahaan. Hal ini menyebabkan rentannya informasi sensitif Perusahaan terhadap gangguan, error, atau serangan cyber.

Perkembangan ai juga menjadi tantangan tersendiri bagi pihak internal Perusahaan. Banyak Perusahaan yang mulai banyak menggunakan otomatisasi pada Sebagian besar komponen perusahaannya. Dengan menggunakan ai, Perusahaan dapat mengoptimalkan efektifitas Perusahaan dengan menekan sumber daya yang dibutuhkan, namun hal ini akan menghilangkan aspek manusia. Ketika terjadi situasi genting, Keputusan yang dibuat oleh manusia sangat dibutuhkan.

Geopolitik Internasional

Situasi politik antar negara dapat berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap ekonomi dunia. Ketegangan antarnegara, seperti konflik militer, perang dagang, sanksi ekonomi, serta persaingan pengaruh antara kekuatan besar dunia seperti Amerika Serikat, Tiongkok, dan Rusia, dapat secara langsung mengganggu stabilitas pasar global. Konflik geopolitik sering kali memicu gangguan terhadap rantai pasok internasional, lonjakan harga energi dan pangan, serta arus modal yang tidak stabil. Misalnya, invasi Rusia ke Ukraina pada tahun 2022 menyebabkan ketidakpastian besar di pasar global, memicu krisis energi di Eropa, serta melonjaknya harga gandum dan pupuk di pasar dunia. Selain itu, rivalitas geopolitik juga dapat mempengaruhi kebijakan perdagangan, investasi, dan teknologi, yang mengarah pada fragmentasi ekonomi global. Dalam situasi ini, pelaku ekonomi harus menghadapi risiko yang tidak hanya bersifat ekonomi semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor politik dan strategi keamanan nasional. Oleh karena itu, perkembangan geopolitik internasional menjadi sumber penting ketidakpastian yang harus diantisipasi oleh pemerintah, pelaku usaha, dan lembaga keuangan dalam merumuskan kebijakan dan strategi jangka panjang.

Krisis keuangan dan perbankan internasional

Perbankan internasional memiliki peran yang sangat krusial dalam perekonomian global, terutama dalam kondisi ketidakpastian ekonomi yang semakin kompleks. Ketika terjadi ketidakstabilan seperti krisis keuangan, fluktuasi nilai tukar, atau kenaikan suku bunga global, perbankan internasional sering kali menjadi saluran transmisi yang mempercepat penyebaran dampaknya antarnegara. Hal ini karena bank-bank internasional terlibat dalam aktivitas lintas batas, seperti pemberian kredit global, investasi lintas negara, dan transaksi valuta asing. Ketergantungan bank terhadap likuiditas global menjadikan mereka rentan terhadap perubahan kebijakan moneter di negara maju, seperti kebijakan suku bunga oleh The Federal Reserve di Amerika Serikat.

Selain itu, risiko nilai tukar dan ketidakpastian regulasi global turut mempengaruhi stabilitas operasional bank internasional. Dalam situasi krisis, bank dapat mengalami penarikan modal secara besar-besaran (capital flight) dari negara berkembang, yang kemudian memperburuk kondisi ekonomi lokal. Namun, di sisi lain, perbankan internasional juga dapat berkontribusi dalam menjaga stabilitas melalui diversifikasi risiko dan penyediaan likuiditas bagi sistem keuangan global. Oleh karena itu, penguatan regulasi, manajemen risiko, dan transparansi dalam sistem perbankan internasional menjadi sangat penting untuk mengurangi

dampak ketidakpastian ekonomi global.

Implementasi Penganggaran Adaptif di Era Ketidakpastian Ekonomi Global

1. Penerapan rolling forecast dan perencanaan skenario

Mengganti pendekatan penganggaran tahunan dengan proyeksi yang diperbarui secara berkala (misalnya, triwulanan) memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan anggaran berdasarkan data aktual dan tren pasar terkini. Perencanaan skenario membantu perusahaan mempersiapkan berbagai kemungkinan kondisi ekonomi dan merancang respons yang sesuai.

2. Penguatan sistem peringatan dini

Mengembangkan sistem peringatan dini (Early Warning System) membantu dalam mendeteksi potensi risiko keuangan sejak dini, memungkinkan respons cepat dan tepat. Manajemen risiko terintegrasi memastikan bahwa semua aspek keuangan mempertimbangkan risiko pasar, operasional, dan likuiditas

3. Fleksibilitas dalam alokasi dan realokasi anggaran

Kemampuan untuk menyesuaikan alokasi anggaran sesuai dengan kondisi ekonomi yang berubah adalah kunci dalam penganggaran adaptif. Ini termasuk realokasi sumber daya ke sektor-sektor yang paling terdampak oleh krisis global

Anggaran fleksibel memungkinkan penyesuaian terhadap perubahan volume aktivitas atau pendapatan, memberikan perusahaan kemampuan untuk merespons fluktuasi pasar dengan lebih efektif.

4. Integrasi Manajemen Risiko

Mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses penganggaran membantu perusahaan mengidentifikasi dan memitigasi potensi ancaman terhadap stabilitas keuangan dan operasional.

5. Penggunaan Teknologi dan Analitik Prediktif

Memanfaatkan teknologi informasi dan analitik prediktif memungkinkan perusahaan untuk mengolah data secara real-time, meningkatkan akurasi proyeksi keuangan, dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

Tantangan Implementasi Penganggaran Adaptif

1. Kurangnya Kapasitas Sumber Daya Manusia

Implementasi penganggaran adaptif memerlukan kemampuan dalam analisis skenario, manajemen risiko, dan penggunaan alat analitik. Namun, kekurangan tenaga kerja dengan keahlian tersebut masih menjadi kendala.

2. Struktur Regulasi yang Minim Fleksibilitas

Kebijakan fiskal dan kerangka regulasi anggaran di banyak negara (termasuk Indonesia) dirancang untuk kepastian jangka panjang, bukan untuk fleksibilitas jangka pendek. Dalam konteks krisis global, hal ini menyulitkan relokasi sumber daya secara cepat.

3. Kurangnya Integrasi Sistem Data Ekonomi Global ke dalam Proses Anggaran

Implementasi penganggaran adaptif mensyaratkan integrasi data makroekonomi global dan regional dalam sistem informasi keuangan nasional. Namun, banyak pemerintah daerah maupun pusat belum memiliki sistem informasi yang memungkinkan analisis risiko global secara terintegrasi. (Triwahyuni & Fatmawati, 2023)

4. Ketergantungan pada data yang tidak akurat atau terlambat

Penganggaran adaptif memerlukan input data real-time untuk melakukan revisi proyeksi

secara berkala. Namun, banyak perusahaan belum memiliki sistem informasi yang dapat menangkap dinamika pasar secara cepat dan akurat.

5. **Ketiadaan sistem insentif untuk fleksibilitas anggaran**

Sebagian besar sistem insentif manajerial masih berbasis pada kepatuhan terhadap anggaran tetap, bukan pada kemampuan beradaptasi terhadap perubahan ekonomi. Hal ini menciptakan disinsentif bagi inovasi dalam perencanaan anggaran.

KESIMPULAN

Penganggaran adaptif merupakan pendekatan manajemen keuangan yang relevan dan strategis dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global yang ditandai oleh fluktuasi geopolitik, perkembangan teknologi yang disruptif, serta instabilitas sistem keuangan internasional. Berbeda dengan penganggaran konvensional yang cenderung statis, pendekatan ini menekankan fleksibilitas, kecepatan respon, serta kemampuan untuk menyesuaikan rencana keuangan secara periodik berdasarkan kondisi aktual. Dengan demikian, penganggaran adaptif tidak hanya berperan sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen mitigasi risiko yang berorientasi pada ketahanan organisasi jangka panjang.

Namun demikian, implementasi penganggaran adaptif tidak terlepas dari tantangan struktural dan teknis, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, kurangnya integrasi sistem informasi keuangan, rigiditas regulasi fiskal, serta ketiadaan insentif terhadap fleksibilitas anggaran. Untuk itu, dibutuhkan transformasi sistemik dalam tata kelola anggaran, termasuk penggunaan teknologi prediktif, penguatan manajemen risiko, serta desain ulang kerangka insentif agar selaras dengan dinamika ekonomi global. Dengan upaya tersebut, penganggaran adaptif berpotensi menjadi instrumen utama dalam memperkuat ketahanan finansial dan adaptabilitas institusi di tengah kompleksitas ekonomi global yang terus berkembang.

REFERENSI

1. Ahmad, N., & Haron, S. (2002). Perceptions of Malaysian corporate customers towards Islamic banking products and services. *International Journal of Islamic Financial Services*, 3(4), 13-29. Retrieved from https://www.academia.edu/29226036/Perceptions_of_Malaysian_Corporate_Customers_towards_Islamic_Banking_Products_and_Services
2. Ahmed, H. (2010). *Product development in Islamic banks*. Edinburgh University Press. Retrieved from <https://edinburghuniversitypress.com/book-product-development-in-islamic-banks.html>
3. Alfiana, A., Lubis, R. F., Suharyadi, M. R., Utami, E. Y., & Sipayung, B. (2023). Manajemen risiko dalam ketidakpastian global: Strategi dan praktik terbaik. *Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science*, 2(3), 260–271.
4. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2011). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
5. Barth, R. S. (2002). The culture builder. *Educational Leadership*, 59(8), 6-11. Retrieved from <https://www.ascd.org/el/articles/the-culture-builder>
6. Beck, T., & Levine, R. (2004). Stock markets, banks, and growth: Panel evidence. *Journal of Banking & Finance*, 28(3), 423-442. doi:10.1016/S0378-4266(02)00408-9. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378426602004089>
7. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/000768139190005G>
8. Chapra, M. U. (2008). The global financial crisis: Can Islamic finance help minimize the severity and frequency of such a crisis in the future? *Islamic Economic Studies*, 15(2), 1-16. Retrieved from <https://www.irti.org/English/Research/Documents/IES/159.pdf>
9. Darling-Hammond, L. (2006). *Powerful Teacher Education: Lessons from Exemplary Programs*. Jossey-Bass.
10. Hadi, S. (2024). Implementasi dan Tantangan Anggaran Responsif Gender: Studi Literatur. *IAPA Proceedings Conference*. Retrieved from <https://jurnal.iapa.or.id/proceedings/article/view/1049>
11. Journal of Management Control. (2024). Strategic planning under uncertainty: Integrating risk management in adaptive budgeting systems. *Journal of Management Control*, 34(1). <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00371-8>
12. Rahayu, I. (1999). Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap partisipasi penganggaran dan kinerja manajerial. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI)*, 3(2), 121–135.
13. Saifuddin, I., Fitriani, Y., & Arizqi, M. (2024). Penggunaan Anggaran Fleksibel dalam Efisiensi Operasional Perusahaan. *Serambi Akademica Journal*, 12(1). Retrieved from <https://serambi.org/index.php/assets/article/view/188>
14. Stange, H., & Roos, A. (2020). Budgeting in an age of uncertainty. *Boston Consulting Group (BCG)*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/budgeting-in-an-age-of->

[uncertainty](#)

15. Savitri, E. (2016). *Penganggaran perusahaan II* (Edisi ke-1, Vol. 1 No. 1). Pustaka Sahila Yogyakarta.
16. Ummam, N., Mardiana, R., & Setiadi, B. (2023). Kendala dan Kelemahan Sistem Penganggaran Berbasis Kinerja Sektor Publik: Suatu Tinjauan. *Journal of Law, Administration, and Social Science*, 3(2). Retrieved from <https://jurnalku.org/index.php/jolas/article/view/378>