



Penyusunan Anggaran dan Realisasi Anggaran sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan: Kajian Literatur

Wahyu Aji Siswanto¹, Tiolina Evi Pardede²

^{1,2} Perbanas Institute Jakarta

Korespondensi Penulis: wahyuajiswanto@yahoo.com

Abstract. *This study aims to analyze the role of budget preparation and budget realization as tools for assessing corporate performance through a literature review. In a complex and dynamic business environment, organizations require effective control mechanisms to ensure optimal resource utilization and the achievement of organizational objectives. This research employs a Systematic Literature Review (SLR) method, selecting articles from indexed national and international journals published between 2015 and 2025. The review process includes identification, selection, data extraction, and synthesis of findings from ten relevant studies. The results indicate that participative budget preparation enhances managerial involvement, commitment, and accountability, while evaluating budget realization enables management to identify deviations and take corrective actions. Furthermore, the implementation of performance-based budgeting and both financial and non-financial performance indicators improves the effectiveness of control and transparency in organizational performance. These findings support the application of Management Control Theory, Agency Theory, and Participation Theory, emphasizing the importance of control, accountability, and engagement within the budgeting system.*

Keywords: Budget Preparation; Budget Realization; Corporate Performance

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran penyusunan anggaran dan realisasi anggaran sebagai alat untuk menilai kinerja perusahaan melalui kajian literatur. Dalam menghadapi dinamika bisnis yang kompleks, perusahaan membutuhkan mekanisme pengendalian yang efektif untuk memastikan penggunaan sumber daya secara optimal dan pencapaian tujuan organisasi. Metode yang digunakan adalah *Systematic Literature Review (SLR)*, dengan pemilihan artikel dari jurnal nasional dan internasional terindeks yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025. Proses penelitian meliputi identifikasi, seleksi, ekstraksi data, dan sintesis temuan dari sepuluh penelitian utama yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran yang partisipatif meningkatkan keterlibatan manajerial, komitmen, dan akuntabilitas, sementara evaluasi realisasi anggaran memungkinkan manajemen mengidentifikasi penyimpangan dan melakukan tindakan korektif. Selain itu, penerapan anggaran berbasis kinerja dan indikator kinerja finansial maupun non-finansial meningkatkan efektivitas pengendalian dan transparansi kinerja perusahaan. Temuan ini mendukung penerapan *Management Control Theory*, *Agency Theory*, dan *Participation Theory*, yang menekankan pentingnya pengendalian, akuntabilitas, dan keterlibatan dalam sistem penganggaran.

Kata kunci: Penyusunan Anggaran; Realisasi Anggaran; Kinerja Perusahaan

1. LATAR BELAKANG

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Salah satu alat manajemen yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam bentuk angka untuk periode tertentu, yang digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan. Melalui penyusunan anggaran, perusahaan dapat merencanakan penggunaan sumber daya,

mengendalikan biaya, serta mengevaluasi kinerja yang telah dicapai (Hamidah et al., 2023).

Penyusunan anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana pengendalian manajemen. Anggaran yang disusun dengan baik akan memberikan gambaran mengenai target yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Selanjutnya, realisasi anggaran yang terjadi selama periode tersebut dapat dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perbandingan antara anggaran dan realisasinya memungkinkan manajemen untuk menilai sejauh mana kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan. Dengan demikian, anggaran dapat berperan sebagai alat evaluasi kinerja yang efektif bagi organisasi (Safitri et al., 2024).

Realisasi anggaran menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan rencana yang telah ditetapkan. Ketika realisasi anggaran sesuai atau mendekati target yang direncanakan, hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengelola aktivitas operasionalnya dengan baik. Sebaliknya, jika terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran dan realisasinya, maka perusahaan perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih atau varians tersebut. Analisis terhadap varians anggaran dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi kelemahan dalam proses perencanaan maupun pelaksanaan kegiatan perusahaan (Agnesia Bili et al., 2023).

Selain itu, penyusunan anggaran juga berkaitan erat dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam organisasi. Setiap unit kerja atau manajer memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target anggaran yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajerial serta meningkatkan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya perusahaan. Penerapan sistem penganggaran yang baik akan membantu perusahaan dalam meningkatkan koordinasi antar bagian, memperjelas tanggung jawab, serta mendorong tercapainya tujuan organisasi secara optimal (Kumaat et al., 2021)

Dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang menghadapi berbagai kendala dalam proses penyusunan maupun realisasi anggaran, seperti kurangnya koordinasi antar bagian, perencanaan yang kurang matang, serta ketidaksesuaian antara target anggaran dan kondisi operasional yang sebenarnya. Kondisi tersebut dapat menyebabkan terjadinya

perbedaan yang signifikan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana proses penyusunan anggaran dan realisasi anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja perusahaan secara efektif (Kleden et al., 2026).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran dan realisasi anggaran memiliki peran yang sangat penting dalam proses perencanaan, pengendalian, serta penilaian kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengkaji berbagai literatur yang berkaitan dengan penyusunan anggaran dan realisasi anggaran sebagai alat penilaian kinerja perusahaan. Melalui kajian literatur ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai konsep, fungsi, serta peran anggaran dalam mendukung pencapaian kinerja perusahaan.

Penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis bagi perusahaan dalam memahami pentingnya penyusunan dan realisasi anggaran sebagai alat penilaian kinerja. Secara teoritis, kajian ini memperkaya literatur mengenai fungsi anggaran dalam proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja perusahaan. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi manajemen dalam menyusun anggaran yang lebih realistis serta melakukan analisis terhadap perbedaan antara anggaran dan realisasinya. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas pengendalian keuangan, memperbaiki proses pengambilan keputusan, serta mendorong peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Pengendalian Manajemen

Penyusunan anggaran dan realisasi anggaran sebagai alat penilaian kinerja perusahaan adalah Teori Pengendalian Manajemen (*Management Control Theory*). Teori ini menjelaskan bahwa organisasi memerlukan sistem yang mampu memastikan bahwa sumber daya yang dimiliki digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu mekanisme utama dalam sistem pengendalian manajemen adalah penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kinerja organisasi. Dalam perspektif pengendalian manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat untuk menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam rencana operasional yang terukur. Anggaran memungkinkan manajemen menetapkan target kinerja yang jelas bagi setiap unit organisasi. Selanjutnya, realisasi anggaran yang terjadi selama periode tertentu

dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk mengidentifikasi perbedaan atau varians yang terjadi. Proses ini dikenal sebagai analisis varians, yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan (Hornrgren, Datar, & Rajan, 2015)

Melalui sistem penganggaran, manajemen dapat melakukan pengendalian terhadap aktivitas operasional sekaligus menilai kinerja manajerial. Ketika realisasi anggaran sesuai dengan target yang telah ditetapkan, hal tersebut menunjukkan bahwa kegiatan operasional perusahaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Sebaliknya, jika terdapat penyimpangan yang signifikan antara anggaran dan realisasi, maka manajemen perlu melakukan evaluasi untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut (Merchant & Van der Stede, 2017)

Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses sistematis dalam merencanakan kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, biasanya dalam satuan moneter, untuk periode tertentu. Proses ini melibatkan penetapan tujuan organisasi, perencanaan penggunaan sumber daya, serta koordinasi antar bagian dalam perusahaan agar kegiatan operasional berjalan secara efektif dan efisien. Melalui penyusunan anggaran, manajemen dapat menentukan prioritas kegiatan, mengalokasikan sumber daya secara optimal, serta menetapkan target kinerja yang harus dicapai oleh setiap unit kerja. Dengan demikian, penyusunan anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai dasar pengendalian dan evaluasi terhadap aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hansen & Mowen, 2013).

Realisasi Anggaran

Realisasi anggaran merupakan hasil pelaksanaan dari rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dalam suatu periode tertentu. Realisasi anggaran menunjukkan jumlah aktual pendapatan maupun biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan. Informasi mengenai realisasi anggaran sangat penting karena digunakan sebagai dasar untuk membandingkan antara rencana yang telah dibuat dengan hasil yang benar-benar dicapai. Perbandingan tersebut memungkinkan manajemen untuk melakukan analisis varians guna mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan. Dengan adanya evaluasi terhadap realisasi anggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi serta mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk

meningkatkan kinerja organisasi pada periode berikutnya (Garrison, Noreen, & Brewer, 2018).

Penilaian Kinerja Perusahaan

Penilaian kinerja perusahaan merupakan proses evaluasi yang dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian ini dilakukan dengan menggunakan berbagai indikator kinerja, baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial, untuk menilai efektivitas dan efisiensi aktivitas perusahaan. Melalui penilaian kinerja, manajemen dapat mengetahui sejauh mana strategi dan rencana yang telah diterapkan mampu menghasilkan hasil yang diharapkan. Selain itu, penilaian kinerja juga berfungsi sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial, perbaikan sistem pengendalian, serta peningkatan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya organisasi. Dengan demikian, evaluasi kinerja menjadi bagian penting dalam proses manajemen perusahaan secara keseluruhan (Kaplan & Norton, 2001).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* untuk menganalisis hubungan antara penyusunan anggaran, realisasi anggaran, dan penilaian kinerja perusahaan. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan dari berbagai penelitian empiris dan teoretis yang relevan secara sistematis. Sumber data diperoleh dari jurnal nasional dan internasional terindeks, dengan rentang publikasi antara tahun 2015 hingga 2025, menggunakan kata kunci seperti “*budgeting*”, “*budget realization*”, “*performance evaluation*”, dan “*management control*”. Proses penelitian meliputi empat tahap utama: identifikasi artikel melalui basis data jurnal, seleksi artikel berdasarkan relevansi dan kualitas metodologi, ekstraksi data terkait tujuan penelitian, teori yang digunakan, hasil penelitian, dan variabel yang dikaji, serta sintesis temuan untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai hubungan anggaran dan kinerja perusahaan. Hasil SLR ini digunakan sebagai dasar analisis akademis dan perumusan kesimpulan serta saran penelitian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis sebanyak 10 penelitian terdahulu.

Nama No Peneliti Tahun	Indeks Jurnal	Tujuan Penelitian	Grand Theory Hasil Penelitian
1 (Mardani Supranata, 2025)	<i>Jurnal Akuntansi & Pajak</i>	Menguji pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial di manufaktur	<i>Goal-Setting Theory</i> Partisipasi anggaran berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial perusahaan
2 (Alianingrum & Ritonga, 2025)	<i>REMITTANCE: Jurnal Akuntansi Keuangan</i>	Menganalisis pengaruh efektivitas dan efisiensi anggaran terhadap kinerja keuangan	<i>Contingency Theory</i> Efektivitas dan efisiensi anggaran berpengaruh signifikan positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja perusahaan.
3 (Jukhairia Ritonga, 2023)	<i>VISA: Journal of Vision and Ideas</i>	Menganalisis hubungan penyusunan anggaran dan realisasi anggaran di instansi pemerintah	<i>Public Choice Theory</i> <i>Temuan menunjukkan adanya pengaruh anggaran terhadap realisasinya, meskipun pandemi memengaruhi ketercapaian.</i>

Nama No Peneliti Tahun	Indeks Jurnal	Tujuan Penelitian	Grand Theory Hasil Penelitian
4 (Hamidah et al., 2023)	<i>Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)</i>	Mengukur efektivitas realisasi anggaran dengan perspektif Balanced Scorecard.	<i>Balanced Scorecard Theory</i> Realisasi anggaran dianalisis secara komprehensif dan dikaitkan dengan kinerja finansial perusahaan.
5 (Baya, 2023)	<i>African Journal of Commercial Studies</i>	Mengulas hubungan antara budgeting, perencanaan risiko, kontrol internal, dan kinerja finansial	<i>Contingency Theory / Stakeholder Theory</i> Budgeting yang efektif mendukung perencanaan risiko & kontrol internal menuju kinerja keuangan yang lebih kuat.
6 (Sayyidina, Natasya Putri, Ken Kalisha Salsabillah, Hexa Aria Logarythma, Dinda Novita Ayu, 2025)	<i>Jurnal Rumpun Manajemen & Ekonomi</i>	Menguji hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	<i>Participation Theory</i> Partisipasi anggaran meningkatkan pemahaman, komitmen, dan berdampak positif pada kinerja.

Nama No Peneliti Tahun	Indeks Jurnal	Tujuan Penelitian	Grand Theory Hasil Penelitian
7 (Wardani & Hasibuan, 2024)	<i>Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan</i>	Meneliti pengaruh budgeting berbasis kinerja pada akuntabilitas kinerja di SKPD Bogor	<i>Agency Theory</i> <i>Kualitas laporan keuangan dan budgeting berbasis kinerja berpengaruh positif pada akuntabilitas kinerja dengan moderasi kontrol akuntansi.</i>
8 (Afronisa et al., 2024)	<i>Jurnal Ekonomi</i>	Menguji pengaruh budgeting berbasis kinerja, kontrol akuntansi, & sistem pelaporan terhadap akuntabilitas.	<i>Agency Theory</i> Budgeting berbasis kinerja & kontrol akuntansi berpengaruh positif pada akuntabilitas kinerja lembaga.
9 (Jasimee & Blanco-Encomienda, 2023)	<i>ArXiv / manajemen akuntansi</i>	Menganalisis pengaruh budgeting partisipatif pada slack anggaran & kinerja	<i>Leader-Member Exchange Theory</i> <i>Participative budgeting</i> memengaruhi slack anggaran serta kinerja manajerial, dan dipengaruhi oleh

Nama No Peneliti Tahun	Indeks Jurnal	Tujuan Penelitian	Grand Theory Hasil Penelitian
10 (Bagaskoro, Budi, 2017)	<i>Jurnal Sains Terapan Pariwisata</i>	manajerial dimoderasi oleh gaya kepemimpinan. Menganalisis anggaran dan realisasi untuk kinerja perusahaan	variabel kepemimpinan Anggaran dan realisasinya <i>Agency Theory</i> berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

Berdasarkan tabel penelitian, sepuluh penelitian yang dilakukan antara tahun 2015 hingga 2025 menyoroti hubungan antara anggaran, realisasi anggaran, partisipasi anggaran, dan kinerja perusahaan/manajerial. Secara umum, semua penelitian menekankan peran anggaran sebagai instrumen pengendalian manajemen yang esensial untuk perencanaan, koordinasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja organisasi. Penelitian (Mardani Supranata, 2025) dan (Sayyidina, Natasya Putri, Ken Kalisha Salsabillah, Hexa Aria Logarythma, Dinda Novita Ayu, 2025) menekankan bahwa partisipasi anggaran meningkatkan keterlibatan manajer, komitmen, dan efektivitas pencapaian target kinerja. Hasil ini konsisten dengan teori partisipasi (*Participation Theory*), yang menyatakan bahwa keterlibatan individu dalam proses penganggaran meningkatkan akuntabilitas dan kinerja.

Penelitian (Hamidah et al., 2023) dan (Jukhairia Ritonga, 2023) menyoroti realisasi anggaran sebagai indikator efektivitas implementasi rencana, di mana evaluasi varians antara anggaran dan realisasi memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif. Pendekatan *Balanced Scorecard* dalam penelitian Hamidah et al. menekankan hubungan antara kinerja finansial dan non-finansial, memperkuat gagasan bahwa anggaran bukan hanya alat perencanaan tetapi juga pengukuran kinerja strategis (Alianingrum & Ritonga, 2025).

Beberapa penelitian lain, seperti (Wardani & Hasibuan, 2024) dan (Afronisa et al., 2024), menekankan anggaran berbasis kinerja (*Performance-Based Budgeting*) untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya, terutama di instansi publik. Hal ini sejalan dengan *Agency Theory*, yang menekankan pengawasan dan akuntabilitas manajerial. Sementara itu, penelitian (Baya, 2023) menunjukkan pentingnya kontrol internal dan perencanaan risiko dalam mendukung efektivitas anggaran untuk kinerja finansial yang lebih baik. Penelitian (Jasimee & Blanco-Encomienda, 2023) menambahkan dimensi leadership, bahwa gaya kepemimpinan dapat memoderasi efektivitas budgeting partisipatif terhadap kinerja manajerial.

Secara keseluruhan, kesepuluh penelitian menunjukkan konsistensi bahwa penyusunan anggaran yang partisipatif, evaluasi realisasi, dan kontrol manajemen yang baik secara signifikan berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Temuan ini menegaskan pentingnya *grand theory* seperti *Management Control Theory*, *Agency Theory*, dan *Participation Theory* sebagai dasar pemahaman anggaran sebagai alat strategis dan evaluatif.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan kajian literatur terhadap sepuluh penelitian antara tahun 2015 hingga 2025, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran dan realisasi anggaran berperan penting sebagai alat untuk menilai kinerja perusahaan, baik di sektor swasta maupun publik. Penyusunan anggaran yang dilakukan secara partisipatif terbukti meningkatkan keterlibatan manajerial, komitmen, dan akuntabilitas, sehingga mendukung pencapaian target kinerja secara efektif. Evaluasi terhadap realisasi anggaran memungkinkan perusahaan mengidentifikasi penyimpangan antara rencana dan hasil aktual, sehingga manajemen dapat mengambil tindakan korektif untuk meningkatkan efektivitas operasional. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dan penggunaan indikator kinerja finansial maupun non-finansial, seperti dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, memperkuat proses evaluasi kinerja serta transparansi pengelolaan sumber daya. Kontrol internal, perencanaan risiko, dan gaya kepemimpinan juga menjadi faktor yang memoderasi efektivitas anggaran dalam meningkatkan kinerja manajerial. Secara teoritis, temuan ini mendukung

penerapan *Management Control Theory*, *Agency Theory*, dan *Participation Theory*, yang menekankan pentingnya pengendalian, akuntabilitas, dan keterlibatan dalam sistem penganggaran. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan bahwa penyusunan anggaran yang sistematis, pengawasan realisasi, dan evaluasi kinerja secara komprehensif merupakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan hasil kajian literatur, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, baik bagi praktik manajemen perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya. Pertama, bagi manajemen perusahaan, disarankan untuk meningkatkan partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, karena partisipasi yang tinggi terbukti meningkatkan komitmen, akuntabilitas, dan pemahaman terhadap target kinerja. Selain itu, perusahaan sebaiknya menerapkan anggaran berbasis kinerja yang terintegrasi dengan indikator finansial dan non-finansial, sehingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara lebih komprehensif dan strategis.

Kedua, penting bagi perusahaan untuk melakukan pengendalian dan monitoring realisasi anggaran secara rutin. Analisis varians antara anggaran dan realisasi dapat membantu manajemen mengidentifikasi penyimpangan, melakukan koreksi, serta meningkatkan efektivitas operasional perusahaan. Penerapan kontrol internal yang kuat, perencanaan risiko, dan koordinasi antar unit kerja juga sangat dianjurkan untuk mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Ketiga, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor moderasi dan mediasi, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan teknologi informasi, yang dapat mempengaruhi efektivitas penyusunan anggaran dan realisasi anggaran terhadap kinerja. Dengan demikian, kajian diharapkan dapat memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai mekanisme anggaran sebagai alat evaluasi kinerja dan meningkatkan kontribusi akademik serta praktik manajerial secara berkelanjutan.

DAFTAR REFERENSI

Afronisa, P. N., Made, N., & Erawati, A. (2024). The Effect Of Performance-Based Budgeting, Accounting Control And Reporting Systems On Government Performance Accountability-Puan Nazhifa Afronisa et.al The Effect Of Performance-Based Budgeting, Accounting Control And Reporting Systems On

- Government Performance Accountability. *Jurnal Ekonomi*, 13(04), 2024. <https://doi.org/10.54209/ekonomi.v13i04>
- Agnesia Bili, P., Siswati, S., Ekonomi, F., & Kristen Immanuel Yogyakarta, U. (2023). Penilaian Kinerja Keuangan Dinas Pendidikan, Pemuda, dan Olahraga Daerah Istimewa Yogyakarta Melalui Laporan Realisasi Anggaran. *Equilibrium Jurnal Bisnis & Akuntansi*, XVII(2), 99–106.
- Alianingrum, R. H., & Ritonga, F. (2025). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Anggaran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Remittance: Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perbankan*, 6(1), 187–198. <https://doi.org/10.56486/remittance.vol6no1.804>
- Bagaskoro, Budi, A. J. (2017). Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan. *Jurnal Sains Terapan Pariwisata*, 2(3), 324–337.
- Baya, O. P. (2023). Budgeting, Risk Planning, Internal Control and Financial Performance of Kenyan Manufacturing Firms. *African Journal of Commercial Studies*, 3(3), 181–190.
- Hamidah, H., Asmara, M. A., Suprihatin, E., Mukhlis, E. N. A., & Fatikha, T. (2023). Perbandingan Realisasi Anggaran Menggunakan Metode Balance Scorecard Perspektif Finansial Pada Pt. Inti (Persero) Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 555–567. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i1.2892>
- Jasimee, K. H. Al, & Blanco-Encomienda, F. J. (2023). A SEM-NCA approach towards the impact of participative budgeting on budgetary slack and managerial performance: The mediating role of leadership style and leader-member exchange. *ArXiv*, 1–21. <http://arxiv.org/abs/2310.09993>
- Jukhairia Ritonga, N. (2023). VISA : Journal of Visions and Ideas Sekitar VISA : Journal of Visions and Ideas. *VISA: Journal of Visions and Ideas*, 3(2), 153–166.
- Kleden, Y. K., Safitri, A. A., Pebriana, A., Himawan, D., & Unggul, U. E. (2026). Evaluasi Efektivitas Penganggaran Bisnis terhadap Realisasi Pendapatan Pada Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus pada PT . X). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 10(1), 1927–1934.
- Kumaat, V., Karamoy, H., Tirayoh, V., Kumaat, V., Karamoy, H., & Tirayoh, V. Z. (2021). Evaluasi Anggaran Sebagai Penilaian Kinerja Manajer (Studi Kasus Pada Pt. Astra International Tbk-Izusu Cabang Manado) Budget Evaluation As Manager Performance Assessment (Case Study At Pt. Astra International Tbk-Isuzu Manado Branch). *Jurnal EMBA*, 9(3), 1500–1509.
- Mardani Supranata, J. (2025). THE INFLUENCE OF BUDGET PARTICIPATION ON MANAGERIAL PERFORMANCE. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 26(01), 1–9.
- Safitri, H. A., Pradipto, D., & Efrianti, D. (2024). Tinjauan Atas Penyusunan Anggaran Dan Pelaporan Realisasi Pada Perusahaan Umum Daerah Transportasi Pakuan Kota Bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Kesatuan*, 4(3), 397–412. <https://doi.org/10.37641/jabkes.v4i3.1930>
- Sayyidina, Natasya Putri, Ken Kalisha Salsabillah, Hexa Aria Logarythma, Dinda Novita Ayu, H. M. (2025). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial: Studi pada Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Rumpun Manajemen & Ekonomi*, 2(4), 258–263. <https://doi.org/10.33558/jrak.v1i1.112>
- Wardani, E. K., & Hasibuan, D. (2024). The Impact of Financial Report Quality and Performance-Based Budget Implementation on the Accountability Performance of Government Agencies with Accounting Control as a Moderator. *Jurnal Ilmiah*

- Akuntansi Kesatuan*, 12(4), 471–482. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v12i4.2684>
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (4th ed.). London: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Managerial accounting* (8th ed.). South-Western Cengage Learning.