

ANGGARAN INDUK TERINTEGRASI DALAM MENDUKUNG EFEKTIVITAS MANAJEMEN KEUANGAN PERUSAHAAN

Susi Bayu Br Batunanggar^{1*}, Fania Afrillia², Laura Jessica Natalia Napitupulu³, Jufri Darma⁴

¹ susibayubatonanggar700@gmail.com, Universitas Negeri Medan, Indonesia

² faniaafrillia39@gmail.com, Universitas Negeri Medan, Indonesia

³ lauranapitupulu85@gmail.com, Universitas Negeri Medan, Indonesia

⁴ jufriidarma@unimed.ac.id, Universitas Negeri Medan, Indonesia

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Pengajuan : 07/04/2026

Revisi : 20/05/2026

Penerimaan : 12/06/2026

Kata Kunci:

Anggaran Induk, Sistem
Penganggaran Perusahaan,
Manajemen Keuangan

Keywords:

Master Budget, Corporate
Budgeting System,
Financial Management

DOI:

10.52859/jba.v13i2.947

ABSTRAK

Abstrak merupakan ringkasan singkat dan padat dari isi penelitian yang bertujuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran anggaran induk terintegrasi sebagai instrumen strategis dalam mendukung efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur, yaitu menelaah berbagai buku, jurnal, dan artikel ilmiah yang relevan dengan penganggaran, integrasi anggaran, dan praktik manajemen keuangan. Hasil kajian menunjukkan bahwa anggaran induk yang terintegrasi memungkinkan perusahaan melakukan perencanaan keuangan yang akurat, meningkatkan koordinasi antarunit, memperkuat pengendalian biaya, serta mendukung pengambilan keputusan yang berbasis informasi. Kesimpulan penelitian ini adalah anggaran induk terintegrasi tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai instrumen manajerial yang strategis dalam mengoptimalkan alokasi sumber daya, menjaga akuntabilitas keuangan, dan meningkatkan keberlanjutan kinerja perusahaan. Penelitian ini menyarankan agar perusahaan menerapkan penyusunan anggaran induk secara partisipatif dan terintegrasi dengan sistem pengendalian internal untuk memperkuat efektivitas manajemen keuangan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of an integrated master budget as a strategic instrument in supporting the effectiveness of corporate financial management. This study uses a qualitative method with a literature study approach, namely reviewing various books, journals, and scientific articles relevant to budgeting, budget integration, and financial management practices. The results of the study indicate that an integrated master budget enables companies to conduct accurate financial planning, improve inter-unit coordination, strengthen cost control, and support informed decision-making. The conclusion of this study is that an integrated master budget functions not only as an administrative document, but also as a strategic managerial instrument in optimizing resource allocation, maintaining financial accountability, and improving the sustainability of corporate performance. This study recommends that companies implement participatory master budget preparation integrated with internal control systems to strengthen the effectiveness of financial management.

Pendahuluan

Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai perusahaan menghadapi permasalahan dalam pengelolaan anggaran akibat ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi keuangan perusahaan. Kondisi tersebut ditunjukkan melalui meningkatnya varians anggaran, pembengkakan biaya operasional, serta ketidakseimbangan arus kas yang berdampak pada menurunnya efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan. Permasalahan ini umumnya terjadi karena proses penyusunan anggaran dilakukan secara parsial antar divisi sehingga koordinasi operasional dan pengendalian keuangan perusahaan menjadi kurang optimal. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan sistem penganggaran yang mampu mengintegrasikan seluruh aktivitas operasional dan keuangan secara lebih terkoordinasi.

Dalam manajemen keuangan perusahaan, penganggaran berperan penting dalam mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja keuangan (Adnyana, 2020). Penganggaran yang efektif membantu perusahaan menetapkan sasaran keuangan, mengalokasikan sumber daya secara

* Penulis Korespondensi: Susi Bayu Br Batunanggar / susibayubatonanggar700@gmail.com

efisien, serta mendukung pengambilan keputusan strategis. Seiring perkembangan lingkungan bisnis, anggaran tidak lagi dipandang hanya sebagai rencana keuangan berbasis angka, tetapi juga sebagai alat koordinasi antarunit kerja yang mampu menyelaraskan aktivitas operasional perusahaan secara terpadu (Fakultas *et al.*, 2019).

Penerapan anggaran induk memungkinkan perusahaan mengintegrasikan berbagai anggaran fungsional, seperti anggaran penjualan, produksi, bahan baku, tenaga kerja, overhead, kas, hingga laporan keuangan proforma ke dalam satu sistem perencanaan yang terpadu (Christy *et al.*, 2025). Keterpaduan tersebut membantu perusahaan meningkatkan koordinasi antarunit kerja, memperkuat pengendalian keuangan, serta mendukung pengambilan keputusan manajerial secara lebih efektif. Sebaliknya, penyusunan anggaran yang tidak terintegrasi dapat menimbulkan ketidaksesuaian target antarbagian, lemahnya pengendalian biaya, serta risiko ketidakseimbangan arus kas perusahaan.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas sistem penganggaran perusahaan, sebagian besar kajian terdahulu lebih berfokus pada pengendalian biaya, anggaran berbasis kinerja, atau partisipasi penyusunan anggaran secara terpisah. Penelitian yang secara khusus mengkaji kontribusi anggaran induk terintegrasi terhadap efektivitas manajemen keuangan perusahaan masih relatif terbatas. Padahal, keterpaduan antar komponen anggaran menjadi aspek penting dalam mendukung sinkronisasi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, kajian mengenai kontribusi anggaran induk terintegrasi menjadi penting untuk memahami bagaimana keterpaduan anggaran mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.

Selain dipengaruhi oleh integrasi anggaran, efektivitas pengelolaan keuangan juga berkaitan dengan sistem pengendalian internal dan keterlibatan manajemen dalam proses penyusunan serta pelaksanaan anggaran (Indarti & Semarang, 2024). Sistem penganggaran yang terintegrasi memungkinkan perusahaan merespons perubahan kondisi bisnis secara lebih adaptif serta menjaga stabilitas arus kas perusahaan (Viroza & Yasmin, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis kontribusi anggaran induk terintegrasi dalam mendukung efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian penganggaran serta menjadi referensi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas perencanaan dan pengendalian keuangan secara lebih efektif dan terintegrasi.

Telaah Literatur

Anggaran induk (*master budget*) dapat dipahami sebagai kerangka penganggaran yang berfungsi mengintegrasikan berbagai rencana keuangan dan operasional perusahaan ke dalam satu sistem yang saling berkaitan (Mulyadi, 2001). Anggaran ini tidak disusun secara terpisah per unit, melainkan dirancang untuk menunjukkan keterkaitan antar kegiatan perusahaan sehingga setiap keputusan keuangan dapat dilihat dampaknya secara menyeluruh. Dengan karakter tersebut, anggaran induk menjadi alat yang membantu manajemen dalam memastikan konsistensi antara rencana operasional, target keuangan, dan kemampuan sumber daya yang dimiliki Perusahaan.

Beberapa pakar memberikan penjelasan lebih spesifik mengenai konsep anggaran induk. Eldon *et al.* (2025) menyatakan bahwa anggaran induk merupakan alat yang menyatukan seluruh anggaran fungsional perusahaan ke dalam satu rencana keuangan yang komprehensif, yang digunakan untuk tujuan pengendalian dan evaluasi kinerja. Pandangan ini menegaskan peran anggaran induk bukan

hanya digunakan sebagai alat perencanaan, melainkan juga sebagai alat untuk instrumen pengendalian manajerial.

Selanjutnya, [Kumaat et al. \(2021\)](#) menjelaskan bahwa anggaran induk adalah gabungan dari seluruh rencana kegiatan perusahaan yang disusun untuk periode jangka pendek. yang umumnya disusun secara tahunan, kemudian diuraikan kembali ke dalam periode yang lebih pendek seperti triwulanan. Penjelasan ini menekankan fungsi anggaran induk sebagai rencana terpusat yang menjadi acuan bagi penyusunan anggaran periodik yang lebih rinci.

Sementara itu, anggaran induk sebagai anggaran ringkasan yang menggabungkan seluruh anggaran fungsional dan pada akhir periode dapat disajikan dalam bentuk laporan keuangan. Anggaran induk mencerminkan dampak dari keputusan operasional dan keputusan pembiayaan perusahaan serta berfungsi sebagai rencana laba tahunan yang dapat dibagi ke dalam periode bulanan atau triwulanan untuk kepentingan operasional dan pengendalian.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, anggaran induk adalah rencana keuangan terpadu yang mengonsolidasikan seluruh anggaran fungsional perusahaan dalam satu periode tertentu. Anggaran induk berperan sebagai dokumen utama yang mencerminkan keseluruhan rencana operasional dan keuangan perusahaan, sekaligus menjadi alat perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan terarah.

Karakteristik Anggaran Induk

Anggaran induk (*master budget*) memiliki karakteristik yang membedakannya dari anggaran fungsional lainnya. Karakteristik ini penting karena menentukan bagaimana anggaran induk digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan ([Bužinskienė, 2019](#)). Berdasarkan karakteristik anggaran induk adalah sebagai berikut:

1. Komprehensif

Anggaran induk menggabungkan seluruh anggaran individual, baik operasional maupun keuangan, menjadi satu rencana keuangan yang menyeluruh. Komprehensivitas ini mencakup anggaran penjualan, produksi, kas, dan neraca, sehingga memberikan gambaran utuh mengenai aktivitas perusahaan. Dengan demikian, anggaran induk berfungsi sebagai alat perencanaan, karena manajemen dapat merencanakan seluruh kegiatan perusahaan secara terintegrasi dan menyesuaikan alokasi sumber daya dengan kebutuhan strategis.

2. Statis untuk periode tertentu

Anggaran induk biasanya disusun untuk jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun, dengan pembagian antara aktivitas operasional (penjualan, produksi, persediaan) dan pos-pos keuangan (kas, pengeluaran modal, neraca). Sifat statis ini membuat anggaran menjadi acuan tetap bagi manajemen dalam memonitor dan mengevaluasi kinerja keuangan. Dengan kata lain, anggaran ini juga berperan sebagai alat pengendalian, karena memudahkan manajemen membandingkan realisasi terhadap rencana.

3. Fungsi ganda

Anggaran induk memiliki peran sebagai alat perencanaan dan pengendalian secara bersamaan. Sebagai alat perencanaan, anggaran induk membantu manajemen menetapkan tujuan dan mengalokasikan sumber daya secara tepat. Sebagai alat pengendalian, anggaran induk

memungkinkan manajemen memantau realisasi kegiatan, menganalisis deviasi, dan melakukan koreksi bila diperlukan untuk menjaga konsistensi pencapaian tujuan perusahaan.



Gambar 1. Karakteristik Anggaran Induk

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Konsep dan Komponen Anggaran Induk

Secara konseptual, anggaran induk disusun secara sistematis dengan menghubungkan seluruh rencana kegiatan operasional dan keuangan perusahaan. Anggaran induk (*master budget*) adalah suatu rangkaian anggaran yang terdiri dari berbagai jenis anggaran yang berbeda, tetapi saling berkaitan dan saling mendukung satu sama lain dalam suatu sistem perencanaan keuangan perusahaan (Indra & Ernawati, 2025). Integrasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap unit kerja bergerak selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, sehingga potensi ketidaksinkronan dalam perencanaan dan penggunaan sumber daya dapat diminimalkan.

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional berhubungan dengan kegiatan utama perusahaan dalam proses menghasilkan barang maupun jasa.. Anggaran ini menjadi dasar perencanaan operasional dan terdiri atas beberapa unsur berikut.

- a. Anggaran Penjualan, yaitu anggaran yang memuat estimasi volume dan nilai penjualan yang diharapkan. Anggaran ini menjadi titik awal penyusunan anggaran lainnya karena menentukan arah dan skala kegiatan operasional perusahaan.
- b. Anggaran Produksi, khususnya pada perusahaan manufaktur, yang menunjukkan jumlah unit produk yang perlu diproduksi serta jumlah persediaan akhir yang direncanakan untuk mendukung pencapaian target penjualan.
- c. Anggaran Bahan Baku, Tenaga Kerja Langsung, dan Overhead, yang disusun berdasarkan anggaran produksi untuk memastikan ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan dalam proses produksi.
- d. Anggaran Beban Administrasi dan Penjualan, yang mencakup perencanaan biaya nonproduksi guna mendukung kelancaran operasional dan aktivitas pemasaran perusahaan.

2. Anggaran Kas

Anggaran kas merupakan perencanaan arus masuk dan arus keluar kas perusahaan selama periode tertentu. Anggaran ini berfungsi untuk menjaga likuiditas perusahaan serta memastikan ketersediaan dana guna membiayai kegiatan operasional dan memenuhi kewajiban keuangan tepat waktu.

3. Laporan Keuangan yang Dianggarkan (*Budgeted Financial Statements*)

Bagian akhir dari anggaran induk adalah laporan keuangan yang dianggarkan, yang meliputi laporan laba rugi, neraca, dan laporan arus kas pro forma. Laporan ini menggambarkan kondisi keuangan perusahaan di masa mendatang apabila seluruh rencana operasional dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, sehingga menjadi dasar evaluasi dan pengambilan keputusan manajerial.

Anggaran Terintegrasi

Anggaran terintegrasi merupakan proses penyusunan anggaran yang menghubungkan perencanaan, penganggaran, serta pelaksanaan program secara terpadu sehingga setiap kegiatan organisasi saling berkaitan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi atau Pembangunan (Prabowo & Ekaningsih, 2025) Dalam konsep ini, berbagai rencana kegiatan organisasi digabungkan ke dalam satu sistem penganggaran yang saling rhubungan sehingga memudahkan proses koordinasi, pengawasan, serta pengambilan keputusan dalam pengelolaan keuangan organisasi.

Selain itu, menurut Fadhilatunnisa *et al.* (2021) anggaran terintegrasi merupakan pendekatan pengelolaan anggaran yang menghubungkan proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi anggaran dalam satu siklus yang terpadu agar pengelolaan keuangan dapat dilakukan secara efektif dan akuntabel. Penerapan anggaran terintegrasi juga bertujuan untuk menyelaraskan perencanaan program dengan alokasi sumber daya yang tersedia sehingga setiap kegiatan yang direncanakan memiliki dukungan anggaran yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan berbagai pendapat para ahli tersebut, anggaran terintegrasi adalah suatu sistem atau pendekatan dalam penyusunan dan pengelolaan anggaran yang menghubungkan proses perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga evaluasi program secara terpadu dalam satu kesatuan yang saling berkaitan. Melalui integrasi tersebut, setiap rencana kegiatan organisasi dapat diselaraskan dengan alokasi sumber daya yang tersedia sehingga mampu meningkatkan koordinasi antarbagian, mempermudah proses pengawasan dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan efektivitas dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan untuk mencapai tujuan organisasi.

Karakteristik Anggaran Terintegrasi

Anggaran terintegrasi memiliki beberapa karakteristik yang menunjukkan bahwa proses penganggaran dilakukan secara terpadu dengan menghubungkan berbagai tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran dalam organisasi. Integrasi tersebut memungkinkan organisasi mengelola sumber daya secara lebih efektif serta meningkatkan koordinasi antarunit kerja dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Lukito *et al.*, 2024) Dalam sistem penganggaran modern, integrasi antara perencanaan dan penganggaran menjadi salah satu unsur penting untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan organisasi.

Adapun beberapa karakteristik anggaran terintegrasi antara lain sebagai berikut.

1. Keterkaitan antara perencanaan dan penganggaran

Anggaran terintegrasi menghubungkan proses perencanaan program dengan penyusunan anggaran sehingga setiap kegiatan yang direncanakan memiliki dukungan pendanaan yang jelas. Keterkaitan ini penting agar anggaran dapat mendukung pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan organisasi.

2. Koordinasi antarunit organisasi

Karakteristik lain dari anggaran terintegrasi adalah adanya koordinasi antarbagian atau unit kerja dalam organisasi. Integrasi sistem penganggaran memungkinkan setiap unit kerja

menyusun kegiatan yang saling mendukung sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara lebih efektif.

3. Berorientasi pada kinerja dan hasil

Anggaran terintegrasi biasanya berorientasi pada pencapaian kinerja atau hasil yang diharapkan. Dalam sistem penganggaran modern, anggaran tidak hanya berfokus pada penggunaan dana, tetapi juga pada output dan outcome yang dihasilkan dari program atau kegiatan yang dilaksanakan.

4. Mendukung pengawasan dan evaluasi anggaran

Karakteristik lainnya adalah kemampuannya dalam mendukung proses pengawasan dan evaluasi pelaksanaan anggaran. Dengan sistem anggaran yang terintegrasi, organisasi dapat membandingkan antara rencana dan realisasi anggaran sehingga memudahkan proses evaluasi dan pengambilan keputusan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.



Gambar 2. Karakteristik Anggaran Terintegrasi

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Anggaran Induk Terintegrasi

Anggaran induk terintegrasi adalah suatu sistem perencanaan keuangan yang tidak hanya berfungsi sebagai penyusunan anggaran jangka pendek, tetapi juga menghubungkan seluruh rencana operasional dengan tujuan strategis perusahaan [Ginting \(2018\)](#) Dalam hal ini, anggaran disusun secara menyeluruh dan saling berkaitan antar bagian, sehingga setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan memiliki arah yang jelas dan selaras dengan sasaran jangka panjang organisasi.

Sementara itu, menurut [Humaera et al. \(2023\)](#), anggaran induk terintegrasi adalah suatu alat perencanaan dan pengendalian yang menyatukan seluruh komponen anggaran dalam perusahaan ke dalam satu kesatuan yang sistematis. Integrasi ini mencakup berbagai anggaran fungsional seperti penjualan, produksi, biaya, dan kas, yang disusun secara terpadu untuk meningkatkan koordinasi antar unit organisasi. Dengan demikian, anggaran induk tidak hanya membantu dalam meningkatkan akurasi perencanaan, tetapi juga memperkuat fungsi pengendalian melalui pemantauan realisasi dan identifikasi penyimpangan, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih efektif dan responsif terhadap kondisi perusahaan.

Berdasarkan pendapat pakar tersebut, anggaran induk terintegrasi adalah suatu sistem perencanaan sekaligus pengendalian keuangan yang disusun secara komprehensif dengan mengaitkan berbagai komponen anggaran serta menyesuaikannya dengan tujuan strategis perusahaan. Keterpaduan ini mendorong terciptanya koordinasi yang lebih baik antar unit organisasi, meningkatkan

keakuratan dalam proses perencanaan keuangan, serta memperkuat fungsi pengawasan melalui evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, anggaran induk terintegrasi tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif semata, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang berperan penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen keuangan serta mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

Karakteristik Anggaran Induk Terintegrasi

Anggaran induk terintegrasi adalah suatu sistem perencanaan dan pengendalian keuangan yang disusun secara menyeluruh dengan menghubungkan berbagai aktivitas perusahaan dalam satu kesatuan yang terpadu (Azlya *et al.*, 2025). Untuk memahami bagaimana anggaran induk terintegrasi dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung manajemen keuangan, maka perlu diketahui karakteristik yang dimilikinya. Menurut Sari, I. R. (2024) terdapat beberapa karakteristik anggaran induk terintegrasi sebagai berikut :

1. Sebagai sarana perencanaan keuangan yang komprehensif
Anggaran induk disusun dengan mencakup seluruh kegiatan perusahaan, baik yang bersifat operasional maupun finansial, sehingga mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai kebutuhan dan alokasi dana dalam suatu periode.
2. Berperan dalam pengawasan biaya dan aktivitas operasional
Anggaran induk digunakan sebagai pedoman untuk mengendalikan pengeluaran serta memastikan bahwa setiap kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
3. Menghubungkan seluruh aktivitas perusahaan dalam satu kesatuan system
Setiap komponen anggaran saling berkaitan dan disusun secara terpadu, sehingga antar bagian dalam organisasi dapat berjalan selaras dan tidak terpisah-pisah.
4. Mendorong efisiensi dan efektivitas dalam pemanfaatan sumber daya
Dengan adanya perencanaan yang terarah, perusahaan dapat menggunakan sumber daya secara optimal serta mengurangi potensi pemborosan dalam pelaksanaan kegiatan.
5. Menjadi dasar dalam penilaian kinerja melalui analisis perbandingan
Anggaran induk digunakan sebagai acuan untuk membandingkan antara rencana dan realisasi, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil langkah perbaikan yang diperlukan.



Gambar 3. Karakteristik Anggaran Induk Terintegrasi

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan, mengelola, menyimpan, serta mengendalikan aset dan dana Perusahaan (Mulyanti, 2017). Kegiatan ini mencakup proses pengambilan keputusan keuangan yang dimulai dari tahap perencanaan hingga pengendalian aset guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dalam konteks ilmu akuntansi, manajemen keuangan menjadi bagian penting dari konsep dasar akuntansi, meskipun ruang lingkup kajiannya lebih luas karena tidak hanya berfokus pada pencatatan keuangan, tetapi juga pada pengelolaan dan pemanfaatan dana secara strategis.

Manajemen keuangan memiliki berbagai pengertian yang dikemukakan oleh para ahli. Secara umum, manajemen keuangan dapat dipahami sebagai kegiatan yang berkaitan dengan bagaimana perusahaan memperoleh dan mengelola dana secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Irfani, 2020). Selain itu, manajemen keuangan juga mencakup beberapa kegiatan utama seperti memperoleh sumber dana untuk menjalankan kegiatan usaha, mengelola dana tersebut dengan baik, serta mengatur aset perusahaan agar dapat digunakan secara optimal (Ginting (2018)). Di sisi lain, manajemen keuangan juga berkaitan dengan upaya memperoleh dana dengan biaya yang relatif rendah, menggunakan dana secara efisien, serta mengalokasikan dana pada kegiatan yang tepat sehingga dapat mendukung keberlangsungan perusahaan (Widari & Sutrisno, 2017).

Berdasarkan beberapa pandangan para ahli, maka manajemen keuangan adalah suatu proses manajerial yang berfokus pada pengelolaan sumber daya keuangan perusahaan secara menyeluruh dan berkesinambungan. Proses ini mencakup kegiatan perencanaan keuangan untuk menentukan kebutuhan dan tujuan dana, pengadaan dana melalui berbagai sumber pembiayaan yang paling menguntungkan, pemanfaatan dana secara optimal dalam kegiatan operasional maupun investasi, serta pengendalian dan pengawasan terhadap penggunaan dana dan aset Perusahaan (Krisnanda & Anwar, 2024). Manajemen keuangan juga berperan dalam menjaga keseimbangan antara likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas perusahaan, sehingga perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendek, mempertahankan kinerja keuangan yang sehat, serta mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang (Musthafa, 2017). Oleh karena itu, manajemen keuangan tidak hanya dipahami sebagai aktivitas teknis pengelolaan uang, tetapi sebagai fungsi strategis yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan keuangan guna menjamin keberlangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Manajemen keuangan juga berperan dalam menjaga keseimbangan antara likuiditas, profitabilitas, dan solvabilitas perusahaan, sehingga perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendek, mempertahankan kinerja keuangan yang sehat, serta mendukung pertumbuhan usaha dalam jangka panjang (Musthafa, 2017). Oleh karena itu, manajemen keuangan tidak hanya dipahami sebagai aktivitas teknis pengelolaan uang, tetapi sebagai fungsi strategis yang menjadi dasar dalam pengambilan keputusan keuangan guna menjamin keberlangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Ciri Ciri Manajemen Keuangan

Pengelolaan keuangan yang baik dapat dilihat dari berbagai praktik yang dilakukan oleh organisasi dalam mengatur penggunaan serta pengawasan terhadap sumber daya keuangan yang dimiliki. Menurut Rasdayanti *et al.* (2026) penerapan manajemen keuangan dapat dilihat dari beberapa aspek utama yang mencerminkan bagaimana organisasi mengelola keuangan secara efektif.

1. Adanya perencanaan keuangan yang jelas
Salah satu ciri manajemen keuangan adalah adanya perencanaan keuangan yang dilakukan secara terstruktur dalam menentukan kebutuhan dana, sumber pendanaan, serta alokasi penggunaan dana. Perencanaan keuangan ini bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan usaha dapat berjalan secara terarah serta mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Adanya pengelolaan penggunaan dana secara efektif dan efisien
Ciri berikutnya adalah adanya pengelolaan penggunaan dana yang dilakukan secara efektif dan efisien. Pengelolaan dana ini mencerminkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya keuangan yang dimiliki secara optimal untuk mendukung kegiatan operasional dan pengembangan usaha.
3. Adanya pengendalian dalam penggunaan dana
Manajemen keuangan juga ditandai dengan adanya pengendalian terhadap penggunaan dana. Pengendalian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap penggunaan dana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan dalam kegiatan keuangan organisasi.
4. Adanya pencatatan dan pelaporan keuangan yang sistematis
Ciri lainnya adalah adanya sistem pencatatan dan pelaporan keuangan yang dilakukan secara teratur, sistematis, dan transparan. Setiap transaksi keuangan dicatat dengan baik serta disusun dalam laporan keuangan yang jelas. Laporan tersebut memberikan gambaran mengenai kondisi keuangan organisasi sehingga dapat menjadi dasar bagi manajemen dalam mengambil keputusan keuangan yang lebih tepat.



Gambar 4. Ciri Ciri Manajemen Keuangan

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Pentingnya Manajemen Keuangan dalam Kegiatan Bisnis

Manajemen keuangan memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang keberlangsungan dan pencapaian tujuan bisnis (Ompusunggu & Irenetia, 2023). Penerapan manajemen keuangan yang efektif memungkinkan perusahaan mengelola sumber daya keuangan secara optimal. Adapun pentingnya manajemen keuangan dalam bisnis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mengetahui Pengeluaran Modal
Manajemen keuangan berperan dalam mengarahkan penggunaan modal agar dialokasikan secara tepat dan efisien. Manajer keuangan bertanggung jawab memastikan bahwa

pengeluaran modal difokuskan pada kebutuhan yang bersifat strategis dan produktif, seperti investasi pada aset yang mampu menghasilkan pendapatan. Pengendalian pengeluaran modal ini bertujuan untuk memaksimalkan manfaat ekonomi dari dana yang dimiliki perusahaan.

2. Mengelola Kas Operasional

Pengelolaan kas operasional merupakan aspek penting dalam menjaga kelangsungan aktivitas bisnis. Manajemen keuangan yang baik memungkinkan perusahaan mengatur arus kas masuk dan keluar secara seimbang, sehingga kewajiban jangka pendek seperti pembayaran gaji, sewa, dan biaya operasional lainnya dapat dipenuhi tepat waktu. Dengan demikian, risiko terjadinya gangguan operasional akibat kekurangan kas dapat diminimalkan.

3. Menurunkan Biaya

Manajemen keuangan berkontribusi dalam upaya mengendalikan serta menekan biaya perusahaan. Melalui perencanaan dan pengawasan keuangan yang efektif, perusahaan dapat mengidentifikasi pengeluaran yang tidak efisien dan melakukan penghematan biaya tanpa mengganggu kegiatan operasional. Pengendalian biaya ini penting untuk meningkatkan efisiensi dan menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

4. Membantu Perencanaan Pajak

Manajemen keuangan juga berperan dalam membantu perusahaan merencanakan dan memenuhi kewajiban perpajakan. Perencanaan pajak yang baik memungkinkan perusahaan melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai dengan peraturan yang berlaku dan tepat waktu. Hal ini penting untuk menghindari sanksi atau denda yang dapat berdampak negatif terhadap kondisi keuangan perusahaan.

Karakteristik Efektivitas Manajemen Keuangan

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola keuangan secara optimal agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan. (Damanik *et al.*, 2025) Manajemen keuangan yang efektif tidak hanya berfokus pada pencapaian laba semata, tetapi juga mencakup bagaimana proses perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian keuangan dilakukan secara terarah, sistematis, dan berbasis pertimbangan yang rasional. Menurut Anthony *et al.* (2014) terdapat karakteristik efektivitas manajemen keuangan yaitu :

1. Perencanaan keuangan yang terarah dan berbasis analisis

Manajemen keuangan yang efektif ditunjukkan melalui kemampuan perusahaan dalam menyusun perencanaan keuangan secara komprehensif, yang meliputi estimasi pendapatan, pengeluaran, serta kebutuhan investasi. Perencanaan tersebut disusun berdasarkan analisis kondisi perusahaan dan lingkungan bisnis, sehingga mampu menghasilkan keputusan yang lebih tepat dan terukur.

2. Pengendalian keuangan melalui sistem pengawasan yang memadai

Efektivitas manajemen keuangan tercermin dari adanya mekanisme pengendalian yang mampu memastikan bahwa penggunaan dana berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan ini dilakukan melalui evaluasi kinerja keuangan serta analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi untuk mendeteksi adanya penyimpangan.

3. Pengelolaan likuiditas dan arus kas yang optimal

Kemampuan dalam menjaga keseimbangan arus kas menjadi salah satu indikator penting efektivitas manajemen keuangan. Perusahaan yang mampu mengelola kas dengan baik akan

memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban tanpa mengganggu kelangsungan operasional.

4. Pengambilan keputusan keuangan yang rasional dan berbasis data

Keputusan keuangan yang diambil didasarkan pada informasi yang relevan dan analisis yang mendalam, sehingga dapat meminimalkan risiko dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

5. Efisiensi dalam penggunaan sumber daya keuangan

Efektivitas juga terlihat dari kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal yaitu dengan menekan biaya tanpa mengurangi kualitas hasil yang dicapai.



Gambar 5. Karakteristik Efektivitas Manajemen Keuangan

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Integrasi Anggaran Induk dalam Pengendalian Manajemen

Integrasi dalam penyusunan anggaran induk menunjukkan bahwa perencanaan strategis perusahaan harus selaras dengan pelaksanaan kegiatan operasional pada setiap bagian organisasi (Miharto, 2020). Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana untuk menilai kinerja melalui perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil realisasinya. Hasil dari analisis perbandingan tersebut dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efektivitas penggunaan sumber daya keuangan serta menilai apakah kebijakan perusahaan telah dijalankan secara konsisten (Humaera *et al.*, 2023). Selain itu, penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian dimaksudkan agar target yang ditetapkan sesuai dengan kondisi dan kemampuan nyata koperasi. Target anggaran yang terlalu tinggi akan sulit dicapai, sedangkan target yang terlalu rendah dapat mengurangi semangat dan motivasi pengurus dalam bekerja (Pratama & Supriyono, 2020).

Integrasi anggaran dengan sistem pengendalian internal berkontribusi terhadap peningkatan akuntabilitas keuangan perusahaan. Setiap unit kerja memiliki tanggung jawab yang jelas atas penggunaan dana yang dialokasikan, sehingga pengendalian terhadap potensi pemborosan dan penyimpangan dapat dilakukan secara lebih sistematis. Kondisi ini juga mendorong terciptanya transparansi dan konsistensi dalam proses pengambilan keputusan keuangan (Amin *et al.*, 2022).

Penerapan anggaran induk yang terintegrasi dengan pendekatan berbasis kinerja memungkinkan manajemen melakukan evaluasi pencapaian target secara objektif dan terukur. Dengan adanya indikator kinerja yang jelas dan terukur, organisasi dapat menilai sejauh mana sumber daya yang dimiliki telah dimanfaatkan secara efektif serta mengambil langkah perbaikan apabila ditemukan ketidaksesuaian (Jasimee & Blanco-Encomienda, 2023). Kejelasan indikator kinerja juga membantu perusahaan

mendeteksi penyimpangan lebih awal sehingga penyesuaian strategi dan penggunaan sumber daya dapat dilakukan secara lebih tepat. Oleh karena itu, anggaran induk tidak hanya berperan sebagai alat pengendalian, tetapi juga berfungsi untuk memperkuat koordinasi dan komunikasi antarunit kerja dalam organisasi.

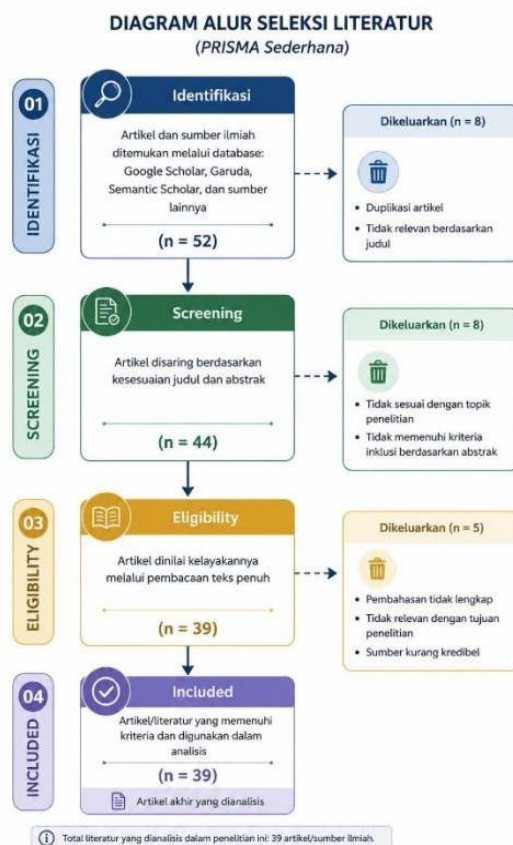
Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menganalisis peran anggaran induk terintegrasi dalam mendukung efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Pendekatan SLR dipilih karena mampu memberikan proses kajian yang sistematis, terstruktur, dan transparan dalam mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, serta mensintesis berbagai literatur ilmiah yang relevan dengan topik penelitian.

Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya mengumpulkan teori dan hasil penelitian terdahulu, tetapi juga mengintegrasikan berbagai temuan ilmiah untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara anggaran induk terintegrasi dan efektivitas manajemen keuangan perusahaan.

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa database ilmiah yaitu Google Scholar, Garuda, dan Semantic Scholar. Proses pencarian menggunakan beberapa kata kunci yang berkaitan dengan topik penelitian seperti "anggaran induk", "master budget", "anggaran terintegrasi", "manajemen keuangan". Literatur yang digunakan dalam penelitian ini berupa artikel jurnal, buku referensi, prosiding ilmiah, serta publikasi akademik lain yang memiliki keterkaitan dengan sistem penganggaran dan manajemen keuangan perusahaan.

Tahapan seleksi literatur dilakukan dengan mengadaptasi alur PRISMA Prevalence Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis, yang meliputi tahap identification, screening, eligibility, dan inclusion.



Gambar 6. Tahapan Seleksi Literatur Menggunakan Metode PRISMA

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Pada tahap identifikasi diperoleh sebanyak 52 artikel dan sumber ilmiah dari database yang digunakan. Selanjutnya dilakukan proses skrining berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak sehingga diperoleh 44 literatur yang relevan dengan topik penelitian. Tahap eligibility dilakukan melalui penelaahan isi artikel secara menyeluruh untuk menilai kesesuaian pembahasan dengan tujuan penelitian. Setelah dilakukan proses evaluasi sebanyak 39 literatur dinyatakan memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sumber utama dalam penelitian ini.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini meliputi:

1. Literatur yang membahas anggaran induk, anggaran reintegrasi penganggaran perusahaan, atau manajemen keuangan perusahaan.
2. Publikasi ilmiah berupa jurnal, buku referensi, dan prosiding yang memiliki relevansi dengan topik penelitian.
3. Literatur yang membahas efektivitas penganggaran, pengendalian biaya, pengendalian internal, akuntansi tes keuangan, koordinasi organisasi, atau kinerja keuangan perusahaan.
4. Literatur yang memiliki kredibilitas akademik dan keterkaitan langsung dengan fokus penelitian.

Sementara itu kriteria eksklusif meliputi:

1. Artikel dengan pembahasan yang tidak lengkap atau tidak relevan dengan tujuan penelitian.
2. Publikasi non ilmiah dan sumber dengan tingkat kredibilitas rendah.
3. Literatur yang memiliki pembahasan ruang atau duplikasi penelitian.

Teknik analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui proses reduksi data, klasifikasi konsep, perbandingan temuan, serta sintesis hasil penelitian terdahulu. Analisis dilakukan untuk mengidentifikasi pola hubungan antara penerapan anggaran induk terintegrasi dengan efektivitas manajemen keuangan perusahaan, khususnya dalam aspek perencanaan keuangan, pengendalian biaya, koordinasi antar unit organisasi, pengelolaan arus kas komam serta pengambilan keputusan manajerial. Hasil analisis kemudian menyusun secara sistematis untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kontribusi anggaran induk terintegrasi dalam mendukung efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.

Hasil Dan Pembahasan

Anggaran induk memiliki peranan penting dalam mendukung efektivitas manajemen keuangan perusahaan karena mampu menghubungkan seluruh aktivitas operasional dan finansial ke dalam satu sistem yang saling berkaitan (Sentosa *et al.*, 2023). Keterhubungan antara anggaran penjualan, produksi, bahan baku, tenaga kerja, overhead, anggaran kas hingga laporan keuangan proforma membantu perusahaan memperoleh informasi keuangan yang lebih komprehensif dan terkoordinasi (Nurbaverischa *et al.*, 2024). Kondisi tersebut menjadikan proses perencanaan dan pengendalian keuangan dapat dilakukan secara lebih sistematis dan terarah.

Berdasarkan sintesis berbagai literatur efektivitas manajemen keuangan tidak hanya dipengaruhi oleh ketepatan penyusunan anggaran tetapi juga oleh tingkat keterpaduan antara unit kerja dengan melaksanakan anggaran tersebut. Ketika setiap bagian organisasi menyusun anggaran secara terpisah perusahaan berpotensi mengalami ketidaksesuaian terhadap operasional, duplikasi, penggunaan sumber daya serta lemahnya koordinasi keuangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rendahnya integrasi anggaran dapat meningkatkan risiko inefisiensi dan menghambat efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan (Merina & Cahyani, 2023).

Keterpaduan anggaran juga berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian keuangan perusahaan. Hubungan antara anggaran operasional dan anggaran kas membantu manajemen melakukan pengawasan terhadap arus kas, penggunaan biaya, serta pencapaian target keuangan secara lebih akurat (Anwar *et al.*, 2022). Melalui analisis varians antara anggaran dan realisasi, perusahaan dapat mengidentifikasi penyimpangan keuangan sejak dini sehingga tindakan korektif dapat dilakukan secara lebih cepat dan tepat (Al Fahmi *et al.*, 2023). Hal tersebut menunjukkan bahwa sistem penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan komam tetapi juga sebagai instrumen pengendalian yang mendukung stabilitas keuangan perusahaan.

Hubungan antar komponen dalam sistem penganggaran menunjukkan bahwa efektivitas manajemen keuangan terbentuk melalui keterkaitan antara proses perencanaan, koordinasi operasional, pengendalian biaya, dan pengelolaan arus kas secara terpadu. Setiap unit kerja menyusun perencanaan berdasarkan kebutuhan dan kapasitas unit lain sehingga proses operasional perusahaan menjadi lebih sinkron dan terarah. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa integritas anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat administrasi keuangan tetapi juga sebagai mekanisme koordinasi strategis dalam mendukung efektivitas pengelolaan keuangan sederhana.



Gambar 7. Model Konseptual Anggaran Induk Terintegrasi

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Model konseptual tersebut menunjukkan bahwa efektivitas manajemen keuangan tidak terbentuk hanya melalui penyusunan anggaran semata, tetapi melalui keterpaduan seluruh komponen anggaran dalam mendukung proses koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan perusahaan. Semakin tinggi tingkat integrasi anggaran yang diterapkan, maka semakin besar pula kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya dan menjaga stabilitas keuangan (Kurniawan, 2025).

Di samping mendukung pengendalian biaya, sistem penganggaran yang terpadu juga berkontribusi terhadap efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan titik penyusunan anggaran yang saling terhubung membantu perusahaan menyesuaikan kapasitas produksi, kebutuhan bahan baku, serta alokasi dana operasional dengan tingkat permintaan pasar dan kondisi keuangan perusahaan titik (Sundayu *et al.*, 2024). Dengan demikian perusahaan dapat mengurangi resiko kelebihan maupun kekurangan sumber daya yang berpotensi menimbulkan inefisiensi operasional.

Dalam praktik perusahaan, penerapan anggaran terpadu dapat dilihat pada perusahaan manufaktur yang menghubungkan anggaran penjualan dengan anggaran produksi dan anggaran bahan baku. Integrasi tersebut membantu perusahaan menyesuaikan kapasitas produksi dengan tingkat permintaan pasar sehingga risiko kelebihan persediaan maupun kekurangan bahan baku dapat diminimalkan (Miharto *et al.*, 2025). Selain itu, keterhubungan antara anggaran operasional dan anggaran kas membantu perusahaan menjaga stabilitas likuiditas serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

Dalam konteks pengambilan keputusan manajerial, sistem penganggaran yang terintegrasi membantu manajemen memperoleh informasi keuangan yang lebih akurat dan terkoordinasi. Informasi tersebut mempermudah perusahaan dalam menentukan prioritas penggunaan dana, mengevaluasi efisiensi biaya, serta merumuskan strategi bisnis yang lebih adaptif terhadap perubahan kondisi pasar (Dewi & Puspitasari, 2023). Oleh karena itu, penerapan anggaran terpadu tidak hanya berdampak pada aspek administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, anggaran terintegrasi tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendukung efektivitas manajemen keuangan perusahaan. Keterpaduan antar komponen anggaran memungkinkan perusahaan meningkatkan kualitas perencanaan, memperkuat pengendalian keuangan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, serta mendukung pengambilan keputusan manajerial secara lebih efektif.

Simpulan

Berdasarkan hasil kajian, anggaran induk terintegrasi berperan sebagai sistem pengendalian manajemen yang mampu menghubungkan perencanaan operasional dengan tujuan strategis perusahaan titik integrasi antar komponen anggaran membantu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, pengendalian biaya, dan efektivitas pengambilan keputusan. Secara manajerial, keterlibatan manajemen dalam penyusunan anggaran memperkuat koordinasi, akuntabilitas, dan evaluasi kinerja perusahaan. Penelitian selanjutnya disarankan pada melakukan pengujian empiris pada berbagai sektor industri serta mengkaji pengaruh teknologi digital terhadap efektivitas penerapan anggaran induk terintegrasi.

Referensi

- Adnyana, I. . (2020). *Akuntansi Manajemen*. Universitas Nasional.
- Al Fahmi, M. L., Zulkarnaini, Z., Fauzan, F., Rahman, B., Maulidin, M., & Athailah, A. (2023). Pengaruh Penyajian Laporan Keuangan Dan Akseibilitas Keuangan Daerah Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10(2), 620-634. <https://doi.org/10.52859/jba.v10i2.459>
- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nillson, G. (2014). *Management control systems*.
- Amin, M., Maryadi, M., & Sjarlis, S. (2022). Pengaruh Pengawasan Keuangan, Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Keuangan Terhadap Kinerja Anggaran. *Nobel Management Review*, 3(3), 438-451. <https://doi.org/10.37476/nmar.v3i3.3282>
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., & Tambunan, E. C. (2022). *Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Pt Xyz. 8721*, 1083-1096.
- Bužinskienė, R. (2019). Master budget formation in private companies. *Professional studies: theory and practice: social sciences*, (6), 32-39.
- Christy, Y., Natalia, M., Setiana, S., & Anthony, R. (2021). Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 6(2), 149-165. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16273>
- Dewi, R. N., & Puspitasari, W. (2023). Implementasi Sistem Manajemen Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), 3402-3411. <https://doi.org/10.52644/joeb.v2i6.673>
- Damanik, C. C., Al Islami, M. B., Lazuardi, Y. N. K., & Sumual, A. K. (2025). Manajemen Risiko dan Dampaknya terhadap Kinerja Keuangan: Analisis Strategi Mitigasi pada PT Bank Central Asia Tbk. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(1), 143-152. <https://doi.org/10.65310/0152cq66>
- Eldon, M., Irawan, N. C., Yustini, S., Setiyaningsih, T. A., Abbas, M. A. Y., Ramadhan, Z., & Munawaroh, A. (2025). *Penganggaran Perusahaan: Teori Dan Praktik Dalam Manajemen Keuangan Modern*. Sada Kurnia Pustaka.
- Ersa, M., & Alfadhilah, S. (2025). *Analisis Penyusunan Anggaran Induk Perusahaan Pt . Komando Teknologi Indonesia*. 10(2), 30-35.
- Fadhilatunnisa, A., Suwondo, S., & Novianty, I. (2021). Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Penyerapan Anggaran Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah: Survei Di Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota

- Bandung. *Indonesian Accounting Research Journal*, 1(3), 577-586
<https://doi.org/10.35313/larj.V1i3.3246>
- Fakultas, D., Universitas, E., & Indonesia, A. (2019). *Perencanaan Strategis, Anggaran Dan Kinerja Keuangan*. 2(1), 23–32.
- Ginanjari, Y. R., Ravenska, N., Nugroho, A. B., & Nurmalia, E. (2025). *Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja : Studi Tentang Pengelolaan Keuangan Di Rsup Dr . Hasan Sadikin*. 6(1), 77–90.
<https://doi.org/10.31967/jakuma.v6i1.1427>
- Ginting, M. C. (2018). Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 23–33.
- Humaera, B. N. H., Effendy, L., Nurabiah, N., & Astuti, Y. (2023). Analisis Anggaran Sebagai Upaya Dalam Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada Pt. Dabakir Putra Mandiri. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(1), 11–20. <https://doi.org/10.29303/risma.v3i1.382>
- Indarti, M. G. K., & Semarang, U. S. (2024). *Pengaruh Perencanaan Anggaran Dan Pengendalian Intern Terhadap Akuntabilitas Keuangan Dengan Realisasi Anggaran Sebagai Variabel Pemediasi*. 14(1), 219–239. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.2143>
- Indra, R., & Ernawati, L. (2025). *Akuntansi Manajerial*. Unaic Press Cilacap.
- Irfani, A. S. (2020). *Manajemen Keuangan Dan Bisnis; Teori Dan Aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Jasimee, K. H. A., & 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 Preprint Arxiv:2310.09993.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2310.09993>
- Kurniawan, D. (2025). *Peran Anggaran Dan Efektivitasnya Dalam Pengendalian Manajemen Pada Umkm*. 1(2), 134–141. <https://doi.org/10.63217/fibonacci.v1i2.115>
- Khalifa, S. P., Hermawati, N., Fitri, C. E., Zahra, N. F., & Abro, N. A. (2026). Factors Influencing the Effectiveness of Budgeting in Manufacturing Companies: A Systematic Review of the Literature (SLR). *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 14119-14127.
- Kumaat, V., Karamoy, H., & Tirayoh, V. Z. (2021). Evaluasi Anggaran Sebagai Penilaian Kinerja Manajer (Studi Kasus Pada Pt. Astra International Tbk-Izusu Cabang Manado). *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(3), 1500–1509.
- Krisnanda, K. P., & Anwar, S. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja, Pengendalian Internal, Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Kantor Kesehatan Pelabuhan Kelas I Surabaya. *Journal Of Syntax Literate*, 9(4).
- Lukito, D., Qadaar, A., Mardikawati, B., & Susanti, M. (2024). Penganggaran Berbasis Kinerja Dan Akuntabilitas Kinerja Pada Lembaga Pemerintah. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5253>
- Musthafa, H., & Se, M. M. (2017). *Manajemen keuangan*. Penerbit Andi.
- Merina, C. I., & Cahyani, A. P. R. (2023). Analisis Pengelolaan Dan Pertanggungjawaban Anggaran Pendapatan Dan Belanja Desa Di Desa Pengabuan Kecamatan Abab Kabupaten Penukal Abab Lematang Ilir. *Jurnal Bina Akuntansi*, 10(1), 56-72. <https://doi.org/10.52859/jba.v10i1.260>
- Miharto, E., Wati, L. N., & Hendrian, H. (2025). Analisis Pengaruh Perencanaan Dan Pelaksanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pengelolaan Anggaran di Mediasi Pengendalian Anggaran (Studi Kasus pada UPT Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi di Provinsi Kalimantan Tengah. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 15(1), 1-11. <https://doi.org/10.52643/jam.v15i1.5850>
- Mulyanti, D. (2017). Manajemen Keuangan Perusahaan. *Akurat| Jurnal Ilmiah Akuntansi Fe Unibba*, 8(2), 62–71.

- Nurbaverischa, N., Ardiani, S., & Nurhasanah, N. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran, Regulasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Penyerapan Anggaran Pada Opd Kota Palembang. *Jurnal Bina Akuntansi*, 11(1), 51-64. <https://doi.org/10.52859/jba.v11i1.589>
- Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N. (2023). Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan. *Cemerlang: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 140–147.
- Pratama, Y. A., & Supriyono, R. A. (2020). Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen (Studi Kasus Di Primer Koperasi Kartika C. 14 Salatiga). *Abis: Accounting And Business Information Systems Journal*, 8(2) <https://doi.org/10.22146/abis.v8i2.58892>
- Prabowo, G., & Ekanigsih, L. A. F. (2025). Implementation of an integrated approach in budget planning for resource optimization in organization. *Management Analysis Journal*, 14(1), 104-111. <https://doi.org/10.15294/maj.v14i1.21648>
- Rasdayanti, F., Judijanto, L., Karyati, N., Rahmawati, D., Rustam, A., Rahayu, D. H & Nugroho, M. A. (2026). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sundayu, N. N., Azzahra, S., Anggraini, F. T., Amelia, R., & Rodiah, S. (2024). Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Pada Kegiatan Tahunan Organisasi Xyz. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Terpadu (Jimetera)*, 4(1), 97–103 <https://doi.org/10.35308/jimetera.v4i1.8895>
- Sentosa, S., Wijaya, A. T., & Limowa, D. (2023). Master Budget in Cost Accounting. Available at SSRN [4332871.10.2139/ssrn.4332871](https://ssrn.com/abstract=4332871)
- Sari, I. R. (2024). Pengaruh Akuntansi Manajemen Terhadap Perencanaan Anggaran Dan Pengendalian Biaya: The Influence of Management Accounting on Budget Planning and Cost Control. *Big Data: Jurnal Analitika Data Bisnis dan Manajemen*, 1(2). <https://jicnusanantara.com/index.php/jicn>
- Viroza, D., & Yasmin, P. (2025). Optimalisasi Anggaran Kas Dalam Meningkatkan Efisiensi Pengelolaan Keuangan. 2(1), 434–442. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i1.4171>
- Widari, L., & Sutrisno, S. (2017). Pengaruh Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Ekonomi (Jurnal Akuntansi, Pajak Dan Manajemen)*, 5(10), 117–126.