

## DAMPAK BUDGETING TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Suci Ramadani

Universitas Islam Ahmad Dahlan Sinjai  
[suciramadani6189@gmail.com](mailto:suciramadani6189@gmail.com)

Chaerul Sani

Universitas Islam Ahmad Dahlan Sinjai  
[chaerulsani@gmail.com](mailto:chaerulsani@gmail.com)

### Article History:

Received: Januari 10, 2025;

Accepted: Februari 9, 2025;

Published: Februari 15, 2025;

**Abstract.** *This article discusses the impact of budgeting on managerial decision making in an organizational context. Budgeting as an important tool in financial planning and control involves not only budget preparation, but also resource allocation and priority setting. This study aims to explore the relationship between effective budgeting practices and the quality of managerial decision making, as well as the challenges faced in its implementation. The method used is a qualitative approach with literature analysis to identify previous theories and findings. The results of the study indicate that good budgeting can improve operational efficiency, assist managers in strategic decision making, and build a culture of accountability in the organization. However, challenges such as market uncertainty and resistance to change still need to be overcome. By understanding the challenges and opportunities, organizations are expected to be able to create a budgeting system that is more adaptive and responsive to market dynamics, thereby achieving sustainable competitive advantage.*

### Keywords:

*Digital transformation,  
financial management,  
decision making, budgeting.*

**Abstrak.** Artikel ini membahas dampak budgeting terhadap pengambilan keputusan manajerial dalam konteks organisasi. Budgeting sebagai alat penting dalam perencanaan dan pengendalian keuangan tidak hanya melibatkan penyusunan anggaran, tetapi juga pengalokasian sumber daya dan pengaturan prioritas. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara praktik budgeting yang efektif dan kualitas pengambilan keputusan manajerial, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan analisis literatur untuk mengidentifikasi teori dan temuan sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budgeting yang baik dapat meningkatkan efisiensi operasional, membantu manajer dalam pengambilan keputusan strategis, dan membangun budaya akuntabilitas dalam organisasi. Namun, tantangan seperti ketidakpastian pasar dan resistensi terhadap perubahan masih perlu diatasi. Dengan memahami tantangan dan peluang, organisasi diharapkan dapat menciptakan sistem budgeting yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar, sehingga mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## A. PENDAHULUAN

Dalam konteks manajemen organisasi, budgeting merupakan salah satu alat penting yang digunakan untuk perencanaan dan pengendalian keuangan. Budgeting tidak hanya sekadar proses penyusunan anggaran, tetapi juga mencakup pengalokasian sumber daya, pengaturan prioritas, dan pengendalian kinerja. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks, fungsi budgeting menjadi semakin krusial. Budgeting yang efektif dapat membantu manajer dalam mengambil keputusan strategis yang tepat, memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi, serta meningkatkan efisiensi operasional (Dr. Susanti Widhiastuti, 2024).

Secara umum, budgeting dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, seperti budgeting tradisional, budgeting berbasis nol, dan budgeting fleksibel. Masing-masing jenis memiliki karakteristik dan keunggulannya sendiri. Budgeting tradisional biasanya berfokus pada pengurangan anggaran tahun sebelumnya dengan sedikit penyesuaian, sementara budgeting berbasis nol memerlukan setiap unit untuk menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap pengeluaran dari nol. Budgeting fleksibel, di sisi lain, memungkinkan penyesuaian anggaran berdasarkan perubahan volume kegiatan. Namun, terlepas dari jenis yang digunakan, tantangan dalam proses budgeting seringkali bersifat universal. (Santioso & Agusyah, 2022).

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi oleh manajer dalam pengambilan keputusan adalah ketidakpastian yang melekat pada lingkungan bisnis. Perubahan pasar yang cepat, fluktuasi ekonomi, dan perubahan regulasi dapat memengaruhi akurasi proyeksi anggaran. Ketidakpastian ini sering kali menyebabkan manajer merasa terjebak antara mematuhi rencana anggaran yang telah ditetapkan dan mengadaptasi keputusan mereka untuk memenuhi tuntutan baru (Birana & Sampe, 2022).

Selain itu, resistensi terhadap perubahan dalam proses budgeting sering kali menghambat efektivitas implementasi. Banyak organisasi yang terjebak dalam rutinitas anggaran tahunan yang kaku, sehingga sulit untuk beradaptasi dengan kondisi yang berubah. Minat untuk meneliti dampak

budgeting terhadap pengambilan keputusan manajerial muncul dari pemahaman bahwa budgeting bukan hanya sekadar alat keuangan, tetapi juga dapat berfungsi sebagai panduan strategis bagi manajer (Prameswari & Handayani, 2019) Dengan memahami bagaimana budgeting mempengaruhi proses pengambilan keputusan, organisasi dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi dan berinovasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara praktik budgeting yang efektif dan kualitas pengambilan keputusan manajerial, serta mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh manajer dalam mengimplementasikan proses budgeting yang lebih fleksibel dan responsive (Biswan & Grafitanti, 2021).

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih dalam mengenai pentingnya budgeting dalam konteks manajerial, serta menawarkan rekomendasi bagi perusahaan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengambilan keputusan. Dengan memahami tantangan dan peluang yang ada, organisasi dapat menciptakan sistem budgeting yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika pasar, sehingga dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode library research untuk mengeksplorasi dampak budgeting terhadap pengambilan keputusan manajerial. Desain penelitian bersifat deskriptif, bertujuan menggambarkan hubungan antara praktik budgeting dan proses pengambilan keputusan, dengan mengandalkan sumber-sumber literatur yang relevan. Data akan dikumpulkan dari buku, artikel akademis, jurnal ilmiah, laporan industri, dan studi kasus yang menunjukkan implementasi budgeting. Kriteria pemilihan sumber mencakup relevansi, kredibilitas, dan ketersediaan. Analisis data dilakukan dengan teknik yang diusulkan oleh Miles dan Huberman, meliputi pengumpulan, pengkodean, dan penyajian data.

Dalam pengkodean, peneliti akan mengidentifikasi tema dan pola yang

muncul, mengelompokkan informasi berdasarkan kategori seperti manfaat dan tantangan budgeting. Hasil analisis akan disusun dalam laporan yang mencakup temuan utama, diskusi mengenai implikasi hasil, dan rekomendasi untuk praktik budgeting yang lebih efektif. Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam tentang bagaimana konteks organisasi dan faktor eksternal mempengaruhi penerapan budgeting serta dampaknya terhadap keputusan manajerial. (Aisyah et al., 2025)

### C. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 1. Konsep Dasar Budgeting

Budgeting adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi untuk merencanakan dan mengendalikan penggunaan sumber daya keuangan mereka. Secara sederhana, budgeting dapat diartikan sebagai penyusunan rencana keuangan yang mencakup estimasi pendapatan dan pengeluaran selama periode tertentu, biasanya satu tahun. Proses ini penting untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuan dan sasaran strategis mereka dengan efisien. Budgeting yang baik tidak hanya membantu dalam perencanaan keuangan, tetapi juga memberikan kerangka kerja untuk pengendalian dan evaluasi kinerja (Tandaju et al., 2022).

Ada beberapa jenis budgeting yang umum digunakan di berbagai organisasi, dan masing-masing memiliki karakteristik serta tujuan tertentu. Salah satu jenis yang paling dikenal adalah:

- a. Budgeting berbasis nol (zero-based budgeting). Dalam pendekatan ini, setiap unit atau departemen harus memulai dari nol setiap tahun, merencanakan dan membuktikan semua pengeluaran yang diajukan tanpa mempertimbangkan anggaran tahun sebelumnya. Hal ini mendorong efisiensi dan menghilangkan pengeluaran yang tidak perlu.
- b. Budgeting incremental yaitu di mana anggaran tahun sebelumnya menjadi dasar, dengan penyesuaian berdasarkan proyeksi dan kebutuhan baru. Meskipun lebih mudah diterapkan, pendekatan ini

dapat menyebabkan pemborosan jika tidak ada evaluasi yang tepat terhadap pengeluaran sebelumnya.

- c. Budgeting fleksibel juga sering digunakan, terutama di lingkungan yang dinamis, di mana anggaran dapat disesuaikan berdasarkan perubahan kondisi operasional dan pasar. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan dan membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. (Biswan & Grafitanti, 2021)

Budgeting memiliki beberapa fungsi penting dalam organisasi yang berkontribusi pada efisiensi dan efektivitas manajemen. Pertama, budgeting berfungsi sebagai alat perencanaan. Dalam fungsi ini, manajer dapat merencanakan penggunaan sumber daya secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Proses perencanaan ini mencakup proyeksi pendapatan, estimasi biaya, serta alokasi sumber daya untuk berbagai aktivitas. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat menghindari pemborosan dan memastikan bahwa semua sumber daya digunakan dengan cara yang paling efektif. Kedua, budgeting berfungsi sebagai alat pengendalian. Setelah anggaran ditetapkan, manajer dapat memantau kinerja aktual dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Pengendalian ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi penyimpangan dari rencana dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Misalnya, jika pengeluaran melebihi anggaran, manajer dapat mengevaluasi penyebabnya dan mencari cara untuk mengurangi biaya di area lain.

Dengan demikian, budgeting berfungsi sebagai alat untuk menjaga agar organisasi tetap pada jalur yang benar dalam mencapai tujuan keuangannya. Ketiga, budgeting berfungsi sebagai alat evaluasi. Kinerja organisasi dapat dievaluasi berdasarkan pencapaian anggaran, dan hasil evaluasi ini dapat memberikan wawasan berharga untuk perbaikan di masa depan. Dengan menganalisis penyimpangan antara anggaran dan kinerja aktual, manajer dapat memahami faktor-faktor yang

mempengaruhi kinerja dan membuat keputusan yang lebih baik di masa depan. Evaluasi ini juga membantu dalam menetapkan tujuan yang lebih realistis dan ambisius untuk periode mendatang. (Syahni & Rizki, 2023).

Selain fungsi-fungsi utama tersebut, budgeting juga berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas dalam organisasi. Ketika anggaran ditetapkan, setiap manajer atau departemen memiliki tanggung jawab untuk mematuhi anggaran tersebut. Ini menciptakan budaya tanggung jawab dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya. Dengan adanya akuntabilitas, manajer cenderung lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan keuangan dan berusaha mencapai hasil yang diharapkan. Dalam rangka mengoptimalkan proses budgeting, organisasi juga harus mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi anggaran, seperti kondisi ekonomi, perubahan regulasi, dan tren industri. (Asyari & Teruna, 2023).

Dengan memahami konteks yang lebih luas, manajer dapat membuat anggaran yang lebih realistis dan efektif. Selain itu, penggunaan teknologi dalam proses budgeting, seperti perangkat lunak manajemen keuangan, juga dapat meningkatkan akurasi dan efisiensi dalam penyusunan anggaran. Secara keseluruhan, budgeting adalah alat penting dalam manajemen keuangan yang membantu organisasi merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi penggunaan sumber daya. Dengan pemahaman yang mendalam tentang konsep dasar budgeting, organisasi dapat meningkatkan efektivitas manajerial dan mencapai tujuan strategis mereka dengan lebih baik. Budgeting tidak hanya sekedar angka, tetapi juga mencerminkan visi dan arah organisasi dalam mencapai keberhasilan jangka panjang.

## 2. Budgeting dalam Pengambilan Keputusan Manajerial

Pengambilan keputusan manajerial adalah suatu proses yang melibatkan beberapa tahapan yang penting untuk mencapai hasil yang

optimal. Pertama, identifikasi masalah, pada tahap ini, manajer perlu mengenali adanya permasalahan atau peluang yang memerlukan perhatian. Informasi budgeting berperan penting dalam tahap ini, memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi keuangan saat ini. Misalnya, jika anggaran menunjukkan bahwa pengeluaran untuk suatu proyek melebihi rencana, manajer dapat mengidentifikasi bahwa ada masalah yang perlu diatasi. (Teoritis, 2022). Kedua, pengumpulan informasi, pada tahap ini, manajer harus mengumpulkan data yang relevan untuk memahami lebih lanjut tentang situasi yang dihadapi. Informasi dari anggaran, seperti proyeksi pendapatan dan biaya yang telah ditetapkan, sangat membantu dalam memberikan konteks yang diperlukan untuk analisis lebih lanjut. Data ini juga dapat mencakup informasi tentang alternatif yang tersedia untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Ketiga, Tahap selanjutnya adalah analisis alternative, dalam proses ini, manajer mengevaluasi berbagai opsi yang tersedia untuk memecahkan masalah yang dihadapi. Informasi budgeting menjadi alat yang sangat berguna di sini, karena manajer dapat menggunakan proyeksi anggaran untuk menganalisis potensi dampak dari setiap alternatif. Misalnya, jika ada dua opsi untuk meningkatkan produksi, manajer dapat menggunakan informasi anggaran untuk menghitung biaya dan manfaat dari masing-masing opsi, membantu mereka untuk membuat keputusan yang lebih terinformasi. (Harahap, 2021).

Keempat, setelah mengevaluasi alternatif, tahap berikutnya pemilihan opsi terbaik, pada tahap ini, manajer harus membuat keputusan berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Informasi budgeting memberikan dasar yang kuat untuk keputusan ini, memungkinkan manajer untuk memilih opsi yang tidak hanya efektif tetapi juga sesuai dengan batasan anggaran yang ada. Keputusan yang diambil harus mempertimbangkan tidak hanya hasil jangka pendek tetapi juga dampak jangka panjang terhadap kinerja organisasi.

Kelima, setelah keputusan diambil, tahap terakhir dalam proses pengambilan keputusan adalah implementasi dan evaluasi, pada tahap ini, manajer melaksanakan opsi yang telah dipilih dan memantau hasilnya. Budgeting berperan penting dalam tahap evaluasi, di mana kinerja dapat dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Jika hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan, manajer dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tetap tercapai.

### 3. Dampak Positif Budgeting

Budgeting memiliki dampak positif yang signifikan dalam pengambilan keputusan manajerial, mulai dari perencanaan hingga pengendalian kinerja. Pertama, budgeting membantu dalam perencanaan yang lebih baik, dengan menyusun anggaran, manajer dapat merencanakan sumber daya dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih terstruktur. Proses ini memungkinkan manajer untuk mengidentifikasi kebutuhan keuangan, meramalkan pendapatan, dan menetapkan batasan pengeluaran. Dengan demikian, budgeting membantu mengurangi risiko pengeluaran yang berlebihan dan memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efisien. (Anggraheni & Kusnilawati, 2022)

Selain itu, budgeting juga berfungsi sebagai alat pengendalian kinerja, setelah anggaran ditetapkan, manajer dapat memantau kinerja aktual dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun. Ini memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan. Misalnya, jika pengeluaran untuk suatu proyek melebihi anggaran, manajer dapat mengevaluasi penyebabnya dan membuat keputusan untuk mengurangi biaya di area lain atau menyesuaikan rencana untuk menjaga keseimbangan anggaran. Dengan demikian, budgeting berfungsi sebagai alat yang efektif untuk

memastikan bahwa organisasi tetap pada jalur yang benar dalam mencapai tujuan keuangannya.(Agung, 2023).

Dampak positif lainnya dari budgeting adalah peningkatan akuntabilitas, ketika anggaran ditetapkan, setiap manajer atau departemen memiliki tanggung jawab untuk mematuhi anggaran tersebut. Ini menciptakan budaya tanggung jawab dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya. Dengan adanya akuntabilitas, manajer cenderung lebih berhati-hati dalam pengambilan keputusan keuangan dan berusaha mencapai hasil yang diharapkan. Jika ada penyimpangan, manajer diharapkan untuk memberikan penjelasan yang jelas tentang alasan di baliknya, sehingga mendorong rasa tanggung jawab yang lebih besar dalam pengelolaan anggaran. Secara keseluruhan, budgeting memainkan peran yang sangat penting dalam pengambilan keputusan manajerial. Dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas untuk perencanaan, pengendalian, dan evaluasi, budgeting membantu manajer dalam membuat keputusan yang lebih efektif dan strategis. (Khadafi et al., 2024). Dampak positif dari budgeting tidak hanya dirasakan dalam konteks keuangan, tetapi juga dalam membentuk budaya organisasi yang lebih bertanggung jawab dan transparan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan proses budgeting yang efektif untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik di seluruh tingkatan manajemen. (Ausa'tu Lahu Fir Rizqi Firdaus, 2020).

#### 4. Tantangan dalam Implementasi Budgeting

Kolaborasi Antar Departemen yaitu Proses penyusunan anggaran sering melibatkan berbagai departemen yang memiliki perspektif dan kebutuhan yang berbeda. Ketidaksepakatan antara departemen, seperti pemasaran dan produksi, dapat menyebabkan penundaan dan menghasilkan anggaran yang tidak mencerminkan kebutuhan nyata organisasi.(Jhosefine & Holiawati, 2023).

Keterbatasan Data penyusunan anggaran yang akurat memerlukan

data yang tepat dan terkini tentang pendapatan dan biaya. Keterbatasan informasi, seperti data historis yang tidak lengkap, dapat mengganggu proyeksi anggaran, mengakibatkan ketidakakuratan dalam perencanaan keuangan. Waktu dan sumber daya yang intensif yaitu banyak organisasi menghabiskan waktu berbulan-bulan untuk menyusun anggaran, yang dapat mengalihkan perhatian manajemen dari tugas-tugas strategis lainnya. Proses yang membebani ini bisa mengurangi fokus pada inisiatif penting. (Ernawati, 2019)

1. Dampak Lingkungan Bisnis yang Dinamis yaitu kondisi pasar yang berubah-ubah, seperti fluktuasi ekonomi dan perubahan permintaan konsumen, menciptakan ketidakpastian yang signifikan. Hal ini dapat memaksa organisasi untuk melakukan penyesuaian anggaran secara berulang, yang dapat menyebabkan kebingungan di kalangan manajer.
2. Kebutuhan untuk Pendekatan yang Lebih Fleksibel yaitu pendekatan budgeting tradisional yang kaku mungkin tidak memadai dalam lingkungan yang dinamis. Banyak organisasi mulai mengadopsi pendekatan budgeting yang lebih fleksibel, seperti budgeting berbasis aktivitas, untuk meningkatkan responsivitas terhadap perubahan. (Kholidi Hadi, 2022)
3. Strategi Mitigasi Risiko yaitu dalam menghadapi ketidakpastian, organisasi perlu mengembangkan strategi mitigasi risiko yang efektif. Ini termasuk analisis skenario untuk memperkirakan berbagai hasil dan mempersiapkan rencana cadangan, sehingga manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam situasi yang tidak menentu (Surya & Devie, 2013).

#### **D. KESIMPULAN**

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa budgeting memiliki dampak yang signifikan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Proses budgeting yang efektif tidak hanya membantu dalam perencanaan keuangan, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Melalui budgeting, manajer dapat merencanakan penggunaan sumber daya dengan

lebih baik, memantau kinerja aktual, dan mengevaluasi hasil untuk perbaikan di masa depan. Dampak positif ini terlihat jelas dalam kasus Procter & Gamble, di mana pendekatan budgeting berbasis nol membantu perusahaan mencapai efisiensi dan inovasi. Namun, tantangan dalam implementasi budgeting juga perlu diperhatikan. Kesulitan dalam penyusunan anggaran, ketidakpastian pasar, dan kebutuhan akan fleksibilitas dapat menghambat efektivitas budgeting. Kasus Kodak menggambarkan konsekuensi dari pendekatan budgeting yang tidak responsif terhadap perubahan, yang dapat mengakibatkan keputusan yang merugikan dan kerugian pasar yang signifikan.

## Referensi

- Agung. (2023). *Strategi Resilien dalam Lingkungan Bisnis yang Dinamis Resilient Strategies in a Dynamic Business Environment*.
- Aisyah, S., Rohma, N. A., & Mawarni, K. E. (2025). *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Transformasi Digital dalam Manajemen Keuangan : Dampaknya terhadap*. 4(1), 1164–1168.
- Anggraheni, D., & Kusnilawati, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja (Studi Pada Ukm Produk Unggulan di Kabupaten Kudus). *JEMB: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(2), 126–137.
- Asyari, P., & Teruna, D. (2023). *JURNAL EKONOMI , MANAJEMEN , BISNIS DAN SOSIAL Pengukuran Kinerja Anggaran Atas Pengendalian Internal Dan Partisipasi Anggaran Survey Pada Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia*. 3, 476–488.
- Ausa'tu Lahu Fir Rizqi Firdaus. (2020). Tahapan pengambilan keputusan. *Ekonomi*, 1(1), 1–7.
- Birana, Y., & Sampe, F. (2022). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Organisasi-Total Quality Management Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 115–124.
- Biswan, A. T., & Grafitanti, I. D. (2021). Memaknai Kembali Penganggaran Berbasis Kinerja Berdasarkan Studi Implementasi Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Perbendaharaan*, 2(1), 35–56. <https://doi.org/10.33105/jmp.v2i1.368>

- Dr. Susanti Widhiastuti. (2024). *PENGELOLAAN PERENCANAAN KEUANGAN*:
- Ernawati. (2019). Pengaruh Strategi Bisnis dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Informasi Broad Scope Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial Ernawati. *Jurnal Akuntansi Dan Investasi*, 6(1), 21–39. <https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/1008>
- Harahap, S. P. R. (2021). *Pembuatan Keputusan Dalam Proses Manajemen Dan Aspek Manajemen*. 2(3), 83–92.
- Jhosefine, O., & Holiawati. (2023). *Pengaruh Strategi Bisnis Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Penghindaran Pajak*. 5, 1–145.
- Khadafi, M., Mastiara, F., & Agustina, N. (2024). *Peran Anggaran dalam Mengambil Keputusan Manajerial di Perusahaan*. 4.
- Kholidi Hadi, H. (2022). Pengaruh Dinamisme Lingkungan dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Umkm. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10, 902–910. <https://idntrepreneur.com/contoh->
- Prameswari, P., & Handayani, K. N. (2019). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Desentralisasi Dan Pembebanan Tugas Terhadap Pelaporan Keuangan Berbasis Akrua. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 16(1), 84–101. <https://doi.org/10.30651/blc.v16i1.2456>
- Santioso, L., & Agusyah, A. A. (2022). Budgeting Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya. *Serina Iv Untar 2022*, 853–860. <https://sites.google.com/site/penganggaranperusahaan/>
- Surya, D., & Devie. (2013). Pengaruh Budgeting Participation terhadap Manajerial Performance Pada Sektor Manufaktur. *Business Accounting Review*, 1(2), 151–160.
- Syahni, N., & Rizki, M. (2023). *Evaluasi Kinerja Anggaran Berdasarkan Aspek Implementasi Pada Pusbindiklat LIPI Tahun 2019*. 5(1), 17–30.
- Tandaju, C., Saerang, D., Affandi, D., Akuntansi, J., Ekonomi, F., Ratulangi, U. S., Kampus, J., & Bahu, U. (2022). *Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Bidang SDM PT . PLN ( Persero ) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara Budget Evaluation as a Management Control Tool in the Human Resources*

*Sector PT . PLN ( Persero ) North Sulawesi Develo. 5(2), 423–432.*

Teoritis, K. (2022). *Tahapan Pengambilan Keputusan. 2(2).*