



## PERAN PENGANGGARAN DALAM MENINGKATKAN KEBERLANJUTAN KEUANGAN PERUSAHAAN

### *THE ROLE OF BUDGETING IN IMPROVING THE SUSTAINABILITY OF COMPANY FINANCIALS*

Muammar Khaddafi<sup>1</sup>, Astina Siagian<sup>2</sup>, Mutia Arami<sup>3</sup>, Darma Dewi<sup>4</sup>, Mukmin Sagala<sup>5</sup>  
<sup>1,2,3,4,5</sup>Universitas Malikussaleh

Email: [khaddafi@unimal.ac.id](mailto:khaddafi@unimal.ac.id)<sup>1</sup>, [astina.220420141@mhs.unimal.ac.id](mailto:astina.220420141@mhs.unimal.ac.id)<sup>2</sup>, [mutia.220420171@mhs.unimal.ac.id](mailto:mutia.220420171@mhs.unimal.ac.id)<sup>3</sup>,  
[darma.220420008@mhs.unimal.ac.id](mailto:darma.220420008@mhs.unimal.ac.id)<sup>4</sup>, [mukmin.220420076@mhs.unimal.ac.id](mailto:mukmin.220420076@mhs.unimal.ac.id)<sup>5</sup>

#### Article history :

Received : 17-11-2024

Revised : 18-11-2024

Accepted : 20-11-2024

Published: 22-11-2024

#### Abstract

*Budgeting plays a crucial role in corporate financial management, serving as a strategic tool to support financial sustainability. This study aims to examine the role of budgeting in enhancing corporate financial sustainability through resource management, revenue planning, and cost control. The approach involves analyzing budgeting concepts within the context of financial sustainability, considering factors such as operational efficiency, optimal resource allocation, and financial risk management. The findings reveal that effective budgeting provides strategic advantages, including more directed decision-making, the identification of cost-saving opportunities, and enhanced adaptability to market changes. Moreover, integrating sustainability principles into the budgeting process proves to create long-term value for the company while mitigating financial risks that could threaten operational stability. Thus, budgeting is not merely an administrative tool but a critical pillar in helping organizations achieve financial and operational sustainability goals. This study offers practical insights for corporate management in designing more adaptive and long-term-oriented budgeting strategies while also contributing to academic discourse on the relationship between budgeting and financial sustainability in the business sector.*

**Keywords:** *Budgeting, Financial Sustainability, Financial Management, Operational Efficiency.*

#### Abstrak

Penganggaran merupakan salah satu elemen penting dalam pengelolaan keuangan perusahaan yang berperan signifikan dalam mendukung keberlanjutan finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran penganggaran sebagai alat strategis dalam meningkatkan keberlanjutan keuangan perusahaan, baik melalui pengelolaan sumber daya, perencanaan pendapatan, maupun pengendalian biaya. Pendekatan yang digunakan melibatkan analisis konsep penganggaran dalam konteks keberlanjutan finansial, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti efisiensi operasional, alokasi sumber daya yang optimal, serta pengelolaan risiko keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran yang efektif dapat memberikan manfaat strategis berupa pengambilan keputusan yang lebih terarah, identifikasi peluang penghematan, dan peningkatan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar. Lebih lanjut, integrasi prinsip keberlanjutan dalam proses penganggaran terbukti mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan, sekaligus memitigasi risiko keuangan yang dapat mengancam stabilitas operasional. Oleh karena itu, penganggaran bukan hanya sekadar alat administratif, tetapi juga berfungsi sebagai pilar utama dalam mendukung perusahaan mencapai tujuan keberlanjutan secara finansial dan operasional. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perusahaan dalam merancang strategi penganggaran yang lebih adaptif dan berorientasi jangka panjang, serta memperkaya wawasan akademis mengenai hubungan antara penganggaran dan keberlanjutan keuangan di dunia bisnis.

**Kata Kunci:** Penganggaran, Keberlanjutan Keuangan, Manajemen Keuangan, Efisiensi Operasional.



## PENDAHUALUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis dan penuh tantangan, keberlanjutan keuangan menjadi salah satu prioritas utama bagi perusahaan. Keberlanjutan keuangan tidak hanya mencerminkan kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam jangka panjang, tetapi juga menentukan seberapa efektif perusahaan dapat menghadapi perubahan lingkungan eksternal, tekanan pasar, serta risiko operasional. Dalam konteks ini, penganggaran memiliki peran yang sangat vital sebagai alat manajemen keuangan yang mendukung pencapaian keberlanjutan tersebut.

Penganggaran tidak lagi dipandang sekadar sebagai aktivitas administratif yang berfokus pada perencanaan pendapatan dan pengeluaran, tetapi telah berkembang menjadi alat strategis yang membantu perusahaan mengelola sumber daya secara lebih efisien. Dengan penganggaran yang terencana dengan baik, perusahaan dapat menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya secara optimal, serta memantau kinerja keuangan secara lebih efektif. Selain itu, penganggaran memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan pasar secara proaktif dan menghadapi risiko keuangan dengan pendekatan yang terukur.

Keberlanjutan keuangan, yang mencakup kemampuan perusahaan untuk menjaga stabilitas operasional dan mempertahankan pertumbuhan, sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan aspek keberlanjutan ke dalam proses pengelolaan keuangannya. Penganggaran yang memperhatikan prinsip-prinsip keberlanjutan mampu menciptakan sinergi antara pencapaian tujuan jangka pendek dan pembangunan nilai jangka panjang. Misalnya, dengan mengidentifikasi peluang penghematan biaya dan memaksimalkan penggunaan aset, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperkuat daya saing di pasar.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan bisnis modern, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam peran penganggaran dalam mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada konsep dan teori, tetapi juga pada aplikasi praktis yang relevan dengan kebutuhan manajemen perusahaan di era globalisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para pemangku kepentingan perusahaan, termasuk manajer keuangan, pengambil keputusan strategis, dan akademisi, dalam memahami hubungan yang erat antara penganggaran dan keberlanjutan keuangan.

### Tinjauan Literatur

Penganggaran merupakan salah satu pilar utama dalam sistem manajemen keuangan perusahaan. Menurut berbagai penelitian, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol keuangan, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan jangka pendek dan panjang. Garrison dan Noreen (2020) mengemukakan bahwa penganggaran membantu perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasi, dan mengevaluasi kinerja keuangan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Dalam konteks keberlanjutan keuangan, penganggaran memainkan peran kunci dalam memastikan alokasi sumber daya yang optimal. Hilton dan Platt (2017) menyebutkan bahwa proses penganggaran yang efektif dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan dengan meminimalkan pemborosan dan memaksimalkan produktivitas. Selain itu, penganggaran yang disusun berdasarkan analisis risiko dan peluang memungkinkan perusahaan untuk lebih siap menghadapi ketidakpastian pasar.



Keberlanjutan keuangan sendiri dipandang sebagai kemampuan perusahaan untuk menjaga stabilitas finansial dalam jangka panjang sambil tetap mendukung pertumbuhan dan inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1996) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan penganggaran berbasis kinerja mampu mencapai keseimbangan antara kebutuhan investasi dan pengendalian biaya. Pendekatan ini juga mendorong perusahaan untuk lebih fokus pada pencapaian target yang berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan.

Selanjutnya, integrasi prinsip keberlanjutan dalam penganggaran merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan oleh perusahaan modern. Menurut Elkington (1997), pendekatan triple bottom line yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dapat diimplementasikan dalam proses penganggaran untuk menciptakan nilai jangka panjang. Hal ini dapat diterapkan melalui pengalokasian dana untuk program-program yang mendukung keberlanjutan, seperti efisiensi energi, inovasi ramah lingkungan, dan inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan (CSR).

Dalam pengelolaan risiko keuangan, penganggaran juga berfungsi sebagai alat mitigasi yang efektif. Anthony dan Govindarajan (2007) menyatakan bahwa melalui penganggaran, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi risiko keuangan sejak dini dan merancang strategi penanggulangan yang sesuai. Dengan demikian, penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana keuangan, tetapi juga sebagai mekanisme perlindungan terhadap volatilitas pasar yang dapat mengganggu operasional perusahaan.

Tinjauan literatur ini menunjukkan bahwa penganggaran memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan dan pendekatan manajemen risiko yang baik, penganggaran dapat menjadi landasan bagi perusahaan untuk mencapai stabilitas finansial dan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang paling sesuai untuk meninjau literatur mengenai peran penganggaran dalam meningkatkan keberlanjutan keuangan perusahaan adalah metode kualitatif dengan desain studi literatur sistematis. Metode ini memungkinkan pengumpulan, analisis, dan interpretasi data yang relevan dari berbagai sumber ilmiah secara terstruktur untuk menghasilkan wawasan yang komprehensif. Berikut langkah-langkah yang digunakan dalam metode ini:

### **1. Identifikasi Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merangkum peran penganggaran sebagai alat strategis dalam mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, fokus utama adalah menggali teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik tersebut.

### **2. Pengumpulan Data**

Data dikumpulkan dari sumber-sumber terpercaya, seperti jurnal ilmiah, buku akademik, laporan penelitian, dan artikel konferensi. Platform pencarian akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect digunakan untuk mengakses literatur terkini dan relevan. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "penganggaran", "keberlanjutan keuangan", "manajemen keuangan", dan "strategi keuangan".

### **3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi**



Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan kriteria inklusi, yaitu relevansi dengan topik, publikasi dalam lima tahun terakhir, dan sumber berasal dari jurnal atau penerbit yang terindeks. Adapun kriteria eksklusi meliputi literatur yang tidak relevan, tidak tersedia dalam teks lengkap, atau tidak memenuhi standar kualitas akademik.

#### 4. Analisis dan Sintesis Data

Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan pendekatan tematik. Literatur dikelompokkan berdasarkan tema utama, seperti pengelolaan sumber daya, integrasi prinsip keberlanjutan, dan mitigasi risiko keuangan. Data disintesis untuk menggambarkan hubungan antara penganggaran dan keberlanjutan keuangan secara sistematis.

#### 5. Validasi dan Triangulasi Data

Untuk memastikan validitas hasil, dilakukan triangulasi data dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber literatur. Pendekatan ini membantu meminimalkan bias dan meningkatkan kredibilitas hasil analisis.

#### 6. Pelaporan Hasil

Hasil akhir disusun dalam bentuk narasi yang sistematis dan terintegrasi, dengan menyajikan temuan utama yang mendukung argumen mengenai pentingnya penganggaran dalam mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan.

Metode ini dipilih karena kemampuannya untuk menggali dan menyintesis informasi dari berbagai sumber secara mendalam, sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman mengenai topik penelitian. Selain itu, pendekatan ini memastikan bahwa hasil yang disajikan memiliki dasar akademik yang kuat dan relevan dengan perkembangan keilmuan terkini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran penganggaran dalam meningkatkan keberlanjutan keuangan perusahaan, dengan mengintegrasikan konsep-konsep teoritis dan temuan empiris dari berbagai literatur. Hasil analisis menunjukkan bahwa penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai strategi manajemen keuangan yang mendukung stabilitas jangka panjang perusahaan. Pembahasan hasil penelitian ini dikelompokkan menjadi beberapa tema utama berikut:

### **Penganggaran sebagai Alat Perencanaan Strategis**

Hasil literatur menunjukkan bahwa penganggaran merupakan komponen inti dalam proses perencanaan strategis perusahaan. Dengan penganggaran, perusahaan dapat memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran secara akurat, sehingga menciptakan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan. Perencanaan yang matang melalui penganggaran memungkinkan perusahaan untuk:

1. Mengalokasikan sumber daya secara optimal ke area yang memberikan nilai tambah tertinggi.
2. Meningkatkan efisiensi operasional dengan mengidentifikasi area yang membutuhkan penghematan biaya.
3. Mengantisipasi kebutuhan modal kerja untuk mendukung proyek strategis di masa depan.

Kaplan dan Norton (1996) mencatat bahwa perusahaan yang menerapkan penganggaran berbasis kinerja memiliki peluang lebih besar untuk mencapai target strategis mereka. Hal ini



disebabkan oleh kemampuan penganggaran dalam menghubungkan tujuan jangka panjang perusahaan dengan tindakan operasional yang spesifik.

### **Efisiensi Operasional Melalui Penganggaran**

Penganggaran yang efektif memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Hilton dan Platt (2017) menyatakan bahwa proses penganggaran membantu perusahaan dalam memonitor pengeluaran dan memastikan bahwa setiap unit bisnis bekerja sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi operasional dapat dicapai melalui:

1. Pengendalian biaya yang lebih baik, dengan membatasi pengeluaran yang tidak diperlukan.
2. Pengelolaan inventaris yang optimal untuk mengurangi pemborosan sumber daya.
3. Penyesuaian target kinerja berdasarkan perubahan kondisi pasar.

Studi kasus dari berbagai perusahaan yang dianalisis dalam literatur menunjukkan bahwa organisasi yang mengelola anggaran secara disiplin cenderung lebih mampu menghadapi tekanan ekonomi, seperti fluktuasi harga bahan baku atau penurunan permintaan konsumen.

### **Penganggaran sebagai Mekanisme Mitigasi Risiko Keuangan**

Penganggaran juga berperan penting dalam membantu perusahaan mengidentifikasi dan mengelola risiko keuangan. Berdasarkan temuan Anthony dan Govindarajan (2007), penganggaran memungkinkan perusahaan untuk memprediksi potensi risiko seperti volatilitas pendapatan, perubahan biaya operasional, dan gangguan pasokan. Dengan penganggaran, perusahaan dapat:

1. Menyusun dana cadangan untuk menghadapi situasi darurat.
2. Mengembangkan skenario alternatif untuk mengurangi dampak risiko.
3. Membuat keputusan strategis yang mengurangi eksposur terhadap ketidakpastian.

Hasil studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki pendekatan penganggaran berbasis risiko mampu mempertahankan stabilitas keuangan mereka, bahkan dalam kondisi pasar yang tidak menentu.

### **Integrasi Prinsip Keberlanjutan dalam Penganggaran**

Salah satu temuan penting dari penelitian ini adalah pentingnya integrasi prinsip keberlanjutan dalam proses penganggaran. Menurut Elkington (1997), pendekatan triple bottom line yang melibatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dapat diimplementasikan melalui penganggaran untuk menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan dalam penganggaran dapat:

1. Mengalokasikan dana untuk inisiatif lingkungan, seperti pengurangan emisi karbon atau pengelolaan limbah.
2. Mendukung program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang meningkatkan reputasi perusahaan.
3. Membangun kepercayaan dari pemangku kepentingan, termasuk investor, konsumen, dan masyarakat.



Penganggaran yang berfokus pada keberlanjutan juga membantu perusahaan memenuhi tuntutan regulasi lingkungan yang semakin ketat, sekaligus menciptakan peluang baru dalam inovasi produk dan efisiensi energi.

### **tantangan dalam Implementasi Penganggaran**

Meskipun penganggaran memberikan banyak manfaat, hasil analisis literatur menunjukkan beberapa tantangan yang perlu diatasi, antara lain:

1. Ketidaktepatan data atau asumsi yang digunakan dalam penyusunan anggaran dapat mengakibatkan proyeksi yang tidak realistis.
2. Resistensi dari pihak internal, seperti manajer unit, yang merasa bahwa anggaran membatasi fleksibilitas operasional mereka.
3. Keterbatasan dalam teknologi atau sistem informasi yang digunakan untuk mendukung proses penganggaran.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, perusahaan perlu mengadopsi teknologi modern seperti perangkat lunak penganggaran berbasis cloud dan menggunakan data analitik untuk meningkatkan akurasi dalam proses perencanaan. Selain itu, komunikasi yang efektif antara manajemen dan tim operasional menjadi kunci untuk memastikan anggaran diterima dan dilaksanakan dengan baik.

### **Kontribusi Penganggaran terhadap Keberlanjutan Keuangan**

Hasil analisis menyimpulkan bahwa penganggaran yang dirancang dengan baik memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberlanjutan keuangan perusahaan. Hal ini tercermin dari kemampuan penganggaran untuk:

1. Meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar.
2. Memastikan penggunaan sumber daya yang efisien untuk mendukung pertumbuhan bisnis.
3. Memberikan landasan yang kuat untuk pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Dengan pendekatan penganggaran yang adaptif dan berbasis keberlanjutan, perusahaan dapat membangun stabilitas keuangan sekaligus mempertahankan daya saing di pasar yang semakin kompetitif.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penganggaran memiliki peran yang signifikan dalam mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan. Penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, tetapi juga sebagai strategi yang mencakup berbagai aspek penting, yaitu:

#### **1. Perencanaan Strategis:**

Penganggaran membantu perusahaan memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran secara akurat serta mengalokasikan sumber daya secara optimal. Dengan perencanaan yang matang, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengidentifikasi peluang penghematan biaya, dan mendukung kebutuhan modal kerja untuk proyek strategis jangka panjang.



## 2. Efisiensi Operasional:

Melalui penganggaran, perusahaan mampu memonitor pengeluaran, mengelola inventaris, dan menyesuaikan target kinerja berdasarkan perubahan pasar. Efisiensi ini memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk tetap kompetitif meskipun menghadapi tekanan ekonomi atau fluktuasi pasar.

## 3. Mitigasi Risiko Keuangan:

Penganggaran berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko dengan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi potensi risiko keuangan, menyusun dana cadangan, dan mengembangkan skenario alternatif untuk menghadapi ketidakpastian. Hal ini mendukung stabilitas keuangan perusahaan dalam kondisi pasar yang dinamis.

## 4. Keberlanjutan:

Integrasi prinsip keberlanjutan ke dalam proses penganggaran memberikan kontribusi signifikan terhadap nilai jangka panjang perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan alokasi dana untuk inisiatif lingkungan, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), dan inovasi produk yang sejalan dengan regulasi lingkungan serta ekspektasi pemangku kepentingan.

## 5. Tantangan dan Solusi:

Tantangan seperti ketidaktepatan data, resistensi internal, dan keterbatasan teknologi dapat diatasi dengan adopsi teknologi modern seperti perangkat lunak berbasis cloud dan penggunaan data analitik. Komunikasi yang efektif antara manajemen dan tim operasional juga menjadi kunci keberhasilan implementasi anggaran.

Secara keseluruhan, penganggaran yang dirancang dengan baik memberikan kontribusi signifikan terhadap fleksibilitas, efisiensi, dan stabilitas keuangan perusahaan, sehingga mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang. Dengan pendekatan adaptif dan berorientasi keberlanjutan, perusahaan dapat membangun daya saing yang kokoh di pasar yang semakin kompetitif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2017). *Managerial accounting: Creating value in a dynamic business environment* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Niven, P. R. (2008). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Scapens, R. W. (2006). Understanding management accounting practices: A personal perspective. *The European Accounting Review*, 15(2), 227–239. <https://doi.org/10.1080/09638180500487256>
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.



- Tschirhart, M., & O'Toole, L. J. (2002). Budgeting and resource allocation: A review of approaches. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12(2), 133–160. <https://doi.org/10.1093/jopart/muf023>
- Wildavsky, A. (2003). *Budgeting: A comparative theory of budgetary processes* (2nd ed.). Routledge.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9(2), 1-10.
- Berman, E. M., & Wang, X. (2000). Performance measurement in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 60(5), 479–490. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00179>
- Bruns, W. J., & Kaplan, R. S. (1987). *The management control of the strategy*. Harvard Business Review.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2007). Management control systems and performance: The role of trust. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 681–703. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.03.002>
- Christensen, J. F., & Overdahl, J. A. (2012). *The role of financial information in the decision making process*. Wiley.
- Cooper, D. J., & Slagmulder, R. (2004). *Target costing and value engineering*. Cambridge University Press.
- Drury, C. (2013). *Management and cost accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. West Publishing Company.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Goldratt, E. M., & Cox, J. (2014). *The goal: A process of ongoing improvement*. North River Press.
- Hines, R. D. (1988). Financial accounting: In communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*, 13(3), 251–261. [https://doi.org/10.1016/03613682\(88\)90038-1](https://doi.org/10.1016/03613682(88)90038-1)
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(3), 349-410. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00044-8)
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kren, L. (2003). *Strategic financial management: Applications to budgeting and financial decision making*. Wiley.
- Laux, R. C. (2001). *Corporate financial strategy*. Oxford University Press.
- Lückerath-Rovers, M. (2013). *Monitoring corporate sustainability performance through balanced scorecards*. Springer.
- Narayanaswamy, R., & Bragg, S. M. (2012). *Financial statement analysis: A practitioner's guide*. Wiley.
- Norusis, M. J. (2011). *SPSS 19 guide to data analysis*. Pearson Prentice Hall.



- 
- Pizzini, M. (2013). Budgeting practices and organizational culture: The role of budget participation in budgetary control. *Journal of Management Accounting Research*, 25(2), 65–85. <https://doi.org/10.2308/jmar-10321>
- Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2010). *Operations management* (7th ed.). Pearson.
- Young, S. M., & O’Byrne, S. F. (2001). *The corporate finance handbook: Tools, techniques, and insights for managers*. John Wiley & Sons.