



ANALISIS IMPLEMENTASI BUDGETING PADA WARALABA KEBAB TURKI BABA RAFI CIBIRU BANDUNG

Fajar Abdi Komara^{1*}, Pitri Ramadani², Ahmad Zahid Aliyuddin³,
Hilmi Choerul Anam⁴, & Suhendi⁵

^{*1-5} Program Studi Akuntansi Syariah UIN Sunan Gunung Djati Bandung

^{*}e-Mail: fajar.komara1107@gmail.com

Submit Tgl: 21-Juni-2026

Diterima Tgl: 25-Juni-2026

Diterbitkan Tgl: 27-Juni-2026

Abstract: *This study aims to understand the concept and application of budgeting as a planning and monitoring tool within an organization. Budgeting is the process of creating a structured financial plan in numerical form for a specific period of time with the aim of achieving predetermined targets. The method used in this study is a qualitative descriptive approach utilizing literature review techniques from various relevant sources. The research findings indicate that budgeting plays a crucial role in helping management plan operational activities, coordinate between departments, and monitor the effective and efficient use of resources. Furthermore, budgeting also serves as a means of communication that synchronizes organizational goals with their implementation at the operational level, and serves as a basis for assessing performance. However, in its implementation, budgeting often faces various challenges, such as economic uncertainty, lack of data, and low involvement of related parties. Therefore, budgeting is necessary to develop a realistic, flexible, accurate, and multi-stakeholder budget to improve the effectiveness of financial management and support the achievement of optimal and sustainable organizational performance.*

Keywords: Budget, Planning, Monitoring, Financial Management, Organization

Abstrak: Studi ini bertujuan untuk memahami konsep dan aplikasi penganggaran sebagai alat perencanaan dan pemantauan dalam suatu organisasi. Penganggaran adalah proses pembuatan rencana keuangan terstruktur dalam bentuk numerik untuk periode waktu tertentu dengan tujuan mencapai target yang telah ditentukan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif yang menggunakan teknik tinjauan pustaka dari berbagai sumber yang relevan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa penganggaran memainkan peran penting dalam membantu manajemen merencanakan kegiatan operasional, berkoordinasi antar departemen, dan memantau penggunaan sumber daya yang efektif dan efisien. Lebih lanjut, penganggaran juga berfungsi sebagai sarana komunikasi yang menyinkronkan tujuan organisasi dengan implementasinya di tingkat operasional, dan berfungsi sebagai dasar untuk menilai kinerja. Namun, dalam implementasinya, penganggaran sering menghadapi berbagai tantangan, seperti ketidakpastian ekonomi, kurangnya data, dan rendahnya keterlibatan pihak terkait. Oleh karena itu, penganggaran diperlukan untuk mengembangkan anggaran yang realistis, fleksibel, akurat, dan multi-pemangku kepentingan untuk meningkatkan efektivitas manajemen keuangan dan mendukung pencapaian kinerja organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

Kata kunci: Anggaran, Perencanaan, Pemantauan, Manajemen Keuangan, Organisasi

Cara mengutip Komara, F. A., Ramadani, P., Aliyuddin, A. Z., Anam, H. C., & Suhendi. (2026). Analisis Implementasi Budgeting pada Waralaba Kebab Turki Baba Rafi Cibiru Bandung. *Surplus: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(2), 2202–2210. <https://doi.org/10.71456/sur.v4i2.2127>

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya secara efisien menjadi faktor kunci keberlangsungan usaha. Salah satu alat manajerial yang memiliki peran strategis dalam hal ini adalah budgeting. Budgeting tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian dan evaluasi kinerja keuangan perusahaan. Pada praktiknya, penerapan budgeting tidak hanya dilakukan oleh perusahaan besar, tetapi juga mulai diterapkan pada sektor usaha kecil dan menengah, termasuk usaha berbasis waralaba. Model bisnis waralaba, yang mengandalkan standar operasional dari pusat, idealnya memiliki sistem penganggaran yang terstruktur guna menjaga konsistensi operasional dan efisiensi biaya di setiap cabang.

Salah satu contoh usaha waralaba yang berkembang pesat di Indonesia adalah Kebab Turki Baba Rafi. Dengan jumlah cabang yang tersebar luas, keberhasilan operasional tiap cabang sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan keuangan, termasuk melalui penerapan budgeting.

Namun, dalam realitas lapangan, tidak semua cabang menerapkan sistem budgeting secara optimal. Beberapa kendala yang sering muncul antara lain keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya pemahaman terhadap pentingnya budgeting, serta tidak adanya sistem evaluasi yang terstruktur antara anggaran dan realisasi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan inefisiensi biaya, lemahnya kontrol keuangan, dan pengambilan keputusan yang kurang berbasis data.

Selain itu, terdapat asumsi bahwa sistem yang telah dirancang oleh pusat waralaba secara otomatis akan diimplementasikan dengan baik di tingkat cabang. Namun, asumsi ini perlu diuji lebih lanjut, mengingat adanya perbedaan karakteristik tiap cabang, baik dari segi skala usaha, kompetensi pengelola, maupun kondisi pasar lokal.

Berdasarkan fenomena tersebut, penting untuk dilakukan analisis mendalam mengenai bagaimana penerapan budgeting di tingkat cabang waralaba, khususnya pada usaha Kebab Turki Baba Rafi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai praktik budgeting di lapangan, mengidentifikasi kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan rekomendasi yang aplikatif untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan.

LANDASAN TEORI

Penerapan Budgeting

Budgeting merupakan proses penyusunan rencana keuangan yang dinyatakan dalam bentuk angka untuk periode tertentu, yang digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Menurut perspektif akuntansi manajemen, budgeting tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja.

Secara konseptual, budgeting mencerminkan ekspektasi manajemen terhadap kondisi masa depan yang diterjemahkan ke dalam target-target finansial. Oleh karena itu, kualitas budgeting sangat bergantung pada akurasi asumsi yang digunakan dalam penyusunannya.

Rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode Yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari Anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan (Sasongko dan Parulian, 2015).

Kegunaan Anggaran Dalam praktiknya, Banyak perusahaan yang mampu membuat anggaran. Namun, tanpa penyusunan Anggaran, perusahaan akan kesulitan mencapai kinerja, tidak mengoptimalkan efisiensi dan produktivitas, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk Perluasan usaha (M.Fuad, 2020)

Dalam perspektif ekonomi Islam, pengelolaan sumber daya harus dilakukan secara efisien dan menghindari perilaku israf (berlebihan). Pengeluaran yang melebihi kebutuhan tanpa dasar yang jelas bertentangan dengan prinsip kehati-hatian dan amanah dalam pengelolaan harta (Hassan, 2020).

Pengendalian anggaran yang dilakukan secara berkelanjutan mampu meningkatkan kinerja manajerial dan kinerja keuangan organisasi. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana monitoring dan evaluasi pencapaian target perusahaan. (Pangaribuan et al., 2024)

Anggaran

Anggaran merupakan alat manajemen yang berfungsi sebagai sarana perencanaan, koordinasi, komunikasi, dan pengendalian aktivitas perusahaan. Penyusunan anggaran yang efektif dapat membantu organisasi mencapai tujuan secara lebih efisien melalui pengalokasian sumber daya yang tepat. (Nuhu, Baird, & Appuhami, 2018).

Sistem anggaran yang bersifat top-down memang mampu menciptakan standarisasi dan kontrol yang lebih kuat, namun sering kali mengurangi partisipasi manajer operasional sehingga informasi lokal yang relevan tidak sepenuhnya terakomodasi dalam proses penyusunan anggaran (Shields & Shields, 1998).

Keterlibatan pihak yang menjalankan operasional dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan kualitas informasi yang digunakan dalam pengambilan keputusan dan memperbaiki kinerja organisasi. Partisipasi anggaran juga mendorong rasa memiliki terhadap target yang telah ditetapkan sehingga pelaksanaannya menjadi lebih efektif. (Yuliansyah & Khan, 2017)

Waralaba

Waralaba didefinisikan sebagai hak Istimewa yang terjalin atau diberikan oleh pemberi waralaba kepada penerima waralaba dengan sejumlah kewajiban atau pembayaran. Dalam format bisnis, pengertian waralaba adalah pengaturan bisnis dengan sistem pemberian hak pemakaian nama dagang oleh pemberi waralaba kepada pemilik independen untuk menjual produk atau jasa sesuai dengan kesepakatan (sutedi, 2008).

Menurut versi pemerintah Indonesia, yang dimaksud dengan waralaba adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak memanfaatkan atau menggunakan hak dari kekayaan intelektual atau pertemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan atau penjualan barang dan jasa (sumarso, 2013)

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana penerapan budgeting dalam praktik nyata, bukan sekadar mengukur hubungan antar variabel secara statistik. Metode studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada satu objek tertentu, yaitu cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi, sehingga memungkinkan peneliti untuk menggali informasi secara komprehensif terkait proses penyusunan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi yang berlokasi di Cibiru, Bandung. Waktu penelitian dilaksanakan pada periode April 2026 yang meliputi tahap pengumpulan data, pengolahan data, hingga penyusunan laporan penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi lapangan, Wawancara terstruktur berdasarkan kisi-kisi yang mencakup aspek perencanaan, Pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi Anggaran, serta dokumentasi terhadap catatan keuangan UMKM. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis data kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menemukan pola dan makna dari fenomena yang diamati.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Penyusunan Budgeting pada Cabang Waralaba Kebab Turki Baba Rafi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, proses penyusunan anggaran pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi tidak dilakukan secara mandiri oleh pihak cabang, melainkan disusun oleh pihak manajemen yang berada di depo. Sistem ini menunjukkan adanya pendekatan top-down budgeting, yaitu metode penyusunan anggaran yang berasal dari tingkat manajemen yang lebih tinggi kemudian diterapkan pada unit operasional di bawahnya.

Dalam pelaksanaannya, penyusunan anggaran dilakukan melalui sistem digital yang disebut BOS (Baba Rafi Online System). Sistem ini berfungsi sebagai pusat pengendalian operasional yang menghubungkan kantor pusat, depo, dan cabang franchise. Melalui BOS, pihak manajemen dapat menentukan jumlah bahan baku yang harus disiapkan, memantau tingkat penjualan, mengetahui sisa persediaan, serta mengevaluasi kebutuhan operasional setiap cabang secara real time.

Keberadaan BOS menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem budgeting yang terintegrasi dengan teknologi informasi. Hal ini memberikan beberapa keuntungan, seperti meningkatnya akurasi data, kemudahan pengawasan, serta pengurangan risiko kesalahan pencatatan yang sering terjadi pada sistem manual. Selain itu, kantor pusat juga dapat memonitor aktivitas operasional cabang tanpa harus melakukan pengawasan secara langsung.

Fokus utama dalam penyusunan anggaran adalah pada kebutuhan bahan baku harian. Hal ini disebabkan karena bahan baku merupakan komponen biaya terbesar dalam operasional usaha makanan cepat saji. Beberapa bahan baku yang menjadi perhatian utama

dalam proses penganggaran meliputi daging, tortilla, gas, serta sayuran seperti lettuce, tomat, dan timun kyuri. Penentuan jumlah bahan baku dilakukan dengan mempertimbangkan tingkat penjualan historis, tren permintaan konsumen, serta karakteristik masing-masing cabang.

Untuk mempermudah proses penganggaran, perusahaan mengelompokkan cabang ke dalam beberapa kategori, yaitu set A dan set B. Cabang yang termasuk dalam kategori set A merupakan cabang dengan tingkat permintaan tinggi dan rata-rata omzet harian berkisar antara Rp1.000.000 hingga Rp2.000.000. Sementara itu, cabang kategori set B memiliki tingkat penjualan yang lebih rendah dengan rata-rata omzet harian sekitar Rp500.000 hingga Rp1.000.000.

Sistem kategorisasi ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak menerapkan anggaran yang sama untuk seluruh cabang. Sebaliknya, perusahaan menggunakan pendekatan diferensiasi anggaran berdasarkan kapasitas dan potensi pasar masing-masing cabang. Dari sudut pandang manajemen, kebijakan ini dapat meningkatkan efisiensi karena jumlah bahan baku yang disediakan lebih sesuai dengan kebutuhan aktual setiap lokasi usaha.

Namun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa anggaran yang telah ditetapkan tidak selalu bersifat tetap. Pada kondisi tertentu, seperti saat hari raya keagamaan, libur panjang, atau momen-momen dengan peningkatan permintaan yang signifikan, pihak manajemen dapat melakukan penyesuaian anggaran di luar jumlah yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyesuaian tersebut dilakukan untuk menghindari kekurangan stok yang berpotensi menyebabkan hilangnya peluang penjualan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan telah memiliki sistem budgeting yang terstruktur melalui BOS, penerapannya tetap memperhatikan fleksibilitas operasional. Dengan kata lain, budgeting tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian, tetapi juga sebagai alat untuk menjaga kelancaran operasional dan memastikan kebutuhan pelanggan dapat terpenuhi.

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan budgeting pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi telah memiliki struktur yang cukup baik karena didukung oleh sistem digital terintegrasi dan mekanisme klasifikasi cabang berdasarkan tingkat penjualan. Namun, dominasi penyusunan anggaran oleh pihak pusat menyebabkan keterlibatan cabang dalam proses perencanaan menjadi relatif terbatas. Di sisi lain, fleksibilitas dalam melakukan penyesuaian anggaran menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengutamakan keberlangsungan operasional dibandingkan kepatuhan penuh terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pelaksanaan anggaran pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi dilakukan dengan mengacu pada anggaran bahan baku yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen melalui sistem BOS (Baba Rafi Online System). Sistem ini menjadi pedoman utama dalam menentukan jumlah bahan baku yang harus disiapkan untuk mendukung kegiatan operasional harian cabang.

Dalam praktiknya, bahan baku yang dibutuhkan oleh cabang terlebih dahulu disiapkan oleh bagian gudang berdasarkan data anggaran yang telah disusun oleh pihak manajemen. Setelah proses persiapan selesai, bahan baku tersebut didistribusikan dari depo ke cabang sesuai dengan kebutuhan operasional. Mengingat cabang beroperasi selama 24 jam dengan sistem dua shift, setiap karyawan yang bertugas membawa bahan baku dari depo pada awal pergantian shift. Mekanisme ini bertujuan untuk menjaga kualitas bahan baku sekaligus memastikan ketersediaan persediaan selama operasional berlangsung.

Pelaksanaan anggaran yang berfokus pada pengadaan bahan baku menunjukkan bahwa sistem budgeting di perusahaan lebih diarahkan pada pengendalian persediaan (inventory control). Dengan adanya jumlah bahan baku yang telah ditentukan sebelumnya, perusahaan dapat memperkirakan kebutuhan operasional harian dan mengurangi risiko kekurangan stok yang dapat menghambat proses penjualan.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran tidak selalu berjalan sesuai dengan rencana awal yang telah ditetapkan. Pada periode tertentu, khususnya saat hari raya keagamaan, libur nasional, atau momen yang menyebabkan peningkatan aktivitas masyarakat, permintaan konsumen terhadap produk Kebab Turki Baba Rafi mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Dalam kondisi tersebut, jumlah bahan baku yang telah dianggarkan sering kali tidak mampu memenuhi kebutuhan aktual di lapangan.

Untuk mengatasi kondisi tersebut, pihak manajemen melakukan penyesuaian dengan menambah jumlah bahan baku di luar anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Keputusan ini diambil agar cabang tetap dapat memenuhi permintaan konsumen dan menghindari kehilangan peluang penjualan akibat kehabisan stok.

Dari perspektif operasional, kebijakan penambahan anggaran tersebut dapat dipandang sebagai bentuk fleksibilitas manajemen dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Fleksibilitas ini memberikan beberapa manfaat, antara lain menghindari kehilangan potensi pendapatan akibat stok yang tidak mencukupi, menjaga kepuasan pelanggan karena produk tetap tersedia ketika permintaan meningkat, menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan pasar secara cepat, meminimalkan risiko terjadinya stockout yang dapat merugikan perusahaan.

Temuan ini menunjukkan bahwa budgeting pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi tidak diperlakukan sebagai batas yang bersifat mutlak, melainkan sebagai pedoman dasar (baseline) yang dapat disesuaikan dengan kondisi aktual di lapangan. Dengan kata lain, pengambilan keputusan operasional tetap mempertimbangkan situasi dan kebutuhan pasar yang berkembang.

Meskipun demikian, dari sudut pandang teori akuntansi manajemen, kondisi tersebut juga menunjukkan adanya kelemahan dalam fungsi pengendalian anggaran. Salah satu tujuan utama budgeting adalah untuk mengendalikan penggunaan sumber daya agar tetap sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Ketika penyesuaian anggaran dilakukan secara berulang tanpa evaluasi yang memadai, maka fungsi budgeting sebagai alat pengendalian dapat menjadi kurang efektif.

Selain itu, kebiasaan melakukan penambahan anggaran di luar perencanaan awal berpotensi menimbulkan fenomena yang dikenal sebagai budget slack atau kelonggaran

anggaran. Kondisi ini dapat menyebabkan standar anggaran menjadi kurang akurat dalam menggambarkan kebutuhan sebenarnya. Akibatnya, perusahaan akan kesulitan mengukur tingkat efisiensi operasional karena realisasi kegiatan tidak lagi sepenuhnya mencerminkan rencana yang telah dibuat.

Namun, penting untuk dicatat bahwa dalam konteks usaha franchise makanan cepat saji, efektivitas budgeting tidak dapat dinilai hanya dari tingkat kepatuhan terhadap anggaran. Faktor lain seperti kemampuan memenuhi permintaan pasar, menjaga ketersediaan produk, dan mempertahankan kualitas layanan juga menjadi indikator penting keberhasilan operasional. Oleh karena itu, fleksibilitas yang diterapkan oleh cabang dapat dipandang sebagai upaya untuk menyeimbangkan antara fungsi pengendalian anggaran dan kebutuhan bisnis yang dinamis.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi telah berjalan sesuai dengan sistem yang ditetapkan perusahaan dan didukung oleh penggunaan teknologi melalui BOS. Namun, dalam kondisi tertentu, pelaksanaan anggaran masih memerlukan penyesuaian untuk mengakomodasi perubahan permintaan pasar. Hal ini menunjukkan bahwa budgeting pada cabang tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian biaya, tetapi juga sebagai instrumen untuk menjaga stabilitas operasional dan mendukung pencapaian target penjualan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan budgeting pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi di Cibiru, Bandung telah dilakukan secara terstruktur melalui penggunaan BOS (*Baba Rafi Online System*) yang memungkinkan proses penyusunan anggaran dilakukan secara terpusat oleh pihak manajemen depo. Anggaran difokuskan pada pemenuhan kebutuhan bahan baku harian dan disesuaikan dengan kategori cabang berdasarkan tingkat penjualan, yaitu set A dan set B. Dalam pelaksanaannya, anggaran digunakan sebagai pedoman operasional untuk mengatur penyediaan bahan baku dan mendukung kelancaran aktivitas penjualan. Meskipun demikian, pelaksanaan anggaran tidak bersifat kaku karena perusahaan memberikan fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian apabila terjadi peningkatan permintaan, terutama pada hari raya atau momen tertentu yang menyebabkan lonjakan penjualan.

Penerapan budgeting yang baik pada UMKM terbukti membantu perusahaan mengendalikan biaya produksi dan meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya. Perusahaan yang memiliki sistem penganggaran yang jelas cenderung lebih mampu menghadapi ketidakpastian bisnis dibandingkan perusahaan yang tidak melakukan perencanaan anggaran secara sistematis. (Lupitasari, Luayyi, & Srikalimah, 2024)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fungsi budgeting pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi belum sepenuhnya berperan sebagai alat pengendalian dan evaluasi biaya sebagaimana dijelaskan dalam teori akuntansi manajemen. Perbedaan antara anggaran dan realisasi belum dianalisis secara sistematis sehingga fungsi evaluasi anggaran masih terbatas. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa budgeting lebih banyak dimanfaatkan sebagai alat pengendalian persediaan dan penjaga kontinuitas operasional dibandingkan

sebagai alat pengendalian biaya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penerapan budgeting pada cabang waralaba Kebab Turki Baba Rafi telah berjalan cukup baik dalam mendukung kelancaran operasional dan pemenuhan permintaan pasar, namun masih perlu dioptimalkan melalui peningkatan fungsi evaluasi dan pengendalian agar dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi efisiensi operasional dan pengambilan keputusan manajerial.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrian Sutedi (2008). Hukum Waralaba <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=486146&pType=Title&pLembarkerja=-1&pLokasi=-1&pPilihan=default&pDataItem=sutedi%20hukum%20waralaba>
- Catur Sasongko, Safrida Rumondang Parulian (2010). Anggaran <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=717911&pType=Title&pLembarkerja=-1&pLokasi=-1&pPilihan=default&pDataItem=sasongko%20parulian%20anggaran>
- Hassan, M. K. (2020). *Islamic Economics and Sustainable Development*. Journal of Islamic Accounting and Business Research. <https://www.emerald.com/jiabr>
- Lupitasari, N., Luayyi, S., & Srikalimah. (2024). *Analisis Penerapan Sistem Budgeting Terhadap Efektivitas Biaya Produksi pada UMKM Tata Snack*. Jurnal Trial Balance, 2(1), 1–12. <https://journal.icma-nasional.or.id/index.php/JUTRIANCE/article/view/79>
- Muhammad Fuad, Siti Nurbaya, Amirullah (2017). Pengantar Bisnis. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1054858&pType=Title&pLembarkerja=-1&pLokasi=-1&pPilihan=default&pDataItem=m%20fuad%20pengantar%20bisnis>
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Appuhami, R. (2018). *The association between the use of management accounting practices with organizational change and organizational performance*. Advances in Accounting, 43, 34–44. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0882611018301676?via%3Dihub>
- Pangaribuan, H., Pangaribuan, B. A., & Siagian, H. L. (2024). *The Efforts to Improve Financial Performance and Managerial Performance Through Participative Budgeting and Budgetary Control*. Distribusi: Journal of Management and Business, 12(1), 103–116. <https://distribusi.unram.ac.id/index.php/distribusi/article/view/506>
- Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). *Antecedents of participative budgeting*. Accounting, Organizations and Society, 23(1), 49–76. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368297000147?via%3Dihub>

Yuliansyah, & Khan, A. A. (2017). *A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship – empirical evidence from Indonesia's public sector*. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213–230.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/12294659.2017.1325584>