



Pengaruh Budaya Organisasi dan Perilaku Manajerial terhadap Efektivitas Penganggaran dan Keberlanjutan Keuangan Perusahaan

Novia Ardana Siregar^{1*}, Misjelina Br Surbakti², Anggun Nabila³, Yusril Anwar⁴, Muammar Khaddafi⁵

¹⁻⁵ Universitas Malikussaleh, Indonesia

novia.230420158@mhs.unimal.ac.id¹, misjelina.230420147@mhs.unimal.ac.id², anggun.230420154@mhs.unimal.ac.id³, yusril.240420199@mhs.unimal.ac.id⁴, khaddafi@unimal.ac.id⁵

*Penulis Korespondensi: novia.230420158@mhs.unimal.ac.id

Abstract: *Organizational culture and the way managers think and act significantly influence the quality of the budgeting process and the overall financial stability of a company. A work environment characterized by strong shared values, clear rules, ethical standards, and effective communication can enhance collaboration among employees and contribute to more accurate, transparent, and realistic budgeting practices. Conversely, managers' behavior reflected through consistency, integrity, accountability, leadership commitment, and sound decision-making skills also plays a crucial role in determining the accuracy of budget implementation, monitoring, and expenditure control. When organizational culture and managerial behavior are aligned and mutually reinforcing, the budgeting process becomes more efficient, disciplined, and adaptive to organizational needs. This alignment supports better allocation of financial resources and reduces the risk of budget deviations. As a result, organizations are better positioned to maintain financial control and achieve long-term financial sustainability. Therefore, the integration of a strong organizational culture with positive managerial behavior serves as an essential foundation for establishing a sound, flexible, and sustainable financial management system that supports organizational performance and strategic objectives.*

Keywords: *Budgeting Effectiveness; Company Financial Sustainability; Financial Management; Managerial Behavior; Organizational Culture.*

Abstrak: Budaya organisasi dan cara manajer berpikir serta bertindak secara signifikan memengaruhi kualitas proses penganggaran dan stabilitas keuangan perusahaan secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang ditandai oleh nilai-nilai bersama yang kuat, aturan yang jelas, standar etika, serta komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kolaborasi antarpegawai dan berkontribusi pada praktik penganggaran yang lebih akurat, transparan, dan realistis. Sebaliknya, perilaku manajer yang tercermin melalui konsistensi, integritas, akuntabilitas, komitmen kepemimpinan, serta kemampuan pengambilan keputusan yang baik juga berperan penting dalam menentukan ketepatan pelaksanaan anggaran, pemantauan, dan pengendalian pengeluaran. Ketika budaya organisasi dan perilaku manajerial selaras dan saling memperkuat, proses penganggaran menjadi lebih efisien, disiplin, dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi. Keselarasan ini mendukung alokasi sumber daya keuangan yang lebih baik serta mengurangi risiko penyimpangan anggaran. Dengan demikian, organisasi berada pada posisi yang lebih kuat untuk menjaga pengendalian keuangan dan mencapai keberlanjutan keuangan jangka panjang. Oleh karena itu, integrasi budaya organisasi yang kuat dengan perilaku manajerial yang positif menjadi landasan penting dalam membangun sistem manajemen keuangan yang sehat, fleksibel, dan berkelanjutan guna mendukung kinerja organisasi dan pencapaian tujuan strategis.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Efektivitas Penganggaran; Keberlanjutan Keuangan Perusahaan; Manajemen Keuangan; Perilaku Manajerial.

1. LATAR BELAKANG

Penganggaran adalah alat penting dalam manajemen keuangan perusahaan. Dengan anggaran, perusahaan bisa merencanakan penggunaan sumber daya, menentukan tujuan operasional, dan mengendalikan kinerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam praktiknya, efektivitas penganggaran tidak hanya tergantung pada cara penyusunannya atau kebijakan keuangan yang digunakan, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi di dalam organisasi, terutama budaya organisasi dan cara para manajer bekerja. Kedua hal ini sangat

penting karena keduanya membentuk cara pikir, sikap, dan tindakan yang menentukan kualitas setiap tahap dalam proses penganggaran. Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, keyakinan, norma, dan kebiasaan yang ada di dalam perusahaan serta membentuk identitas bersama para anggota perusahaan.

Budaya yang kuat biasanya berarti ada komunikasi yang terbuka, kerja sama antarbagian, tujuan yang jelas, serta semangat untuk terus berkembang. Dalam konteks penganggaran, budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses penyusunan anggaran yang partisipatif, realistis, dan sejalan dengan kondisi operasional perusahaan. Nilai budaya yang mendorong transparansi juga bisa mengurangi tindakan yang tidak sehat seperti pemodelan anggaran yang kurang realistis, manipulasi data, atau ketidakjujuran dalam perencanaan. Selain budaya organisasi, cara para manajer bekerja juga berpengaruh besar terhadap keberhasilan penganggaran. Manajer bertanggung jawab langsung dalam mengatur sumber daya, memberikan arahan strategis, dan memastikan setiap bagian kerja memahami target anggaran. Kemampuan manajer dalam membuat keputusan, berkomunikasi, serta menunjukkan keseriusan dalam mengendalikan internal akan memengaruhi kualitas anggaran yang dihasilkan. Bila perilaku manajerial tidak konsisten, otoriter, atau buruk dalam transparansi, maka proses penganggaran bisa menjadi tidak efektif dan mengakibatkan penurunan efisiensi organisasi. Sebaliknya, manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif dan berfokus pada hasil akan mendorong implementasi anggaran yang lebih baik. Hubungan antara budaya organisasi, perilaku manajerial, dan efektivitas penganggaran berdampak langsung terhadap kemampuan keuangan perusahaan untuk bertahan lama. Keberlanjutan keuangan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjaga stabilitas pendapatan, mengelola biaya secara efisien, mengurangi risiko, serta mempertahankan kinerja jangka panjang. Anggaran yang baik membantu perusahaan mencapai kondisi tersebut melalui pengendalian biaya, penentuan prioritas investasi, serta pemantauan kinerja secara terus-menerus. Bila budaya organisasi dan perilaku manajerial mendukung pembuatan anggaran yang berkualitas, maka perusahaan akan lebih mampu menjaga likuiditas, keuntungan, serta daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Di tengah tantangan globalisasi, perkembangan teknologi, dan perubahan persaingan yang semakin rumit, perusahaan wajib memiliki sistem manajemen keuangan yang bisa beradaptasi dan kuat. Dengan demikian, penting untuk memahami peran budaya organisasi dan cara para manajer bertindak dalam mendukung efektivitas penganggaran. Hal ini bertujuan agar perusahaan tetap survive dan mampu berkembang secara keuangan. Kombinasi antara nilai-nilai organisasi, kualitas kepemimpinan, dan penerapan penganggaran yang baik akan

menjadi dasar utama bagi perusahaan agar tetap bisa bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak terduga.

2. KAJIAN LITERATUR

Pemahaman tentang budaya perusahaan, tindakan manajer, efisiensi anggaran, dan kelangsungan finansial suatu organisasi sangat penting untuk memahami interaksi antar konsep tersebut. Teori-teori yang relevan memberikan penjelasan mengenai bagaimana nilai-nilai perusahaan dan tindakan dari manajer dapat membentuk proses anggaran yang lebih tepat serta pengaruhnya terhadap kestabilan keuangan jangka panjang perusahaan.

Budaya Organisasi

Budaya dalam sebuah organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, kepercayaan, dan cara berperilaku yang menjadi pedoman bagi anggotanya dalam menyelesaikan tugas. Budaya organisasi terdiri dari tiga bagian: artefak, nilai-nilai yang diterima, dan asumsi dasar. Budaya yang kuat dapat menghasilkan perilaku kerja yang teratur, meningkatkan komunikasi, dan menumbuhkan rasa memiliki di dalam organisasi. Budaya yang kokoh memegang peranan penting dalam membentuk perilaku kerja yang terarah, disiplin, dan sejalan dengan tujuan organisasi. Budaya yang jelas membantu menciptakan ketertiban dalam bekerja, mengurangi perselisihan, serta meningkatkan kualitas komunikasi antar individu maupun antar divisi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat menumbuhkan rasa memiliki, kesetiaan, dan komitmen para anggota terhadap organisasi, karena mereka merasa menjadi bagian dari sistem nilai yang sama. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas dan pembeda bagi organisasi, tetapi juga sebagai elemen strategis yang mendukung efektivitas, kinerja, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Perilaku Manajerial

Perilaku seorang manajer mencakup tindakan, gaya kepemimpinan, kemampuan berkomunikasi, serta metode pengambilan keputusan dalam pelaksanaan tugas manajemen. Sebuah perilaku manajerial yang baik seharusnya menekankan pada penyelesaian tugas, interaksi antar pribadi, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan. Untuk mencapai efektivitas, perilaku manajerial harus seimbang antara pencapaian tugas, perhatian terhadap hubungan sosial, dan penyesuaian terhadap perubahan. Penekanan pada tugas menyiratkan pencapaian tujuan, efektivitas kerja, dan penggunaan sumber daya yang efisien. Sementara itu, hubungan sosial berhubungan dengan kemampuan manajer menciptakan koneksi kerja yang positif, menjalin suasana kerja yang mendukung, dan memahami keinginan serta emosi anggota tim. Selain itu, kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan semakin krusial di

tengah perkembangan dinamis di lingkungan organisasi, termasuk aspek teknologi, pasar, dan regulasi. Dengan mengintegrasikan ketiga elemen tersebut dengan baik, perilaku manajerial yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, memperkuat hasil organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Efektivitas Penganggaran

Efektivitas anggaran mencerminkan sejauh mana perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan anggaran dilakukan dengan baik untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Anggaran berfungsi tidak hanya sebagai rencana finansial, tetapi juga sebagai alat manajerial untuk mendistribusikan sumber daya, mengatur biaya, dan menilai kinerja. Sebuah anggaran dapat dianggap efektif jika dibuat melalui partisipasi berbagai pihak yang terlibat, didampingi oleh peran proaktif manajemen, menggunakan data yang tepat dan relevan, serta dilengkapi dengan sistem pengendalian yang handal dan konsisten. Selain itu, keberhasilan dalam penganggaran juga dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti nilai-nilai kerja yang dipegang, komitmen dan dedikasi pemimpin, serta sistem komunikasi yang efektif, sehingga anggaran bisa dilaksanakan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Keberlanjutan Keuangan Perusahaan

Keberlangsungan finansial adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk mempertahankan kestabilan dan kelangsungan situasi keuangannya dengan cara mengelola pendapatan dan pengeluaran secara efisien, sehingga perusahaan dapat berjalan dan tumbuh untuk waktu yang lama. Gagasan ini tidak hanya terfokus pada cara meraih keuntungan, tetapi juga mencakup kapasitas perusahaan dalam mengatur aliran kas, mengurangi potensi risiko finansial, serta menjaga kinerja yang baik dan berkelanjutan. Di samping itu, keberlangsungan finansial memerlukan perusahaan untuk memiliki fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan dalam dunia bisnis, seperti pergerakan pasar, persaingan, inovasi teknologi, dan perubahan regulasi, agar tetap dapat bertahan dan mencapai sasaran strategis.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metodologi kualitatif dengan menggunakan pendekatan tinjauan pustaka. Pilihan metode ini diambil untuk meneliti dan mengevaluasi secara menyeluruh berbagai konsep, teori, serta hasil-hasil riset yang berhubungan dengan budaya organisasi, perilaku manajerial, efektivitas dalam penganggaran, serta kesinambungan keuangan perusahaan. Pendekatan tinjauan pustaka memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang keterkaitan antara variabel-variabel

yang diteliti, berdasarkan sumber-sumber ilmiah yang relevan dan terpercaya (Kartiningrum, 2015).

Sumber data dalam studi ini diambil dari data sekunder, yang dikumpulkan dari jurnal ilmiah baik di tingkat nasional maupun internasional, buku tentang manajemen dan akuntansi, artikel penelitian, laporan riset, serta publikasi akademik lainnya yang relevan dengan tema penganggaran dan pengelolaan organisasi. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menjelajahi database akademis seperti Google Scholar dan situs jurnal nasional, menggunakan kata kunci seperti budaya organisasi, perilaku manajerial, efektivitas penganggaran, dan keberlanjutan finansial perusahaan (Sutrisno, 2020).

Tahapan penelitian dimulai dengan pengenalan dan pemilihan sumber literatur yang sesuai dengan maksud dari penelitian. Setelah itu, sumber yang telah dipilih dianalisis secara terstruktur untuk menemukan konsep-konsep utama, hubungan antar variabel, serta hasil-hasil penting yang berkaitan dengan dampak budaya organisasi dan tingkah laku manajerial terhadap proses penganggaran. Data yang telah dikumpulkan kemudian dikelompokkan menurut tema, yaitu budaya organisasi, perilaku manajerial, efektivitas penganggaran, dan keberlanjutan finansial perusahaan (Sugiyono, 2018).

Analisis data dilakukan dengan metode deskriptif-analitis, yang bertujuan untuk menjelaskan dan menginterpretasikan hasil temuan dari berbagai sumber literatur secara logis dan terstruktur. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana budaya organisasi dan perilaku manajerial berkontribusi dalam meningkatkan kualitas penganggaran serta dampaknya terhadap kelangsungan finansial perusahaan. Hasil analisis tersebut kemudian dipakai untuk menarik kesimpulan tentang pentingnya keselarasan antara nilai-nilai organisasi dan perilaku manajer dalam menciptakan sistem penganggaran yang efektif dan berkelanjutan. (Mulyadi, 2019).

Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat menyampaikan pemahaman teoritis yang mendalam dan menjadi sumber referensi bagi para profesional dan akademisi dalam merancang strategi anggaran yang lebih efisien, fleksibel, dan berfokus pada keberlanjutan keuangan perusahaan (Rahman & Tanjung, 2020).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur dari berbagai sumber akademis yang relevan, penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi dan perilaku manajerial memiliki dampak signifikan dan saling terkait terhadap efektivitas penganggaran serta kelangsungan finansial perusahaan. Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya kerja yang kuat, jelas, dan dipahami oleh semua anggota dapat melaksanakan proses penganggaran secara lebih teratur, realistis, dan bertanggung jawab. Nilai-nilai budaya seperti transparansi, disiplin, integritas, kerjasama tim, dan fokus pada kinerja terbukti menciptakan lingkungan yang mendukung penyusunan anggaran yang tepat dan sesuai dengan kondisi operasional perusahaan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif mendorong partisipasi aktif dari karyawan dan manajer dalam proses penganggaran. Keterlibatan berbagai pihak dalam pembuatan anggaran membantu organisasi mendapatkan informasi yang lebih lengkap dan relevan, sehingga anggaran yang dihasilkan tidak hanya berasal dari atas ke bawah, melainkan mencerminkan kebutuhan dan kondisi nyata dari setiap unit kerja. Dengan begitu, budaya organisasi berperan penting dalam mengurangi kesenjangan anggaran serta meningkatkan akuntabilitas dalam pelaksanaan anggaran.

Selain itu, perilaku manajerial juga diidentifikasi sebagai elemen penting dalam keberhasilan pelaksanaan anggaran. Literatur mencatat bahwa manajer yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik, bersikap konsisten, jujur, dan terbuka, serta mampu melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan anggaran, cenderung mendapatkan tingkat kepatuhan anggaran yang lebih tinggi. Perilaku manajerial yang baik juga berkontribusi dalam meningkatkan pengendalian biaya, efisiensi penggunaan sumber daya, serta akurasi pelaksanaan anggaran. Sebaliknya, perilaku manajerial yang kurang mendukung, seperti kepemimpinan yang otoriter, tidak transparan, atau tidak konsisten, dapat menimbulkan penyimpangan anggaran dan menurunkan efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan.

Temuan studi ini juga menguatkan bahwa efektivitas penganggaran berfungsi sebagai penghubung antara budaya organisasi dan perilaku manajerial terhadap kelangsungan finansial perusahaan. Anggaran yang disusun dan dilaksanakan dengan baik memungkinkan perusahaan untuk menjaga stabilitas pendapatan, mengontrol pengeluaran, serta mengelola risiko keuangan lebih efektif. Perusahaan dengan sistem penganggaran yang efektif terbukti lebih mampu bertahan di tengah ketidakpastian ekonomi dan perubahan dalam lingkungan bisnis, berkat perencanaan keuangan yang jelas dan mekanisme pengawasan yang baik.

Pembahasan

Hasil dari penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas penganggaran di perusahaan. Budaya organisasi yang kokoh, yang ditandai oleh nilai-nilai seperti transparansi, akuntabilitas, kerja sama, dan fokus pada kinerja, dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dengan baik proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Ketika nilai-nilai ini diterapkan dengan baik, setiap anggota organisasi akan mempunyai pemahaman yang sama mengenai tujuan anggaran serta tanggung jawab masing-masing unit, sehingga penganggaran bukan hanya dianggap sebagai proses administratif tapi juga strategis. Hasil ini sejalan dengan teori budaya organisasi yang menyatakan bahwa nilai dan norma bersama mempengaruhi cara individu berpikir, bertindak, dan membuat keputusan dalam suatu organisasi.

Diskusi lebih lanjut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif merangsang terjadinya proses penganggaran yang melibatkan partisipasi. Melibatkan karyawan dan manajer menengah dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan organisasi mendapatkan informasi yang lebih tepat tentang kebutuhan operasional serta kemungkinan hambatan di lapangan. Partisipasi ini juga meningkatkan rasa kepemilikan atas anggaran yang disusun, sehingga pelaksanaannya lebih terjamin dan bertanggung jawab. Sebaliknya, budaya organisasi yang tertutup dengan komunikasi yang minim dapat menyebabkan adanya kesenjangan antara perencanaan dan realisasi anggaran, yang pada akhirnya bisa mengurangi efektivitas penganggaran.

Selain budaya organisasi, perilaku manajerial terbukti menjadi faktor kunci dalam pelaksanaan anggaran. Manajer tidak hanya berperan sebagai perencana, tetapi juga sebagai pemimpin yang mengarahkan, mengawasi, dan mengevaluasi pelaksanaan anggaran. Perilaku manajerial yang mencerminkan kepemimpinan kolaboratif, komunikasi terbuka, serta konsistensi dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepatuhan terhadap anggaran dan mendorong efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Temuan ini mendukung teori kepemimpinan yang menekankan pentingnya peran manajer dalam memengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai sasaran organisasi.

Diskusi ini juga menunjukkan bahwa perilaku manajerial yang kurang efektif, seperti kurangnya transparansi, pengawasan yang lemah, atau gaya kepemimpinan yang terlalu otoriter, dapat menghambat efektivitas penganggaran. Situasi ini berpotensi menyebabkan penyimpangan anggaran, pemborosan biaya, serta rendahnya komitmen karyawan terhadap target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kualitas perilaku manajerial menjadi faktor

penting untuk memastikan bahwa anggaran yang telah disusun dapat diimplementasikan secara konsisten dan sesuai dengan sasaran organisasi.

Dalam konteks keberlanjutan finansial perusahaan, hasil diskusi menunjukkan bahwa efektivitas penganggaran berfungsi sebagai alat strategis untuk menjaga stabilitas dan kelangsungan operasional. Anggaran yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mengatur pengeluaran, menetapkan prioritas investasi, serta mengawasi kinerja keuangan secara berkelanjutan. Dengan sistem penganggaran yang baik, perusahaan akan lebih mampu menghadapi risiko finansial dan beradaptasi dengan perubahan di lingkungan bisnis, seperti fluktuasi pasar dan ketidakpastian ekonomi.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa keberlanjutan finansial perusahaan tidak dapat dipisahkan dari keselarasan antara budaya organisasi, perilaku manajerial, dan efektivitas penganggaran. Ketiga elemen ini saling berinteraksi dan membentuk sistem pengelolaan keuangan yang menyeluruh. Tanpa adanya dukungan dari budaya organisasi yang kuat dan perilaku manajerial yang efektif, anggaran cenderung hanya menjadi dokumen formal yang kurang memberikan dampak nyata terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus menerus membangun nilai-nilai budaya organisasi yang positif serta meningkatkan kualitas kepemimpinan manajerial agar sistem penganggaran dapat berfungsi secara optimal dan mendukung keberlanjutan finansial jangka panjang.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur dan diskusi yang sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan dalam manajemen keuangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh integrasi antara budaya organisasi, perilaku manajerial, dan efektivitas penganggaran. Budaya organisasi yang kuat serta positif menjadi dasar dalam menciptakan pola pikir dan sikap kerja yang mendukung transparansi, partisipasi, dan tanggung jawab dalam penganggaran. Nilai-nilai tersebut mendorong lahirnya perencanaan anggaran yang lebih realistis dan sejalan dengan situasi operasional perusahaan.

Di samping itu, perilaku manajerial yang efisien terbukti menjadi faktor kunci dalam memastikan bahwa anggaran dapat diterapkan dan dipantau secara konsisten. Manajer yang dapat menunjukkan kepemimpinan yang komunikatif, kolaboratif, serta responsif terhadap perubahan akan meningkatkan komitmen karyawan dalam mencapai target anggaran dan memperkuat kontrol biaya. Dengan demikian, perilaku manajerial berpengaruh tidak hanya pada tahap perencanaan, tetapi juga pada keberhasilan pelaksanaan dan peninjauan anggaran.

Penelitian ini juga menekankan bahwa efektivitas penganggaran memiliki peran penting sebagai penghubung antara faktor-faktor internal organisasi dan keberlangsungan keuangan perusahaan. Dengan pengelolaan anggaran yang efisien, perusahaan dapat menjaga kestabilan finansial, mengelola risiko, serta mempertahankan performa dalam jangka panjang di tengah dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus terus-menerus memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kualitas perilaku manajerial agar sistem penganggaran dapat berjalan dengan optimal dan memberikan kontribusi nyata terhadap keberlangsungan finansial perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership* (4th ed.). Free Press.
- Gray, R. H. (2010). *Sustainability accounting, accountability and reporting: An overview and introduction*. Routledge.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2014). *Cost accounting: A managerial emphasis*. Pearson.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Larrinaga, C. (2023). Sustainability accounting: ESG approaches are not enough. *Revista Contabilidade & Finanças*, 91. <https://doi.org/10.1590/1808-057X20239042>
- Murdoko, B. D., & Trisnainingsih, S. (2024). Analisis perilaku manajerial dalam perencanaan anggaran keuangan perusahaan. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5). <https://doi.org/10.31539/costing.v7i6.12794>
- Perpustakaan Nasional Republik Indonesia. (n.d.). *Manajemen keuangan perusahaan*. <http://onsearch.id/Record/IOS3659.slims-14444>
- Prenadamedia Group. (n.d.). *Manajemen keuangan perusahaan*. <http://prenadamedia.com/produk/manajemen-keuangan-perusahaan/>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Siklus. (2020). Sistem akuntansi dan pengendalian internal. *Jurnal Siklus*, X(X), xx–xx. <http://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/295>
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1–2), 127–143.
- Telkom University Open Library. (n.d.). *Manajemen keuangan perusahaan*. <http://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/147213>
- Universitas Airlangga. (2021). *Manajemen keuangan perusahaan* [Repository]. <http://repository.unair.ac.id/106295/>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.