Tugas Akhir
Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Andi Djemma

Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Kantor Wilayah PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Palopo

Sinar

(Program studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andi Djemma,
Email: sinar.1@gmail.com)

Pembimbing: Didi Haryono, S.Si., M.Si & Mursida, S.E., M.M

Abstrak

Anggaran mempunyai peranan yang penting dalam perusahaan sehubungan dengan kebijakan manajemen terhadap pendapatan dan biaya yang disusun. Sehubungan dengan hal tersebut maka dalam menyusun anggaran terlebih dahulu diperlukan analisis sehingga anggaran yang disusun tidak terlalu menyimpang jauh dari realisasinya. Penelitian dilakukan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo dengan tujuan apakah anggaran biaya dapat dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen pada kantor wilayah PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo. Permasalahn yang ditemui penulis yaitu masalah penyusunan anggaran biaya, bahwa masih adanya terdapat selisih (Variance) anggaran dengan realisasinya, baik selisih menguntungkan (Favorable) maupun selisih tidak menguntungkan (Unfavorable). Hasil penelitian yang diperoleh bahwa anggaran biaya belum sepenuhnya berperan sebagai alat pengendalin manajemen pada Kantor wilayah PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo masih kurang efektif karena masih terjadi penyimpangan baik itu penyimpangan menguntungkan (favorable) maupun penyimpangan tidak menguntungkan (unfavorable).

Kata Kunci: *anggaran biaya; pengendalian manajemen.*

1. Pendahuluan

Kehidupan manusia tidak terlepas dari segala aktivitas yang membutuhkan pembiayaan, baik yang bersifat pribadi, kelompok, organisasi dan kepentingan umum. Hal ini terjadi karena biaya dan kebutuhan manusia setiap hari meningkat seiring dengan perkembangan kebutuhan ekonomi dan perkembangan globalisasi. Peristiwa ini menyebabkan manusia kesulitan untuk memenuhi biaya kebutuhan yang bersifat produktif lebih-lebih konsumtif. Sehingga masyarakat kesulitan memilih pembiayaan yang mampu memanimalisir biaya hidup dan mampu mengakomodir seluruh kebutuhan sehari-hari. Adakalanya orang mengalami kesulitan finansial yang sangat mendesak, seperti pengobatan, biaya kuliah, biaya sekolah untuk anak, dan lain-lain. Untuk menutupi kesulitan tersebut tidak menutup kemungkinan seorang meminjam uang kepada pihak lain apakah pada

perorangan atau pegadaian, dengan syarat harus disertai jaminan. Mengatasi kesulitan mendapatkan uang tanpa kehilangan barang-barangnya ke Lembaga tertentu (contohnya pegadaian, pembiayaan atau perbankan) dimana dapat ditebus setelah nasabah melunasi pinjaman (Siregar, 2018).

Anggaran biaya merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan dalam menekan pengeluaran biaya yang tidak penting atau tidak sesuai dengan rencana perusahaan dalam mencapai tujuannya. Suatu anggaran biaya selain berguna sebagai acuan pelaksanaan operasional juga berguna dalam menilai pusat pertanggungjawaban biaya dalam suatu perusahaan (Fitri, 2018). Penetapan biaya terukur dan tidak terukur dilakukan dengan menyusun anggaran dan rencana kerja yang digunakan untuk periode satu tahun ke depan atau jangka panjang. Rencana kerja yang disusun harus dapat mencerminkan langkah kegiatan yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Rencana kerja dan anggaran perusahaan merupakan arah dan pedoman kerja sekaligus sebagai alat pengendalian atau pengawasan kegiatan yang dijalankan. Sebagai pedoman dan alat pengendalian maka rencana kerja dan anggaran perusahaan harus disusun dengan melibatkan seluruh bidang dan fungsi yang ada dalam perusahaan (Delvi, 2010; Sunanto, 2016).

Perusahaan dalam menyusun rencana kerja dan anggaran hal pertama yang dilakukan adalah penyusunan rencana kerja, sedangkan anggaran perusahaan yang merupakan rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk angka dan uang. Keputusan yang harus diambil oleh manajemen dalam rangka penyusunan anggaran biaya tidak terukur. Untuk menganalisa suatu kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, perusahaan dapat digunakan anggaran biaya sebagai alat untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban biaya. Analisis anggaran biaya ini dimaksudkan nilai apakah manajer pusat pertanggungjawaban biaya prestasi ataukah tidak, karena anggaran biaya sangat berpengaruh dalam suatu pengendalian manajemen dalam perusahaan (Ayuningtyas, 2013). Anggaran merupakan komponen penting dalam merencanakan perusahaan terkait dengan keuangan untuk masa depan yang memegang peran penting dalam dunia usaha. Anggaran adalah rencana kegiatan kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan yang disusun secara sistematis berdasarkan program yang disahkan untuk masa yang akan datang. Perlunya anggaran disusun oleh manajemen untuk mendapatkan menjelaskan atau menjabarkan rencana kegiatan yang sistematis, untuk mengetahui adanya selisih yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Dengan kata lain, anggaran merupakan alat manajemen dalam menjalankan kegiatan perusahaan dalam fungsi pengendalian (Anthony dan Govindrajan, 2012).

Anggaran adalah rencana kegiatan kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan yang disusun secara sistematis berdasarkan program yang telah disahkan untuk masa yang akan datang (Yusli, 2018). Perlunya anggaran disusun oleh manajemen untuk dapat menjelaskan atau menjabarkan rencana kegiatan

yang sistematis, untuk mengetahui adanya selisih yang menguntungkan atau yang tidak menguntungkan. Dengan kata lain anggaran ini berisikan rencana kerja perusahaan yang nantinya akan dijadikan pedoman dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran merupakan kebutuhan yang tidak lepas dari suatu kegiatan perencanaan dalam organisasi dan anggaran harus benar-benar dirancang sebaik mungkin agar semua yang direncanakan dapat dianalisis sesuai dengan anggaran dan dilaporkan sebagai bentuk pertanggung jawaban organisasi. Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Salah satu alat yang digunakan manajemen didalam perusahaan untuk memenuhi informasi dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran. Anggaran suatu system nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengawasan dari dua seluruh kegiatan perusahaan. Dengan menggunakan anggaran, perusahaan menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan memadai pula (Nafarin, 2013).

Dengan adanya anggaran maka perusahaan dapat mengetahui terjadinya penyimpangan yang akan timbul dalam rangka menjalankan kegiatan operasional yakni dengan cara membandingkan anggaran dengan data actual dan realisasinya. Salah satu anggaran yaitu sebagai alat pengawasan, dimana anggaran biaya operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan tetap diawasi dan dikendalikan. Penyusunan atau penentuan anggaran biaya akan mempermudah pimpinan perusahaan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan dan melaksanakan tugasnya dalam melakukan pengendalian pembiayaan yang lebih baik. Walaupun perusahaan telah menyusun anggaran biaya operasi, namun bukan berarti setiap saat biaya yang digunakan sesuai jumlahnya dengan yang ada pada anggaran biaya operasi.

Anggaran yang disusun atau dibuat sebaiknya tidak terlalu optimis ataupun terlalu pesimis. Anggaran yang dibuat terlalu optimis membuat manajemen terlalu berat untuk mencapainya sehingga manajemen yang menjalankan anggaran tersebut merasa frustrasi (Sagala & Ratna, 2019). Sebaliknya anggaran yang dibuat terlalu optimis berdampak pada pelaksanaan anggaran merasa malas menjalankan anggaran yang disusun karena anggaran yang disusun terlalu mudah dicapai. Manajemen dalam mempersiapkan rencana anggaran sebaiknya berhati-hati supaya tidak menyertakan data yang tidak relevan yang justru akan mengaburkan informasi penting yang dibutuhkan oleh manajemen untuk mengambil keputusan (Fianta, 2016).

Pengendalian adalah usaha atau proses sistematis yang dilakukan pihak manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan secara efisien dan efektif (Haryono, 2017). Pengendalian dilakukan oleh pihak manajemen untuk membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan atau meminimalisir kemungkinan terjadinya penyimpangan

yang menyebabkan perusahaan tidak beroperasi secara efisien dan efektif (Didiharyono dkk, 2018). Hal ini untuk menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian meliputi empat kegiatan yaitu menentukan standar prestasi, mengukur prestasi, yang telah dicapai selama ini, membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan. Salah satu alat pengendalian adalah anggaran (Irwan & Haryono, 2015). Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi tanda bahaya bagi organisasi atau unit-unitnya (Iriadi & Alfian, 2018).

Dalam proses pengendalian manajemen yang telah direncanakan oleh manajer mencakup penyusunan program, anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis. Suatu anggaran biaya selain berguna sebagai acuan pelaksanaan operasional juga berguna dalam menilai kinerja pusat pertanggung jawaban biaya dalam suatu perusahaan. Suatu keputusan yang harus diambil oleh manajemen dalam rangka penyusunan anggaran biaya terukur berbeda dengan keputusan yang diambil apabila menyusun biaya tidak terukur. Manajemen harus memutuskan apakah anggaran operasional yang diusulkan dapat menggambarkan pelaksanaan tugas yang efisien dan memadai untuk periode yang akan datang.

Kantor PT. Pegadaian (persero) cabang palopo ini menyediakan berbagai layanan terkait produk-produk PT. Pegadaian yang tersedia mulai dari investasi emas pegadaian, cek harga emas pegadaian, tabungan emas, pendaftaran pegadaian digital atau pegadaian online, kredit cepat aman (KCA), pegadaian syarian dan lainnya. Pada kantor ini juga nasabah bisa mengajukan pinjaman uang atau kredit dengan jaminan mulai dari BPKB kendaraan motor atau mobil, surat tanah dan lainnya. Pegadaian dapat melayani investasi emas batangan, baik secara tunai maupun cicilan, juga pinjaman modal usaha, layanan pengiriman dan terima uang, baik dalam negeri maupun luar negeri. Nasabah tabungan emas dari tahun ketahun di pegadaian cabang palopo meningkat. Seiring dengan respon masyarakat terhadap investasi emas di Kota Palopo. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan menganalisis analisis anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada kantor wilayah PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo.

2. Metode

Penelitian akan dilakukan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo yang berlokasi di Jl. Merdeka No. 43, Sulawesi selatan. Penelitian dilaksanakan selama dua bulan mulai bulan Mei sampai Juli 2020. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis varians anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya dengan rencana yang

dianggarkan terhadap biaya actual. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat diketahui penyebab dari penyimpangan yang terjadi. Jika biaya realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya jika realisasi biaya lebih besar dari biaya yang dianggarkan maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Analisis varians sering digunakan untuk evaluasi kinerja yaitu efektivitas (tingkat seberapa besar tujuan yang diinginkan tercapai) dan efisien (jumlah input yang digunakan untuk mencapai level output yang diinginkan). Dengan input yang terbatas, dapat menghasilkan output yang maksimal (Kurniawati, 2011).

Rumus Perhitungan:

$$\text{Varians} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

$$\text{Presentase} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil penelitian

Berikut ini disajikan hasil penelitian analisis anggaran biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo pada tahun 2017-2019 berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo tahun 2017

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Persen
Biaya Bunga	Rp. 3.136.510.826	Rp. 3.344.870.179	Rp. 208.359.353	6,64
Biaya Pegawai	Rp. 2.159.300.220	Rp. 2.113.129.230	Rp. 46.170.990	2,13
Biaya Administrasi dan Pemasaran	Rp. 126.844.536	Rp. 120.530.170	Rp. 6.314.366	4,97
Biaya Umum	Rp. 916.315.773	Rp. 925.034.673	Rp. 8.718.900	0,95
Biaya Pendidikan dan Pelatihan	Rp. 4.584.500	Rp. 3.350.280	Rp. 1.234.220	0,26
Total	Rp. 6.343.555.855	Rp. 6.506.914.532	Rp. 163.358.677	2,57

Berdasarkan tabel dari data diatas setelah dianalisis varians anggaran biaya dengan realisasinya yaitu apabila dilihat dari total keseluruhan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), dimana anggaran yang

ditetapkan lebih kecil dari realisasinya dengan perolehan selisih Rp. 163.358.677 atau 2,57 persen.

Namun pada rincian biayanya, ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan merugikan (*unfavorable*), untuk biaya bunga dan biaya umum, bahwa anggaran yang ditetapkan ternyata masih lebih kecil daripada realisasinya, terutama pada biaya bunga yang mempunyai selisih Rp. 208.359.353 atau 6,64 persen dan biaya umum Rp. 8.718.900 atau 0,95 persen dan masih dibawah batas wajar yang telah ditetapkan perusahaan.

Sementara untuk biaya-biaya yang mengalami penyimpangan menguntungkan (*favorable*) hal itu dikarenakan perusahaan dalam penyusunan anggaran menetapkan nilai anggaran lebih tinggi dari realisasinya yaitu dengan melihat dan mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan anggaran pada periode sebelumnya. Dan dengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik.

Tabel 2. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo Tahun 2018

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Persen
Biaya Bunga	Rp. 2.611.652.896	Rp. 2.872.579.653	Rp. 260.926.757	9,90
Biaya Pegawai	Rp. 1.551.983.186	Rp. 1.974.025.799	Rp. 422.042.613	27,19
Biaya Administrasi dan Pemasaran	Rp. 460.742.608	Rp. 459.435.687	Rp. 1.306.921	0,28
Biaya Umum	Rp. 1.366.371.731	Rp. 1.457.506.991	Rp. 91.135.260	6,66
Biaya Pendidikan Pelatihan	Rp. 1.508.000	Rp. 1.250.017	Rp. 257.983	0,17
Total	Rp. 5.992.258.421	Rp. 6.764.798.147	Rp.772.539.727	12,89

Dari data diatas dapat dilihat bahwa adanya penyimpangan anggaran biaya dengan realisasinya.yaitu apabila dilihat dari total keseluruhan mengalami penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*), dimana anggaran yang ditetapkan lebih kecil dari realisasinya dengan perolehan selisih Rp 772.539.727 atau 12,89 persen.

Namun pada rincian biayanya, ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*), untuk biaya bunga, biaya pegawai dan biaya umum, bahwa anggaran yang ditetapkan ternyata masih lebih kecil daripada realisasinya, terutama pada biaya bunga yang mempunyai selisih

Rp.260.926.757 atau 9,90 persen, biaya pegawai Rp. 422.042.613 atau 27,19 persen, dan biaya umum Rp. 91.135.260 atau 6,66 persen,

Sementara untuk biaya-biaya yang mengalami (*favorable*), hal itu dikarenakan perusahaan dalam penyusunan anggaran menetapkan nilai anggaran lebih tinggi dari realisasinya. Dengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik.

Tabel 3. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo tahun 2019

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Persen
Biaya Bunga	Rp. 300.000.000	Rp. 270.430.200	Rp. 29.569.800	9,85
Biaya Pegawai	Rp. 246.080.929	Rp. 246.530.240	Rp. 449.311	0,18
Biaya Administrasi dan Pemasaran	Rp. 173.117.761	Rp. 183.268.601	Rp. 9.150.840	5,86
Biaya Umum	Rp. 204.443.241	Rp. 206.639.701	Rp. 2.196.460	1,07
Total	Rp. 923.641.931	Rp. 906.868.742	Rp. 16.773.189	1,81

Berdasarkan tabel dari data diatas setelah dianalisis penyimpangan antara anggaran biaya dengan realisasinya bahwa dilihat dari total keseluruhan perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), yakni anggaran yang ditetapkan perusahaan lebih tinggi daripada realisasinya, dengan perolehan selisih Rp. 16.773.189 atau 1,81 persen.

Namun pada rincian biayanya, ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*), seperti biaya pegawai, biaya adminitrasi dan pemasaran, dan biaya umum, bahwa anggaran yang ditetapkan ternyata masih lebih kecil daripada realisasinya, terutama pada biaya pegawai yang mempunyai selisih Rp. 449,311 atau 0,18 persen dan biaya administrasi dan pemasaran Rp. 9.150.840 atau 5,86 persen dan biaya umum Rp. 2.196.460 atau 1,07 persen.

Sementara untuk biaya-biaya yang mengalami *favorable*, hal itu dikarenakan perusahaan dalam penyusunan anggaran menetapkan nilai anggaran lebih tinggi dari realisasinyayaitu dengan melihat dan mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan anggaran pada periode sebelumnya. Dandengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik.

3.2. Pembahasan

Dari seluruh hasil analisis diatas bahwa anggaran yang disusun oleh PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo masih belum sempurna sebagai alat

pengendalian manajemen dikarenakan masih terjadinya beberapa penyimpangan, baik penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) maupun penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*). Dapat dilihat pada tahun 2017 dan 2018 dari total anggarannya mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Dan pada tahun 2019 dari total anggarannya mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Sehingga pengendalian terhadap anggaran biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo, dari tahun ke tahun dapat dikatakan kurang efektif karena setiap rincian biaya-biayanya selalu terjadi penyimpangan biaya, baik itu penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Dari hasil analisis diatas, terdapat perbedaan dari penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut dapat dilihat dari hasil analisisnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Iriyadi dan Alfian (2018) dengan judul analisis anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bogor *Branch Office*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dalam anggarannya, khususnya di dalam penyusunan anggaran biayanya dari tahun ke tahun selalu efisien serta selalu mencapai target realisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Bandung *regional office*. Oleh karena itu dalam perencanaan yang telah dibuat selalu bersifat tepat sasaran guna pencapaian tujuan PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bogor *branch office*. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui fungsi aplikasi perencanaan untuk realisasi anggaran biaya anggaran yang memainkan peran penting dalam proses pengendalian manajemen dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa varians yang dihasilkan dari perencanaan anggaran dengan realisasinya sangat mempengaruhi tingkat pengendalian manajemen perusahaan, dengan kata lain, efisiensi yang ditentukan oleh nilai varians proses perencanaan anggaran serta proses pengendalian biaya yang lebih baik akan menunjukkan nilai tingkat control manajemen perusahaan.

Perbedaan kedua dari penelitian yang dilakukan oleh Nur (2017) dengan judul analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Bank Sulselbar yaitu dapat dilihat dari hasil analisisnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Nur hasil analisisnya yaitu hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -24,34 persen dengan selisih Rp. 16.642.534.668. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena terjadinya penurunan pendapatan yang diperoleh dari pembebanan biaya atau jasa yang diberikan oleh bank. hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -10,09 persen dengan selisih Rp. 5.825.048.121.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya yang dilakukan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo mengenai anggaran biaya maka

penulis menarik kesimpulan yaitu proses penyusunan anggaran pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo dapat dikatakan kurang efektif karena dari rincian biaya-biayanya dari tahun ke tahun selalu mengalami penyimpangan biaya, baik itu penyimpangan menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Adapun saran yaitu (1) anggaran yang telah ditentukan pada periode sebelumnya dilakukan tindakan koreksi. Sehingga meskipun selisih masih dalam batas pengendalian, manajemen dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menghasilkan selisih jauh dari anggaran yang telah ditetapkan; (2) perusahaan harus lebih teliti lagi dalam penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya supaya meminimalkan penyimpangan anggaran dan realisasinya, baik penyimpangan menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*unfavorable*).

5. Daftar Pustaka

- Anthony, R.N., dan Govindrajan, V. (2012). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ayuningtyas, D. (2013). Evaluasi Penerapan Biaya Standar Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada Harian Tribun Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 1(4).
- Dharmawan, G. D., Edy Sujana, S. E., & Wahyuni, M. A. (2017). Efisiensi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 8(2).
- Delvi, S. Y. (2010). *Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Didiharyono, D. (2016). Penerapan Metode Statistical Processing Control Untuk Menganalisis Pengendalian Kualitas Produk pada PT. Asera Tirta Posidonia. *Jurnal Equilibrium*, 2(4), 325-332.
- Didiharyono, D., Marsal, M., & Bakhtiar, B. (2018). Analisis Pengendalian Kualitas Produksi Dengan Metode Six-Sigma Pada Industri Air Minum PT Asera Tirta Posidonia, Kota Palopo. *Sainsmat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pengetahuan Alam*, 7(2), 163-176.
- Fianta, A. (2016). *Analisi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada CV. Konveksi intim di Baganbatu*. Skripsi. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Fitri, S. (2018). *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Sarana Argo Nusantara*. Skripsi. Ekonomi dan Bisnis. Akuntansi. Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan

- Haryono, D. (2017). Pengendalian kualitas produksi dengan model grafik kontrol P pada PT. Asera Tirta Posidonia. *Jurnal Varian*, 1(1), 27-34.
- Iriyadi, dan Alfian, D. (2018). Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Kantor PT. Asuransi Jiwasraya. *Jurnal Penganggaran Biaya Control Manajemen*. 1(3), 1-11.
- Irwan, I., & Haryono, D. (2015). *Pengendalian Kualitas Statistik (Pendekatan Teoritis dan Aplikatif)*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawati, A. (2011). *Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Fatmawati*. Skripsi. Ekonomi. Manajemen. Institut Pertanian Bogor
- Nur, Y. (2017). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank Sulselbar. *Jurnal Penganggaran Biaya, Control Manajemen*. 7(1), 329-340.
- Sagala dan Ratna. (2019). Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Indapo Batu Rongkam. *Jurnal Ilmiah*. 111 (1). 40-46.
- Siregar, D. (2018). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Medan.
- Sunanto. (2016). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan. *Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu*. IV (1), 1-11
- Yusli, H. (2018). *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada PT. Pajagan Pemalang Tol Road*. Skripsi. Ekonomi. Akuntansi. Islam Indonesia. Yogyakarta.