



## **Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang: anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan anggaran kas (literature review akuntansi manajemen)**

**Almira Ratih Renaningtyas<sup>1</sup>, Amor Marunda<sup>2</sup>, Evi Permatasari<sup>3</sup>, Juan Davala<sup>4</sup>, Novita Syahidah Sari<sup>5</sup>, Sandi Nur Fikri<sup>6</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: [almiraratih@gmail.com](mailto:almiraratih@gmail.com)

<sup>2</sup>Dosen Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: [Amor.Marundha@dsn.uharajaya.ac.id](mailto:Amor.Marundha@dsn.uharajaya.ac.id)

<sup>3</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: [evipermatasrr@gmail.com](mailto:evipermatasrr@gmail.com)

<sup>4</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: [juandavalaafrizal@gmail.com](mailto:juandavalaafrizal@gmail.com)

<sup>5</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: [novitasaidahsr@gmail.com](mailto:novitasaidahsr@gmail.com)

<sup>6</sup>Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Email: [Sandyynur8@gmail.com](mailto:Sandyynur8@gmail.com)

**Corresponding author: Almira Ratih**

**Abstrak:** Artikel ini membahas faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang, yaitu: Anggaran Biaya Produksi, Pengendalian Biaya Produksi dan Anggaran Kas, studi literatur akuntansi manajemen.. Tujuan dari artikel ini adalah untuk menetapkan hipotesis tentang pengaruh antar variabel untuk digunakan dalam penelitian lebih lanjut. Hasil dari artikel tinjauan pustaka ini adalah: 1) Anggaran Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang; 2) Pengendalian Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang; dan 3) Anggaran Kas berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang.

**Kata Kunci:** Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang, Anggaran Biaya Produksi, Pengendalian Biaya Produksi dan Anggaran Kas

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah.**

Secara umum, sebuah perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, salah satunya adalah untuk mendapatkan keuntungan guna menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengontrol setiap bagian untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa perencanaan, pengendalian tidak dapat mencapai tujuan yang baik, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi perencanaan untuk masa yang akan datang.

Perencanaan adalah tahap awal pelaksanaan suatu kegiatan, atau suatu rencana meramalkan tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Melalui perencanaan anggaran, kegiatan perusahaan akan lebih terfokus pada pencapaian tujuan utama, dan anggaran biaya produksi diharapkan dapat direncanakan sesuai dengan anggaran perusahaan sehingga tidak menyimpang dari anggaran biaya produksi. Pengendalian biaya produksi didukung oleh pengontrol yang membantu manajer perusahaan menganalisis, mengevaluasi, merekomendasikan dan memberikan informasi terkait kegiatan produksi. Tujuan perusahaan adalah untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, semua kegiatan perusahaan harus dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Informasi yang akurat berperan dalam menghadapi persaingan yang ketat. Keadaan ini menunjukkan bahwa untuk mempertahankan dan mempertahankan efisiensi usaha yang optimal, harus selalu menjadi tujuan yang ingin dicapai. Semakin luas cakupan kegiatan perusahaan, maka semakin banyak pula kegiatan yang dilakukan perusahaan. Perusahaan yang sudah memiliki pelanggan yang besar harus selalu dapat memenuhi kebutuhan setiap pelanggan akan produk yang diinginkan guna mempertahankan permintaan pelanggan. Keadaan ini menuntut perusahaan untuk selalu memiliki persediaan yang cukup untuk menunjang kelancaran operasional perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Perencanaan dan pengendalian memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Perencanaan harus ada untuk memandu operasi perusahaan untuk mencapai tujuannya, dan juga penting untuk memiliki kontrol untuk memastikan bahwa operasi perusahaan dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

### **Rumusan Masalah.**

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk menetapkan hipotesis untuk penelitian selanjutnya, masalah yang perlu dibahas, yaitu:

1. Apakah Anggaran Biaya Produksi mempengaruhi Anggaran Biaya Produksi ?
2. Apakah Anggaran Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan Dagang?
3. Apakah Anggaran Kas berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang ?

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang**

Menurut (Mahsun, 2006) anggaran merupakan pemrosesan keuangan buat masa yang akan datang dengan membatasi lamanya waktu satu tahun dan diakui dalam satuan moneter.

Menurut (Robert & Vijay, 2009) anggaran mempunyai beberapa karakteristik, yaitu:

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- b. Diakui pada istilah moneter, meskipun satuan moneter mungkin didukung pada jumlah nonmoneter.
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- d. Komitmen manajemen dan manajer tanggung jawab atas tercapainya tujuan anggaran.
- e. Ajuan anggaran yang diawasi dan disepakati oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari yang membuat anggaran.
- f. Anggaran disepakati dan hanya bisa diubah dalam kondisi tertentu.
- g. Menurut periodik, kerja keuangan aktual dipadankan oleh anggaran, dan varians diamati serta dijabarkan.

Menurut (Hasibuan, 2008) Perencanaan adalah suatu fungsi dasar manajemen, karena organizing, staffing, directing, dan controlling juga harus lebih dahulu disiapkan. Tujuan perencanaan menurut (Hasibuan, 2008) adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan mempunyai tujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, prosedur, dan program yang menyampaikan pedoman dengan cara pelaksanaan yang kondusif dalam mencapai tujuan.
- b. Perencanaan mempunyai tujuan untuk membuat langkah yang ekonomis, karena semua kemampuan yang dipunya berjalan dengan bagus kepada tujuan.

Menurut (Arens, 2006), pengendalian internal adalah proses yang dirancang untuk memberikan keyakinan memadai bagi pencapaian tujuan manajemen mengenai keandalan pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. Menurut (Mardiasmo, 2001) pengendalian adalah sebagai berikut: “Pengendalian biaya pada dasarnya adalah serangkaian kegiatan pemantauan dan evaluasi yang terus menerus serta perbandingan anggaran biaya dan realisasinya.

Menurut definisi (Hansen dan Mowen, 2005), biaya produksi adalah biaya yang terpaat dalam produksi barang atau jasa. Menurut (Mardiasmo, 2009) anggaran berfungsi sebagai alat kontrol, yang memberikan rencana pemasukan dan pengeluaran yang terperinci sehingga pengeluaran dapat dipertanggungjawabkan kepada atasan. Tanpa anggaran, Anda tidak bisa mengontrol pengeluaran yang terbuang percuma. Adapun prosedur pengendalian menurut (Hornngren dan Harrison, 2007) internal tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Pegawai yang kompeten. Karyawan perusahaan yang handal, beretika harus kompeten.
- b. Tanggung jawab bagi perusahaan yang memiliki pengendalian internal secara baik, tidak ada nya tantangan penting terlewatkan. Setiap karyawan mempunyai tanggung jawab tertentu.
- c. Pemilahan tugas dari manajemen yang cerdas akan membagi tanggung jawab antara dua orang atau lebih. Pemisahan tugas dapat membatasi penipuan dan bisa meningkatkan catatan akuntansi.
- d. Untuk memvalidasi catatan akuntansi mereka, sebagian besar perusahaan melakukan audit. Audit ialah memeriksa laporan keuangan serta sistem akuntansi perusahaan.
- e. Dokumen rincian transaksi, termasuk faktur dan pesanan faks ialah dokumen harus diberi nomor secara berurutan untuk mencegah pencurian dan tidak efisien.
- f. Perangkat elektronik adalah sistem akuntansi yang tidak mendukung dokumen dan lebih memilih perangkat simpanan digital.
- g. Kontrol lain adalah bahwa perusahaan menyimpan dokumen penting di brankas tahan api. Kamera pengintai (cctv) dengan alarm anti-pencurian membantu melindungi bangunan dan objek lainnya.

Menurut (Husnan, 1987) Nilai perusahaan adalah tujuan utama pengelolaan perusahaan yang dilakukan dengan cara mengkombinasikan fungsi-fungsi manajemen keuangan melalui keputusan investasi, keputusan pendanaan dan kebijakan dividen akan berpengaruh terhadap nilai perusahaan yang dicerminkan dari harga sahamnya.

Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang ini sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Basri, 2013), (Kabuhung, 2013), (Aliu, 2013), (Dewi, 2017), (Rate, 2015).

### **Anggaran Biaya Produksi**

Menurut biaya produksi (Mulyadi, 2009), biaya sempit adalah objek yang dicatat, diklasifikasikan, dikumpulkan dan disajikan melalui akuntansi biaya, sedangkan biaya luas adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang telah dikeluarkan dan diukur dalam moneter unit. atau mungkin terjadi untuk tujuan tertentu. Anggaran biaya produksi merupakan suatu keperluan yang sangat penting bagi perusahaan agar menentukan banyaknya penjualan saat beroperasi. Anggaran biaya produksi diperlukan untuk tugas dan tujuan yang ingin dicapai pada tahap berikutnya. Karena penganggaran merupakan perangkat manajemen yang melakukan dan

menuntun suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Nafarin, 2007).

Menurut (Hansen dan Mowen, 2009) anggaran menekankan pada perencanaan manajer, menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan, menyediakan kriteria evaluasi kinerja, dan meningkatkan komunikasi dan koordinasi. Menurut Welsch et.al. Beberapa tujuan anggaran biaya produksi (Purwatiningsih, 2000) yaitu :

- a. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai permintaan.
- b. Mempertahankan tingkat persediaan yang memadai untuk persediaan tidak terlalu besar, tidak terlalu kecil.
- c. Atur produksi untuk menjaga biaya produksi serendah mungkin.

Jenis-jenis Anggaran Biaya Produksi menurut (Rahayu & Rahcman, 2013) :

- a. Anggaran Biaya Bahan Baku Anggaran bahan baku adalah semua anggaran yang berhubungan dalam perencanaan secara lebih terperinci mengenai bahan baku untuk proses produksi selama periode waktu yang akan datang.
- b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Anggaran tenaga kerja langsung merupakan rencana rinci mengenai biaya tenaga kerja langsung yang akan dibayarkan dan disusun berdasarkan departemen produksi untuk suatu periode yang akan datang.
- c. Anggaran Biaya Overhead Pabrik Anggaran biaya overhead pabrik merupakan bagian dari keseluruhan biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri secara langsung pada produk atau kegiatan tertentu.

Anggaran Biaya Produksi sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah (Pita et al., 2019), (Dharmawan et al., 2017), (Hadinata, 2015), (Anggaran et al., 2014),

### **Pengendalian Biaya Produksi**

Menurut (Hansen & Mowen, 2009) dalam saran Kwary, dalam pengendalian biaya, manajemen perlu menetapkan standar biaya. Pengendalian biaya produksi memerlukan suatu tolak ukur atau standar sebagai tolak ukur pengendalian biaya produksi, yang disebut dengan biaya standar.

Menurut (Darsono Prawironegoro & Ari Purwanti, 2008), biaya adalah kas atau setara kas yang dikorbankan untuk menghasilkan atau memperoleh barang atau jasa guna memperoleh manfaat atau keuntungan di masa yang akan datang. Sedangkan fee adalah biaya untuk memperoleh opini dalam jangka waktu tertentu. Misalnya, biaya atau pengeluaran dikurangkan dari pendapatan untuk menghasilkan keuntungan.

Menurut (Mardiasmo, 2002), pengendalian biaya adalah serangkaian kegiatan pemantauan dan evaluasi yang berkesinambungan serta membandingkan anggaran dan pencapaiannya. Sedangkan menurut (Matz et al, 200) Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan kegiatan agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditentukan dalam proses produksi. (Supriyanto, 2001) mengemukakan bahwa tujuan pengendalian biaya produksi adalah menggunakan sejumlah bahan, tenaga kerja, operasi atau fasilitas tertentu, melalui biaya yang serendah-rendahnya dari segi biaya. kondisi yang ada. Menurut (Rosidah dan Krisnandi, 2008) untuk mengendalikan dimensi atau indikator biaya produksi, beberapa unsur yang harus diperhatikan, yaitu pengendalian biaya bahan baku, pengendalian tenaga kerja langsung serta pengendalian biaya tidak langsung pabrik:

- a. Pengendalian biaya bahan baku adalah untuk menyediakan bahan baku yang kuantitas dan kualitasnya telah ditentukan, Bahan yang dapat dipertanggungjawabkan sepenuhnya dan digunakan secara efisien. Pengendalian bahan baku meliputi perencanaan pembelian, penerimaan, persediaan, penggunaan, dan bahan sisa.
- b. Pengendalian biaya kerja langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi.

- c. Pengendalian biaya overhead suatu keputusan dapat berpengaruh terhadap pengendalian biaya, penilaian persediaan dan penetapan harga.

Pengendalian Biaya Produksi sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Martusa & Nasa, 2012), (Pita et al., 2019), (Anik, 2013), (Hapsari et al., 2020),

### **Anggaran Kas**

Menurut (Darsono & Ari Purwanti, 2008). Anggaran kas adalah rencana kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasi dan berinteraksi satu sama lain untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Sedangkan menurut (Herlianti, 2015), anggaran kas adalah perkiraan posisi kas untuk suatu periode tertentu di masa yang akan datang, dan menurut pengetahuan dan pemahaman para ahli tersebut, anggaran kas adalah:

- a. Anggaran kas adalah perkiraan arus masuk dan arus kas keluar dan sarana untuk mengendalikan kas.
- b. Anggaran kas adalah suatu kegiatan atau kegiatan yang akan dilaksanakan dimasa depan.
- c. Anggaran kas mengilustrasikan bagaimana berubahnya jumlah kas, yang dimana mempunyai bentuk penerimaan dan pembayaran kas.

Menurut (Munandar, 2013), anggaran kas adalah anggaran yang membuat rencana rinci tentang jumlah kas di masa yang akan datang dan perubahannya dari waktu ke waktu, termasuk perubahan bentuk pembayaran kas dan perubahan pengeluaran kas, sebagai serta formulir seperti penerimaan kas. Dapat disimpulkan bahwa anggaran kas adalah suatu rencana untuk menunjukkan penerimaan dan pengeluaran kas untuk mengetahui kapan surplus dan defisit akan terjadi pada suatu periode waktu yang akan datang.

Penyusunan anggaran kas Menurut (Riyanto, 1978), penyusunan anggaran kas dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- a. Menyiapkan perkiraan pendapatan dan beban berdasarkan rencana bisnis perusahaan.
- b. Menyiapkan perkiraan kebutuhan kredit dari bank atau dana atau sumber lain untuk menutup defisit kas.
- c. Perkiraan pendapatan dan pengeluaran keseluruhan setelah merekonstruksi transaksi keuangan.

Menurut (Riyanto, 1982) manfaat penganggaran kas adalah:

- a. Memungkinkan posisi kas yang mungkin timbul karena rencana operasi perusahaan.
- b. Kemungkinan surplus atau defisit karena rencana bisnis perusahaan.
- c. Jumlah dan waktu dana yang dibutuhkan untuk menutup defisit kas pada saat pelunasan kredit.

Sedangkan tujuan anggaran kas menurut (Martono et al, 2004):

- a. Memuat taksiran posisi kas pada setiap akhir periode kegiatan operasi perusahaan periode bulanan dan tahunan.
- b. Mengetahui kelebihan atau kekurangan kas pada periode tertentu.
- c. Merencanakan besarnya kas dalam menutup defisit.
- d. Penentuan besarnya kas untuk pembayaran dan kelebihan kas dalam investasi.
- e. Memahami kapan suatu pinjaman atau kewajiban yang lain harus dibayar.

Penggunaan anggaran kas Menurut (Munandar, 2015) secara umum semua anggaran, termasuk anggaran kas, memiliki tiga tujuan utama, sebagai pedoman kerja, sebagai alat manajemen untuk menciptakan koordinasi kerja, dan sebagai alat manajemen untuk mengevaluasi atau memantau. alat kerja. Seringkali tujuan umum ini juga disebut sebagai tujuan manajemen karena berkaitan erat dengan fungsi manajemen, terutama dalam bidang perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

Komponen Anggaran Kas Anggaran kas meliputi sumber arus kas masuk (cash inflows) serta penggunaan kas (cash outflows) itu sendiri. Menurut Sirait :

- a. Pembayaran kepada pemilik modal, seperti deviden atau pengembalian modal.
- b. Pembayaran kepada pemerintah, seperti pajak, restitusi, dsb.

Anggaran Kas sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Luh et al., 2014), (Pendidikan et al., n.d.), (Saipi et al., 2018), (Putra & Mashur, 2013), (Tomu & Angreyani, 2021)

**Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan**

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1	(Lestari & Wibowo, 2018),	anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan anggaran kas berpegaruh positif dan signifikan terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	pengendalian biaya produksi & anggaran kas berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	anggaran biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang
2	(Nurhayati & Agustina, 2020), (Dr. Vladimir, 1967)	anggaran biaya produksi & anggaran kas berpegaruh positif dan signifikan terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	pengendalian biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	anggaran biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang
3	(Krismawanti et al., 2020)	anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan anggaran kas berpegaruh positif dan signifikan terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang dan y2	anggaran biaya produksi & anggaran kas berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	pengendalian biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang
4	(Guna et al., 2019)	anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan anggaran kas berpegaruh positif dan signifikan terhadap anggaran	pengendalian biaya produksi & anggaran kas berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	anggaran biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang

		perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang		
5	(Pita et al., 2019), (Nurfadillah, 2016)	anggaran biaya produksi & anggaran kas berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	pengendalian biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	anggaran biaya produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang
6	(Fadillah, 2013)	Anggaran Biaya Produksi, Pengendalian Biaya Produksi, dan Anggaran Kas berpengaruh positif dan signifikan terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	Anggaran Biaya Produksi & Anggaran Kas berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang	Pengendalian Biaya Produksi berpengaruh terhadap anggaran perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan dagang

\*minimal 6 artiel = 3 hipotesis x 2 artikel, rata kiri

\*Ket variabel: Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang=Kinerja karyawan; Anggaran Biaya Produksi= Perceived Organizational Support (POS); Pengendalian Biaya Produksi = Komunikasi; dan Anggaran Kas= Gaya kepemimpinan.

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penulisan artikel ilmiah ini dengan metode kualitatif dan kajian pustaka (Library Research). Mengkaji teori dan hubungan atau pengaruh antar variabel dari buku-buku dan jurnal baik secara *offline* di perpustakaan dan secara *online* yang bersumber dari **Mendeley, Scholar Google**.

Kajian pustaka yang digunakan harus konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya, harus digunakan secara induktif agar tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan maka pembahasan artikel *literature review ini* dalam konsentrasi Akuntansi Manajemen adalah:

### 1. Pengaruh Anggaran Biaya Produksi terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang.

Anggaran Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang, dimana dimensi atau indikator Anggaran Biaya Produksi menurut (Garrison et al, 2014) Anggaran produksi disiapkan setelah anggaran penjualan dan menunjukkan jumlah unit yang harus diproduksi selama setiap periode anggaran

untuk memenuhi rencana penjualan dan menghasilkan persediaan akhir yang diperlukan. Melalui proses membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang disiapkan, manajemen dapat menilai efisiensi bisnis dan profitabilitas berbagai produk. Melalui penyusunan anggaran produksi, anggaran biaya produksi disusun dari anggaran produksi meliputi anggaran biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Dengan menggunakan anggaran biaya produksi perusahaan, bandingkan anggaran biaya produksi yang disiapkan dengan biaya produksi aktual atau realisasinya. Maka dapat dievaluasi dan analisis untuk diketahui penyimpangan yang menguntungkan atau tidak dan sejauh mana efektifitas pengendalian atau control manajemen yang telah dilakukan.

Hal tersebut berpengaruh terhadap dimensi atau indikator Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang. Menurut (Maya Novianti, 2020) Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang saling berkaitan. Suatu rencana akan terlaksana dengan baik dengan adanya pengendalian. Alat perencanaan dan alat pengendalian yang dapat digunakan dalam kegiatan sehari-hari adalah anggaran. Anggaran biaya produksi memiliki arti luas yaitu bentuk sempurna rencana penjualan menjadi rencana produksi. Oleh karena itu, kegiatan produksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi merupakan kegiatan penunjang rencana penjualan. Oleh karena itu, rencana produksi meliputi perencanaan tentang jumlah produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi. Anggaran produksi dalam arti sempit disebut anggaran jumlah volume yang harus diproduksi oleh perusahaan supaya sesuai dengan volume dan tingkat penjualan yang direncanakan.

Masalah-masalah yang ada dalam perencanaan produksi yang bersangkutan dengan penentuan yaitu:

- a. Tingkat produksi.
- b. Kebutuhan atau fasilitas-fasilitas produksi.
- c. Tingkat persediaan barang jadi.

Menentukan jumlah barang yang terjual untuk ditulis ke dalam anggaran penjualan sehubungan dengan kebijakan tingkat produksi dan tingkat persediaan, sehingga menghasilkan jumlah barang yang dapat diproduksi oleh perusahaan berdasarkan waktu dan jenis barang. Untuk meningkatkan Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang dengan memperhatikan Anggaran Biaya Produksi, maka upaya manajemen dalam Anggaran Perencanaan dan Anggaran Pengendalian adalah, sebagai berikut :

Menurut (Mimelientesa Irman, 2020) adalah keputusan terkait waktu yang akan datang, apa yang dilakukan, bagaimana pelaksanaannya, dan siapa yang melakukan. Dengan begitu setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan akan mempunyai suatu tujuan dan arah yang jelas, artinya perencanaan disini meliputi penentuan tujuan yang akan dicapai juga mengorganisasi usaha yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang atau pun jangka pendek. Beberapa alasan mengapa perencanaan dikatakan memiliki peran penting dalam perusahaan yaitu:

- a. Tujuan perusahaan yang beranekaragam.
- b. Adanya ketidakpastian dimasa yang akan datang.
- c. Untuk mencapai suatu tujuan tertentu dapat dipergunakan sebagai alat atau cara.

Dengan begitu perencanaan harus didasarkan pada data dan keterangan yang Kongkrit, dengan adanya perencanaan dapat diperhitungkan hal-hal yang terjadi dimasa yang akan datang, sehingga pihak manajemen bisa menetapkan tindakan jika terjadi kesulitan yang mengganggu usaha untuk tercapainya sasaran dan tujuan yang ditetapkan anggaran. Sedangkan, Pengendalian anggaran dilakukan dengan upaya membandingkan anggaran dengan realisasinya. Anggaran disusun berdasarkan biaya standar yang digunakan di dalam perusahaan. (Mulyadi, 2012) mendefinisikan bahwa biaya standar adalah biaya yang telah ditentukan sebelumnya, yaitu jumlah biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi suatu

produk dan membiayai kegiatan tertentu, dengan asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor lainnya. Sedangkan menurut (Sibuea, (2011) menjelaskan bahwa evaluasi anggaran bisa menggunakan metode analisis varians dengan cara membandingkan standar biaya dengan realisasi biaya yang dapat dilakukan oleh divisi, departemen/lembaga, program, produk/barang, wilayah dan penanggung jawab.

Analisa penyimpangan (variens) dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk:

- a. Mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban.
- b. Mengetahui siapa yang akan diberikan penghargaan atau sanksi.
- c. Bahan pengalaman untuk perbaikan operasi selanjutnya.
- d. Melihat anggaran biaya yang harus mencapai ketertarikan.

Menurut (Bawon et al., 2013) Anggaran Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang, jika Anggaran Biaya Produksi di persepsikan baik oleh perusahaan. Maka, akan meningkatkan kualitas . spesifikasi standar kualitas yang tidak memenuhi standar kualitas Produk yang ditetapkan Peningkatan kualitas produk akan lebih besar daripada biaya untuk mencegah terjadinya kegagalan produk Jadi, jika kegiatan pengendalian kualitas berjalan dengan baik, tidak akan ada produk cacat dalam proses produksi. Kemudian, karena pengurangan unit yang rusak, pengurangan pekerjaan akan berkurang. (Hansen Mowen, 2009) menyatakan bahwa lebih sedikit unit produk cacat akan menghasilkan lebih sedikit tenaga kerja dan bahan yang digunakan untuk menghasilkan output yang sama. Mengurangi jumlah unit yang rusak meningkatkan kualitas, sementara mengurangi jumlah input yang digunakan meningkatkan produktivitas. Ketika biaya kualitas menurun, efisiensi produksi meningkat. Begitu pula sebaliknya, jika biaya kualitas menurun, efisiensi produksi menurun. Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang,

Anggaran Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang, ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (Petulai-mayagmailcom, 2020), (Andriyani, 2020), (Irman, 2020), (Saray et al., 2014), (Bawon et al., 2013)

## **2. Pengaruh Pengendalian Biaya Produksi terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang.**

Pengendalian biaya produksi mempengaruhi perencanaan anggaran dan pengendalian perusahaan dagang, dimana anggaran biaya produksi sebagai dimensi atau indikator dari perencanaan jangka pendek dan alat pengendalian merupakan bagian dari perencanaan jangka panjang. Ada beberapa jenis anggaran, salah satunya adalah anggaran biaya produksi yang dapat digunakan perusahaan untuk merencanakan biayanya. Langkah pertama dalam penganggaran biaya produksi harus mengidentifikasi tujuan perusahaan dan kemudian memperkirakan biaya untuk mencapai tujuan tersebut. Fungsi pengendalian merupakan hal yang penting dalam kegiatan bisnis dan harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Perusahaan melakukan pengawasan terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan operasi, agar biaya-biaya yang dikeluarkan dapat digunakan secara efektif dan efisien. Dengan ini perusahaan perlu mencermati biaya produksi supaya manajemen bisa memanfaatkan standar berikut untuk mengendalikan biaya produksi. Estimasi biaya membantu perusahaan untuk dapat menghasilkan satu unit produk dengan biaya yang direncanakan, sehingga mencapai efektivitas biaya. Apabila terdapat selisih antara biaya dalam anggaran dengan realisasinya, maka selisih tersebut perlu dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab selisih dan siapa yang bertanggung jawab atas selisih tersebut. Ini membantu perusahaan merencanakan biaya untuk periode berikutnya dan dengan demikian mencapai penggunaan biaya produksi yang efisien. Jika perusahaan berkembang, pimpinan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada pertanyaan bagaimana kegiatan itu dilakukan pada tahun sebelumnya, tetapi bagaimana

kegiatan itu dilakukan pada tahun sebelumnya. Pengendalian biaya produksi memerlukan standar sebagai dasar tindakan pengendalian. Biaya yang dijadikan patokan disebut biaya standar.

Ketika biaya standar digunakan untuk mengendalikan biaya, biaya berbeda dari biaya aktual. Perbedaan yang akan muncul adalah perbedaan antara kekuatan dan kelemahan, dan tidak ada perbedaan. Pengendalian biaya produksi meliputi tiga unsur yaitu pengendalian biaya bahan langsung, pengendalian tenaga kerja dan pengendalian biaya tidak langsung pabrik (Tambunan, 2017).

Menurut (Garrison et al, 2014), anggaran produksi merupakan anggaran yang lebih rinci, dimana anggaran produksi disusun setelah anggaran penjualan, dan anggaran produksi menunjukkan jumlah unit yang harus diproduksi pada setiap periode. Periode anggaran untuk memenuhi persediaan akhir yang diperlukan untuk perencanaan, penjualan, dan produksi. Dimensi anggaran produksi meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran overhead pabrik. Menurut (Firdaus A & Wasilah, 2014) pengendalian biaya produksi merupakan upaya manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perbandingan terus menerus antara rencana pelaksanaan dan pelaksanaan. Menurut (Andriyani, 2020) beberapa perusahaan manufaktur membagi biaya produksi menjadi tiga kategori dimensi: biaya bahan langsung (raw material cost), biaya tenaga kerja langsung (direct labor cost) dan biaya tidak langsung pabrik (manufacturing indirect cost). yang berdampak pada Perusahaan (Rudianto, 2009) menjelaskan bahwa anggaran memiliki dua fungsi utama, yaitu:

- (1) Suatu perangkat persiapan terdapat fungsi perencanaan, penganggaran serta mempunyai beberapa fungsi yang saling terpaut, yaitu:
  - a. Memberikan pendekatan yang ditargetkan untuk semua anggota perusahaan.
  - b. Menciptakan suasana perusahaan yang mengarah pada tujuan keseluruhan, yaitu mencapai laba operasi. Seluruh anggota perusahaan didorong untuk membuat komitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
  - c. Gunakan semua sumber daya untuk aktivitas yang paling menguntungkan.
  - d. Mendorong standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota perusahaan.
- (2) Suatu perangkat otoritas terdapat fungsi pengendalian, penganggaran serta mempunyai beberapa fungsi yang saling terpaut, yaitu:
  - a. Sebagai standar dan tolak ukur kegiatan perusahaan.
  - b. Memberikan kesempatan untuk secara sistematis mengevaluasi dan mengevaluasi semua aspek perusahaan.
  - c. Manajemen didorong untuk meninjau masalah yang dihadapi.

Menurut (Irman, 2020) untuk meningkatkan perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang dengan berfokus pada anggaran biaya produksi, yang harus dilakukan manajemen hanyalah merencanakan, mengatur, Mengarahkan (coordinating), serta mengawasi (controlling) orang dan barang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Ini merupakan ukuran keberhasilan, yaitu sebagai pertimbangan awal untuk melakukan sesuatu atau untuk perencanaan keuangan suatu perusahaan, sehingga peran anggaran dalam suatu perusahaan atau manajemen sangat penting, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan bersama dapat dicapai melalui penggunaan fungsi manajemen, yang (Hansen & Mowen, 2009) menunjukkan bahwa dalam pengendalian biaya, manajemen perlu menetapkan biaya standar. Pengendalian biaya produksi memerlukan suatu tolak ukur atau standar sebagai tolak ukur pengendalian biaya produksi. Biaya yang digunakan sebagai tindakan pengendalian disebut biaya standar. Akuntansi pengendalian biaya tidak hanya mengumpulkan informasi tentang biaya yang terjadi di masa lalu, tetapi juga mencakup penyajian informasi tentang perkiraan biaya atau biaya yang akan dikeluarkan untuk aktivitas tertentu, dan digunakan untuk

membandingkan apakah biaya standar dan biaya aktual masih dalam batas tertentu. kisaran yang wajar.

Menurut (Mulyadi, 2009) Pengendalian biaya produksi mempengaruhi perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang, jika pengendalian biaya produksi dianggap baik oleh pelanggan/konsumen maka akan dapat meningkatkan produksi dengan membagi alokasi biaya menjadi biaya langsung dan biaya tidak langsung kualitas. dari biaya bahan baku yang mana biaya langsung dibebankan pada suatu objek atau produk seperti biaya iklan, proses produksi, dan sebagainya, Biaya tidak langsung mengacu pada biaya yang sulit atau tidak dapat langsung dimasukkan ke dalam unit produksi, seperti upah mandor, biaya iklan untuk lebih dari satu kategori, dll. Biaya overhead ini dapat disebut sebagai overhead dalam perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan perdagangan.

Pengendalian Biaya Produksi berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang, ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: (Tambunan, 2017), (Andriyani, 2020), (Irman, 2020), (Martusa & Nasa, 2012), dan (Tirayoh et al., 2014).

### **3. Pengaruh Anggaran Kas terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang.**

Anggaran kas mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian perusahaan dagang, dimana dimensi atau indikator anggaran biaya produksi dibagi menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

a. Biaya produksi

Biaya produksi adalah biaya yang terkait dengan pemrosesan barang/jasa. Biaya produksi tersebut berupa biaya bahan langsung, biaya tidak langsung dan biaya tidak langsung pabrik, meliputi biaya bahan langsung, biaya tidak langsung, biaya tidak langsung pabrik, biaya upah, tunjangan karyawan dan biaya sosial personil manajemen, biaya manajemen, biaya pemeliharaan. Mesin dan pemasangan, biaya asuransi pabrik. Biaya Non Produksi  
Biaya non produksi merupakan biaya yang tidak berkaitan dengan pemrosesan barang atau jasa. Biaya ini berupa biaya administrasi dan biaya umum serta biaya penjualan.

b. Biaya Administrasi

Biaya administrasinya adalah biaya yang dipakai untuk mengelola administrasi suatu perusahaan, terdiri dari : biaya penjualan biaya dan biaya umum.

Hal ini mempengaruhi dimensi atau indikator perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang yang dipengaruhi oleh faktor aktivitas perusahaan yaitu aktivitas operasi, investasi dan pendanaan (Fauzan S, 2021). Menurut (Nuryana F, 2021). Untuk meningkatkan perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang dengan berfokus pada anggaran kas, yang harus dilakukan manajemen adalah mengembangkan anggaran kas, dimana mengembangkan anggaran kas untuk menentukan keseimbangan atau waktu kekurangan kas, kewajiban, modal, pendapatan dan biaya yang harus diketahui dalam suatu periode Sumber kas yang diperoleh atau sumber arus kas masuk digunakan untuk apa. Target pengelolaan kas yaitu dengan mengendalikan likuiditas dan banyaknya kas yang harus ada dalam perusahaan, serta menentukan suatu pengeluaran setiap perusahaan dengan diarahkan agar mendapatkan hasil yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kas yang dikeluarkan. Menurut (Ridwan, 2007), strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola kas adalah sebagai berikut:

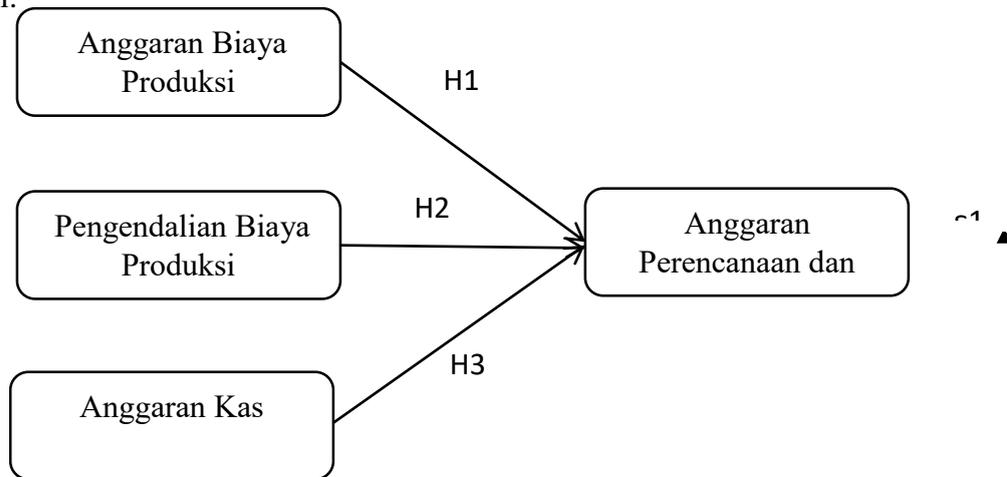
- a. Membuat perputaran persediaan secepat mungkin, tetapi hindari penipisan persediaan dan kehilangan penjualan.
- b. Menagih piutang secepat mungkin tanpa mengorbankan penjualan di masa depan melalui penagihan yang dipercepat.
- c. Melunasi hutang dagang Anda selambat mungkin tanpa merusak peringkat kredit perusahaan Anda, tetapi tetap nikmati manfaat diskon tunai.

Menurut (Ariany & Sintia, 2020), anggaran kas berdampak pada perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang, jika pelanggan/konsumen percaya bahwa anggaran biaya produksi baik, maka hal ini akan dapat meningkatkan kinerja eksternal. pendapatan berupa pendapatan bunga dari pendapatan usaha pihak lain dan peningkatan pendapatan usaha eksternal dalam perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang.

Anggaran kas mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian perusahaan perdagangan, konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh: (Pendapatan et al., 2021), (Prasetya, 2017), (Surya et al., 2017) dan (Ariany & Sintia, 2020).

### Conceptual Framework

Perumusan masalah, penelitian teoretis penelitian terdahulu yang relevan dan pembahasan pengaruh antar variabel, maka di perolah rerangka berfikir artikel ini seperti di bawah ini.



**Figure 1: Conceptual Framework**

Berdasarkan gambar conceptual framework di atas, maka: Anggaran Biaya Produksi, Pengendalian Biaya Produksi, dan Anggaran Kas berpengaruh terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang. Selain dari tiga variable exogen ini yang mempengaruhi Anggaran Perencanaan dan Pengendalian terhadap Perusahaan Dagang, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- a) Persediaan Barang Dagang : (Tamodia, 2013), (Manengkey, 2014), (Barchelino, 2016), dan (Karongkong et al., 2018)
- b) Penyusunan Anggaran Fleksibel : (Wijayanti, 2017), dan (Fitria Nur Salim et al., 2020)
- c) Penyusunan Anggaran Operasional : (Tyas Permata & Badri, 2021), (Mayasari, 2016), dan (Jayadi et al., 2018)

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan teori dan artikel yang relevan serta pembahasannya kesimpulan yang didapat dari artikel dengan judul Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Biaya terhadap Perusahaan Dagang dapat dirumuskan dengan hipotesis selanjutnya, sebagai berikut:

1. Anggaran biaya produksi mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian perusahaan dagang.

Apabila perusahaan yakin bahwa anggaran biaya produksi baik, maka anggaran biaya produksi mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian perusahaan dagang. Oleh karena itu, peningkatan kualitas produk cacat atau produk yang tidak memenuhi standar kualitas yang ditetapkan akan lebih besar daripada biaya pencegahan kegagalan

- produk. Maka dari itu, dengan tindakan pengendalian kualitas dapat bekerja dengan bagus, serta tidak akan ada produk yang gagal dalam pembuatan produksi.
2. Pengendalian biaya produksi mempengaruhi perencanaan anggaran dan pengendalian perusahaan dagang.  
Pengendalian biaya produksi mempengaruhi perencanaan anggaran dan pengendalian perusahaan dagang, jika pelanggan/konsumen yakin bahwa pengendalian biaya produksi baik, maka hal ini akan dapat meningkatkan kualitas biaya bahan baku dalam produksi dengan mengklasifikasikan alokasi biaya. sebagai alokasi biaya langsung. Biaya tidak langsung mengacu pada biaya yang langsung dibebankan pada objek atau produk, seperti biaya iklan, proses produksi, dan lain-lain, sedangkan biaya tidak langsung adalah biaya yang sulit atau tidak dapat dibebankan langsung ke unit produksi, seperti upah mandor, biaya iklan, dll. jenis dan sebagainya. Biaya overhead ini dapat disebut sebagai biaya overhead dalam perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan perdagangan.
  3. Anggaran kas mempengaruhi anggaran perencanaan dan pengendalian perusahaan dagang. Anggaran kas berdampak pada perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang, jika anggaran biaya produksi dianggap baik oleh pelanggan/konsumen, maka hal ini akan dapat meningkatkan kualitas pendapatan dari pendapatan usaha eksternal berupa pendapatan. pendapatan bunga dari pihak lain dan dalam RAPBN untuk meningkatkan pendapatan di luar usaha Kontrol perusahaan perdagangan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka rekomendasi dari artikel ini adalah selain semua jenis dan tingkatan anggaran biaya produksi, pengendalian biaya produksi dan penganggaran kas, masih banyak faktor lain yang mempengaruhi perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang. Selain variabel-variabel yang diteliti dalam tulisan ini, masih banyak faktor lain, selain itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi perencanaan dan pengendalian anggaran perusahaan dagang. Faktor lain, seperti persediaan barang dagangan, anggaran fleksibel, dan anggaran operasi.

### DAFTAR RUJUKAN

- Aliu, S. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 160–168.
- Andriyani, N. Y. (2020). Peranan Budget Produksi Sebagai Alat Control Manajemen dalam Mengendalikan Biaya Produksi (Studi Empiris pada PT. Nadera Jaya Furniture – Kabupaten Sukabumi). *Jurnal Ekonomak*, 6(3), 47–71.  
<http://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/132>
- Anggaran, E., Produksi, B., Alat, S., Menilai, U., Pada, M., Manado, P. T., & Grafika, M. (2014). 3 1,2,3. 2(2), 1212–1221.
- Anik, A. P. (2013). Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 1–10.
- Ariany, V., & Sintia, S. (2020). Pengaruh Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Tingkat Likuiditas Pada Toko Kue Dapur Amien. *Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)*, 3(1), 108–117.  
<https://doi.org/10.33395/juripol.v3i1.10492>
- Barchelino, R. (2016). Analisis Penerapan Psak No. 14 Terhadap Metode Pencatatan Dan Penilaian Persediaan Barang Dagangan Pada Pt. Surya Wenang Indah Manado. *Analisis Penerapan PSAK... Jurnal EMBA*, 837(1), 837–846.
- Basri, R. (2013). Analisis Penyusunan Anggaran Dan Laporan Realisasi Anggaran Pada BPM-

- PD Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 1(4), 202–212.
- Bawon, D. N. P., Sondakh, J. J., & Mawikere, L. (2013). Penerapan Biaya Kualitas Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada Pt. Pertani (Persero) Cabang Sulawesi Utara. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 8(3), 48–57. <https://doi.org/10.32400/gc.8.3.25101.2013>
- Dewi, S. P. (2017). Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Spbu Yogyakarta. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 1(9), 1689–1699. file:///C:/Users/User/Downloads/fvm939e.pdf
- Dharmawan, D., Sujana, E., & Wahyuni, M. A. (2017). *Pengendalian Biaya Produksi Pada Perusahaan Daerah Air Minum ( Pdam ) Kabupaten Buleleng. 1.*
- Fadillah, R. Z. (2013). *Saiful Bahri.*
- Fitria Nur Salim, D., Rahmawati, U., & Muhammadiyah Riau, U. (2020). Pengaruh Anggaran Fleksibel Dalam Mengambil Keputusan Manajerial (Studi Kasus: Pt. Es Tonasa). *Research In Accounting Journal*, 1(1), 155–162.
- Guna, D., Sebagian, M., & Dalam, S. (2019). *KEPUTUSAN ANGGARAN YANG TEPAT.*
- Hadinata, E. (2015). Efektivitas Anggaran Biaya Produksi Terhadap Peningkatan Kinerja Produksi Pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan di Samarinda. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(4), 994–1008.
- Hapsari, W., S. B., & Bambang, R. (2020). Evaluasi Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Dan Efisiensi Biaya Produksi (Study Kasus Di Pt. Xyz). *JAMS – Journal Of Management Studies*, 02(01), 38–60.
- Irman, M. (2020). Operational Cost Budget Analysis As A Tool Of Planning And Controlling In Increasing Profit Of PT Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68–79. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/index>
- Jayadi, M., Omsa, S., Jurusan, D., Politeknik, A., & Ujung, N. (2018). *PELATIHAN PENYUSUNAN ANGGARAN OPERASIONAL BERBASIS MICROSOFT. 2018*, 339–343.
- Kabuhung, M. (2013). Sistem Informasi Akuntansi Penerimaan Dan Pengeluaran Kas Untuk Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Pada Organisasi Nirlaba Keagamaan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(3), 339–348. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Karongkong, K. R., Ilat, V., & Tirayoh, V. Z. (2018). Penerapan Akuntansi Persediaan Barang Dagang Pada Ud. Muda-Mudi Tolitoli. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 13(02), 46–56. <https://doi.org/10.32400/gc.13.02.19082.2018>
- Krismawanti, S., Ekonomi, F., & Tridinanti, U. (2020). *EVALUASI PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PERSEDIAAN PADA PT . PIONEERINDO GOURMET INTERNATIONAL , TBK KANTOR CABANG PALEMBANG.*
- Lestari, M., & Wibowo, S. (2018). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Dan Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial ( Studi Kasus Pada Struktural Manajemen Perusahaan Dagang Di Kota Tangerang ). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Teknologi*, 10(1), 1–12.
- Luh, N., Julianti, E., Suwarna, I. K., & Yulianthini, N. N. (2014). *LIKUIDITAS DAN RENTABILITAS PADA PERUSAHAAN TAHUN 2013 e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha. 2.*
- Manengkey, N. (2014). Analisis Sistem Pengendalian Intern Persediaan Barang Dagang Dan Penerapan Akuntansi Pada Pt. Cahaya Mitra Alkes. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 13–21.
- Martusa, R., & Nasa, L. A. (2012). Penerapan Biaya Standar Terhadap Pengendalian Biaya Produksi: Studi Kasus Pada CV. Sejahtera Bandung. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(7), 3–19.
- Mayasari, N. (2016). Analisis Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan

- Dan Pengendalian Laba Pada Perusahaan Rokok PT. Gandum Malang. *Thesis*, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Nurhayati, S., & Agustina, S. (2020). *Fakultas ekonomi universitas tridinanti palembang 2020*. 1–20.
- Pendapatan, P., Pt, P., & Pardede, B. J. H. (2021). ( *Persero* ) *KEBUN MELATI PERBAUNGAN SKRIPSI Oleh : PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN PENINGKATAN PENDAPATAN PADA PT . ( Persero ) KEBUN MELATI SKRIPSI Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar*.
- Pendidikan, D., Olahrgaga, D. A. N., & Jayawijaya, K. (n.d.). *ISSN 2303-1174 M. D. W. Huler.. Evaluasi Pelaksanaan Sistem ..... 4(900), 592–599*.
- Petulai-mayagmailcom, U. P. (2020). *EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI*. 6, 23–42.
- Pita, R., Ginting, S. B., & Sagala, L. (2019). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada Pt. Indapo Batu Rongkam*. 1(1), 40–46. <http://stmb-multismart.ac.id/ejournal>
- Prasetya, R. G. (2017). No Title *عروق بیماری به مبتلایان شناختی روان سرسختی، معنوی هوش مقایسه بررسی*. سالم افراد و کرونر □□□□□ □□□ □□□□□□ □□□ □□□ □□□□ □□ □□□□□□, 6–18.
- Putra, A. S., & Mashur, D. (2013). *Manajemen Anggaran Kas Daerah*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 4(2), 119–227.
- Rate, M. dan. (2015). *Pengaruh Struktur Aset, Ukuran Perusahaan, Likuiditas Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Dagang Besar Yang Terdaftar di Perusahaan Bursa Efek Indonesia*. *Pengaruh Struktur Aset, Ukuran Perusahaan, Likuiditas Dan Profitabilitas Terhadap Nilai Perusahaan Dagang Besar Yang Terdaftar Di Perusahaan Bursa Efek Indonesia*, 1(1), 372–385. <http://proceedings.stiewidyagamalumajang.ac.id/index.php/progress>
- Saipi, R. A., Tinangon, J. J., & Suwetja, I. G. (2018). *Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kas Pada Pt Pelabuhan Indonesia Iv Cabang Bitung*. *Going Concern : Jurnal Riset Akuntansi*, 13(02), 379–389. <https://doi.org/10.32400/gc.13.02.19629.2018>
- Saray, D., Karamoy Pusung Evaluasi Anggaran Biaya, H. R., Karamoy, H., Pusung, R., Ekonomi dan Bisnis, F., & Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado, J. (2014). *EVALUASI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PADA PT. MANADO MEDIA GRAFIKA oleh*. 2(2), 1212–1221.
- Surya, S., Ruliana, R., & Soetama, D. R. (2017). *Pengaruh Perputaran Kas dan Perputaran Persediaan Terhadap Profitabilitas*. *Akuntabilitas*, 10(2), 313–332. <https://doi.org/10.15408/akt.v10i2.6139>
- Tambunan, A. P. (2017). *Analisis Variance Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dalam Usaha Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Tor Ganda Medan*. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 69–83.
- Tamodia, W. (2013). *Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Intern Untuk Persediaan Barang Dagangan Pada Pt. Laris Manis Utama Cabang Manado*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 20–29.
- Tirayoh, V., Morasa, J., & Wehantouw, F. (2014). *Analisis Biaya Standar Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Pt. Royal Coconut Kawangkoan*. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(3), 1118–1128.
- Tomu, A., & Angreyani, F. (2021). *ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA TOKO*. 5, 39–57.
- Tyas Permata, S., & Badri, M. (2021). *Penyusunan Anggaran Operasional Sebagai Fungsi Manajemen pada Depot Karya Jaya Palembang Operational Budget Preparation As A*

Management Function at Depot Karya Jaya Palembang. *Jurnal Terapan Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 1(5), 250–257.

Wijayanti, M. (2017). Analisis Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Es Abadi Sorong. *Jurnal Pitis AKP*, 1(1), 4–8.  
<https://doi.org/10.32531/jakp.v1i1.58>