

PERANAN ANGGARAN FLEKSIBEL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. FOCON INTERLITE PASURUAN JAWA TIMUR

¹ Novika Adinda Dwi, ² Gita Desipradani

^{1,2} Universitas Muhammadiyah Surabaya

³gitadesip@gmail.com

ABSTRACT

The Role of Flexible Budget as a Production Cost Control Tool at PT. Focon Interlite Pasuruan East Java aims to control production costs by implementing a flexible budget at PT. Focon Interlite Pasuruan, East Java. The data analysis technique used in this research is descriptive qualitative analysis. The research stages are collecting data using interviews and documentation, compiling data by identifying the role of flexible budgets as a means of controlling production costs carried out by PT. Focon Interlite Pasuruan, East Java. Based on the results of the analysis of production costs variance in the preparation of the direct material cost budget, which shows that the allocation has been carried efficiently, Then the variance of direct labor costs has a favorable difference. While the preparation of the factory overhead cost variance is favorable.

Keywords: Production Cost, Flexible Budget, Cost Control

ABSTRAK

Peranan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT.Focon Interlite Pasuruan Jawa Timur bertujuan untuk mengendalikan biaya produksi dengan menerapkan anggaran fleksibel pada PT. Focon Interlite Pasuruan Jawa Timur. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Tahapan penelitian yaitu pengumpulan data dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi, penyusunan data dengan cara melakukan identifikasi atas peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. Focon Interlite Pasuruan Jawa Timur. Berdasarkan hasil analisis varian biaya produksi dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku langsung, yang menunjukkan bahwa dalam alokasinya dilakukan secara efisien. Kemudian varian biaya tenaga kerja langsung terdapat selisih yang menguntungkan (favarable). Sedangkan penyusunan varian biaya overhead pabrik termasuk menguntungkan.

Kata Kunci: Biaya Produksi, Anggaran Fleksibel, Pengendalian Biaya

Riwayat artikel:

Submitted: 1 november 2021

Revised: 12 November 2021

Accepted: 21 November 2021

Email korespondensi : gitadesip@gmail.com

PENDAHULUAN

Berhasil tidaknya suatu perusahaan dapat dilihat dari kemampuan manajemen dalam mengelola perusahaannya. Dalam dunia usaha yang begitu kompleks menuntut setiap perusahaan untuk tanggap terhadap setiap perubahan yang terjadi pada lingkungan usaha yang penuh dengan ketidakpastian serta tidak mampu mengikuti perkembangan akan menjadi awal dari kemunduran sebuah perusahaan. Oleh karena itu dalam rangka mempertahankan eksistensi usahanya, maka perusahaan dituntut kesiapannya dalam membuat konsep dan menyusun strategi kebijakan yang berorientasi pada perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan juga dapat ditentukan dengan memperoleh laba yang optimal, tujuan memperoleh laba tersebut tentu saja dipergunakan untuk kelangsungan hidup, besar kecilnya laba tersebut sangat dipengaruhi kemampuan atau skill dari suatu manajemen, dan tergantung bagaimana manajemen melihat kemungkinan peluang yang akan terjadi. Setiap tingkatan manajemen dituntut untuk mampu membuat kebijakan yang menunjang pertumbuhan perusahaan, dalam mencapai tujuan tersebut, manajemen memerlukan suatu perencanaan untuk perusahaan, dengan adanya perencanaan yang baik sangat penting dilakukan sebagai bentuk komitmen terhadap perusahaan. Perencanaan juga memiliki peran dalam keberhasilan mengenai masa depan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu bentuk dari upaya perencanaan yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengendalian khususnya terhadap biaya produksi adalah anggaran. Dalam anggaran ditentukan terlebih dahulu jumlah atau besarnya biaya yang diperkirakan akan terjadi dari masing-masing kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang. Anggaran dibutuhkan manajemen untuk merencanakan semua aktivitas dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain sebagai alat perencanaan, anggaran sangat penting dalam mengkoordinasikan kegiatan. Dengan adanya koordinasi yang baik dan saling kerjasama sehingga dapat tercapainya sebuah tujuan. Anggaran sebagai alat pengendalian terhadap biaya produksi banyak manfaatnya, dalam anggaran biaya produksi terdapat biaya- biaya seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan.

Pengendalian yang efektif membutuhkan suatu tempat informasi guna mengkomunikasikan hasil perencanaan pada seluruh bagian dan tingkatan manajemen. Mengenai masalah tentang

pelaksanaan anggaran fleksibel dan pengendaliannya di perusahaan ini yang menjadi dasar penetapan anggaran fleksibel dan pengendaliannya di perusahaan ini menjadi dasar penetapan anggaran fleksibel masih perlu ditinjau kembali sesuai dengan jenis-jenis biaya yang akan dikeluarkan agar pengalokasiannya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Dengan adanya penganggaran fleksibel ini kinerja manajemen dari masing-masing departement dapat dilihat efektifitasnya dalam proses produksi sehingga penganggaran produksi ini berfungsi mencegah penggunaan biaya diluar perusahaan. Sehingga dapat tersesuaikan anggaran manajemen laba dan dapat terukur sebagai pencapaian kinerja yang diramalkan.

TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Gunawan & Yunita (2017:22) mengatakan anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas perusahaan. Sedangkan anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif umumnya untuk jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa (M.Nafarin, 2013).

Anggaran fleksibel (*flexible budget*) adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkatan aktivitas menurut Hansen dan Mowen, (2012:443). Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan umpan balik secara lebih sering yang dibutuhkan oleh para manajer untuk menerapkan pengendalian dan menjalankan rencana dengan efektif. Penyusunan anggaran fleksibel ini diperlukan adanya anggaran berdasarkan rentang beberapa tingkat aktivitas, untuk menghitung tingkat output yang berbeda maka perlu mengetahui pola perilaku biaya tiap barang dalam anggaran(Mauliddah et al., 2021). Jumlah perkiraan biaya meningkat sejalan dengan meningkatnya tingkat produksi karena jumlah biaya variabel naik sejalan dengan kenaikan output menurut Hansen dan Mowen (2012:445).

Sujarweni (2015:3) pengendalian biaya adalah rangkaian kegiatan untuk memonitor dan mengevaluasi kesesuaian realisasi dan anggaran biaya yang terjadi di perusahaan. Menurut Kholmi (2013;19) pengendalian merupakan prosedur yang dirancang untuk menjamin agar

operasi (aktivitas) organisasi sebenarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Secara umum pengendalian dilakukan dengan membandingkan laporan pelaksanaan anggaran yang telah dibuat secara berkala untuk memastikan bahwa tujuan telah terwujud (Andrianto et al., 2018). Berdasarkan uraian diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa pengendalian merupakan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan oleh pimpinan dan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya, secara terus menerus dan secara berkesinambungan agar semua bisa berfungsi secara maksimal sehingga tujuan organisasi bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi (2012:16) Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengolahan bahan baku menjadi produk. Sehingga berhubungan langsung dengan produksi dari suatu produk dan dipertemukan dengan penghasilan di periode mana produk itu dijual. Sebelum terjual, biaya produksi diperlakukan sebagai persediaan. Biaya ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi adalah biaya yang berhubungan dengan pembuatan atau pemerolehan produk atau menyediakan jasa yang secara langsung menghasilkan pendapatan untuk sebuah perusahaan. Biaya merupakan bagian dari pada harga pokok produksi yang dikorbankan dalam usaha untuk memperoleh penghasilan, sedangkan harga pokok bisa disebut dengan bagian dari harga pokok perolehan atau bisa harga beli aktiva yang ditunda pembebanannya. Sehingga dapat dikatakan biaya produksi adalah biaya yang proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi.

Varians (selisih) adalah perbedaan yang timbul karena hasil sesungguhnya tidak sama dengan standar yang dapat disebabkan oleh faktor-faktor eksternal atau internal. Manajemen hanya dapat mengendalikan Sebagian kecil faktor-faktor internal. Oleh karena itu faktor-faktor eksternal (faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan) harus dipisahkan dari faktor-faktor internal (varians yang dapat dikendalikan) seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif kualitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer melalui wawancara dengan pihak

perusahaan dan data sekunder melalui company profile, dan laporan biaya -biaya produksi. Analisis data yang dilakukan melalui beberapa tahap, tahap pengolahan data, tahanan pengorganisasian data, dan tahap penemuan hasil. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu perbandingan dan analisis varian.

Analisis Varian

1. Analisis Varian Bahan Baku

a. Varian Harga Beli

$$PHB = QBSs \times (HSs - HSt)$$

Keterangan :

PHB = Varian Harga Bahan

QBSs = Kuantitas Pembelian Bahan Sesungguhnya

HSs = Harga Bahan Sesungguhnya

HSt = Harga Bahan Standar

b. Varian Efisiensi Bahan

$$PEB = HSt \times (ISs - Ist)$$

Keterangan :

PEB = Varian Efisiensi Bahan

HSt = Harga Bahan Standar

ISs = Input Sesungguhnya

Ist = Input Standar

c. Varian Anggaran Fleksibel

$$PBAF = PEB - PHB$$

Keterangan :

PBAF = Varian Bahan Anggaran Fleksibel

PEB = Varian Efisiensi Bahan

PHB = Varian Harga Bahan

2. Analisis Varian Tenaga Kerja

a. Varian Upah Tenaga Kerja

$$PUTK = JSs \times (USs - Ust)$$

Keterangan :

PUTK = Varian Upah Tenaga Kerja

JSs = Jam Sesungguhnya

USs = Upah Sesungguhnya

Ust = Upah Standar

b. Varian Efisiensi Tenaga Kerja

PETK = $Ust \times (JSs - JSt)$

Keterangan :

PETK = Varian Efisiensi Tenaga Kerja

Ust = Upah Standar

JSs = Jam Sesungguhnya

JSt = Jam Standar

c. Varian Tenaga Kerja Anggaran Fleksibel

PTKAF = PUTK + PETK

Keterangan :

PTKAF = Varian Tenaga Kerja Anggaran Fleksibel

PUTK=Varian Upah Tenaga Kerja

PETK = Varian Efisiensi Tenaga Kerja

3. Varian Overhead Pabrik

a. Varian Tarif Overhead

PTOH = $JSs \times (TOHSs - TOHSt)$

Keterangan :

PTOH = Varian Tarif Overhead

JSs = Jam Sesungguhnya

TOHSs= Tarif Overhead Sesungguhnya

TOHSt = Tarif Overhead Standar

b. Varian Efisiensi Overhead

PEOH = $TOHSt \times (JSs - JSt)$

Keterangan :

PEOH = Varian Efisiensi Overhead

TOHSt = Tarif Overhead Standar

JSs = Jam Sesungguhnya

JSt = Jam Kerja Standar

c. Varian Overhead Anggaran Fleksibel

POHAF = PTOH + PEOH

Keterangan :

POHAF = Varian Overhead Anggaran Fleksibel

PTOH = Varian Tarif Overhead

PEOH = Varian Efisiensi Overhead

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. Focon Interlite merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan bata ringan. Proses produksi menggunakan bahan baku seperti pasir kwarsa, semen, kapur, aluminium pasta dan cornice. Campurkan adonan sesuai dengan standar perusahaan, kemudian tuangkan adonan bahan baku kedalam cetakan, selanjutnya persiapan untuk pengeringan menggunakan mesin autoclave dimana adonan tersebut akan berkembang dan membentuk bata ringan sesuai dengan ketebalannya. Selanjutnya setelah semua selesai, kemudian dirapikan di atas palet dan siap dikirim di customer.

Hasil Penelitian

Tabel 1 Selisih Hasil Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi

No	Jenis Biaya Produksi	Anggaran	Realisasi	Varian	Ket
	Total Kapasitas Produksi (Ton)	41.732	36.558	5.174	
1.	Biaya Bahan Baku Langsung	120.680.057.500	105.584.472.720	15.095.584.780	F
2.	Biaya Tenaga Kerja Langsung	3.948.000.000	3.812.640.000	135.360.000	F
3.	Biaya Overhead Pabrik				
	Biaya Bahan Penolong	33.373.243	32.499.521	873.722	F
	Biaya Tenaga Kerja Tak Langsung	3.305.337.272	2.288.154.274	1.017.182.998	F
	Biaya Angkutan Bahan Baku	1.211.628.533	1.308.869.644	-97.241.111	UF
	Biaya Pemakaian Bahan Bakar	688.745.118	411.754.658	276.990.460	F
	Biaya Listrik	2.045.390.579	1.495.545.136	549.845.443	F
	Biaya Pemeliharaan	153.306.940	115.217.447	38.089.493	F
	Biaya Umum	544.207.449	749.008.673	-204.801.224	UF

Total Biaya Overhead Pabrik	7.981.989.134	6.401.049.353	1.580.939.781	F
Total Biaya Produksi	132.610.046.634	115.798.162.073	16.811.884.561	

Sumber : Data diolah dari PT. Focon Interlite

Tabel 2 Anggaran Biaya Produksi (Anggaran Fleksibel) Tahun 2018

Jenis Biaya Produksi	Biaya Per Unit	Tingkat Aktivitas yang diharapkan	
		87,6%	100%
		20.842.200	23.780.900
Biaya Bahan Baku	5074,663175	105.584.472.720	120.680.057.500
Biaya Tenaga Kerja Langsung	159,3749606	3.812.640.000	3.948.000.000
Biaya Overhead Pabrik	4.002.851.661	6.401.049.353	7.981.989.134
Jumlah	4.002.856.895	115.798.162.073	132.610.046.634

Sumber : Data diolah dari PT. Focon Interlite

Pembahasan

Berdasarkan pada tabel di atas, secara keseluruhan total volume hasil produksi lebih kecil dari anggaran membuat biaya-biaya yang terjadi pun lebih kecil dari anggaran perusahaan yang disusun dimana terjadi selisih sebesar 5.174 ton. Biaya paling rendah ditunjukkan oleh biaya bahan penolong.

Untuk melakukan analisis biaya produksi berdasarkan anggaran fleksibel maka diperlukan beberapa proses yaitu:

1. Pemisahan biaya pada penelitian ini terdiri dari biaya variabel (bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, bahan bakar dsb, biaya tetap (penyusutan), semi variabel (pemeliharaan dan perawatan).
2. Pada tahap pemisahan biaya tetap dan variabel maka biaya semivariabel akan dibedakan ke dalam biaya biaya tersebut. Tarif biaya setelah dilakukan pemisahan biaya
3. Penentuan Range relevant penyusunan anggaran berdasarkan volume produksi dianggarkan.

Tabel 3. Hasil Varians Biaya Produksi

No	Biaya	Varian	Hasil
1	Biaya Bahan Baku	Varian Harga Beli	(130.718.910)
		Varian Efisiensi Bahan	(14.964.327.130)
		Varian Anggaran Fleksibel	(14.833.608.220)
Total Varian Bahan Baku			(29.928.654.260)
2	Biaya Tenaga Kerja	Varian Tenaga Kerja Langsung	(293.280.000)
		Varian Efisiensi Tenaga Kerja	1.579.200.000
		Varian Tenaga Kerja Anggaran Fleksibel	1.285.920.000
Total Varian Tenaga Kerja			2.571.840.000
3	Biaya Overhead Pabrik	Varian Tarif Overhead	(505.665)
		Varian Efisiensi Overhead	535.327

Varian Overhead Anggaran Fleksibel	29.662
Total Varian Overhead Pabrik	59.324

Sumber : Data diolah dari PT. Focon Interlite

Dari hasil perhitungan varian harga beli pada Tabel 3. diperoleh hasil penyimpangan sebesar (Rp.130.718.910). Sedangkan dari hasil perhitungan varian penggunaan bahan baku diperoleh hasil penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar (Rp.14.833.608.220). Pada saat proses produksi terjadi pengurangan volume akibat adanya material pasir yang tergabung dalam bata ringan tersebut. Selain itu, terdapat hasil yang tidak sempurna dalam pembentukan bata ringan yang pecah. Varian tenaga kerja, pada Tabel 3 menunjukkan sebesar Rp.(293.280.000). Adapun pada varian efisiensi tenaga kerja, menunjukkan bahwa jam tenaga kerja aktual perusahaan lebih tinggi dari jam tenaga kerja standar. Perusahaan menggunakan standar 26 hari kerja/bulan dimana menggunakan waktu 8jam/hari. Sedangkan standar yang ditetapkan perusahaan adalah 25 hari kerja/bulan dengan 8 jam kerja/hari. Maka dari hasil ini, perusahaan perlu meningkatkan efisiensi tenaga kerja dengan melakukan kontrol terhadap setiap aktivitas tenaga kerja dalam melakukan pekerjaan, mencari alternatif terbaik agar waktu bekerja tidak sia-sia, dan meningkatkan inisiatif dalam melakukan pekerjaan. Apabila para pekerja dapat melaksanakan beberapa hal tersebut, maka efisiensi tenaga kerja dapat berjalan baik dan perusahaan dapat memotong jam kerja yang tinggi agar sesuai dengan standar yang ada. Pada varian tarif overhead Tabel 3, diperoleh hasil penyimpangan kurang menguntungkan yaitu (Rp.505.665). Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan biaya pada beberapa bagian biaya overhead dan kurang efisiennya dalam produksi bata ringan.

KESIMPULAN

Hasil perhitungan untuk analisis varian bahan baku terdapat selisih yang menguntungkan Rp.15.095.584.780 (favorable). Selanjutnya untuk hasil perhitungan varian biaya tenaga kerja langsung yang menguntungkan sebesar Rp.135.360.000 (favorable). Kemudian untuk hasil perhitungan varian biaya overhead pabrik adanya selisih sebesar Rp.1.80.939.781 (favorable), dengan adanya hal ini disebabkan karena kurangnya ketelitian dalam penyusunan anggaran biaya overhead pabrik. Tetapi berbeda dengan varian efisiensi overhead dimana menguntungkan yaitu sebesar Rp.535.327 (favorable), sehingga apabila di jumlah selisih yaitu sebesar Rp.16.811.884.561 (favorable). Jadi, anggaran fleksibel dapat dijadikan sebagai alat

pengendalian biaya produksi pada PT. Focon Interlite. Pada peranan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi cukup signifikan dalam alokasinya, walaupun pada masa produksinya peningkatan harga bahan baku tidak menentu mengingat harus adanya import dari luar negeri ke Indonesia terutama Pasuruan.

Saran

1. Sebaiknya manajemen perusahaan sebelum melakukan anggaran, seharusnya menganalisa terlebih dahulu harga pasar dan kebutuhan produksi dengan membuat klasifikasi biaya, dimana didasari oleh biaya variabel dan biaya tetap.
2. Sebaiknya manajemen perusahaan memberikan sistem penghargaan atas kinerja karyawan yang terbaik, sehingga dapat memberikan semangat dan motivasi untuk bekerja menjadi giat lagi. Sebaiknya manajemen perusahaan seharusnya lebih teliti lagi dalam perhitungan anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik agar tidak terdapat selisih yang terjadi karena kurang efisiennya pelaksanaan anggaran biaya.

Keterbatasan Penelitian

Anggaran biaya produksi yang disusun perusahaan berdasarkan jumlah output tertentu. Hal ini menyebabkan penyimpangan atas varian yang cukup besar karena volume hasil produksi yang berbeda jauh antara anggaran dan realisasinya. Jadi, perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap penyusunan anggaran yang belum memperhatikan fluktuasi volume produksi perusahaan. Anggaran fleksibel atas biaya produksi yang disusun dengan volume produksi berdasarkan beberapa rentang aktivitas memperlihatkan tingkat efisiensi perusahaan. Hal ini disebabkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran fleksibel yang disusun dan realisasi biaya produksi menunjukkan varian yang lebih kecil atau mendekati anggaran fleksibel tersebut. Namun, realisasi penyimpangan yang kurang menguntungkan terjadi pada aktivitas produksi. Penerapan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Focon Interlite. membantu manajemen perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian tingkat volume produksi yang dihasilkan.

Kendala yang mengakibatkan ketidakpastian volume produksi perusahaan antara lain faktor cuaca, kerusakan mesin, dan jumlah permintaan. Kemudian, penyusunan anggaran memudahkan perusahaan melakukan pengendalian (controlling) dalam aktivitas produksi

perusahaan. Penyimpangan yang muncul antara anggaran dan realisasi membutuhkan perhatian lebih agar efisiensi penggunaan biaya maupun aktivitas tercapai. Selain itu, melalui pengendalian biaya produksi maka perusahaan dapat meningkatkan standar kinerja dan koordinasi. Evaluasi terhadap perusahaan pada penyimpangan besar yang muncul (seperti biaya overhead pabrik) diharapkan mampu dievaluasi dengan baik dan meningkatkan standar kinerja mesin, dan tenaga kerja serta mampu melakukan koordinasi yang lebih baik antar divisi. Dengan demikian, anggaran fleksibel diterapkan perusahaan agar dapat menghadapi ketidakpastian, meningkatkan pengawasan, dan meningkatkan standar kinerja dan koordinasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro Gunawan, 2017, *Anggaran Bisnis Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Edisi pertama, Cetakan ketiga, Yogyakarta
- Andrianto, M., Maharani, R., & Nuraini, F. (2018). Persepsi Mahasiswa Akuntansi Terhadap Pentingnya Akuntansi Forensik Sebagai Pengajaran Akuntansi Di Universitas (Studi Kasus Pada Universitas Muhammadiyah Surabaya). *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*. <https://doi.org/10.30651/blc.v15i02.1786>
- AerBlock. (2013) bataringan AAC <http://www.aerblock.com/history.html>
- Bastian Bustami dan Nurlela, 2013, *Akuntansi Biaya, Edisi Keempat*, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Focon, B. R. (2015, April 2). *Bata Ringan Focon*. Retrieved from Bata Ringan Focon:<https://bataringanfocon.wordpress.com/tag/focon/>
- Hardinata Edwin, 2015, *Efektifitas Anggaran Biaya Produksi Terhadap Peningkatan Kinerja Produksi Pada PT. Roda Mas Timber Kalimantan di Samarinda*. *Jurnal Universitas Mulawarman Samarinda*
- Indrawati, N.K (2016). *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Ansar Terang Crushindo*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*
- Mauliddah, N., Fatihudin, D., & Roosmawarni, A. (2021). *Pengantar Ekonomi Mikro*.
- Rahmawati, Annisa (2012). *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tlogomas Abadi Jaya Engineering Plastik Industri Malang*.
- Riana, Nur Rahmanti Ratih, 2016, *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Overhead Pabrik (studi kasus pada PG. MERITJAN Kediri)*, *Jurnal Akuntansi dan Ekonomi FE. UN PGRI Kediri Vol 1 No 1, September 2016*.

Shabrina Annisa, (2016), *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT.Ansar Terang Crushindo*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB. Brawijaya Vol 3 No.2

Siswanto, 2010, *Pengantar Manajemen*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta

Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung, penerbit:Alfabeta

Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung, penerbit: Alfabeta

Sunarto, 2006, *Akuntansi Biaya*, Edisi kedua, Penerbit : Amus Yogyakarta

Tendean, Fandy 2013 *Evaluasi Pelaksanaan Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi*. Jurnal EMBA. Vol 1 No.3

Wijayanti, SE.,M.Sc, M. (2017). *Analisis Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada ES Abadi Sorong*. Jurnal Pitis AKP,, 1-7