

## **Analisis Dan Pengendalian Varians Dalam Sistem Penganggaran: Integrasi Perencanaan, Peramalan, Dan Penyusunan Anggaran Induk (*Master Budgets*)**

---

---

**Nyai Najiba Suttan, Putri Andini Poen, Theresia Kresensiana Anggo Raga, Elisabet Chesa Gracela Koli, Maria Septyani Margareta Wungubelen, Maria Oktaviana Bitu, Marlina Meru Tagu Dedo, Raymond Victor Haning, Risky Pratama Rahman, Yuliana Clarissa Leny, Herlina Helmy Klau**

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia  
Email: najibasuttan10@gmail.com

### ***Abstract***

*The budgeting system is an essential component of the management control system, serving as a tool for organizational planning, coordination, and performance evaluation. In practice, budgeting is often not optimally integrated with planning, forecasting, and variance control, resulting in variance information that tends to be reactive and insufficiently utilized as managerial feedback. This study aims to analyze the role of variance analysis within the budgeting system and to examine the importance of integrating planning, forecasting, and the preparation of the master budget as part of the management control system. The research method employed is a qualitative literature review, using secondary data obtained from relevant textbooks and scholarly journal articles. The findings indicate that variance analysis has significant potential as a budgetary control tool when systematically integrated with planning and forecasting processes. Such integration enables the budgeting system to function more effectively in controlling performance and supporting managerial decision-making. This study is expected to provide a conceptual contribution to the development of integrated management control and budgeting system studies.*

**Keyw ords:** *Management Control System; Budgeting; Master Budget; Variance Analysis; Planning and Forecasting*

### **Abstrak**

Sistem penganggaran merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kinerja organisasi. Dalam praktiknya, penganggaran seringkali belum terintegrasi secara optimal dengan perencanaan, peramalan, serta pengendalian varians, sehingga informasi varians cenderung bersifat reaktif dan kurang dimanfaatkan

sebagai umpan balik manajerial. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran analisis varians dalam sistem penganggaran serta menelaah pentingnya integrasi antara perencanaan, peramalan, dan penyusunan anggaran induk (*master budget*) sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Metode penelitian yang digunakan adalah kajian literatur dengan pendekatan kualitatif, menggunakan data sekunder yang diperoleh dari buku teks dan artikel jurnal ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa analisis varians memiliki potensi besar sebagai alat pengendalian anggaran apabila diintegrasikan secara sistematis dengan proses perencanaan dan peramalan. Integrasi tersebut memungkinkan sistem penganggaran berfungsi secara lebih efektif dalam mengendalikan kinerja dan mendukung pengambilan keputusan manajerial. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan kajian sistem pengendalian manajemen dan sistem penganggaran yang terintegrasi.

**Kata Kunci:** *Sistem Pengendalian Manajemen; Penganggaran; Master Budget; Analisis Varians; Perencanaan dan Peramalan*

## **Pendahuluan**

Sistem penganggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajerial merupakan bagian penting siklus perencanaan, tindakan, dan pengendalian manajemen. Hansen dan Mowen (2000, h.276) mengemukakan bahwa perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun (lihat juga Anthony dan Govindarajan 1996, h.370)

Pelaksanaan anggaran yang telah direncanakan sering kali tidak sepenuhnya sesuai harapan. Selisih antara anggaran dan realisasi menciptakan penyimpangan yang dikenal sebagai varians. Varians adalah kondisi umum yang terjadi dalam operasi organisasi dan bisa disebabkan oleh perubahan situasi, kesalahan dalam ramalan, serta batasan pada

proses perencanaan. Adanya varians menunjukkan bahwa anggaran bersifat fleksibel dan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam maupun luar organisasi.

Analisis varians merupakan teknik yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja anggaran dengan membandingkan anggaran yang direncanakan dan hasil aktual. Melalui metode ini, manajemen dapat mengidentifikasi perbedaan yang terjadi, serta menilai apakah realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang ada. Oleh karena itu, analisis ini berperan sebagai alat penilaian yang membantu manajemen memahami seberapa efisien dan efektif pelaksanaan anggaran dilakukan.

Kajian tentang penganggaran sering kali membagi diskusi antara perencanaan, proyeksi, penyusunan anggaran utama, dan analisis varians seolah-olah masing-masing merupakan topik terpisah. Akan tetapi, keempat komponen ini adalah bagian dari satu sistem yang saling terhubung dan terintegrasi. Perencanaan yang berhasil membutuhkan proyeksi yang tepat; proyeksi ini merupakan landasan untuk menyusun anggaran utama, dan selanjutnya, anggaran utama dinilai melalui analisis dan kontrol varians. Ketidakselarasan antara elemen-elemen ini dapat mengurangi efektivitas keseluruhan dari sistem penganggaran.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu pendekatan yang menggabungkan analisis dan pengendalian varians dalam sebuah sistem penganggaran yang menyatu. Pendekatan ini menganggap analisis varians bukan sekadar alat untuk evaluasi kinerja anggaran, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian yang mendukung perencanaan, peramalan, dan pengambilan keputusan manajerial. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis pengendalian varians dalam sistem

penganggaran dengan mengintegrasikan perencanaan, peramalan, dan penyusunan anggaran induk.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem pengendalian manajemen adalah sekumpulan alat yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang telah direncanakan dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), sistem ini berfungsi untuk mendorong anggota organisasi agar melakukan tindakan yang selaras dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, sistem pengendalian manajemen tidak hanya digunakan untuk memantau pelaksanaan aktivitas, tetapi juga memengaruhi bagaimana strategi organisasi dapat dikembangkan dan disesuaikan.

Sistem pengendalian manajemen memiliki peranan krusial dalam menjamin bahwa perencanaan dan pelaksanaan aktivitas berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Dengan menerapkan sistem pengendalian yang baik, organisasi mampu memastikan bahwa sumber daya digunakan dengan bijaksana dan hasilnya sejalan dengan target yang diinginkan. Darmansyah (2015) menyoroti pentingnya pengendalian manajemen untuk menjaga keselarasan antara rencana dan tindakan, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Konteks penganggaran memposisikan sistem pengendalian manajemen sebagai struktur yang menyatukan proses perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kinerja. Dalam sistem pengendalian ini, anggaran berfungsi sebagai alat utama, sementara analisis varians dipakai

untuk mengevaluasi seberapa cocok rencana dengan hasil yang dicapai, sebagai dasar dalam mendukung keputusan manajerial.

### **Teori Penganggaran dan Master Budget**

Anggaran adalah langkah yang dilakukan oleh sebuah organisasi untuk membagi sumber daya yang ada untuk memenuhi berbagai kebutuhan yang memiliki batas. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai pernyataan yang mengestimasi kinerja yang ingin dicapai dalam periode waktu tertentu dan dinilai dalam hal keuangan (Scholihah, 2013). Dengan begitu, anggaran bukan hanya sebatas rencana keuangan, melainkan juga merupakan alat manajerial yang menghubungkan perencanaan strategis dengan pelaksanaan operasional.

Perencanaan anggaran memiliki tujuan penting untuk membantu manajemen dalam organisasi. Govindarajan (1988) menjelaskan bahwa anggaran berfungsi untuk menyelaraskan rencana strategis, mengatur aktivitas organisasi, menetapkan tanggung jawab, dan memungkinkan penggunaan sumber daya. Di samping itu, anggaran juga berperan dalam menyampaikan kinerja yang diharapkan serta mendapatkan komitmen dari pihak manajemen, yang menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja. Tujuan-tujuan ini menunjukkan bahwa anggaran berfungsi sebagai alat untuk koordinasi dan pengendalian, yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien.

Manajemen praktik menjelaskan bahwa anggaran tidak dibuat secara independen, tetapi dirancang secara sistematis dalam suatu kerangka yang dikenal sebagai anggaran induk. Anggaran induk adalah rencana finansial yang menyeluruh yang mencakup semua kegiatan operasional dan keuangan organisasi dalam satu periode anggaran. Anggaran induk

berperan sebagai ringkasan dari berbagai anggaran yang saling terkait dan sebagai panduan utama dalam pengelolaan finansial perusahaan.

Anggaran induk biasanya dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional berhubungan dengan aktivitas utama organisasi dalam menghasilkan produk atau memberikan layanan, seperti anggaran penjualan, anggaran produksi, dan anggaran biaya produksi. Sebaliknya, anggaran keuangan menunjukkan pengaruh keuangan dari aktivitas operasional tersebut, termasuk anggaran kas, laporan laba rugi, dan neraca. Keterkaitan antara anggaran operasional dan anggaran keuangan menunjukkan bahwa anggaran induk direncanakan secara terintegrasi dan saling mendukung.

*Master budget* merupakan elemen penting dalam proses penganggaran dan memiliki peran strategis dalam mendukung pengendalian manajemen. Melalui *master budget*, manajemen dapat memantau kinerja organisasi secara menyeluruh serta mendeteksi potensi penyimpangan sejak dini. *Master budget* juga menjadi dasar bagi pelaksanaan analisis varians melalui perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan hasil aktual. Dengan demikian, kualitas penyusunan *master budget* sangat menentukan efektivitas analisis dan pengendalian varians dalam sistem penganggaran.

## **Teori Analisis Varians**

Analisis varians adalah metode yang digunakan untuk membandingkan biaya yang sudah ditetapkan dengan biaya yang sebenarnya untuk mencari tahu adanya perbedaan dalam pelaksanaan anggaran. Varians menunjukkan selisih antara biaya yang direncanakan dan biaya yang terjadi, yang bisa bersifat positif atau negatif. Proses ini

berguna untuk mengevaluasi seberapa baik pengendalian biaya dan efisiensi dalam operasi yang dilakukan.

Analisis varians sangat penting untuk membantu pihak manajemen dalam memantau dan mengelola biaya dengan menemukan asal masalah perbedaan. Data dari analisis ini memberikan informasi yang bermanfaat bagi manajemen untuk menilai kinerja, memahami seberapa baik sumber daya digunakan, serta mendukung pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengontrolan biaya dan perencanaan di masa depan.

Berdasarkan jenis biayanya, analisis varians umumnya mencakup varians biaya bahan baku, varians biaya tenaga kerja langsung, dan varians biaya overhead pabrik. Ketiga jenis varians tersebut memberikan gambaran mengenai efisiensi pelaksanaan biaya produksi dan menjadi dasar dalam menilai kinerja unit yang bertanggung jawab.

Proses penganggaran menggunakan analisis varians sebagai alat untuk pengendalian manajemen, berfungsi untuk mengaitkan perencanaan dengan pelaksanaan anggaran. Data yang diperoleh dari analisis varians bisa dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk meningkatkan kualitas perencanaan, penyusunan anggaran, dan pengendalian biaya pada periode yang akan datang.

### **Perencanaan dan Peramalan dalam Penganggaran**

Perencanaan adalah langkah awal yang sangat penting dalam menentukan arah dan pencapaian sasaran organisasi dalam proses penyusunan anggaran. Melalui perencanaan ini, manajemen menetapkan tujuan operasional dan keuangan yang menjadi landasan penyusunan anggaran. Anggaran berperan sebagai alat perencanaan yang tidak hanya memandu aktivitas organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai pedoman

dalam menjalankan kegiatan operasional agar tetap sejalan dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Peramalan (*forecasting*) merupakan proses memperkirakan kondisi dan hasil yang mungkin terjadi di masa depan berdasarkan informasi yang tersedia. Dalam penganggaran, peramalan digunakan untuk memperkirakan variabel-variabel utama yang memengaruhi aktivitas organisasi, seperti tingkat penjualan, biaya, dan kebutuhan sumber daya. Dengan adanya peramalan, anggaran dapat disusun secara lebih realistis dan mencerminkan kondisi yang dihadapi organisasi pada periode yang akan datang.

Perencanaan dan peramalan saling terkait dan mendukung dalam proses anggaran. Perencanaan menentukan tujuan dan kebijakan yang ingin dicapai, sedangkan peramalan memberikan estimasi kuantitatif yang dibutuhkan untuk mengubah tujuan itu menjadi angka anggaran. Peramalan yang berkualitas tinggi akan membantu perencanaan dengan baik dan membuat penyusunan anggaran lebih akurat..

Pengendalian anggaran dipengaruhi oleh seberapa baik perencanaan dan peramalan dilakukan saat menyusunnnya. Jika anggaran dibuat dengan perencanaan yang baik dan peramalan yang tepat, biasanya hal itu akan menghasilkan varians yang lebih terkontrol. Keterpaduan antara perencanaan dan peramalan dalam proses anggaran sangat penting untuk mendukung analisis varians dan pengendalian yang efektif.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian mengenai sistem kontrol manajemen mengungkapkan betapa krusialnya fungsi sistem ini untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil studi Izzudin dan Dahtiah (2020), sistem kontrol

manajemen memiliki pengaruh positif terhadap kinerja finansial. Hal ini menunjukkan perannya sebagai alat yang penting dalam mengarahkan dan mengawasi aktivitas manajerial agar sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Ada banyak penelitian tentang penganggaran dan anggaran utama. Azlya dan rekan-rekan (2025) mengungkapkan bahwa anggaran utama berfungsi sebagai alat untuk merencanakan dan mengontrol biaya. Namun, efektivitasnya tidak akan optimal jika tidak didukung oleh integrasi yang solid dalam proses pengendalian. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan anggaran utama tidak hanya tergantung pada cara penyusunannya, tetapi juga pada bagaimana penggunaannya dalam pengendalian manajerial.

Studi tentang analisis varians menekankan perannya sebagai alat untuk menilai kinerja anggaran. Pangaribuan dan kelompok (2024) menunjukkan bahwa analisis varians dapat mengidentifikasi penyimpangan biaya serta membantu dalam evaluasi efisiensi, tetapi penggunaannya masih terbatas pada pelaporan perbedaan anggaran. Di sisi lain, Sinaga dan tim (2024) menemukan bahwa perencanaan dan ramalan dalam penganggaran sangat penting untuk meningkatkan akurasi anggaran dan mengurangi penyimpangan, meskipun belum ada hubungan langsungnya dengan pengendalian varians.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen, penganggaran dan master budget, analisis varians, serta perencanaan dan peramalan telah diteliti secara luas, namun masih dibahas secara terpisah. Oleh karena itu, penelitian yang mengintegrasikan perencanaan, peramalan, penyusunan anggaran induk, serta analisis dan pengendalian varians dalam satu kerangka sistem

penganggaran yang terpadu masih terbatas dan menjadi fokus penelitian ini.

## **Metode Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam studi ini berupa kajian literatur. Data yang digunakan seluruhnya merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber pustaka, antara lain buku teks akuntansi dan manajemen, jurnal ilmiah nasional maupun internasional, serta publikasi akademik lain yang relevan dengan topik perencanaan, peramalan, penganggaran, penyusunan anggaran induk (*master budget*), serta analisis dan pengendalian varians.

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran dan seleksi literatur yang kredibel dan mutakhir. Literatur yang terpilih kemudian dikaji secara mendalam untuk memahami konsep, kerangka pemikiran, dan temuan penelitian terdahulu. Selanjutnya, data dianalisis dengan cara mengelompokkan dan merangkum informasi berdasarkan tema-tema utama penelitian sehingga diperoleh pemahaman yang komprehensif dan terintegrasi mengenai peran analisis varians dalam sistem penganggaran.

## **Hasil dan Pembahasan**

### **Sistem Penganggaran dalam Konteks Pengendalian Manajemen**

Dalam kajian literatur yang dilakukan, sistem penganggaran dianggap sebagai alat utama dalam pengendalian manajemen dan bertujuan untuk mengarahkan, mengoordinasikan, serta mengevaluasi kinerja organisasi. Anggaran tidak hanya bertindak sebagai rencana keuangan, tetapi juga menjadi standar untuk menilai kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan kegiatan. Dengan adanya anggaran, manajemen

memiliki pedoman resmi untuk mengendalikan aktivitas operasional agar tetap sejalan dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Temuan kajian menunjukkan bahwa anggaran induk berfungsi sebagai kerangka pengendalian yang mengintegrasikan berbagai anggaran fungsional ke dalam sistem yang komprehensif. Anggaran induk mendukung koordinasi antara berbagai bagian dan memberikan gambaran lengkap tentang rencana serta kinerja organisasi. Melalui anggaran induk, pengendalian manajemen bisa dilakukan dengan lebih terorganisir karena semua aktivitas operasional dan keuangan direncanakan dan dinilai dalam satu kesatuan.

Walaupun begitu, kajian literatur menyatakan bahwa pada kenyataannya, sistem penganggaran sering kali belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai alat untuk mengendalikan manajemen. Penganggaran biasanya dipandang sebagai kegiatan administratif dan sekadar formalitas perencanaan, sehingga fungsi pengendalian dan evaluasi kinerja tidak berjalan dengan semestinya. Hal ini berpengaruh pada lemahnya mekanisme umpan balik dalam sistem pengendalian, yang pada akhirnya menghambat kemampuan manajemen untuk menemukan dan mengatasi penyimpangan anggaran dengan tepat.

### **Peranan Analisis Varians dalam Pengendalian Anggaran**

Berdasarkan kajian literatur yang ada, analisis varians dipahami sebagai sebuah alat untuk mengevaluasi kinerja anggaran, yang bertujuan untuk membandingkan antara anggaran dan realisasinya. Dengan menggunakan analisis ini, pihak manajemen dapat menemukan penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran, baik yang menguntungkan

maupun yang tidak. Kajian tersebut menunjukkan bahwa analisis varians memiliki peranan krusial dalam memberikan informasi awal mengenai seberapa efektif sumber daya dipakai dan pencapaian anggaran yang ditargetkan.

Temuan dari literatur juga menyatakan bahwa analisis varians memiliki potensi sebagai cara untuk mengendalikan anggaran ketika digunakan secara aktif dalam proses manajerial. Varians tidak hanya berfungsi sebagai laporan informasi, tetapi juga dapat menjadi landasan dalam melakukan evaluasi kinerja, pengambilan keputusan perbaikan, serta penyesuaian pada kebijakan anggaran. Maka dari itu, analisis varians seharusnya menjadi komponen penting dari sistem pengendalian yang bersifat dinamis dan berkelanjutan.

Akan tetapi, literatur menunjukkan bahwa analisis varians dalam praktik masih sering dipakai secara terbatas dan bersifat jadi reaktif. Varians umumnya hanya dipandang sebagai laporan tentang perbedaan anggaran dan tidak diikuti dengan langkah-langkah manajerial yang memadai. Situasi ini menyebabkan informasi dari varians tidak dimanfaatkan dengan baik sebagai umpan balik untuk memperbaiki perencanaan, perkiraan, dan penyusunan anggaran di masa mendatang.

### **Integrasi Perencanaan, Peramalan, dan Pengendalian Varians dalam Sistem Penganggaran**

Berdasarkan kajian literatur, perencanaan, peramalan, dan pengendalian varians saling berhubungan dalam sistem penganggaran. Perencanaan berperan dalam menetapkan tujuan dan arah kegiatan organisasi, sedangkan peramalan digunakan untuk memperkirakan kondisi masa depan yang akan mempengaruhi anggaran. Dalam hal ini,

anggaran—terutama anggaran induk—berfungsi sebagai cara untuk menerjemahkan hasil perencanaan dan peramalan menjadi rencana keuangan dan operasional yang terukur.

Hasil kajian menunjukkan bahwa pengendalian varians berfungsi sebagai umpan balik untuk proses perencanaan dan peramalan. Dengan analisis varians, manajemen dapat menilai seberapa baik rencana sesuai dengan realisasi dan mencari tahu penyebab dari penyimpangan yang muncul. Melalui umpan balik yang diberikan oleh varians, manajemen seharusnya mampu menyesuaikan asumsi dalam peramalan dan perencanaan anggaran untuk periode mendatang. Ini menunjukkan bahwa pengendalian varians tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian penting dari siklus penganggaran yang berkelanjutan.

Namun demikian, literatur menunjukkan bahwa integrasi antara perencanaan, peramalan, dan pengendalian varians dalam praktik belum sepenuhnya efektif. Tiga komponen ini sering dijalankan secara terpisah, sehingga informasi dari varians tidak dimanfaatkan sepenuhnya untuk meningkatkan kualitas perencanaan dan peramalan. Hal ini mengakibatkan sistem penganggaran menjadi reaktif dan kurang mampu beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan integrasi yang kuat antara perencanaan, peramalan, dan pengendalian varians agar sistem penganggaran dapat berfungsi lebih efektif sebagai alat pengendalian manajemen.

## **Simpulan**

Berdasarkan kajian literatur, sistem penganggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kinerja organisasi. Anggaran,

khususnya anggaran induk, menyediakan kerangka formal bagi manajemen untuk mengarahkan dan mengendalikan aktivitas operasional agar sesuai dengan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan. Analisis varians berperan dalam mengevaluasi pelaksanaan anggaran melalui perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan realisasinya sehingga dapat menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan sumber daya. Namun, dalam praktiknya, analisis varians masih sering digunakan secara terbatas dan bersifat reaktif, sehingga belum dimanfaatkan secara optimal sebagai alat pengendalian manajerial. Oleh karena itu, integrasi yang lebih kuat antara perencanaan, peramalan, penyusunan anggaran induk, dan pengendalian varians diperlukan agar sistem penganggaran dapat berfungsi lebih efektif dalam mendukung pengendalian kinerja dan pengambilan keputusan manajemen.

### Daftar Pustaka

- Azlya, Naufal Zaki, Hafiz Nurqoiri, and Eko Budi Prastyo, 'Efektivitas Master Budget Dan Pengendalian Biaya Di PT Unilever Indonesia Tbk ( Plant Bekasi ) Effectiveness of Master Budget and Cost Control at PT Unilever Indonesia Tbk ( Bekasi Plant )', *JICN: Jurnal Intelek Dan Cendekiawan Nusantara*, 2.1 (2025), pp. 3956–66
- Izzudin, Muhammad Irfan Dzul, and Neneng Dahtiah, 'Pengaruh Strategi Bisnis Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia The Influence of Business Strategies and Management Control Systems Againts the Financial Performance to Companies', *Indenesian Accounting Literacy Journal*, 1.1 (2020), pp. 9–19
- Julius Andhika Prasetyo, Siska Dentina Pasaribu, Muhammad Rizal, Librina Tria Putri, Molli Wahyuni, Nurlaila Nurlaila., 'Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis Islam', *Analisis Stabilitas Persediaan Pada Anggaran Produksi PT Unilever Tbk. Tahun 2024*, 2.1 (2024), pp. 19–27
- Nur, Aryanto, Indri Agustin, Helen Monika Sari, Nadya, and Putri Dalisa, 'Peramalan Pendapatan Dan Penganggaran Modal Pada PT

Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. Periode 2025', *Journal ANC*, 01.03 (2025), pp. 128–38 <<https://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/view/48%0Ahttps://journal.anc-aryantonurconsulting.com/tp/article/download/48/28>>

Nurazizah, Putri Amalia, and Noorsyah Adi Noer Ridha Ridha, 'Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis', *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 18.2 (2024), pp. 140–52

Pangaribuan, Bintang Krisdayanti, Victorina Z. Tirayoh, and Syermi S. E. Mintalangi, 'Analisis Varians Biaya Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Usaha Fellow Coffee Manado', *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2.2 (2024), pp. 316–26, doi:10.58784/mbkk.233

Septianti, Raisya Putri, and Neneng Dahtiah, 'Penerapan Metode Peramalan Dalam Menyusun Anggaran Penjualan Dan Anggaran Produksi Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada LAF Project', *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 1.3 (2021), pp. 490–503, doi:10.35313/ialj.v1i3.3166

Varians, Analisis, D A N Pertumbuhan, Belanja Daerah, Pada Pemerintah, Kota Bitung, and Christian Kainde, 'Logi2018,+7+Christian+Kainde', 1.3, pp. 393–400

A nalisis Dan Pengendalian Varians Dalam Sistem Penganggaran: Integrasi Perencanaan, Peramalan, Dan Penyusunan Anggaran Induk (*Master Budgets*)

Nyai Najiba Sultan, Putri Andini Poen, Theresia Kresensiana Anggo Raga, Bisabet Chesha Gracela Koli,  
Maria Septyani Margareta Wungubelen, Maria Oktaviana Bitu, Marlina Meru Tagu Dedo, Raymond Victor Haning,  
Risky Pratama Rahman, Yuliana Clarissa Leny, Herlina Helmy Klau

---