



PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH JASA TRANSPORTASI (PDJT) KOTA BOGOR

(The Role of the Budget as a Tool of Control in Improving the Performance of the Company in Transportation Services (PDJT) of Bogor City)

¹ Ana Maulidina, Univeristas Nusa Bangsa, Indonesia

² Wartoyo Hadi, Univeristas Nusa Bangsa, Indonesia

³ Harmoko Sukayat, Universitas Nusa Bangsa, Indonesia

Informasi Naskah

Submitted: 20 Februari 2020

Revision: 20 April 2020

Accepted: 28 Juni 2020

Abstract

The purpose of research in this research, namely to know the preparation of budget, financial performance, and the role of budget as a tool of control in improving financial performance at PDJT Bogor City.

Method analysis used is quantitative descriptive method. The type of data collected in this study is secondary data obtained from PDJT Bogor City. Data analysis techniques used, namely for the preparation of the budget do a straight line trend analysis method least squares and for cost evaluation using of variance or compare between budget with realization. While to analyzing the improvement of financial performance used ratio analysis and financial health analysis.

The results can be concluded that for budget analysis, PDJT budgeting is set to increase the ten to fifteen percent from the pervious year. Meanwhile, the authors use the straight line trend analysis of the least squares method is better to use a ten to fifteen percent. The financial performance during the last five years has experienced a very drastic decline and the financial health of PDJT according to the analysis of financial performance of BUMN/BUMD is categorized as unhealthy. The role of budget to financial performance is not good, because the budget doesn't show good results for PDJT performance of Bogor City.

Kata Kunci:

Anggaran, Pengendalian, Kinerja..

Abstrak

Tujuan penelitian dalam penelitian ini, yaitu mengetahui penyusunan anggaran, kinerja keuangan, serta peranan anggaran sebagai alat pengendalian dalam meningkatkan kinerja keuangan pada PDJT Kota Bogor.

Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif. Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari PDJT Kota Bogor. Teknik analisa data yang digunakan, yaitu untuk penyusunan anggaran melakukan analisis trend garis lurus metode kuadrat terkecil dan untuk evaluasi biaya menggunakan analisis varians atau membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Sedangkan untuk menganalisis peningkatan kinerja keuangan digunakan analisis rasio dan analisis kesehatan keuangan. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa untuk, penyusunan anggaran PDJT adalah ditetapkan kenaikan sepuluh sampai dengan lima belas persen dari tahun sebelumnya. Sedangkan, penulis menggunakan analisis trend garis lurus metode kuadrat terkecil yang hasilnya menunjukkan bahwa lebih baik menggunakan ketetapan sepuluh sampai dengan lima belas persen. Kinerja keuangan selama lima tahun terakhir mengalami penurunan yang sangat drastis dan kesehatan keuangan PDJT menurut analisis penilaian kinerja keuangan BUMN/BUMD dikategorikan tidak sehat. Peranan anggaran terhadap kinerja keuangan tidak baik, karena anggaran tidak menunjukkan hasil yang baik untuk kinerja PDJT Kota Bogor.

Keywords :

Budget, Control, Performance

PENDAHULUAN

Berdasarkan Perwali No. 14 tahun 2015 PDJT merupakan BUMD yang bergerak di bidang jasa angkutan, jasa bengkel umum, jasa kendaraan derek, dan jasa lainnya di bidang transportasi. Pada umumnya perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan salah satunya untuk memperoleh laba.

Salah satu elemen kunci perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Anggaran di yakini oleh banyak perusahaan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Anggaran merupakan alat manajemen yang dalam proses penyusunannya membutuhkan data dan informasi untuk dijadikan sebagai bahan prakiraan.

Salah satu yang dapat digunakan untuk pengendalian, yaitu melalui anggaran. Dimana, apabila terdapat selisih antara anggaran dengan realisasi dapat dijadikan bahan evaluasi untuk penyusunan anggaran tahun berikutnya. Apabila perencanaan anggaran tidak tercapai, maka secara teoritis dapat mempengaruhi kinerja keuangan.

Berdasarkan uraian diatas mengenai pentingnya penyusunan anggaran dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian serta membahas masalah tersebut sebagai bahan karya ilmiah dalam bentuk skripsi yang berjudul : **Peranan Anggaran sebagai Alat Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Daerah Jasa Transportasi (PDJT) Kota Bogor.**

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data

Metodologi penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif.

B. Jenis Data dan Variabel

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini melalui data sekunder yang diperoleh dari PDJT Kota Bogor.

C. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan, yaitu melalui wawancara dan penelitian kepustakaan. Instrumen penelitian berfungsi sebagai alat bantu dalam mengumpulkan data yang diperlukan.

D. Teknik Analisa Data

1. Penyusunan anggaran dengan deskriptif kuantitatif. Melakukan perbandingan antara ketetapan PDJT Kota Bogor dengan analisis metode kuadrat terkecil yang diformulasikan $Y = a + bx$.
2. Kinerja keuangan menggunakan analisis rasio keuangan, sebagai berikut :

a. Rasio Likuiditas

$$(1) \text{ Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$$

$$(2) \text{ Rasio Kas} = \frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$$

b. Rasio Solvabilitas

$$(1) \text{ Rasio Utang} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$(2) \text{ Rasio Utang terhadap Ekuitas} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}}$$

c. Rasio Aktivitas

$$(1) \text{ Total Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$(2) \text{ Working Capital Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{(\text{Aktiva Lancar} - \text{Kewajiban Lancar})}$$

d. Rasio Profitabilitas

(1) Margin Laba

$$\text{Margin laba bersih} = \frac{\text{Laba setelah Bunga dan Pajak (EAIT)}}{\text{Penjualan bersih}}$$

$$(2) \text{ROA} = \frac{\text{Laba setelah Bunga dan Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$(3) \text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah Bunga dan Pajak}}{\text{Ekuitas}}$$

e. Rasio Penilaian Kesehatan Kinerja Keuangan

Dilihat perusahaan tersebut sehat/tidak sehat. Dimana penilaian kinerja keuangan berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Nomor: Kep-100/MBU/2002 sesuai dengan BAB II pasal 3, tingkat kinerja keuangan suatu perusahaan digolongkan menjadi 3 kategori, yaitu:

- (1) SEHAT, yang terdiri dari :
 - (a) AAA apabila total skor (TS) > 95
 - (b) AA apabila 80 < TS <= 95
 - (c) A apabila 65 < TS < 80
 - (2) KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - (a) BBB apabila 50 < TS <= 65
 - (b) BB apabila 40 < TS <= 50
 - (c) B apabila 30 < TS <= 40
 - (3) TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - (a) CCC apabila 20 < TS <= 30
 - (b) CC apabila 10 < TS <= 20
 - (c) C apabila TS <=10
3. Peranan anggaran sebagai alat pengendalian dalam meningkatkan kinerja keuangan pada PDJT Kota Bogor dilakukan dengan analisis deskriptif, sebagai berikut :
- a. Menganalisa anggaran yang ditetapkan oleh PDJT Kota Bogor dengan hasil analisis metode kuadrat terkecil, formulasi $Y = a + bx$.
 - b. Dilihat dari varians (perbandingan).
 - c. Menganalisa kinerja keuangan menggunakan rasio keuangan umum dan penilaian kinerja keuangan menurut BUMN/BUMD.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Anggaran

1. Penyusunan Anggaran

Anggaran PDJT merupakan rencana kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan uang. Dasar penyusunan anggaran PDJT di latar belakang oleh kenyataan bahwa PDJT merupakan perusahaan BUMD Kota Bogor yang berdasarkan Perda No. 5 Tahun 2007 tentang PDJT. Dalam Perda tersebut dinyatakan bahwa setiap tahun paling lambat 1 (satu) bulan sebelum tahun buku berakhir, Direksi menyampaikan Rencana Kerja Tahunan Anggaran Pendapatan dan Belanja Perusahaan Daerah kepada Walikota melalui Badan Pengawas untuk mendapat pengesahan.

Adapun dasar-dasar penyusunan anggaran PDJT Kota Bogor adalah :

- a. Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebelum tahun anggaran dimulai.
- b. Masing-masing bagian yang bertanggung jawab dapat memahami arti pentingnya realisasi rencana kerja yang menjadi komitmen.
- c. Setiap bagian dapat menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan sasaran umum yang hendak dicapai.
- d. Adanya mekanisme penyusunan dan pengendalian.
- e. Terdapatnya keseragaman pola kerja dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

2. Perbandingan Anggaran dan Realisasi

Perbandingan realisasi anggaran akan menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan dan biaya dari suatu entitas yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi yang dihasilkan akan membantu para pengguna laporan keuangan dalam menentukan pengambilan keputusan, serta mengevaluasi keputusan

mengenai sumber daya ekonomi dan akuntabilitas publik. Realisasi dan anggaran pendapatan dan beban PDJT Kota Bogor tahun 2011-2015 sebagai berikut :

Tabel 5.1 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Pendapatan Tahun 2011-2015

Tahun	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Varian (Perbandingan)	
			Rp	%
2011	3.573.040.542	3.479.526.631	(93.513.911)	(2.62)
2012	4.378.504.324	5.415.223.019	1.036.718.695	23.68
2013	9.944.084.298	6.520.980.766	(3.423.103.532)	(34.42)
2014	7.447.545.575	6.930.647.654	(516.897.921)	(7.00)
2015	8.515.770.206	7.988.489.696	(527.280.510)	(6.20)

Sumber Data : Laporan Keuangan PDJT Kota Bogor

Dari tabel 5.1 terlihat bahwa realisasi jumlah pendapatan untuk tahun 2012 melebihi anggaran yang telah ditetapkan, dikarenakan terdapat jasa (bunga) penyimpanan deposito dan adanya pendapatan sewa bus yang dipakai untuk pendidikan (wisata sambil blajar oleh para siswa Taman Kanak-Kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), sampai dengan Perguruan Tinggi). Sedangkan, untuk tahun lainnya setiap tahunnya realisasi jumlah pendapatan dibawah anggaran yang telah ditetapkan, dikarenakan untuk tahun 2011 tidak terealisasinya dana sponsorship berupa pemasangan iklan di bus dan halte bus. Sponsorship berasal dari perusahaan distributor rokok, dimana kegiatannya tidak disetujui oleh pihak PDJT karena bertentangan dengan program Pemerintah Kota Bogor yang menerapkan Kawasan Tanpa Rokok (KTR). Tahun 2013-2015 realisasi jumlah pendapatan dibawah anggaran yang telah ditetapkan karena adanya perbaikan Jl. K. H. Shaleh Iskandar dan pembangunan jalan tol BORR (Bogor Outer Ring Road) yang berlangsung dari bulan September 2012 sampai Juli 2014, sehingga target penjualan karcis tidak tercapai dan berdampak untuk tahun 2015 dimana kondisi bus yang sudah habis masa manfaatnya dan banyak yang rusak sehingga pelayan kurang maksimal.

Tabel 5.2 Perbandingan Beban dan Realisasi Beban Tahun 2011-2015

Tahun	Anggaran Beban	Realisasi Beban	Varian (Perbandingan)	
			Rp	%
2011	6.812.170.721	7.164.677.844	(352.507.123)	(5.17)
2012	8.216.440.644	9.573.395.386	(1.356.954.742)	(16.52)
2013	13.173.842.827	11.759.626.694	1.415.258.328	10.74
2014	15.091.064.655	9.724.275.795	5.366.788.860	35.56
2015	14.714.472.463	10.188.670.027	4.525.802.436	30.75

Sumber Data : Laporan Keuangan PDJT Kota Bogor

Dari tabel 5.2 terlihat bahwa jumlah realisasi beban untuk tahun 2011-2012 melebihi anggaran yang telah ditetapkan, masing-masing selisih sebesar (5.17) dan (16.52) dikarenakan adanya beban kerugian yang merupakan beban atas piutang tak tertagih dari PT. Inotrans (*Smart Card*). Sedangkan untuk tahun 2013-2015 realisasi jumlah beban dibawah anggaran yang telah ditetapkan, masing-masing sebesar 10.74, 35.56, dan 30.75.

Tabel 5.3 Kenaikan/Penurunan Anggaran Tahun 2011-2015

Uraian	Tahun	Tahun	Tahun	Tahun
	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
	(%)	(%)	(%)	(%)
Jumlah Pendapatan Usaha	36%	209%	127%	164%
Jumlah Beban Langsung	19%	113%	111%	120%
Jumlah Beban Tidak Langsung	23%	50%	144%	106%

Sumber Data : Data PDJT diolah

Dari tabel 5.3 terlihat bahwa anggaran pendapatan usaha, beban langsung, dan beban tidak langsung setiap tahunnya mengalami fluktuasi dalam penganggarannya dan yang menjadi tahun dasar adalah tahun 2011. Adapun ketepatan anggaran yang telah ditetapkan oleh PDJT setiap tahunnya antara 10%-15%. Namun, kenyataannya bahwa anggaran pendapatan usaha, beban langsung, dan beban tidak langsung mengalami kenaikan/penurunan yang bisa lebih/kurang dari 15%

Untuk bahan prakiraan penyusunan anggaran tahun berikutnya, maka dilakukan analisis metode kuadrat terkecil. Dimana analisis dilakukan untuk realisasi dan anggaran pendapatan, realisasi dan anggaran beban langsung, serta realisasi dan anggaran beban tidak langsung.

Tabel 5.4 Perhitungan Metode Kuadrat Terkecil

Keterangan	Anggaran 2015	Realisasi 2015	Varian (Perbandingan)	
	Rp	Rp	Rp	%
Pendapatan	10.679.483.766	8.429.595.500	(2.249.888.266)	(21.06)
Beban Langsung	12.535.761.113	11.457.501.310	1.078.259.803	8.6
Beban Tidak Langsung	5.719.863.528	3.984.797.127	1.735.066.401	30.33

Sumber: Data PDJT diolah

Dari tabel 5.4 menggunakan perhitungan metode kuadrat terkecil, dapat dibandingkan dengan tabel 5.1 dan tabel 5.2 bahwa selisih untuk anggaran dan realisasi pendapatan, beban langsung, serta beban tidak langsung selisihnya lebih besar menggunakan perhitungan metode kuadrat terkecil. Sehingga, dapat ditarik kesimpulan bahwa prakiraan naik antara 10%-15% yang telah ditetapkan oleh PDJT lebih baik.

B. Kinerja Keuangan

Berdasarkan laporan posisi keuangan komprehensif dan laporan L/R komprehensif PDJT Kota Bogor, maka dapat dilakukan perhitungan kinerja keuangan dengan menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas, dan profitabilitas, sebagai berikut :

Tabel 5.5 Rasio Keuangan Tahun 2011-2015

Rasio	Rumus	2011	2012	2013	2014	2015
1. Rasio Likuiditas						
a. Rasio Lancar	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Jangka Pendek}}$	5918%	31557%	2446%	1413%	21%
b. Rasio Kas	$\frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}}$	4537%	29012%	2195%	1024%	17%
2. Rasio Solvabilitas						
a. Rasio Utang	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$	0.202%	0.383%	1429%	2452%	47.93%
b. Rasio Utang Terhadap Ekuitas	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}}$	0.203%	0.384%	1449%	(10.85%)	(22.05%)
3. Rasio Aktivitas						
a. Total Assets Turnover	$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$	0.4	0.57	0.78	1.20	2.51
b. Working Capital Turnover	$\frac{\text{Penjualan}}{(\text{Aktiva lancar} - \text{Kewajiban lancar})}$	6.78	2.06	3.54	6.11	3.70

4. Rasio Profitabilitas

a. Margin Laba	<u>Laba Bersih</u> Penjualan	(111.23%)	(78.04%)	(82.52%)	(83.66%)	(74.21%)
b. ROA	<u>Laba Bersih</u> Total Aktiva	(44.0%)	(45.0%)	(64.8%)	(99.70%)	(186.00%)
c. ROE	<u>Laba Bersih</u> Equitas	(44.0%)	(45.1%)	(65.7%)	440.9%	85.56%

Sumber Data : Data PDJT diolah

Dari hasil pengolahan data diatas kinerja keuangan melalui perhitungan rasio selama kurun waktu 5 tahun bahwa untuk jangka 4 tahun rasio likuiditas perusahaan cukup baik karena mampu membayar kewajiban lancar dengan aktiva lancar yang dimiliki oleh perusahaan namun untuk tahun 2015 perusahaan tidak mampu membayar kewajiban lancar dengan aktiva lancar yang dimiliki. Karena, disebabkan oleh jumlah kewajiban lancar yang lebih besar dibandingkan dengan aktiva lancar. Rasio solvabilitas menunjukkan bahwa perusahaan dapat menutupi hutang jangka panjang dengan aktiva yang dimiliki. Penilaian kinerja PDJT 2011-2015 rasio aktivitas menunjukkan bahwa perputaran modal dan aktiva kurang berjalan dengan baik karena perusahaan belum mampu mengelola modal dan aktiva sehingga mengalami kerugian, dan untuk rasio profitabilitas menunjukkan bahwa pengembalian modal dan pengembalian aktiva dalam memperoleh laba perusahaan kurang baik.

Kerugian disebabkan oleh penetapan harga jual (tarif) jasa terlalu rendah. Tarif yang diberlakukan di PDJT dibawah harga pokok karcis yang seharusnya. Maka, perusahaan tidak mampu menutupi beban (rugi).

C. Peranan Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsinya dan juga sebagai pedoman kerja standar dalam menjalankan perusahaan untuk mencapai suatu tujuan. Peranan anggaran pada PDJT merupakan suatu perencanaan atas kegiatan yang akan dijalankan dimasa yang akan datang, sebagai pedoman bagi setiap bagian /divisi, untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, dan sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian. Penyusunan anggaran ditetapkan oleh PDJT Kota Bogor dengan standar kenaikan 10%-15% setiap tahunnya. Pengendalian dilakukan dengan cara model analisis varians, untuk menjadi prakiraan dalam penyusunan tahun berikutnya.

Secara berkala anggaran dibandingkan dengan realisasinya sebagai bahan evaluasi yang diperlukan serta untuk penilaian kinerja keuangan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen dalam suatu perusahaan agar dapat terpenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan suatu perusahaan.

Peranan anggaran bagi PDJT dalam hal pendapatan berpengaruh baik, karena pada realisasi pendapatan tahun 2011 dan 2012 melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan pada tahun 2011 dan 2012 PDJT menambah jumlah *shelter portable* untuk mempermudah calon penumpang menjangkau bus sehingga terjadi kenaikan jumlah penumpang. Pada tahun 2013 pendapatan mengalami penurunan dan dibawah anggaran. Hal ini disebabkan karena adanya perbaikan Jl. Soleh Iskandar (*Underpass*) dan pembangunan jalan tol BORR (*Bogor Out Ring Road*) sehingga lalu lintas menjadi tersendat dan waktu perjalanan untuk bus menjadi lebih lama. Dengan waktu tempuh yang lebih lama menyebabkan rute pulang pergi bus menurun dari normalnya 14 ritase menjadi 9 ritase pulang pergi dalam satu hari.

Dalam hal beban, peranan anggaran tidak berpengaruh, karena pada penyusunan anggaran PDJT terdapat beberapa beban yang melebihi anggaran seperti beban ban pada tahun 2011 dan 2012 yang melebihi dari anggaran yang ditetapkan, serta beban ban pada tahun 2013 tidak dianggarkan, beban langganan media masa dalam 5 tahun yakni tahun 2011-2015 setiap tahun melampaui anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu terdapat juga pengeluaran lainnya yang tidak dianggarkan namun realisasinya tiap tahun ada, seperti beban jasa derek. Dengan demikian, PDJT belum dapat mengefisiensikan beban-beban yang dikeluarkan.

Kinerja keuangan dengan rasio keuangan pada PDJT pada kurun waktu 5 tahun menunjukkan bahwa, untuk rasio likuiditas dan rasio solvabilitas perusahaan mampu menggunakan aktiva lancar dan modal yang dimiliki untuk membayar kewajiban lancarnya dan kewajiban jangka panjangnya. Pada rasio aktivitas dan profitabilitas PDJT pada tahun 2011-2015 menunjukkan bahwa, perputaran dan pengembalian modal perusahaan kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari beban yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan pendapatan yang diperoleh, dan kerugian yang semakin meningkat setiap tahun. Penilaian kinerja keuangan dengan analisis BUMN/BUMD menyatakan bahwa kinerja PDJT tidak sehat.

KESIMPULAN

1. Kesimpulan

Penyusunan anggaran berdasarkan ketetapan PDJT, yaitu setiap tahunnya antara 10%-15%. Namun, secara teori dilakukan perhitungan analisis trend garis lurus metode kuadrat terkecil untuk bahan prakiraan anggaran tahun berikutnya. Dimana, hasil menunjukkan bahwa yang mendekati aktualnya adalah ketetapan dari PDJT.

Kinerja keuangan menggunakan rasio umum mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Sedangkan untuk penilaian kinerja keuangan berdasarkan BUMN/BUMD, PDJT termasuk kategori tidak sehat.

Peranan anggaran terhadap pengendalian, yaitu untuk bahan prakiraan tahun berikutnya. Peranan anggaran terhadap kinerja keuangan belum dapat dikatakan baik. Karena, pada hasil dan pembahasan ditemui bahwa kinerja keuangan tidak membaik.

DAFTAR PUSTAKA

Amelia, D. C, (2011), "Analisis Anggaran dan Profitabilitas sebagai Alat Bantu Manajemen Guna Mengoptimalkan Laba Pada PT. Semen Bosowa Maros". Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (Tidak Dipublikasikan)

Bragg, Steven. M, (2014), "Penganggaran (*Budgeting*). Panduan Komprehensif". Jakarta: PT. Indeks

Haruman, Tendi, dan Rahayu, Sri, 2007, "Penganggaran Perusahaan", Jakarta: Graha Ilmu

<http://accounting-media.blogspot.co.id/2014/05/isi-anggaran-budgeting.html?m=1> (di akses pada 25 Maret 2017)

Irham, Fahmi, (2011), "Analisis Kinerja Keuangan", Bandung: Alfabet.

JS, Pratiwi Widiya, (2014), "Analisis Anggaran Proyek sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Kontraktor". Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (Tidak Dipublikasikan)

Karno, S. D, (2013), " Analisis Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan *Return on Assets* (ROA) Pada PT. Graha Sarana Duta Palembang. Jurnal Publikasi/April/2013/1-10

Kasmir, (2010), "Analisis Laporan Keuangan", Rajawali Pers, Jakarta

Lestari, K. E, 2016, "Analisis Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN pada PT. Taspen Tahun 2012-2014". Skripsi Program Studi Pendidikan Ekonomi Fakultas Ekonomu Universitas Negeri Yogyakarta (Tidak Dipublikasikan)

Mahsun, Mohammad, (2009), "Pengukuran Kinerja Sektor Publik", Edisi Ketiga, BPFE, Yogyakarta

Mansyur, Anwar, (2011), "Analisis Pengaruh Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan Rasio *Return on Assets* (ROA) Pada PT. PLN

Pusat". Skripsi Program Studi Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin (Tidak Dipublikasikan)

Mardiasmo, (2009), "*Akuntansi Sektor Publik*", Penerbit Andi, Yogyakarta

Munandar, M, (2007), "*Budgeting (Perencanaan, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja)*", BPFE, Yogyakarta

Nafarin, M, (2007), "Penganggaran Perusahaan", Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat

Peraturan Walikota No. 14 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja PDJT (Perusahaan Daerah Jasa Transportasi)

Prawironegoro, Darsono, dan Purwanti, Ari, 2008, "Penganggaran Perusahaan", Edisi Pertama, Jakarta: Mitra Wacana Media

R. Terry George. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006

Rudianto, (2009), "*Penganggaran*", Jakarta: Erlangga

Sugiono, Arief dan Untung, Edy, (2008), "Panduan Praktis Dasar Analisis Laporan Keuangan", Jakarta: Grasindo

tekinolpen.blogspot.co.id/2015/10/pengertian-modal-kerja-jenis-dan.html?m=1 ([di akses pada 25 Maret 2017](http://tekinolpen.blogspot.co.id/2015/10/pengertian-modal-kerja-jenis-dan.html?m=1))

Van Horne, James C, dkk, (2009), "*Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan*", Edisi Dua Belas, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat

Wild, John, J, dkk, 2005, "*Analisis Laporan Keuangan*", Edisi kedelapan, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.