

TUGAS AKHIR
EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA BPJS
KETENAGAKERJAAN CABANG DENPASAR



OLEH:

NI KADEK DESIARI
2115613117

PROGRAM STUDI D3 AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024

TUGAS AKHIR
EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA BPJS
KETENAGAKERJAAN CABANG DENPASAR



OLEH:

NI KADEK DESIARI
2115613117

PROGRAM STUDI D3 AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024

PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya mahasiswi/I Program Studi Diploma III Akuntansi bertanda tangan dibawah ini:

Nama Lengkap : Ni Kadek Desiari

NIM : 2115613117

Program Studi : D3 Akuntansi

Menyatakan bahwa sesungguhnya Tugas Akhir:

Judul : Efektivitas Pelaksanaan Anggaran pada BPJS
Ketenagakerjaan Cabang Denpasar

Pembimbing : 1. Dra. Ni Nyoman Yintayani, M.Si
2. Ni Made Wirasyanti Dwi Pratiwi, S.E., M.Agb., Ak.

Tanggal Uji : 13 Agustus 2024

Tugas Akhir yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar ahli madya dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Ni Kadek Desiari

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA BPJS
KETENAGAKERJAAN CABANG DENPASAR**

Ni Kadek Desiari
Nim. 2115613117

Tugas Akhir ini Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Pendidikan Diploma III
Pada Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali

Disetujui Program Studi Diploma III Akuntansi:

Pembimbing I

Dra. Ni Nyoman Yintavani, M.Si
NIP. 196110161990032001

Pembimbing II

Ni Made Wirasyanti Dwi Pratiwi, SE, M. Agb, Ak
NIP. 1981101152006042002

POLITEKNIK NEGERI BALI

Disahkan Oleh:

Jurusan Akuntansi



I Made Baginda, S.E., M.Si, Ak
NIP. 197512311905011403

**EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA BPJS
KETENAGAKERJAAN CABANG DENPASAR**

Telah Diuji Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 13 Agustus 2024

PANITIA PENGUJI

KETUA:

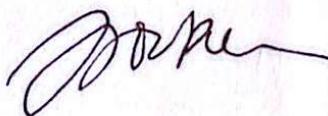


1. **Dra. Ni Nyoman Yintavani, M.Si**
NIP. 196110161990032001

ANGGOTA:



2. **I Komang Sugiarta, SE, MMA**
NIP. 196201061992121001



3. **Anak Agung Putri Suardani, SE.,MM**
NIP. 196310261988032001

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan proposal tugas akhir ini yang berjudul **“Efektivitas Pelaksanaan Anggaran pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar”** tepat pada waktunya. Proposal ini disusun dengan tujuan memenuhi salah satu persyaratan untuk lulu di bidang diploma III jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.

Penyusunan tugas akhir ini tentunya tidak lepas dari adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. Bapak I Made Bagiada, S.E., M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan motivasi serta arahan dalam penyusunan tugas akhir ini.
3. Ibu Ni Nengah Lasmini, S.S.T.Ak., M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi yang telah memberikan pengarahan dalam penyusunan tugas akhir ini.
4. Ibu Ni Made Wirasyanti Dwi Pratiwi, S.E., M.Agb., Ak., selaku Ketua Program Studi Diploma III Akuntansi dan selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, masukan dan arahan dalam menyelesaikan tugas akhir ini.

5. Ibu Dra. Ni Nyoman Yintayani, M.Si selaku pembimbing I yang telah memberikan waktu, pengarahan, bimbingan, motivasi dan semangat dalam penyusunan tugas akhir ini sehingga dapat selesai tepat waktu.
6. Seluruh dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan ilmu selama menjadi mahasiswa di Politeknik Negeri Bali.
7. Orang tua, saudara, dan sahabat yang selalu memdoakan dan telah memberikan dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan proposal tugas akhir ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan proposal ini. Akhir kata diucapkan terima kasih dan berharap agar proposal ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak dan semua pembaca proposal ini.

Badung, 27 Juli 2024

Penulis

EFEKTIVITAS PELAKSANAAN ANGGARAN PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG DENPASAR

Ni Kadek Desiari

(Program Studi Diploma III Akuntansi, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

BPJS ketenagakerjaan berupaya mencapai pengelolaan anggaran yang efektif dan efisien melalui fungsi manajerial perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Penelitian ini bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan anggaran di BPJS ketenagakerjaan sudah efisien dan efektif. Ini menggunakan jenis data kualitatif dan kuantitatif yang bersumber dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan manajer, bagian keuangan, dan personel terkait, sedangkan data sekunder meliputi catatan-catatan yang ada seperti Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT).

Analisis data menggunakan analisis deskriptif untuk mendeskripsikan data yang dikumpulkan tanpa membuat generalisasi. Analisis varians membandingkan hasil aktual dengan angka yang dianggarkan untuk mengevaluasi apakah varians menguntungkan atau tidak. Setiap analisis varians anggaran menilai efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran BPJS Ketenagakerjaan.

Hasil penelitian ini mengevaluasi penerapan anggaran BPJS Ketenagakerjaan cabang Bali Denpasar dari 2020-2023 dan menemukan variasi signifikan antara anggaran dan realisasi pengeluaran. Pada 2020 dan 2023, perusahaan mencapai surplus anggaran, menunjukkan pengelolaan yang efisien. Sebaliknya, pada 2021 surplus menurun, dan pada 2022 terjadi defisit sebesar 4% akibat pengeluaran yang melebihi anggaran. Secara keseluruhan, meskipun ada fluktuasi, penerapan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) terbukti efektif dalam pengelolaan anggaran.

Kata kunci: anggaran, realisasi anggaran, selisih saldo anggaran

THE EFFECTIVENESS OF BUDGET IMPLEMENTATION AT BPJS EMPLOYMENT DENPASAR BRANCH

Ni Kadek Desiari

(Diploma III Accounting Study Program, Bali State Polytechnic)

ABSTRAC

BPJS Employment seeks to achieve effective and efficient budget management through the managerial functions of planning, organizing, implementing and controlling. This research aims to assess whether budget implementation at BPJS Employment is efficient and effective. It uses qualitative and quantitative data types sourced from primary and secondary data. Primary data was obtained through interviews with managers, finance and related personnel, while secondary data included existing records such as the Annual Work Plan and Budget (RKAT).

Data analysis uses descriptive analysis to describe the data collected without making generalizations. Variance analysis compares actual results with budgeted figures to evaluate whether the variance is favorable or not. Each budget variance analysis assesses the efficiency and effectiveness of BPJS Employment budget management.

The results of this research evaluate the implementation of the BPJS Employment budget for the Bali Denpasar branch from 2020-2023 and find significant variations between the budget and actual expenditure. In 2020 and 2023, the company achieved budget surpluses, indicating efficient management. On the other hand, in 2021 the surplus will decrease, and in 2022 there will be a deficit of 4% due to spending that exceeds the budget. Overall, although there are fluctuations, the implementation of the Annual Work Plan and Budget (RKAT) has proven to be effective in managing the

budget. Keywords: budget, budget realization, difference in budget balance

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| COVER | ii |
| HALAMAN_PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iv |
| HALAMAN PANITIA PENGUJI | v |
| KATA PENGANTAR | vi |
| ABSTRAK | viii |
| ABSTRAC | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 4 |
| BAB II LANDASAN TEORI | 6 |
| 2.1 Kajian Teori..... | 6 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu..... | 13 |
| 2.3 Kerangka Pikir Penelitian | 17 |
| BAB III METODOLOGI PENELITIAN | 18 |
| 3.1 Lokasi dan Objek Penelitian | 18 |
| 3.2 Jenis Data, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data..... | 18 |
| 3.3 Metode Pengolahan Data dan Teknik Analisis Data | 20 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 23 |
| 4.1 Data dan Hasil Pengolahan Data..... | 23 |
| 4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan | 49 |
| 4.3 Interpretasi Hasil Penelitian | 52 |
| BAB V PENUTUP | 53 |

| | |
|-----------------------------|-----|
| 5.1 Kesimpulan | 53 |
| 5.2 Saran | 54 |
| DAFTAR PUSTAKA | lv |
| LAMPIRAN | lvi |



DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Table 1. 1 Data RKAT BPJS Ketenagakerjaan 2020-2023 | 4 |
| Table 4. 1 Anggaran dan Realisasi Anggaran BPJS Ketenagakerjaan 2020 | 45 |
| Table 4. 2 Anggaran dan Realisasi Anggaran BPJS Ketenagakerjaan 2021 | 46 |
| Table 4. 3 Anggaran dan Realisasi Anggaran BPJS Ketenagakerjaan 2022 | 47 |
| Table 4. 4 Anggaran dan Realisasi Anggaran BPJS Ketenagakerjaan 2023 | 48 |
| Table 4. 5 Hasil Analisis Anggaran Dan Realisasi Periode 2020-2023 | 49 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Penelitian..... | 17 |
| Gambar 4. 1 Logo BPJS Ketenagakerjaan..... | 26 |
| Gambar 4. 2 Struktur Organisasi..... | 28 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pengeluaran Beban Usaha Periode 2020
- Lampiran 2 Pengeluaran Beban Usaha Periode 2021
- Lampiran 3 Pengeluaran Beban Usaha Periode 2022
- Lampiran 4 Pengeluaran Beban Usaha 2023
- Lampiran 5 Data RKAT Periode 2020-2023
- Lampiran 6 Anggaran dan Realisasi Anggaran 2020-2023
- Lampiran 7 Hasil Analisis Anggaran dan Realisasi 2020-2023



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS Ketenagakerjaan) merupakan Badan hukum publik yang memberikan perlindungan bagi tenaga kerja untuk mengatasi risiko sosial ekonomi tertentu dan penyelenggaraannya menggunakan mekanisme asuransi sosial. Sebagai lembaga negara yang bergerak dalam bidang asuransi sosial BPJS Ketenagakerjaan yang sebelumnya bernama Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) yang dikelola oleh PT. Jamsostek (Persero), namun sesuai dengan UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang tersebut maka, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek berubah menjadi BPJS ketenagakerjaan. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan dengan penambahan jaminan pensiun mulai 1 Juli 2015. BPJS Ketenagakerjaan kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Persaingan usaha yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk beroperasi seefektif dan seefisien mungkin, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mengetahui tata cara menyusun anggaran yang baik.

Anggaran merupakan alat akuntansi yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan operasi perusahaan. Anggaran mencerminkan cara sumber daya yang diharapkan akan diperoleh dan digunakan selama periode waktu tertentu. Anggaran juga digunakan untuk mengarahkan suatu kegiatan dan juga sebagai alat perbandingan dalam mengukur hasil pelaksanaan kegiatan, sehingga proses pelaksanaan terkendali.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana jangka pendek yang dalam perusahaan berorientasi laba, dalam perencanaan laba manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca kas dan modal kerja yang diproyeksikan dimasa yang akan datang. Anggaran tidak hanya digunakan sebagai alat perencanaan tetapi juga digunakan sebagai alat pengendalian untuk menilai kinerja organisasi atau keberhasilan suatu perusahaan.

Anggaran yang telah disusun dapat menjadi pedoman bagi pihak yang terkait dalam perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai tolak ukur terhadap selisih anggaran yang seringkali terjadi dalam perusahaan. Sehingga bila anggaran dapat difungsikan dengan benar diharapkan tujuan

perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perencanaan dan pengendalian melalui penyusunan anggaran ini juga sangat diperlukan untuk membantu peramalan (*forecast*) keadaan di masa mendatang.

Dalam rangka penggunaan anggaran, kegiatan untuk memenuhi kebutuhannya dalam menjalankan roda perusahaan, BPJS berusaha mewujudkan pengelolaan penganggaran yang baik melalui proses fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Mengklasifikasikan anggaran belanja ke dalam klasifikasi belanja langsung dan belanja tidak langsung dengan tepat agar pengelolaan anggaran dan pelaksanaan anggaran tercipta dan terlaksana dengan baik.

Dalam setiap belanja BPJS menetapkan target capaian kinerja, baik dalam konteks daerah, Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), maupun program dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan akuntabilitas perencanaan anggaran dan memperjelas efektifitas dan efesiensi penggunaan anggaran. Program kegiatan harus memberikan informasi yang jelas dan terukur serta memiliki korelasi langsung dengan keluaran yang diharapkan dari program dan kegiatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyusunan anggaran yang telah dilakukan selama empat tahun terakhir telah difungsikan dengan baik dan benar sesuai harapan dan tujuan perusahaan.

Adapun data awal yang didapat penulis merasa pada tempat penelitian berupa Rencana Kegiatan dan Anggaran Tahunan (RKAT), antara lain:

Table 1. 1

Data RKAT BPJS Ketenagakerjaan Periode 2020-2023

| TAHUN | ANGGARAN RKAT | TOTAL REALISASI ANGGARAN DAN | SALDO ANGGARAN |
|-------|---------------------|------------------------------|---------------------|
| 2020 | Rp 6.796.320.338,60 | Rp 5.640.381.479,66 | Rp 1.155.938.858,94 |
| 2021 | Rp 7.664.241.954,76 | Rp 6.068.052.536,10 | Rp 1.596.189.418,66 |
| 2022 | Rp 5.507.592.330,00 | Rp 5.712.794.074,14 | -Rp 205.201.744,14 |
| 2023 | Rp 7.502.245.610,26 | Rp 6.685.859.080,00 | Rp 816.386.530,26 |

Sumber : BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bali Denpasar

1.2 Rumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang dikemukakan dalam penelitian ini yaitu: “Apakah Penerapan Anggaran yang dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan telah efisien dan efektif ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Apakah Penerapan Anggaran yang dilaksanakan pada BPJS Ketenagakerjaan telah efisien dan efektif.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Mahasiswa

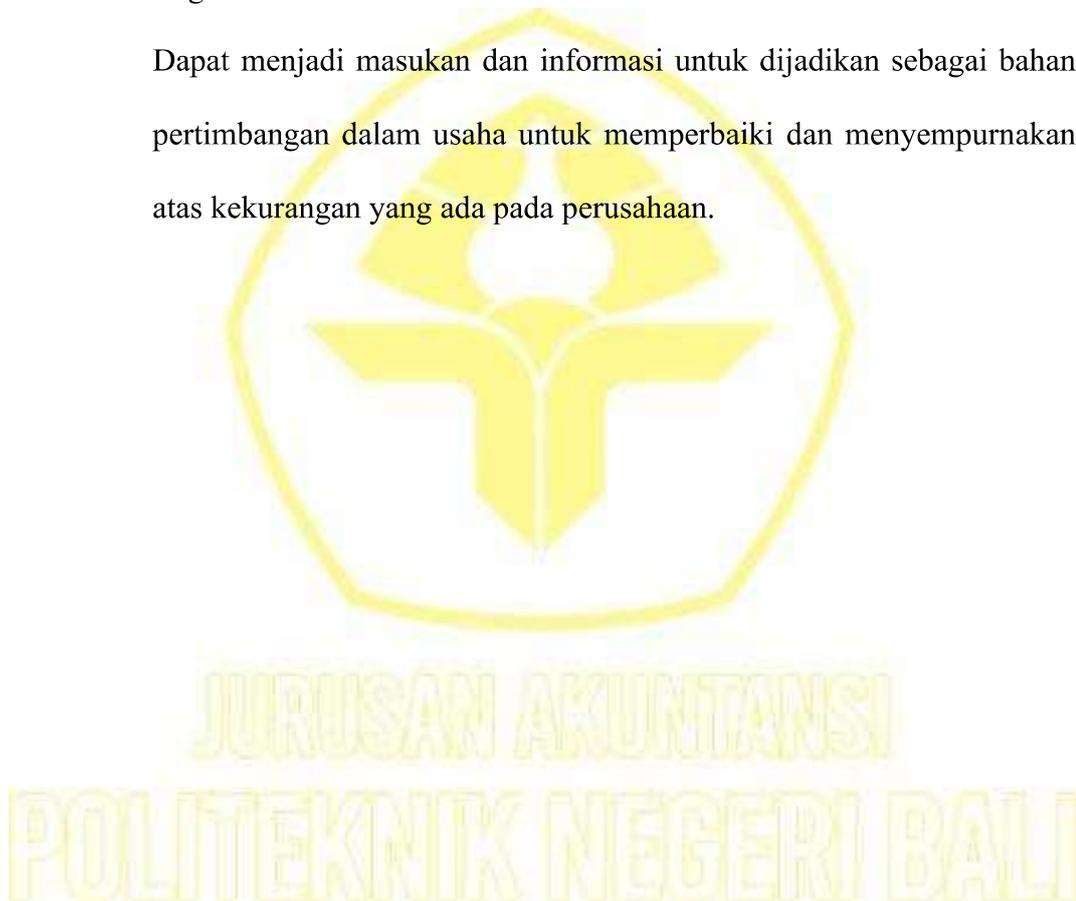
Dapat menambah wawasan dan pengetahuan ilmu yang telah dipelajari selama melakukan penelitian di BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar.

2. Bagi Politeknik Negeri Bali

Melalui penelitian ini mampu menambah wawasan dan referensi tambahan tentang analisis penerapan anggaran terhadap kinerja pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Denpasar dan dapat diimplementasikan dalam kegiatan pembelajaran Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.

3. Bagi Perusahaan

Dapat menjadi masukan dan informasi untuk dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam usaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan atas kekurangan yang ada pada perusahaan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan anggaran dan realisasi BPJS ketenagakerjaan cabang Bali Denpasar untuk periode 2020-2023 menunjukkan adanya variasi signifikan dalam perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi pengeluaran. Pada Tahun 2020 terdapat surplus anggaran, yang berarti bahwa realisasi pengeluaran lebih rendah dari anggaran yang ditetapkan, memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan. Namun situasi ini berubah pada Tahun 2021, dimana saldo anggaran tetap menguntungkan tetapi perbedaannya menjadi lebih kecil dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Menasuki Tahun 2022 terjadi peningkatan yang sangat drastis dalam realisasi anggaran yang melebihi anggaran yang direncanakan. Hal ini mengakibatkan selisih anggaran yang tidak menguntungkan dengan jumlah defisit sebesar 4%. Namun pada Tahun 2023 kondisi anggaran mengalami perubahan positif. Selisih antara anggaran dan realisasi menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih rendah dari anggaran yang telah ditetapkan. Dengan kata lain perusahaan berhasil mengendalikan pengeluaran sehingga realisasi berada di bawah anggaran, yang menciptakan surplus anggaran dan memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan.

Secara keseluruhan meskipun terdapat fluktuasi dalam selisih anggaran dari tahun ke tahun, perusahaan berhasil mengatasi tantangan anggaran dan

mencapai surplus pada tahun-tahun tertentu, terutama Tahun 2020 dan 2023 setelah mengalami defisit pada Tahun 2022. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan RKAT pada BPJS Ketenagakerjaan cabang Bali Denpasar dapat dikatakan efisien dan efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan anggaran dan realisasi anggaran BPJS Ketenagakerjaan cabang Bali Denpasar untuk periode 2020-2023, saran utama yang dapat saya berikan yaitu dengan meningkatkan akurasi proyeksi anggaran dan sistem pengendalian pengeluaran. Meskipun BPJS Ketenagakerjaan cabang Bali Denpasar menunjukkan kemampuan dalam mencapai surplus anggaran pada tahun 2020 dan 2023, ada variasi signifikan dalam perbandingan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi pengeluaran, terutama pada tahun 2022 yang mengalami defisit. Untuk mengurangi fluktuasi ini dan meningkatkan stabilitas finansial, disarankan agar perusahaan melakukan peninjauan dan perbaikan terhadap proyeksi anggaran dan sistem pengendalian pengeluaran. Hal ini mencakup peningkatan akurasi dalam perencanaan anggaran dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengeluaran secara lebih mendalam dan menerapkan sistem pengendalian yang lebih ketat untuk memonitor dan mengendalikan pengeluaran secara real-time. Dengan langkah ini, perusahaan dapat lebih efektif dalam meminimalkan risiko defisit dan memaksimalkan potensi surplus di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Daling, A. (2019). *ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA PADA BPJS KETENAGAKERJAAN CABANG MAKASSAR*. UNIVERSITAS BOSOWA.
- Gischa, S. (2023). *Pengertian Anggaran Menurut Para Ahli*. Serafica Gischa. <https://www.kompas.com/skola/read/2023/06/30/130000869/pengertian-anggaran-menurut-ahli>
- Herlino, D. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan* (Edisi Pert). Gosyen Publishing.
- Munandar, D. M. (2019). *BUDGETING: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja* (Edisi Kedu). Bpfe.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (Edisi 3). Salemba Empat.
- Syaputri, N. (2014). *Analisis Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Pada Pt. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (Kpbn) Cabang Medan*. Universitas Sumatera Utara.
- Umarella, B. (2019). Analisis Anggaran Sebagai Upaya dalam Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek pada PT X di Kota Ambon. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 1(2), 70–75.
- Yanto, E., Nurfitriana, & Ijma. (2022). *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan* (Vol. 1): <https://repository.penerbiteureka.com/media/publications/563052-penganggaran-perusahaan-c7f8a94b.pdf>.
- Yosi amalia. (2020). *Tugas Akhir Analisis Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil Ii Pekanbaru*. 1–47.
- Zainab, Khasanah, U., Seto, A. A., Marthika, L. D., Febrian, W. D., Putra, I. G. C., Wati, Y., Suaebah, E., Azmi, Z., Harmadji, D. E., & Santoso, A. (2022). *Penganggaran perusahaan* (Issue 1). https://www.google.co.id/books/edition/Penganggaran_Perusahaan/s56YEA-AAQBAJ?hl=en&gbpv=0