

Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Di Klinik Harapan Sehat Padalarang

Dian Sadewa¹, Rachmat Agus Santoso²

^{1,2} Fakultas Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Mandiri, Bandung, Indonesia

Article Info

Article history:

Received January 1, 2024

Revised January 2, 2024

Accepted Januari 23, 2024

Keywords:

Anggaran Biaya,
Klinik,
Pengendalian Manajemen.

Keywords:

Budget,
Cost,
Production,
Crackers.

ABSTRAK

Tujuan utama penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen di Klinik Harapan Sehat Padalarang. Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah metode deskriptif dari tahun 2020 dan tahun 2021. Berdasarkan data perencanaan anggaran dan laporan keuangan Klinik Harapan Sehat Padalarang. Temuan Utama hasil dari penelitian ini kenaikan realisasi anggaran biaya operasional klinik terjadi lebih besar dari anggaran yang sudah ditetapkan dikarenakan adanya pandemic covid-19 dan belum adanya perencanaan terhadap anggaran yang disesuaikan dengan program kerja. Dengan adanya penelitian ini hendaknya Klinik Harapan Sehat Padalarang membuat anggaran dengan menggunakan histori dan menghitung detail kebutuhan anggaran sesuai dengan rencana atau program kerja di tahun selanjutnya. Penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan dan memungkinkan penyusunan anggaran dan mengendalikan biaya-biaya yang dikeluarkan setiap tahun.

ABSTRACT

Main Objective This research aims to analyze the operational cost budget as a management control tool at Harapan Sehat Padalarang Clinic. The researcher employed a descriptive data analysis method covering the years 2020 and 2021. The analysis was based on budget planning data and financial reports from Harapan Sehat Padalarang Clinic. The results of this research indicate a significant increase in the realization of the clinic's operational cost budget compared to the predetermined budget. This increase is attributed to the impact of the COVID-19 pandemic and the lack of adjustment in budget planning aligned with the work program. This study suggests that Harapan Sehat Padalarang Clinic should develop budgets by utilizing historical data and calculating detailed budget requirements in accordance with future plans or work programs. This research contributes significantly by facilitating the formulation of budgets and controlling annual expenditures, addressing the challenges posed by unforeseen events such as the COVID-19 pandemic.

This is an open access article under the [CC BY](#) license.



Corresponding Author:

Dian Sadewa

Fakultas Ekonomi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Mandiri

Bandung, Indonesia

Email: sadewadian@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Di era modern ini sektor kesehatan di Indonesia mengalami transformasi yang cukup signifikan, terutama dalam hal persaingan di antara layanan kesehatan pratama atau klinik yang saling berlomba-lomba menyediakan layanan kesehatan berkualitas. Perkembangan teknologi, peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan, dan tuntutan akan pelayanan yang cepat dan efisien menjadi pendorong utama perubahan dalam paradigma pelayanan kesehatan di tanah air. Pertumbuhan ekonomi yang pesat dan urbanisasi memicu peningkatan permintaan akan layanan kesehatan, dan sebagai respons klinik-klinik berusaha untuk menjawab tuntutan ini dengan meningkatkan kualitas layanan dan fasilitas yang mereka tawarkan. Persaingan di antara klinik-klinik tidak hanya terbatas pada aspek pelayanan medis semata, tetapi juga melibatkan inovasi dalam teknologi informasi, penerapan manajemen yang efektif, dan strategi pemasaran yang cerdas.

Namun, di tengah persaingan sengit ini, tantangan besar juga muncul, seperti pengelolaan biaya operasional, pemenuhan standar pelayanan kesehatan, dan upaya untuk membangun kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, era persaingan klinik di Indonesia menciptakan panggung dinamis di mana kualitas, efisiensi, dan keberlanjutan menjadi kunci untuk bertahan dan berkembang dalam dunia layanan kesehatan yang terus berubah. Dalam konteks ini, mengeksplorasi dinamika persaingan klinik menjadi esensial untuk memahami bagaimana sektor kesehatan di Indonesia terus beradaptasi dengan tuntutan zaman. Dalam konteks persaingan yang semakin ketat di dunia klinik di Indonesia, perencanaan dan pengendalian biaya operasional menjadi faktor krusial yang membedakan klinik-klinik yang berhasil dari yang tidak. Perencanaan biaya yang matang dan efektif adalah landasan bagi keberlanjutan operasional klinik, sementara pengendalian biaya merupakan ujung tombak dalam memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien.

Pentingnya perencanaan biaya terletak pada kemampuannya untuk merinci dan mengidentifikasi semua komponen biaya operasional, mulai dari pengadaan peralatan medis hingga biaya tenaga kerja. Klinik yang berhasil tidak hanya memahami struktur biaya mereka tetapi juga mampu mengantisipasi perubahan ekonomi dan regulasi yang dapat memengaruhi biaya operasional. Oleh karena itu, perencanaan biaya bukan hanya sekadar alat administratif, tetapi juga merupakan strategi proaktif untuk menghadapi tantangan masa depan. Sementara itu, pengendalian biaya operasional memainkan peran penting dalam menjaga keseimbangan antara kualitas pelayanan dan efisiensi finansial. Proses ini melibatkan pemantauan secara cermat terhadap pengeluaran klinik, identifikasi potensi pemborosan, dan pengambilan tindakan korektif yang cepat. Dalam era di mana kesehatan menjadi investasi utama, klinik yang mampu memberikan pelayanan berkualitas dengan biaya operasional yang terkendali akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan.

2. METODE

2.1 Metode Analisis

Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif menguji dan menganalisis variabel secara mandiri untuk mengetahui lebih lanjut tentang variabel yang diperiksa. Untuk mendapatkan data, penulis melakukan wawancara dengan penanggung jawab klinik dr. Astri Yulianti. Dengan ini diharapkan penulis untuk lebih

memahami secara menyeluruh praktik pengelolaan anggaran biaya operasional di Klinik Harapan Sehat Padalarang. Data anggaran dan realisasi biaya operasional juga dianalisis

2.2 Proses Analisis

1. Mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian yaitu mengumpulkan dokumen laporan anggaran dan realisasi biaya operasional klinik Harapan Sehat Padalarang.
2. Menghitung data berdasarkan laporan anggaran biaya produksi dan realisasi anggaran biaya operasional Tahun 2021.
3. Melakukan wawancara dengan pihak yang memiliki kapasitas terkait dengan kebutuhan data dengan cara tanya jawab.
4. Menganalisis data dengan data penelitian sebelumnya mengenai anggaran biaya.
5. Membuat kesimpulan

2.3 Tinjauan Literatur

2.3.1 Pengertian Bisnis

Menurut Griffin dan Ebert [1] bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud mendapatkan laba. Bisnis ialah suatu lembaga yang menghasilkan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat meningkat, maka lembaga bisnis pun akan meningkat pula perkembangannya untuk memenuhi kebutuhan tersebut, sambil memperoleh laba. Menurut Munandar [2], *Business budget* (anggaran perusahaan) atau *budget* (anggaran) adalah suatu rencana keuangan yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan, dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

2.3.2 Definisi Anggaran

Menurut Garrison, Norren and Brewer [3], "Anggaran adalah sebuah perencanaan terperinci mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan selama suatu periode waktu tertentu. Menurut Rudianto [4] dalam bukunya yang berjudul Penganggaran, Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Dan menurut M. Nafarin [5] menyatakan, "Anggaran merupakan suatu rencana keuangan tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang selain itu anggaran dapat berfungsi atau berguna sebagai:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran dan teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam unit atau uang.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan selaras dalam mencapai tujuan (laba).

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengawasi, mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kegiatan organisasi. Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas penulis menyimpulkan bahwa Anggaran merupakan rencana yang

dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang yang selaras dalam mencapai tujuan organisasi.

2.3.3 Pengendalian Anggaran

Pengendalian biaya atau pengendalian anggaran merupakan kontrol yang dilakukan untuk menilai prestasi dengan cara membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya standar yang ditetapkan sehingga akan dapat ditentukan efisiensi pada setiap departemen dimana produk diolah [6]. Pengendalian biaya operasional klinik bukan saja untuk tujuan peningkatan keuntungan atau profitabilitas akan tetapi juga sebagai alat kontrol dalam menjaga kondisi operasional klinik dalam keadaan yang sehat. Untuk memastikan bahwa biaya tidak melampaui batas yang telah ditetapkan, proses ini melibatkan pemantauan terus-menerus terhadap pengeluaran, pengenalan varian biaya, dan pengambilan tindakan korektif jika diperlukan [7]. Perencanaan dan pengendalian biaya operasional bukan hanya sekadar tugas administratif, melainkan strategi yang cerdas dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika persaingan klinik di Indonesia. Kedua aspek ini bersinergi untuk menciptakan landasan yang kokoh bagi klinik untuk berkembang, memberikan pelayanan terbaik, dan tetap relevan dalam menanggapi kebutuhan kesehatan masyarakat.

Penggunaan anggaran merupakan proses atas perencanaan yang menggunakan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk menyiapkan nilai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap bagian yang dapat dipertanggung jawabkan guna melaksanakan perannya masing-masing. Dengan adanya anggaran maka manajemen dapat membandingkan dan menganalisa biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, yang dapat memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan. Karena anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana, pengkoordinasian kerja dan pengawasan kerja. Dari uraian diatas dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran sangat penting dalam sebuah organisasi, maka realisasi anggaran perlu dievaluasi untuk mengetahui apakah dalam penyusunan anggaran cukup efektif sebagai alat pengendalian manajemen di Klinik Pratama Harapan Sehat Padalarang.

Klinik Paratama Harapan Sehat Padalarang dibangun pada tahun 1997, yang beralamat di Jl. GA Manulang No. 233 Desa Jayamekar Kecamatan Padalarang Kabupaten Bandung Barat, pada awalnya Klinik Pratama Harapan Sehat dijalankan langsung oleh pemiliknya yaitu H. Asep Saepudin S. Kep, Ners dengan memberikan pelayanan rawat jalan. Seiring perubahan waktu dan tuntutan pelayanan akhirnya pada tahun 2007 Klinik Pratama Harapan Sehat bertransformasi menjadi Klinik Kesehatan yah Profesional dengan tenaga Kesehatan yang tersertifikasi, memiliki Izin, Sertifikasi kompetensi di bidangnya. Mulai dari Dokter, Apoteker, Asisten Apoteker Perawat, Analis Kesehatan, Bidan, Ahli Gizi serta tenaga professional lainnya. Klinik Harapan Sehat saat ini dilengkapi dengan pelayanan UGD 24 jam, rawat inap, pelayanan kebidanan persalinan dan KB, Laboratorium 24 Jam serta instalasi farmasi.

Tujuan penelitian analisis anggaran biaya operasional pada klinik pratama harapan sehat padalarang adalah untuk mengetahui penggunaan anggaran biaya operasional terhadap kegiatan operasional di klinik. Anggaran merupakan sebuah sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan agar manajer dapat melaksanakan kegiatan operasional rumah sakit secara lebih efektif dan efisien. Persaingan yang kuat dalam bisnis klinik dalam

memenuhi fasilitas pelayanan, menjadi sebuah tantangan besar untuk dapat melakukan efisiensi biaya anggaran.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil Penelitian

Dari hasil pengumpulan data laporan keuangan klinik harapan sehat padalarang periode tahun 2020 dan 2021, untuk melihat seberapa besar tingkat pertumbuhannya, Adapun data yang diperoleh sebagai berikut:

- a. Data Anggaran Tahun 2020
- b. Data Anggaran Tahun 2021
- c. Data Realisasi Biaya Operasional Tahun 2020
- d. Data Realisasi Biaya Operasional Tahun 2021

Data yang di dapatkan berupa data detail atas biaya operasional, *Operasional Cost*, (Biaya gaji medis, biaya jasa medis, biaya lembur, tunjangan hari raya tenaga medis, biaya parcel lebaran, biaya farmasi dan lainnya) *Overhead Cost*, (Biaya gaji non medis, lembur, thr karyawan, biaya listrik, pemeliharaan sarana dan prasarana).

3.2 Anggaran Dan Realisasi Tahun 2020 - 2021

Tabel 1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Klinik Tahun 2020

	TAHUN 2020			
	Anggaran	Realisasi	Varian	%
Operasional Cost	1.822.866.335	1.944.458.574	121.592.239	7%
Overhead Cost	377.300.254	372.992.865	(4.307.388)	-1%
Total	2.200.166.589	2.317.451.439	117.284.851	5%

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa adanya peningkatan biaya realisasi dibandingkan dengan target anggaran biaya pada tahun 2020, tepatnya biaya langsung yang lebih tinggi dari target anggaran sebesar 5%, dari hasil pemetaan data dan wawancara kenaikan 5% ini dikarenakan adanya kasus varian baru COVID-19 pada tahun 2020 yang menyebabkan adanya kenaikan biaya operasional untuk memenuhi kebutuhan pelayanan di klinik harapan sehat.

Tabel 2. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Klinik Tahun 2021

	TAHUN 2021			
	Anggaran	Realisasi	Varian	%
Operasional Cost	2.309.181.252	2.455.300.450	146.119.198	6%
Overhead Cost	514.859.302	541.369.214	26.509.911	5%
Total	2.824.040.554	2.996.669.664	172.629.110	6%

Tabel 2 diatas menunjukkan bahwa adanya peningkatan biaya realisasi dibandingkan dengan target anggaran biaya pada tahun 2021, tepatnya biaya langsung yang lebih tinggi dari target anggaran sebesar 6%, dari hasil pemetaan data dan wawancara kenaikan 6% ini dikarenakan adanya pelayanan tambahan dan masih adanya kasus covid di tahun 2021 yang

menyebabkan adanya kenaikan biaya operasional untuk memenuhi kebutuhan pelayanan di klinik harapan sehat.

Tabel 3. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Klinik Tahun 2020

	ANGGARAN	REALISASI	VARIAN	%
Total OC	1.822.866.335	1.944.458.574	121.592.239	7%
Gaji Karyawan Medis	259.612.019	236.010.926	(23.601.093)	9%
Jasmed Dokter	348.809.620	341.970.216	(6.839.404)	2%
Jasmed Perawat	17.894.559	18.259.754	365.195	2%
Transport Dokter	500.000	2.280.000	1.780.000	356%
Lembur Medis	15.240.000	30.904.003	15.664.003	103%
Biaya IFRS	950.761.017	1.105.536.066	154.775.049	16%
Pembayaran Lab	169.080.047	150.695.229	(18.384.818)	11%
Biaya Makan Pasien	46.287.561	44.939.380	(1.348.181)	3%
Biaya Rontgen	1.500.000	745.000	(755.000)	50%
Biaya Takjil	1.931.512	1.868.000	(63.512)	3%
THR Karyawan Medis	11.250.000	11.250.000	-	0%

Tabel 3 Menunjukkan data rencana anggaran dengan realisasi yang terjadi di tahun 2020, Gaji karyawan medis realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 23.601.093 atau 9% dari target anggaran, Jasmed Dokter realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 6.839.404 atau 2%, Jasmed perawat realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 365.195 atau 2%, Transport dokter realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 1.780.000 atau persentase sebesar 356%, Lembur medis realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 15.664.003 atau 103% dari target anggaran, Biaya IFRS 16% atau dengan nonimal Rp. 154.775.049 lebih besar dari target anggarannya, Pembayaran Lab realisasinya lebih rendah 3% Rp. 18.384.818 dari anggaran, Biaya makan pasien 3% yaitu sebesar Rp. 1.348.181, biaya rontgen 50% yaitu sebesar Rp. 755.000, biaya takjil memiliki nilai varian Rp. 64.512 atau 3% dari target anggarannya, THR karyawan medis sudah sesuai dengan anggaran.

Tabel 4. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Klinik Tahun 2021

	TAHUN 2021			
	Anggaran	Realisasi	Varian	%
Total OC	2.309.181.252	2.455.300.450	(146.119.198)	6%
Gaji Karyawan Medis	259.612.019	431.166.733	(171.554.714)	66%
Jasmed Dokter	349.000.000	352.572.250	(3.572.250)	1%
Jasmed Perawat	50.000.000	50.010.423	(10.423)	0%
Transport Dokter Dokter	-	-	-	
Lembur Medis	47.500.000	46.359.212	1.140.788	2%
Biaya IFRS	1.271.366.476	1.250.992.161	20.374.315	2%
Pembayaran Lab	231.306.613	224.569.528	6.737.086	3%

	TAHUN 2021			
	Anggaran	Realisasi	Varian	%
Biaya Makan Pasien	44.000.000	43.264.000	736.000	2%
Biaya Rontgen	3.000.000	2.970.000	30.000	1%
Biaya Takjil	-	-	-	
THR Karyawan Medis	53.396.144	53.396.144	-	0%

Tabel 4 Menunjukkan data rencana anggaran dengan realisasi yang terjadi di tahun 2021, Gaji karyawan medis realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 171.554.714 atau 66% dari target anggaran, Jasmed Dokter realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 3.572.250 atau 1%, Jasmed perawat realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 10.423 atau 0%, Lembur medis realisasiya terdapat selisih anggaran sebesar Rp. 1.140.788 atau 2% dari target anggaran, Biaya IFRS 2% atau dengan nonimal Rp. 20.374.315 lebih besar dari target anggarannya, Pembayaran Lab realisasinya lebih rendah 3% Rp. 6.737.086 dari anggaran, Biaya makan pasien 2% yaitu sebesar Rp. 736.000, biaya rontgen 50% yaitu sebesar Rp. 30.000, biaya takjil sudah sesuai dengan target anggaran dan THR karyawan medis sudah sesuai dengan anggaran.

Tabel 5. Anggaran dan Realisasi Biaya *Overhead Cost* Klinik Tahun 2020

	TAHUN 2020			
	Anggaran	Realisasi	Varian	%
Total OHC	389.300.254	384.078.800	(5.221.453)	-1%
Gaji Non Medis	204.457.475	187.575.665	(16.881.810)	8%
Lembur Non Medis	1.980.000	2.098.000	118.000	6%
Biaya Marketing	89.925.987	87.866.085	(2.059.902)	2%
Biaya Pemeliharaan	65.695.792	73.666.550	7.970.758	12%
Biaya Logistik	17.191.000	22.822.500	5.631.500	33%
THR Karyawan Non Medis	10.050.000	10.050.000	-	0%

Dari data table 5 diatas menunjukkan bahwa biaya Operasional klinik harapan sehat terdapat selisih / varian pada Gaji Non Medis sebesar Rp. 16.881.810 atau dengan persentase sebesar 8%, Lembur non medis Rp. 118.800 atau sebesar 6%, Biaya marketing terdapat varian lebih kecil dari anggaran Rp. 2.059.902 yaitu 2%, biaya pemeliharaan sebesar Rp. 7,970.758 atau sebesar 12%, Biaya logistic sebesar 33% atau realisasinya lebih besar sebesar Rp. 5.631.500 dari target anggarannya dan THR karyawan non medis sesuai dengan target anggarannya.

Tabel 6. Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Cost Klinik Tahun 2021

	TAHUN 2021			
	ANGGARAN	REALISASI	VARIAN	%
Total OHC	519.459.302	545.955.114	26.495.811	5%
Gaji Non Medis	245.348.970	241.046.910	(4.302.060)	2%

Lembur Non Medis	6.500.000	6.244.000	(256.000)	4%
Biaya Marketing	119.104.795	123.315.739	4.210.944	4%
Biaya Pemeliharaan	95.970.509	122.948.436	26.977.927	28%
Biaya Logistik	21.142.763	21.007.763	(135.000)	1%
THR Karyawan Non Medis	31.392.265	31.392.265	-	0%

Dari data table 6 diatas menunjukkan bahwa biaya Operasional klinik harapan sehat terdapat selisih / varian pada Gaji Non Medis lebih besar dari anggaran sebesar Rp. 4.403.060 atau dengan persentase sebesar 2%, Lembur non medis Rp. 256.000 atau sebesar 4%, Biaya marketing terdapat varian lebih besar dari anggarannya sebesar Rp. 4.210.944 yaitu 4%, biaya pemeliharaan sebesar Rp. 26,977.927 atau sebesar 28%, Biaya logistic sebesar 1% atau realisasinya lebih kecil sebesar Rp. 135.00 dari target anggarannya dan THR karyawan non medis sesuai dengan target anggarannya.

4. KESIMPULAN

Dengan data tersebut maka penulis dapat menarik kesimpulan pada tahun 2020 terjadi varian sebesar Rp. 116.370.786 lebih besar 5% dari target anggaran tahun 2020, dan ditahun 2021 kembali terjadi dimana realisasi lebih besar dari anggaran sebesar Rp. 172.615.010 atau sebesar 6% dari target anggaran di tahun 2021. Dari data anggaran dan realisasi biaya operasional Klinik Harapan Sehat Padalarang dikedua tahun tersebut realisasi dari biaya operasional lebih tinggi dari target anggarannya, dari informasi dan data yang didapat di tahun 2020 terjadi kenaikan yang signifikan dari belanja obat diinstalasi farmasi dimana pembelanjaan obat meningkat melebihi dari target anggaran dikarenakan permintaan meningkat dikarenakan pandemic covid-19. Ditahun 2021 pengadaan obat atau pembelian di instalasi farmasi sudah lebih baik dibanding tahun 2020 ini menunjukkan dimana penggunaan anggaran mampu membantu manajemen dalam pengendalian operasional klinik.

Kesimpulan dari tahun 2021 klinik memiliki program penambahan pelayanan baru di unit IGD, Unit Rawat Inap, dan unit Laboratorium, akan tetapi secara anggaran belum dihitung perencanaan kenaikan anggaran atas program kerja tersebut, sehingga terjadi kenaikan signifikan pada realisasi biaya gaji di tahun 2021 sebesar Rp. 171.554.714 atau sebesar 66% dari target anggaran.

REFERENSI

- [1] Griffin, Ricky W & Ebert, Ronald J 2007. Bisnis Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga
- [2] Munandar. 2015. Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja Edisi Lima. Yogyakarta: BPFE.
- [3] Garrison, Noreen, dan Brewer. 2007. Akuntansi Manajerial. Edisi ke-11. Jakarta : Salemba Empat.
- [4] Rudianto. 2009. Penganggaran :Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- [5] Nafarin, M. 2007. Penganggaran Perusahaan Edisi 3. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- [6] Drs. R. A. Supriyono, S.U, 2000, Akuntansi Manajemen, Edisi ketiga, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

- [7] Patimah, S. (2020). Pengaruh Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja dan Biaya Overhead Pabrik Terhadap Omset Penjualan Pabrik Roti Gembung Kota Raja Km. 3 Balikpapan Kalimantan Timur. METHOSIKA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan Methodist,, 4. .doi:doi:-<https://doi.org/10.46880/jsika.Vol4No1.pp19-33>.