



EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF BUDGET MANAGEMENT IN THE BUDGETING UNIT OF ONE OF THE COMPANY IN YOGYAKARTA

EVALUASI EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN PADA UNIT BUDGETING SALAH SATU INSTANSI DI YOGYAKARTA

Dina Syarafina Fahsa¹, Yuni Nustini²

Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

E-mail: dinasyarafinaf@gmail.com

ARTICLE INFO

Correspondent

Dina Syarafina Fahsa
dinasyarafinaf@gmail.com

Key words:

Budget Effectiveness,
Budget Management,
Performance-Based
Budgeting, Internal
Control, Company
Operations.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1288 - 1301

ABSTRACT

This study aims to evaluate the effectiveness of budget management in the Budgeting Unit of one of the Company in Yogyakarta. This study examines the budget planning, implementation, and evaluation processes, as well as the factors that influence the effectiveness of budget management. The results show that budget management is carried out through three main stages: planning, implementation, and evaluation. In the planning stage, a combination of budgeting methods such as bottom-up budgeting, top-down budgeting, incremental budgeting, and performance-based budgeting is used to ensure participatory and directed budget preparation. The implementation stage is carried out through a strict administrative mechanism as part of the internal control system, while the evaluation stage is carried out by comparing the budget and realization as a basis for decision-making in the following period. In general, budget management in the Budgeting Unit of one of the Company in Yogyakarta is considered effective, as indicated by the alignment between budget planning and realization and its ability to support the smooth operation of the company. Although there are several budget items with realization exceeding 100%, this condition reflects the budget's flexibility to adapt to dynamic operational needs. The effectiveness of budget management is influenced by several factors, including human resource competency, the application of a combination of budgeting methods, internal control systems, budget flexibility, the use of information technology, and inter-unit coordination and communication. Challenges faced include the dynamics of operational needs that are difficult to predict, limited structured performance measurement, hierarchical administrative processes, and differences in understanding of budgeting between units. However, various efforts, such as improving coordination, budget flexibility, and routine monitoring, have been implemented to overcome these challenges.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL

Koresponden

Dina Syarafina Fahsa
dinasyarafinaf@gmail.com

Kata kunci:

Efektivitas Anggaran,
 Pengelolaan Anggaran,
 Performance-Based
 Budgeting, Pengendalian
 Internal, Operasional
 Instansi.

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Hal: 1288 - 1301

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting salah satu Instansi di Yogyakarta. Penelitian ini mengkaji proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan, digunakan kombinasi metode penganggaran seperti *bottom-up budgeting*, *top-down budgeting*, *incremental budgeting*, dan *performance-based budgeting* untuk memastikan penyusunan anggaran yang partisipatif dan terarah. Tahap pelaksanaan dilakukan melalui mekanisme administrasi yang ketat sebagai bagian dari sistem pengendalian internal, sementara tahap evaluasi dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi sebagai dasar pengambilan keputusan pada periode berikutnya. Secara umum, pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting salah satu Instansi di Yogyakarta dinilai efektif, yang ditunjukkan oleh kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran serta kemampuannya dalam mendukung kelancaran operasional instansi. Meskipun terdapat beberapa pos anggaran dengan realisasi melebihi 100%, kondisi tersebut mencerminkan fleksibilitas anggaran untuk menyesuaikan kebutuhan operasional yang dinamis. Efektivitas pengelolaan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kompetensi sumber daya manusia, penerapan kombinasi metode penganggaran, sistem pengendalian internal, fleksibilitas anggaran, pemanfaatan teknologi informasi, serta koordinasi dan komunikasi antarunit. Adapun kendala yang dihadapi meliputi dinamika kebutuhan operasional yang sulit diprediksi, keterbatasan pengukuran kinerja yang terstruktur, proses administrasi yang berbelit-belit, serta perbedaan pemahaman penganggaran antarunit. Namun demikian, berbagai upaya seperti peningkatan koordinasi, fleksibilitas anggaran, dan monitoring rutin telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut.

Copyright © 2026 JSER. All rights reserved

PENDAHULUAN

Unit budgeting merupakan bagian strategis dalam organisasi pelayanan publik karena berfungsi sebagai pengelola utama sumber daya keuangan yang mendukung pelaksanaan program dan kegiatan organisasi. Efektivitas pengelolaan anggaran pada unit ini menjadi indikator penting keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah direncanakan. Pengelolaan anggaran yang efektif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menyerap anggaran, tetapi juga mencerminkan sejauh mana anggaran digunakan secara tepat sasaran, terencana, dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian kinerja organisasi. Dalam konteks sektor publik, efektivitas pengelolaan anggaran juga erat kaitannya dengan prinsip akuntabilitas, efisiensi, dan transparansi dalam penggunaan dana publik, terutama ketika anggaran tersebut

berasal dari sumber negara dan ditujukan untuk pelayanan publik yang berdampak besar pada masyarakat.

Pentingnya efektivitas pengelolaan anggaran ditegaskan oleh (Wigati, 2025) yang menyatakan bahwa manajemen keuangan sektor publik memiliki peran sentral dalam memastikan efektivitas pemanfaatan anggaran guna mendukung pencapaian target program pemerintah serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya yang tersedia. Efektivitas anggaran yang tinggi menunjukkan bahwa anggaran tidak hanya digunakan secara penuh, namun digunakan untuk menghasilkan *output* yang sesuai dengan perencanaan strategis organisasi. Konsep ini menunjukkan bahwa efektivitas anggaran merupakan prasyarat utama bagi organisasi publik untuk menjalankan fungsinya secara optimal dan berkelanjutan, serta untuk mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran kepada publik dan pemangku kepentingan.

Efektivitas pengelolaan anggaran sangat dipengaruhi oleh kualitas proses penganggaran yang diterapkan, termasuk perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi anggaran yang saling terintegrasi. (Jumardi, 2025) menekankan bahwa penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran karena menautkan alokasi dana dengan pencapaian *output* dan *outcome* yang terukur. Namun demikian, pelaksanaan penganggaran berbasis kinerja memerlukan kapasitas organisasi yang memadai, komitmen manajemen, serta keterlibatan aktif para pengelola anggaran agar efektivitas yang diharapkan dapat tercapai dalam praktiknya.

Selain kualitas proses, efektivitas pengelolaan anggaran juga tercermin dari kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran. Jika realisasi anggaran konsisten dengan rencana dan memberikan kontribusi terhadap capaian indikator kinerja, maka pengelolaan anggaran dapat dikategorikan efektif. (Rinaldi et al., 2024) menjelaskan bahwa efektivitas realisasi anggaran mencerminkan kemampuan organisasi publik dalam mengimplementasikan perencanaan anggaran secara konsisten, sehingga program dan kegiatan dapat dilaksanakan sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, evaluasi efektivitas pengelolaan anggaran perlu dilakukan secara komprehensif, tidak hanya pada aspek realisasi keuangan tetapi juga pada tingkat pencapaian tujuan program.

Meskipun berbagai kajian telah membahas efektivitas pengelolaan anggaran di lingkungan pemerintah daerah dan instansi publik, kajian yang secara khusus menelaah efektivitas pengelolaan anggaran pada *unit budgeting* di salah satu sektor ini masih relatif terbatas. Padahal, sektor keinstansian memiliki karakteristik organisasi yang kompleks, ditandai dengan tuntutan operasional yang tinggi, standar pelayanan yang ketat, serta kebutuhan koordinasi lintas unit yang intensif. Dalam kondisi tersebut, *unit budgeting* dituntut mampu mengelola anggaran secara efektif agar kegiatan operasional dan pengembangan infrastruktur salah satu instansi di Yogyakarta dapat berjalan sesuai rencana dan dukungan anggaran dapat benar-benar menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

Salah satu Instansi di Yogyakarta yang merupakan bagian dari instansi strategis nasional menghadapi dinamika pengelolaan anggaran yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya aktivitas operasional, kebutuhan pemeliharaan fasilitas, serta pengembangan layanan kepada pengguna jasa. Kondisi ini menuntut *unit budgeting* untuk mampu menyusun perencanaan anggaran yang realistis, melaksanakan anggaran secara disiplin, serta terus melakukan evaluasi yang berkelanjutan. Ketidakefektifan pengelolaan anggaran dapat berpotensi menimbulkan inefisiensi operasional,

keterlambatan program, atau penurunan kualitas layanan, sehingga perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas serta upaya perbaikan yang perlu dilakukan.

Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan suatu penelitian yang secara khusus mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* salah satu instansi di Yogyakarta. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik pengelolaan anggaran, proses pengambilan keputusan, kendala yang dihadapi, serta strategi perbaikan yang dilakukan oleh para pelaksana anggaran. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian pengelolaan anggaran sektor publik, serta kontribusi praktis bagi pembuat kebijakan dan pengelola anggaran di institusi pelayanan publik sektor keinstansian.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, yang bertujuan menggambarkan secara sistematis kondisi, aktivitas, dan proses kerja selama pelaksanaan program magang tanpa melakukan manipulasi variabel. Pendekatan ini digunakan untuk memahami fenomena dan pengalaman nyata di lapangan dengan menekankan makna subjektif serta dinamika sosial yang terjadi (Furidha, 2024).

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak bertujuan menguji hipotesis atau melakukan analisis statistik, tetapi untuk mendeskripsikan secara mendalam praktik pengelolaan anggaran pada unit budgeting di perusahaan tempat magang. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat melakukan observasi langsung terhadap proses kerja, alur penganggaran, serta peran unit terkait dalam mendukung operasional perusahaan (Furidha, 2024).

Sumber dan Data Penelitian

Lokasi dan Jenis Industri Perusahaan

Kegiatan magang dilaksanakan pada salah satu Instansi di Yogyakarta. Fokus kegiatan berada pada unit budgeting yang berperan dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran untuk mendukung operasional Instansi.

Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung melalui observasi aktivitas kerja dan wawancara semi-terstruktur dengan pegawai yang terlibat dalam pengelolaan anggaran. Data ini memberikan informasi kontekstual mengenai praktik kerja yang tidak tersedia dalam dokumentasi tertulis (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan seperti laporan rancangan anggaran, laporan realisasi anggaran, dan arsip internal yang digunakan untuk memperkuat analisis serta memberikan konteks administratif terhadap data primer (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode berikut:

a. Observasi

Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung aktivitas kerja pada unit budgeting, termasuk proses penyusunan anggaran, koordinasi antarunit, serta mekanisme pengendalian dan evaluasi anggaran. Teknik ini memungkinkan peneliti memperoleh gambaran nyata mengenai praktik pengelolaan anggaran di lapangan (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

b. Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan pembimbing lapangan dan staf unit budgeting untuk memperoleh informasi mengenai proses pengelolaan anggaran, metode penganggaran yang digunakan, serta kendala yang dihadapi selama pelaksanaan anggaran (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mempelajari dokumen internal perusahaan seperti laporan dan arsip terkait penganggaran. Teknik ini berfungsi sebagai pelengkap data observasi dan wawancara sehingga dapat meningkatkan keandalan temuan penelitian (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan analisis kualitatif deskriptif melalui beberapa tahapan berikut:

1. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memahami konteks fenomena sejak awal penelitian (Rahmani et al., n.d.).

2. Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan menyaring, menyederhanakan, dan mengelompokkan informasi agar lebih fokus pada tujuan penelitian serta menghasilkan data yang lebih terstruktur (Rahmani et al., 2025).

3. Penyajian Data

Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk naratif atau tabel sehingga memudahkan peneliti melihat pola dan hubungan antar informasi (Nurhaswinda et al., 2025).

4. Penarikan Kesimpulan

Tahap akhir dilakukan dengan menginterpretasikan data, menghubungkan temuan dengan rumusan masalah, serta melakukan verifikasi melalui triangulasi untuk memastikan keandalan hasil penelitian (Rahmani et al., 2025).

Melalui tahapan analisis tersebut, penelitian ini menghasilkan temuan yang kredibel mengenai efektivitas pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting Instansi di Yogyakarta.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Anggaran

1. Proses Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran pada Unit Budgeting salah satu instansi di Yogyakarta dilakukan dengan mengombinasikan beberapa metode, yaitu *bottom-up budgeting*, *top-down budgeting*, *incremental budgeting*, dan *performance-based budgeting*. Pendekatan *bottom-up* terlihat dari keterlibatan unit kerja dalam menyusun usulan anggaran

berdasarkan kebutuhan masing-masing unit, yang kemudian diselaraskan dengan kebijakan dan pagu anggaran manajemen melalui pendekatan *top-down*.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

“Usulan anggaran berasal dari unit kerja, tapi tetap disesuaikan dengan kebijakan dan pagu dari manajemen.”

Penggunaan realisasi anggaran tahun sebelumnya juga menunjukkan penerapan *incremental budgeting* untuk menjaga stabilitas alokasi anggaran. Selain itu, perencanaan telah mempertimbangkan keterkaitan antara anggaran dengan aktivitas serta target operasional instansi, sehingga mencerminkan orientasi kinerja. Namun, penerapan *performance-based budgeting* belum sepenuhnya komprehensif karena belum seluruh alokasi anggaran didasarkan pada indikator kinerja yang terukur seperti output dan outcome.

2. Proses Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan implementasi dari rencana anggaran yang telah disusun dan dilakukan melalui mekanisme administrasi yang ketat, seperti penggunaan nota dinas dan nota konfirmasi anggaran untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

“Setiap penggunaan anggaran harus dikonfirmasi terlebih dahulu supaya sesuai dengan rencana dan aturan.”

Hasil analisis menunjukkan beberapa pos anggaran memiliki realisasi di atas 100%, yang mencerminkan fleksibilitas anggaran dalam merespons kebutuhan operasional instansi yang dinamis. Dalam perspektif *performance-based budgeting*, fleksibilitas tersebut bertujuan memastikan kegiatan operasional tetap berjalan sesuai target kinerja, meskipun belum seluruh kegiatan dikaitkan dengan indikator kinerja yang terukur secara kuantitatif.

3. Proses Evaluasi Anggaran

Evaluasi anggaran dilakukan dengan membandingkan antara anggaran yang direncanakan dan realisasinya melalui monitoring berkala. Unit Budgeting melakukan monitoring setiap bulan melalui laporan realisasi dari masing-masing unit kerja.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

“Monitoring realisasi anggaran dilakukan secara rutin untuk memastikan penggunaan anggaran masih sesuai rencana... Kalau ada selisih yang cukup besar, biasanya langsung dibahas untuk diketahui penyebabnya.”

Monitoring bulanan menjadi dasar penyusunan laporan evaluasi triwulanan dan tahunan. Evaluasi dilakukan dengan menganalisis deviasi anggaran serta dampaknya terhadap operasional instansi. Apabila terjadi deviasi signifikan, maka dilakukan penelusuran penyebab dan tindak lanjut berupa revisi anggaran, pengendalian penggunaan anggaran, atau perbaikan metode proyeksi pada perencanaan berikutnya.

Dalam konteks *performance-based budgeting*, evaluasi yang dilakukan telah mencakup pengawasan realisasi dan analisis deviasi secara sistematis. Namun, integrasi antara

evaluasi keuangan dan pengukuran indikator kinerja operasional belum sepenuhnya diterapkan secara formal sehingga masih memiliki potensi untuk dikembangkan.

Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Unit Budgeting salah satu Instansi di Yogyakarta

Efektivitas pengelolaan anggaran diukur dengan membandingkan antara realisasi anggaran dan anggaran yang direncanakan. Menurut (Rinaldi et al., 2024), efektivitas anggaran dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Efektivitas Anggaran} = \frac{\text{Realisasi Anggaran}}{\text{Target Anggaran}} \times 100\%$$

Tingkat efektivitas pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting salah satu Instansi di Yogyakarta selama periode 2022–2024 menunjukkan variasi pada setiap pos anggaran. Variasi ini mencerminkan dinamika kebutuhan operasional instansi yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi pada tahap perencanaan.

Pada Beban Pegawai, tingkat efektivitas pada tahun 2022 mencapai 99,046%, yang menunjukkan kesesuaian tinggi antara rencana dan realisasi anggaran. Namun pada tahun 2023 dan 2024 efektivitas meningkat menjadi 108,020% dan 118,822%, yang berarti realisasi melebihi rencana awal. Narasumber menjelaskan bahwa kondisi tersebut terjadi karena adanya penyesuaian kebutuhan operasional, seperti peningkatan trafik atau kebutuhan lembur tenaga kerja. Dalam perspektif teori efektivitas anggaran, kondisi ini tidak selalu menunjukkan ketidakefektifan selama tambahan anggaran tersebut mendukung pencapaian tujuan operasional (Wigati, 2025).

Pada Beban Operasional Instansi (ex D&A), tingkat efektivitas pada tahun 2022 mencapai 145,42%, yang menunjukkan deviasi signifikan antara rencana dan realisasi. Narasumber menyatakan bahwa operasional instansi bersifat dinamis sehingga sering muncul kebutuhan mendadak yang belum terakomodasi dalam perencanaan awal. Peningkatan realisasi dipengaruhi oleh meningkatnya aktivitas layanan, kebutuhan pemeliharaan tambahan, serta pengeluaran operasional yang belum diproyeksikan secara rinci. Menurut (Wigati, 2025), deviasi yang besar menunjukkan kurang efektifnya perencanaan anggaran. Hal ini juga dapat dijelaskan melalui teori incremental budgeting, yang cenderung menggunakan data historis sehingga berpotensi menimbulkan *underestimation* ketika terjadi peningkatan aktivitas secara signifikan (Jumardi, 2025). Pada tahun 2023 dan 2024, efektivitas menurun menjadi 91,53% dan 103,280%, yang menunjukkan adanya perbaikan dalam akurasi perencanaan setelah evaluasi tahun sebelumnya.

Sementara itu, Beban Operasional Instansi menunjukkan tingkat efektivitas yang relatif stabil, yaitu 95,979% pada tahun 2022, 92,443% pada tahun 2023, dan 109,439% pada tahun 2024. Stabilitas ini disebabkan oleh sifat beban penyusutan dan amortisasi yang dihitung berdasarkan nilai aset tetap dan masa manfaatnya. Narasumber menyatakan bahwa perubahan pada pos ini tidak terlalu signifikan karena bersifat rutin. Menurut (Rinaldi et al., 2024), pos belanja yang berbasis perhitungan akuntansi cenderung memiliki deviasi yang rendah karena dapat diprediksi secara sistematis, sehingga tingkat efektivitas pada pos ini dapat dikategorikan efektif.

Pada Beban Pemasaran, tingkat efektivitas menunjukkan kecenderungan stabil dan mendekati 100%, yaitu 90,625% pada tahun 2022, 97,415% pada tahun 2023, dan 99,502% pada tahun 2024. Narasumber menjelaskan bahwa kegiatan pemasaran umumnya telah direncanakan sejak awal tahun sehingga realisasinya tidak jauh dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa belanja pemasaran bersifat *program-based* dan

lebih terstruktur dibandingkan belanja operasional. Oleh karena itu, tingkat efektivitas yang mendekati 100% menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran pada pos pemasaran dapat dikategorikan efektif dan stabil (Wigati, 2025).

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Efektivitas pengelolaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh realisasi anggaran, tetapi juga oleh faktor internal dan sistem pengelolaan yang mendukung proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran. Menurut (Rinaldi et al., 2024), efektivitas dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, kompetensi sumber daya manusia, sistem pengendalian internal, serta keterkaitan antara anggaran dan kinerja. Selain itu, kemampuan organisasi beradaptasi terhadap dinamika operasional juga mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran (Wigati, 2025). Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting Instansi di Yogyakarta adalah sebagai berikut.

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kompetensi SDM merupakan faktor penting dalam efektivitas pengelolaan anggaran. SDM yang memahami proses penganggaran dan regulasi dapat menyusun serta mengendalikan anggaran secara lebih efektif (Tetty & Putri, 2023). Hasil wawancara menunjukkan bahwa staf Unit Budgeting telah memahami alur penganggaran, mulai dari perencanaan hingga evaluasi, termasuk proses verifikasi dan monitoring realisasi anggaran. Hal ini didukung oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja yang relevan di bidang akuntansi dan keuangan. Secara teoretis, kompetensi SDM berpengaruh terhadap akurasi perencanaan dan pengendalian anggaran (Rinaldi et al., 2024). Namun demikian, perbedaan pemahaman penganggaran pada unit teknis masih menjadi tantangan dalam proses pengajuan anggaran awal.

2. Penerapan Metode Penyusunan Anggaran

Metode penyusunan anggaran juga mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran. Penelitian menunjukkan bahwa Unit Budgeting menerapkan kombinasi *bottom-up budgeting*, *top-down budgeting*, *incremental budgeting*, dan *performance-based budgeting*. Usulan anggaran berasal dari unit kerja dan kemudian diverifikasi serta diselaraskan dengan kebijakan manajemen dan pagu anggaran yang berlaku. Pendekatan ini memungkinkan proses penganggaran yang partisipatif sekaligus terkontrol (Jumardi, 2025). Namun, keterbatasan pendekatan *incremental budgeting* dalam mengantisipasi perubahan operasional yang signifikan masih mempengaruhi efektivitas pada beberapa pos anggaran.

3. Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal berperan dalam memastikan penggunaan anggaran sesuai dengan rencana dan ketentuan yang berlaku. Pengendalian dilakukan melalui prosedur administrasi seperti penggunaan nota dinas dan nota konfirmasi anggaran sebelum realisasi dilakukan. Pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan disiplin anggaran dan mencegah penyimpangan (Hidayat, 2023), meskipun dalam beberapa kasus prosedur administratif yang berjenjang dapat mempengaruhi kecepatan pelaksanaan kegiatan.

4. Fleksibilitas Anggaran

Fleksibilitas anggaran diperlukan untuk menghadapi dinamika operasional instansi yang tidak selalu dapat diprediksi. Mekanisme penyesuaian anggaran dilakukan

melalui prosedur resmi seperti pengajuan revisi oleh unit kerja, verifikasi oleh Unit Budgeting, realokasi antar pos anggaran, serta persetujuan pejabat berwenang sesuai pedoman RKAP dan SOP perusahaan. Fleksibilitas yang terkontrol ini memungkinkan organisasi menyesuaikan kebutuhan operasional tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas dan pengendalian internal (Wigati, 2025).

5. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Teknologi informasi mendukung proses monitoring dan evaluasi anggaran melalui sistem informasi yang mempermudah pelaporan dan meningkatkan akurasi data. Sistem informasi yang baik dapat meningkatkan ketepatan waktu dan akurasi pengelolaan anggaran (Verawati et al., 2021). Namun, optimalisasi sistem masih dapat ditingkatkan, terutama dalam integrasi data kinerja dengan data anggaran.

6. Koordinasi dan Komunikasi Antarunit

Koordinasi dan komunikasi antarunit kerja merupakan faktor penting dalam menjaga keselarasan antara kebutuhan operasional dan ketersediaan anggaran. Koordinasi yang baik dapat meminimalkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran (Rinaldi et al., 2024). Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi antarunit membantu menyesuaikan kebutuhan kegiatan dengan kondisi anggaran yang tersedia sehingga mendukung efektivitas pengelolaan anggaran.

Kendala dalam Pengelolaan Anggaran serta Upaya Penanggulangannya

Dalam praktik pengelolaan anggaran, efektivitas tidak hanya ditentukan oleh sistem yang dirancang, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai kendala yang muncul selama proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran. Menurut (Wigati, 2025), kendala dalam pengelolaan anggaran umumnya muncul akibat ketidaksesuaian antara perencanaan awal dan dinamika lingkungan operasional. Sejalan dengan itu, (Rinaldi et al., 2024) menyatakan bahwa deviasi antara rencana dan realisasi anggaran merupakan indikator adanya tantangan dalam proses penganggaran.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, kendala yang dihadapi *Unit Budgeting* salah satu Instansi di Yogyakarta dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Dinamika Kebutuhan Operasional yang Tidak Terprediksi

Salah satu kendala dalam pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting adalah adanya kebutuhan operasional instansi yang bersifat dinamis dan tidak sepenuhnya dapat diprediksi pada tahap perencanaan. Aktivitas operasional instansi sangat dipengaruhi oleh volume penerbangan, kondisi teknis fasilitas, serta kebijakan operasional dari kantor pusat.

Berdasarkan hasil perhitungan efektivitas anggaran, terdapat beberapa pos dengan realisasi melebihi 100%, seperti Beban Pegawai dan Beban Operasional Instansi. Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan tambahan yang muncul di luar rencana awal.

Narasumber menyampaikan:

"Operasional instansi itu sangat dinamis. Kalau trafik meningkat atau ada perbaikan fasilitas mendadak otomatis membutuhkan tambahan anggaran yang sebelumnya belum direncanakan."

Contoh lain yang disampaikan dalam wawancara adalah:

- Kebutuhan lembur pegawai saat peak season
- Perbaikan fasilitas akibat kerusakan teknis mendadak

- Penyesuaian standar pelayanan atau keamanan dari regulator

Kondisi ini menunjukkan bahwa pendekatan *incremental budgeting*, yang berbasis pada realisasi tahun sebelumnya, memiliki keterbatasan dalam mengantisipasi lonjakan aktivitas operasional. Menurut (Jumardi, 2025), kelemahan *incremental budgeting* terletak pada ketergantungannya terhadap data historis, sehingga kurang adaptif terhadap perubahan signifikan.

Upaya penanggulangan:

Untuk mengatasi kendala tersebut, *unit budgeting* menerapkan mekanisme penyesuaian dan pergeseran anggaran (*budget adjustment*) sesuai prosedur yang berlaku. Fleksibilitas ini memungkinkan anggaran tetap responsif terhadap kebutuhan aktual tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas.

2. Keterbatasan dalam Pengukuran Kinerja yang Terstruktur

Meskipun pengelolaan anggaran telah mengandung unsur *performance-based budgeting* (PBB), kendala yang dihadapi adalah belum seluruh kegiatan dikaitkan dengan indikator kinerja *output* dan *outcome* yang terdokumentasi secara sistematis.

Dalam wawancara, narasumber menjelaskan bahwa:

"Anggaran disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan target kegiatan, tetapi memang belum semua dikaitkan dengan indikator kinerja yang terukur secara detail."

Menurut teori *performance-based budgeting* (Jumardi, 2025), efektivitas anggaran akan lebih optimal apabila setiap alokasi dana secara jelas dikaitkan dengan indikator *output* dan *outcome* yang terukur. Ketidadaan indikator kinerja yang terstruktur dapat menyulitkan proses evaluasi berbasis hasil.

Upaya penanggulangan:

Unit Budgeting melakukan evaluasi rutin terhadap realisasi anggaran dan capaian operasional sebagai dasar penyusunan anggaran berikutnya. Meskipun belum sepenuhnya berbasis indikator formal, proses ini menunjukkan adanya upaya penguatan orientasi kinerja dalam pengelolaan anggaran.

3. Proses Administrasi yang Berjenjang

Kendala lain yang dihadapi adalah proses administrasi penganggaran yang relatif berjenjang dan membutuhkan waktu dalam proses persetujuan.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

"Karena harus melalui beberapa tahapan konfirmasi, kadang prosesnya membutuhkan waktu."

Menurut (Hidayat, 2023), sistem pengendalian internal yang kuat memang penting untuk menjaga akuntabilitas, namun apabila terlalu birokratis dapat mempengaruhi efektivitas waktu pelaksanaan kegiatan.

Upaya penanggulangan:

Untuk mengatasi kendala tersebut, *Unit Budgeting* meningkatkan koordinasi antarunit kerja serta memperjelas alur komunikasi dalam proses konfirmasi anggaran, sehingga waktu pemrosesan dapat diminimalkan tanpa mengurangi prinsip pengendalian.

4. Perbedaan Pemahaman Penganggaran Antarunit

Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa tidak seluruh unit kerja memiliki tingkat pemahaman yang sama terkait prioritas dan keterbatasan anggaran.

Narasumber menyampaikan:

"Kadang unit kerja mengusulkan anggaran sesuai kebutuhannya, tapi belum tentu sesuai dengan kondisi anggaran secara keseluruhan."

Menurut (Tetty & Putri, 2023), kompetensi dan pemahaman SDM merupakan faktor penting dalam menjaga efektivitas pengelolaan anggaran. Perbedaan pemahaman dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara usulan kebutuhan dan kemampuan anggaran organisasi.

Upaya penanggulangan:

Unit Budgeting melakukan komunikasi dan koordinasi intensif dengan unit kerja dalam proses penyusunan dan revisi anggaran agar terjadi keselarasan antara kebutuhan operasional dan kapasitas anggaran.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Unit Budgeting salah satu Instansi di Yogyakarta, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Anggaran

Pengelolaan anggaran dilaksanakan melalui tiga tahapan utama yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Pada tahap perencanaan digunakan kombinasi metode bottom-up budgeting, top-down budgeting, incremental budgeting, dan performance-based budgeting, sehingga penyusunan anggaran bersifat partisipatif dan tetap mengacu pada kebijakan manajemen.

Pelaksanaan anggaran dilakukan melalui mekanisme administrasi yang ketat, seperti penggunaan nota dinas dan nota konfirmasi anggaran sebagai bagian dari sistem pengendalian internal. Sementara itu, pada tahap evaluasi dilakukan monitoring dan perbandingan antara anggaran dan realisasi sebagai dasar pengambilan keputusan pada periode berikutnya.

Unsur performance-based budgeting (PBB) telah diterapkan melalui keterkaitan antara anggaran dan aktivitas operasional. Namun, penerapannya belum sepenuhnya komprehensif karena belum seluruh alokasi anggaran dikaitkan dengan indikator output dan outcome yang terdokumentasi secara sistematis.

2. Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Secara umum, pengelolaan anggaran pada Unit Budgeting salah satu Instansi di Yogyakarta telah berjalan efektif, terlihat dari kesesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran serta kemampuannya mendukung operasional instansi.

Hasil perhitungan menunjukkan sebagian besar pos anggaran berada dalam kategori efektif. Realisasi yang melebihi 100% pada beberapa pos tidak menunjukkan ketidakefisienan, tetapi mencerminkan fleksibilitas anggaran dalam menyesuaikan kebutuhan operasional yang dinamis.

Dalam perspektif teori efektivitas (Wigati, 2025), efektivitas tidak hanya diukur dari kesesuaian angka, tetapi juga dari kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan operasional. Berdasarkan hasil wawancara, penggunaan anggaran tetap mampu

mendukung kelancaran operasional instansi sehingga secara substantif dapat dikategorikan efektif.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Efektivitas pengelolaan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- Kompetensi sumber daya manusia
- Penerapan kombinasi metode penganggaran
- Sistem pengendalian internal
- Fleksibilitas anggaran
- Pemanfaatan teknologi informasi
- Koordinasi dan komunikasi antarunit

Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dan mendukung terciptanya pengelolaan anggaran yang adaptif dan akuntabel, sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa efektivitas anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, pengendalian, dan orientasi kinerja organisasi.

4. Kendala dan Upaya Penanggulangan

Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan anggaran meliputi:

- Dinamika kebutuhan operasional yang sulit diprediksi
- Keterbatasan pengukuran kinerja yang terstruktur
- Proses administrasi yang berjenjang
- Perbedaan pemahaman penganggaran antarunit

Untuk mengatasi kendala tersebut, Unit Budgeting melakukan berbagai upaya seperti penerapan fleksibilitas anggaran, peningkatan koordinasi, dan monitoring rutin. Hal ini menunjukkan adanya kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap tantangan pengelolaan anggaran.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Penguatan Penerapan Performance-Based Budgeting

Unit Budgeting disarankan untuk mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang lebih terstruktur dengan menetapkan indikator output dan outcome secara formal pada setiap program atau kegiatan guna meningkatkan akuntabilitas anggaran.

2. Optimalisasi Sistem Monitoring dan Evaluasi

Perlu penguatan sistem monitoring berbasis teknologi informasi agar evaluasi tidak hanya berfokus pada deviasi anggaran, tetapi juga pada pencapaian kinerja sehingga efektivitas dapat diukur secara lebih komprehensif.

3. Peningkatan Koordinasi dan Pemahaman Antarunit

Diperlukan peningkatan koordinasi dan sosialisasi antarunit kerja terkait proses penganggaran agar tercipta keselarasan antara kebutuhan operasional dan kemampuan anggaran.

4. Pengembangan Perencanaan yang Lebih Adaptif

Unit Budgeting disarankan menyusun perencanaan anggaran yang lebih adaptif, misalnya dengan menyediakan **cadangan anggaran untuk kebutuhan tidak terduga** tanpa mengganggu stabilitas anggaran utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldimas, Astuti, R. K., & Adillah, M. A. (2025). Zero Based Budgeting di Era Digital: Mewujudkan Anggaran Efisien dan Akuntabel Menuju Birokrasi 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(3), 426–440. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4868>
- Bimawardana, P. R., Mane, A., & Setiawan, L. (2025). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Terhadap Anggaran Belanja Daerah Pada Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Economy Business Development*, 3(2), 249–254. <https://doi.org/10.56326/jebd.v3i2.3074>
- Damayani, F., Ramadanty, J., & Fuadah, L. L. (2025). Menelisik Perkembangan Dan Peran Performance-Based Budgeting Dalam Penganggaran Organisasi Sektor Publik.
- Furidha, B. W. (2024). Comprehension Of The Descriptive Qualitative Research Method: A Critical Assessment Of The Literature. *Journal of Multidisciplinary Research*, 1–8. <https://doi.org/10.56943/jmr.v2i4.443>
- Verawati, H., Husaini, & Aisyah, S. (2021). Faktor Penentu Efektivitas Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Universitas Bengkulu.
- Hidayat, M. T. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan: Literatur Review. *ARMADA : Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 1(11), 1336–1347. <https://doi.org/10.55681/armada.v1i11.1035>
- Fauziah, R. I., Rachmawati, D., Wicaksana, F. G., Widayati, W., & Hidayat, T. (2025). Kelemahan Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja Di Indonesia: Scoping Review.
- Cahyani, D. D., Amalia, G. S., Putri, J. A., & Zahira, A. A. (2025). Analisis Pengukuran Kinerja Efisien Dan Efektivitas Anggaran Belanja Pemerintah Provinsi DKI Jakarta Periode 2020-2023. *Jurnal Kajian Dan Penalaran Ilmu Manajemen*, 3, 44–50. <https://doi.org/10.59031/jkpim.v3i1.513>
- Jumardi. (2025). Assessing the Effectiveness of Performance-Based Budgeting in Achieving Public Sector Financial Goals. <https://thejoas.com/index.php/>
- Medindari, K. N. A. A., Arianto, H. Y., Wahyuni, C., & Mulyani, A. S. (2024). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja pada Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta. *Jurnal Riset Akuntansi*, 63–72. <https://doi.org/10.29313/jra.v4i1.4244>
- Marisa, M., Nawawi, M., Muhiba, S., Iriani, A., & Novaria, E. (2025). Incremental Budgeting In Budget Allocation For Teacher Pedagogic Competency Development At Madrasah Ibtidaiyah Al-Adli Palembang (Vol. 14, Number 1). <https://ejournal.unibabwi.ac.id/index.php/sosioedukasi/index>
- Nurhaswinda, Maulina, S. R., Azzahra, Jannah, F., Jannah, N., Fadila, N. A., Harza, Z. J., & Putra, N. H. (2025). Penyajian Data. *LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren*, 3(1). <https://doi.org/10.35870/ljit.v3i1.3709>
- Tetty, & Putri, A. (2023). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah pada Pemerintah Kota Payakumbuh. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3n2.2632>
- Putri, H. J., & Murhayati, S. (2025). Metode Pengumpulan Data Kualitatif.
- Rahmani, D. A., Muhyati, S., & Kholis, I. (2025). Analisis Data Kualitatif.
- Ginanjari, Y. R., Ravenska, N., Nugroho, A. B., & Nurmalia, E. (2025). Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja: Studi Tentang Pengelolaan Keuangan di RSUP Dr. Hasan Sadikin.

- Jumaroh, & Sugiharti, Rr. R. (2021). Efektifitas dan efisiensi realisasi anggaran belanja: studi kasus di BAPPEDA Kabupaten Temanggung. In *Journal of Economics Research and Policy Studies* (Vol. 1, Number 1).
<https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jerps>
- Rinaldi, R., Hasibuan, A. P., Lubis, P. K. D., & Simanungkalit, J. (2024). Analisis Efektivitas Realisasi Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kota Medan Tahun 2021-2023. *Moneter: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 2, 32-41.
<https://doi.org/10.61132/moneter.v2i3.627>
- Sari, A. A., & Fadilah, F. A. (2025). *Analisis Kinerja Anggaran Berbasis Kinerja Pada Instansi Pemerintah*.
- Suhendro, S. (2024). Pengaruh Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan Keuangan Daerah Serta Sistem Pengendalian Intern Terhadap Keandalan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 29(2), 148-155.
<https://doi.org/10.23960/jak.v29i2.2574>
- Tumija, & Ramadhan, A. Z. (2023). *Efektivitas Perencanaan Anggaran Dalam Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) Kabupaten Gresik Provinsi Jawa Timur*.
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JEKP/>
- Tuyu, A. R., Sabijono, H., & Tangkuman, S. J. (2025). Prosedur anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian laba pada PT. Bank SULUT GO KCP Ranotana. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 3(2), 339-351.
<https://doi.org/10.58784/mbkk.339>
- Wigati, A. (2025). The Role of Public Sector Financial Management in Supporting the Implementation of the 2020-2024 RPJMN Program. In *American Journal of Economic and Management Business* (Vol. 4, Number 3).