LAPORAN AKHIR MAGANG MAHASISWA

EVALUASI EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN PADA UNIT *BUDGETING* BANDAR UDARA INTERNASIONAL YOGYAKARTA

Dina Syarafina Fahsa

NIM: 22312012

PROGRAM STUDI AKUNTANSI

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2025

LEMBAR PENGESAHAN

EVALUASI EFEKTIVITAS PENGELOLAAN ANGGARAN PADA UNIT *BUDGETING* BANDAR UDARA INTERNASIONAL YOGYAKARTA

Disusun oleh:



Dina Syarafina Fahsa
Nomor Induk Mahasiswa: 22312012

Disahkan oleh:
Yogyakarta, 12 Februari 2026
Dosen Pembimbing



Dra. Yuni Nustini, Ak., MAFIS, Ph.D

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa	: Dina Syarafina Fahsa
NIM	: 22312012
Program Studi	: Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisinis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia
Judul Kegiatan	: Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Unit Budgeting Bandar Udara Internasional Yogyakarta
Tempat Pelaksanaan	: Kulon Progo, Yogyakarta

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Laporan akhir magang ini merupakan tulisan asli saya sendiri tanpa bantuan orang lain, selain pembimbing dan narasumber yang terkait.
2. Laporan akhir magang ini seluruhnya belum perna dipublikasi dalam bentuk apapun di Universitas Islam Indonesia, maupun di perguruan tinggi lainnya.
3. Dalam laporan akhir magang ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis orang lain kecuali secara tertulis tercantum sebagai rujukan dalam naskah dan tercantum pada daftar Pustaka.

Yogyakarta, 12 Februari 2026



Dina Syarafina Fahsa
NIM 22312012

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/MAGANG

MAGANG BERJUDUL

Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Unit Budgeting Bandar Udara Internasional Yogyakarta

Disusun oleh : DINA SYARAFINA FAHSA

Nomor Mahasiswa : 22312012

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Rabu, 15 April 2026

Penguji/Pembimbing Magang : Yuni Nustini, MAFIS., Ak., CA., Ph.D.

Penguji : Sigit Handoyo, SE., M.Bus., CFra.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan akhir magang yang berjudul "Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta." Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya yang setia mengikuti ajaran-Nya hingga akhir zaman.

Laporan akhir magang ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan pada jenjang Strata Satu (S1). Pelaksanaan magang dan penyusunan laporan akhir ini bertujuan untuk memberikan gambaran nyata mengenai praktik pengelolaan anggaran di dunia kerja, khususnya pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta. Melalui kegiatan magang ini, penulis memperoleh pengalaman, pengetahuan, serta pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran dalam organisasi layanan strategis.

Penulis menyadari bahwa tersusunnya laporan akhir magang ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, Bapak Ahmad Fahrul dan Ibu Farah Sari. Terima kasih atas doa yang tidak pernah putus, atas usaha yang mungkin tidak selalu penulis lihat secara langsung, dan atas kasih sayang yang selalu terasa bahkan dalam diam. Mungkin kita tidak terbiasa mengucapkan rasa sayang atau bangga secara langsung, tetapi penulis selalu merasakan dukungan dan harapan besar dari Bapak dan Ibu di setiap langkah yang dijalani. Laporan ini tidak akan pernah sampai pada titik ini tanpa doa dan ketulusan hati kalian.
2. Tiga adik penulis, Haikal, Shofi, Anin. Walaupun kita tidak sering duduk lama untuk bercerita atau menghabiskan waktu bersama, penulis percaya kita saling

mendoakan dan menguatkan dengan cara masing-masing. Terima kasih sudah menjadi bagian dari alasan penulis untuk terus berusaha dan tidak menyerah.

3. Ibu Dra. Yuni Nustini, Ak., MAFIS, Ph.D. selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas kesabaran, waktu, arahan, dan perhatian yang Ibu berikan. Di tengah kesibukan Ibu, penulis tetap diberikan ruang untuk belajar, bertanya, dan memperbaiki diri. Setiap bimbingan yang Ibu berikan sangat berarti dalam proses penyusunan laporan ini.
4. Pihak Bandar Udara Internasional Yogyakarta, khususnya *Unit Budgeting & Tax* PT Angkasa Pura Indonesia. Terima kasih atas kesempatan, pengalaman, dan kepercayaan yang diberikan kepada penulis. Setiap pembelajaran yang didapat bukan hanya tentang pekerjaan, tetapi juga tentang tanggung jawab, ketelitian, dan profesionalisme yang akan selalu penulis ingat.
5. Ajeng, Darin, dan Helvi yang sudah membersamai sejak awal perkuliahan. Terima kasih untuk tawa, tangis, cerita panjang, dan momen lelah yang kita lalui bersama. Terima kasih karena selalu mendengarkan tanpa menghakimi, menguatkan tanpa diminta, dan tetap ada bahkan di hari-hari yang tidak mudah.
6. Kak Fikry yang sudah seperti kakak bagi penulis. Terima kasih sudah sabar mendengarkan keluh kesah penulis, membantu dalam banyak hal, dan tetap hadir meskipun Kakak juga memiliki kesibukan dan perjuangan sendiri. Dukungan yang diberikan mungkin terlihat sederhana, tetapi sangat berarti bagi penulis.
7. Dessy teman yang membersamai penulis selama perkuliahan dan organisasi. Terima kasih atas kesabaran mendengarkan setiap keluh kesah dan atas dukungan yang selalu diberikan di saat penulis merasa lelah dan ragu. Kehadiranmu membuat perjalanan ini terasa lebih ringan dan tidak sendirian.
8. Teman-teman KKN 168, Hakim, Fauzan, Elsa, Vira, Wafa, Huda, Elang, dan Ara. Terima kasih atas doa, semangat, dan kebersamaan yang penuh cerita. Setiap dukungan kecil yang kalian berikan menjadi penguat dalam proses ini.
9. Sahabat penulis, Qonitah dan Shofa, walaupun jarak memisahkan, terima kasih karena tetap saling berbagi kabar, saling menguatkan, dan saling mendoakan. Kehadiran kalian, bahkan dari jauh, selalu terasa dekat.

10. Ajeng, Alim, Danang, dan Idun, walaupun kedekatan kita baru terjalin di akhir masa perkuliahan, terima kasih atas motivasi, dukungan, dan semangat yang kalian berikan. Kehadiran kalian menjadi warna tersendiri dalam perjalanan ini.
11. Untuk semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, Terima kasih atas setiap doa, bantuan, dan dukungan yang mungkin tidak selalu terlihat, tetapi sangat berarti. Semoga segala kebaikan yang diberikan kembali dalam bentuk yang lebih indah.

Penulis menyadari bahwa laporan akhir magang ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan laporan akhir ini di masa mendatang. Semoga laporan akhir magang ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, institusi pendidikan, serta pihak-pihak yang berkepentingan.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS ..... ***iii***

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/MAGANG ..... ***iv***

KATA PENGANTAR ..... ***v***

DAFTAR ISI ..... ***viii***

DAFTAR TABEL ..... ***xi***

DAFTAR GAMBAR ..... ***xii***

DAFTAR LAMPIRAN ..... ***xiii***

BAB I ***1***

PENDAHULUAN ***1***

1.1 Latar Belakang **1**

1.2 Rumusan Masalah **3**

1.3 Tujuan Magang **4**

1.4 Manfaat Magang **4**

BAB II ***6***

KAJIAN PUSTAKA ***6***

2.1 Landasan Teori **6**

2.1.1 Anggaran dan Pengelolaan Anggaran 6

2.1.2 Efektivitas Pengelolaan Anggaran 6

2.1.3 *Unit Budgeting* dalam Organisasi Publik 7

2.1.4 Metode Penganggaran 7

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Anggaran 11

2.1.6 Teori Perhitungan Efektivitas Pengelolaan Anggaran 13

2.1.7 Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran 14

2.1.8 Teori *Output* dan *Outcome* 14

2.1.9 Kendala dalam Pengelolaan Anggaran 15

2.2 Penelitian Terdahulu 16

BAB III 19

METODE PENELITIAN 19

3.1 Jenis Penelitian 19

3.2 Sumber dan Data Penelitian 19

3.3 Teknik Pengumpulan Data 21

3.4 Teknik Analisis Data 22

BAB IV 25

PELAKSANAAN PROGRAM MAGANG 25

4.1 Profil Tempat Magang 25

4.1.1 Visi Misi 25

4.1.2 Makna Logo 26

4.2 Aktivitas Magang 27

4.2.1 Tempat dan Waktu Kegiatan Magang 27

4.2.2 Data Peserta 28

4.3 Perkembangan Magang 28

4.4 Hasil dan Pembahasan 36

4.4.1 Proses Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Anggaran 36

4.4.2 Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta 39

4.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Anggaran 44

4.4.3 Kendala dalam Pengelolaan Anggaran serta Upaya Penanggulangannya 50

BAB V 54

PENUTUP 54

5.1 Kesimpulan 54

5.2 Saran 56

DAFTAR PUSTAKA 57

LAMPIRAN..... *60*

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Kriteria Tingkat Efektivitas Anggaran..... 14
Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu 16

Tabel 4. 1 Ketercapaian Aktivitas Magang..... 30
Tabel 4. 2 Beban Pegawai 40
Tabel 4. 3 Beban Operasional Bandara (ex D&A) 40
Tabel 4. 4 Beban Operasional Bandara (D&A)..... 40
Tabel 4. 5 Beban Pemasaran 40

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Logo PT Angakasa Pura Indonesia (Injourney Airport) 27

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Weekly Monitoring Meeting 60
Lampiran 2 Flowchart 60
Lampiran 3 E-SPTD 61
Lampiran 4 NADIA 61
Lampiran 5 Foto dengan Unit Budgeting & Tax 62
Lampiran 6 Foto dengan Unit Budgeting & Tax akhir magang 62

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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 sektor transportasi udara masih relatif terbatas. Padahal, sektor kebandarudaraan 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 bandar udara dapat berjalan sesuai rencana dan dukungan anggaran dapat benar-benar menghasilkan kinerja organisasi yang optimal.

Bandar Udara Internasional Yogyakarta sebagai salah satu bandar udara 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* Bandar Udara Internasional 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 kebandarudaraan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, efektivitas pengelolaan anggaran pada *unit budgeting* merupakan aspek penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi publik, khususnya pada sektor kebandarudaraan yang memiliki tingkat kompleksitas operasional tinggi. Namun, masih terbatasnya kajian yang secara spesifik mengkaji efektivitas pengelolaan anggaran pada *unit budgeting* bandar udara menimbulkan kebutuhan akan penelitian yang lebih mendalam. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran yang diterapkan pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta?
2. Bagaimana efektivitas pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta?

3. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta?
4. Kendala apa yang dihadapi dalam pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta serta bagaimana upaya yang dilakukan untuk mengatasinya?

1.3 Tujuan Magang

Pelaksanaan Program Magang ini memiliki beberapa tujuan, yaitu:

1. Memahami proses pengelolaan anggaran *pada Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta.
2. Mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran berdasarkan perencanaan, pelaksanaan, dan realisasi anggaran.
3. Menganalisis keterkaitan penggunaan anggaran dengan pencapaian *output* dan *outcome* kegiatan.
4. Menerapkan teori dan konsep penganggaran yang diperoleh selama perkuliahan ke dalam praktik kerja.
5. Mengembangkan kemampuan analisis dan profesionalisme dalam mendukung kegiatan evaluasi anggaran.

1.4 Manfaat Magang

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan Program Magang ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa
    - Menambah wawasan dan pengetahuan praktis mengenai pengelolaan anggaran di lingkungan perusahaan jasa kebandarudaraan.
    - Meningkatkan kemampuan analisis dan pemahaman mahasiswa terhadap penerapan konsep akuntansi dan penganggaran secara nyata.

- Membekali mahasiswa dengan pengalaman kerja yang dapat menjadi nilai tambah dalam memasuki dunia kerja setelah lulus.

2. Bagi Perusahaan
   - Membantu pelaksanaan aktivitas kerja di *unit budgeting* melalui keterlibatan mahasiswa dalam kegiatan operasional dan administrasi.
   - Menjalin kerja sama antara perusahaan dengan perguruan tinggi dalam pengembangan sumber daya manusia.
   - Memberikan masukan atau perspektif akademik dari mahasiswa terhadap praktik kerja yang dijalankan.
3. Bagi Perguruan Tinggi
   - Menjadi sarana untuk meningkatkan relevansi antara kurikulum pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja.
   - Memperkuat hubungan kerja sama antara perguruan tinggi dengan PT Angkasa Pura Indonesia (Persero).
   - Menjadi bahan evaluasi dan pengembangan program magang agar lebih sesuai dengan perkembangan industri.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Anggaran dan Pengelolaan Anggaran

Anggaran adalah rencana keuangan untuk periode tertentu yang mencakup perkiraan pendapatan dan pengeluaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan organisasi. Dalam organisasi sektor publik, anggaran berfungsi sebagai instrumen perencanaan, pengendalian, akuntabilitas, dan evaluasi kinerja. Sistem penganggaran yang baik membantu organisasi menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Menurut (Wigati, 2025), pengelolaan keuangan publik memegang peran penting dalam memastikan penggunaan anggaran optimal untuk pencapaian target program pemerintah. (Wigati, 2025)

Pengelolaan anggaran meliputi perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Perencanaan menentukan rencana penggunaan dana sesuai prioritas, pelaksanaan memastikan penyaluran dana sesuai alokasi, dan pengendalian memonitor realisasi anggaran untuk menjamin kesesuaian dengan rencana. Efektivitas pengelolaan anggaran tergantung pada keterpaduan semua tahapan dan kemampuan manajemen organisasi.

2.1.2 Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Efektivitas pengelolaan anggaran adalah kemampuan organisasi menggunakan anggaran secara optimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik berupa *output* maupun *outcome*. Menurut (Rinaldi et al., 2024), efektivitas realisasi anggaran mencerminkan kemampuan organisasi publik dalam mengimplementasikan rencana anggaran secara konsisten sehingga kegiatan dapat dilaksanakan sesuai target. (Rinaldi et al., 2024)

Selain itu, (Jumardi, 2025) menekankan bahwa penganggaran berbasis kinerja (Performance-Based Budgeting/PBB) meningkatkan efektivitas karena menautkan alokasi dana dengan pencapaian hasil yang terukur. Efektivitas juga dipengaruhi oleh kapasitas internal organisasi,

koordinasi antar-unit, kompetensi SDM, dan dukungan teknologi informasi (Jumardi, 2025).

2.1.3 *Unit Budgeting* dalam Organisasi Publik

Unit Budgeting adalah unit kerja yang bertanggung jawab atas penyusunan, pengendalian, dan evaluasi anggaran. Peranannya penting karena memastikan alokasi anggaran selaras dengan prioritas strategis organisasi, sekaligus mendukung pengambilan keputusan berbasis data dan kinerja. Dalam konteks bandar udara, *unit budgeting* memiliki tanggung jawab kritikal untuk:

1. Menyusun rencana anggaran berbasis kebutuhan operasional.
2. Memastikan distribusi anggaran sesuai rencana.
3. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap realisasi anggaran.

Penelitian oleh (Rinaldi et al., 2024) menunjukkan bahwa *unit budgeting* yang efektif berperan signifikan dalam mengoptimalkan realisasi anggaran dan mencapai tujuan organisasi publik.

2.1.4 Metode Penganggaran

Metode penganggaran adalah pendekatan yang digunakan organisasi untuk menyusun, mengalokasikan, dan mengendalikan anggaran. Pemilihan metode penganggaran berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan anggaran. Beberapa metode penganggaran utama dalam organisasi publik antara lain:

a. Incremental Budgeting

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Marisa et al., 2025) , *incremental budgeting* merupakan suatu teknik penganggaran yang menggunakan anggaran tahun sebelumnya sebagai dasar utama dalam penyusunan anggaran periode berjalan, dengan melakukan penyesuaian berupa penambahan atau pengurangan dalam jumlah relatif kecil sesuai dengan perubahan kebutuhan. Pendekatan ini banyak digunakan karena relatif mudah

diterapkan, tidak memerlukan analisis yang terlalu kompleks, serta memberikan stabilitas dan kepastian anggaran dari tahun ke tahun.

Namun demikian, *incremental budgeting* juga memiliki keterbatasan karena sangat bergantung pada data historis, sehingga berpotensi mempertahankan pola pengeluaran yang kurang relevan dengan kondisi dan kebutuhan strategis organisasi saat ini. Ketergantungan pada anggaran sebelumnya dapat menyebabkan kegiatan yang kurang efektif tetap memperoleh alokasi dana, sementara kebutuhan baru yang lebih strategis kurang mendapatkan perhatian. Oleh karena itu, meskipun pendekatan ini mendukung kontinuitas dan kemudahan pengendalian anggaran, *incremental budgeting* dinilai kurang responsif terhadap perubahan lingkungan organisasi serta tuntutan peningkatan kinerja yang dinamis (Marisa et al., 2025)

b. *Zero-Based Budgeting* (ZBB)

Setiap pos anggaran dalam pendekatan zero-based budgeting dibenarkan dan dievaluasi kembali dari nol pada setiap periode anggaran, tanpa menjadikan anggaran periode sebelumnya sebagai dasar perhitungan. Pendekatan ini menuntut setiap unit kerja untuk mengajukan justifikasi atas seluruh kebutuhan dana yang diusulkan, baik untuk kegiatan rutin maupun kegiatan baru. Dengan demikian, alokasi anggaran tidak dilakukan secara otomatis atau berkelanjutan, melainkan melalui proses penilaian yang sistematis terhadap urgensi, manfaat, serta kontribusi setiap kegiatan terhadap tujuan organisasi.

Menurut (Aldimas et al., 2025), penerapan *zero-based budgeting* mendorong organisasi untuk melakukan evaluasi kebutuhan dana berdasarkan prioritas nyata dan kondisi aktual, sehingga penggunaan anggaran menjadi lebih efisien dan akuntabel. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat mengidentifikasi kegiatan yang kurang memberikan nilai tambah serta mengalokasikan sumber

daya ke program yang lebih strategis dan berdampak langsung terhadap kinerja. Oleh karena itu, *zero-based budgeting* dipandang sebagai metode penganggaran yang dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran, meskipun membutuhkan proses perencanaan yang lebih rinci dan keterlibatan aktif dari setiap unit kerja (Aldimas et al., 2025)

c. *Performance-Based Budgeting* (PBB)

Pendekatan penganggaran yang mengaitkan alokasi dana dengan *output* dan *outcome* yang terukur menekankan bahwa setiap penggunaan anggaran harus memiliki hubungan yang jelas dengan hasil yang dihasilkan (*output*) serta dampak atau manfaat yang dicapai (*outcome*)**.** Melalui pendekatan ini, anggaran tidak hanya dipandang sebagai daftar pengeluaran, tetapi sebagai instrumen manajerial untuk mendorong pencapaian kinerja organisasi. Menurut (Jumardi, 2025)**,** keterkaitan antara alokasi dana dan *output–outcome* memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana anggaran yang digunakan benar-benar menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Lebih lanjut, penganggaran berbasis *output* dan *outcome* mendorong peningkatan efisiensi dan akuntabilitas penggunaan anggaran**,** karena setiap unit kerja dituntut untuk merencanakan kegiatan dengan indikator kinerja yang jelas dan dapat dievaluasi. Dalam konteks ini, realisasi anggaran tidak hanya dinilai dari tingkat penyerapan dana, tetapi juga dari keberhasilan pencapaian *output* dan *outcome* yang direncanakan. Sejalan dengan hal tersebut, (Damayani et al., 2025) menyatakan bahwa pengaitan anggaran dengan *output* dan *outcome* yang terukur dapat meningkatkan transparansi dan pertanggungjawaban kinerja, karena manajemen memiliki dasar yang objektif untuk mengevaluasi efektivitas program dan kegiatan yang didanai oleh anggaran.

Dengan demikian, pendekatan ini berperan penting dalam menciptakan pengelolaan anggaran yang lebih berorientasi pada hasil (*result-oriented budgeting*), di mana keputusan alokasi dana didasarkan pada kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Penerapan konsep *output* dan *outcome* juga membantu organisasi dalam mengidentifikasi kegiatan yang kurang efektif serta mengarahkan sumber daya ke program yang memberikan manfaat paling optimal bagi pencapaian kinerja (Damayani et al., 2025; Jumardi, 2025)

d. Top-Down Budgeting

Sedangkan *top-down budgeting* merupakan sebuah pendekatan penyusunan anggaran yang menekankan sentralisasi kewenangan pada manajemen atas, Dimana kebijakan dan alokasi anggaran ditetapkan oleh pimpinan dan selanjutnya dikomunikasikan kepada unit kerja di bawahnya untuk dilaksanakan. Dalam pendekatan ini, Keputusan akhir terkait anggaran sepenuhnya berada pada otoritas manajemen atas, sehingga pengendalian dan keselarasan anggaran dengan tujuan strategis organisasi dapat terjaga.

Dalam studi oleh (Tuyu et al., 2025) pada lembaga perbankan, proses penyusunan anggaran menunjukkan penerapan *top-down budgeting* di mana manajemen atas berperan dominan dalam perumusan anggaran, sementara unit kerja bawah berfokus pada pelaksanaan sesuai arahan. Pendekatan ini dinilai efektif dalam menjaga disiplin dan konsistensi anggaran, meskipun partisipasi unit kerja dalam tahap perencanaan relatif terbatas (Tuyu et al., 2025)

e. Bottom-Up Budgeting

Pendekatan *bottom-up budgeting* menempatkan unit kerja sebagai pihak yang menyusun anggaran berdasarkan kebutuhan operasional masing-masing, yang kemudian diajukan untuk

diselaraskan dan dikonsolidasikan di tingkat manajemen atas. Dalam model ini, setiap unit memiliki kesempatan untuk mengidentifikasi prioritas kegiatan, sumber daya yang dibutuhkan, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan operasional sehari-hari. Proses ini memungkinkan anggaran yang disusun lebih mencerminkan kondisi riil di lapangan dibandingkan dengan pendekatan yang sepenuhnya terpusat.

Menurut (Wigati, 2025), penerapan *bottom-up budgeting* dapat meningkatkan partisipasi dan rasa tanggung jawab unit kerja terhadap pelaksanaan anggaran, karena unit terlibat secara langsung sejak tahap perencanaan. Namun demikian, pendekatan ini juga memerlukan koordinasi dan pengendalian yang lebih kompleks di tingkat manajemen atas untuk memastikan bahwa usulan anggaran antar unit tetap selaras dengan kebijakan strategis dan kemampuan keuangan organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan *bottom-up budgeting* sangat bergantung pada mekanisme koordinasi yang efektif serta komunikasi yang baik antara unit kerja dan manajemen (Wigati, 2025).

2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Efektivitas pengelolaan anggaran dipengaruhi oleh faktor-faktor internal organisasi dan proses pengelolaan anggaran yang saling berkaitan. Dalam organisasi sektor publik, efektivitas anggaran bukan hanya soal tingkat penyerapan, tetapi juga mengenai kualitas perencanaan, pelaksanaan, kontrol, serta akuntabilitas penggunaan dana. Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci berikut.

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)

   Kompetensi sumber daya manusia sangat penting dalam pengelolaan anggaran karena SDM yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam anggaran akan mampu

menyusun, melaksanakan, serta mengendalikan anggaran secara tepat. (Tetty & Putri, 2023) menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan keuangan daerah karena SDM yang kompeten dapat memahami prosedur, peraturan, dan teknik pengelolaan anggaran secara efektif.

2. Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal merupakan mekanisme pengawasan yang memastikan bahwa anggaran direncanakan dan dijalankan sesuai dengan ketentuan, sehingga risiko penyimpangan dapat diminimalkan. (Tetty & Putri, 2023) menunjukkan bahwa pengendalian internal yang baik meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan melalui pengawasan berkelanjutan dan evaluasi pelaksanaan anggaran.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Akuntansi

Pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan anggaran meningkatkan transparansi, integrasi data, dan kualitas laporan. (Verawati et al., 2021) menjelaskan bahwa penggunaan sistem informasi keuangan berbasis teknologi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan keuangan, karena mempermudah pemantauan realisasi anggaran dan menghasilkan informasi yang lebih akurat dan tepat waktu.

4. Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran yang baik menjadi landasan bagi efektivitas pengelolaan anggaran karena menentukan alokasi dana yang tepat dan sesuai dengan prioritas organisasi. (Hidayat, 2023) menegaskan bahwa perencanaan anggaran yang matang berpengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan anggaran, memperkecil kesenjangan antara rencana dan realisasi.

5. Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran mencerminkan sejauh mana rencana anggaran dapat direalisasikan sesuai dengan tujuan dan ketentuan

yang berlaku. Pelaksanaan anggaran yang disiplin dan konsisten menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efisien. (Hidayat, 2023) menjelaskan bahwa pelaksanaan anggaran yang baik ditandai dengan kepatuhan terhadap rencana anggaran serta kemampuan unit kerja dalam mengoptimalkan penggunaan anggaran untuk mencapai target kinerja.

6. Evaluasi, Akuntabilitas, dan Pelaporan

Evaluasi dan pelaporan anggaran berperan penting dalam menilai kinerja anggaran dan memberikan umpan balik bagi perbaikan pada periode anggaran berikutnya. (Suhendro, 2024) menemukan bahwa efektivitas pengelolaan keuangan dan sistem pengendalian internal berkontribusi terhadap keandalan laporan keuangan pemerintah daerah, yang secara tidak langsung menunjukkan hubungan antara evaluasi/pelaporan dan efektivitas anggaran.

2.1.6 Teori Perhitungan Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Efektivitas pengelolaan anggaran dalam organisasi sektor publik tidak hanya dianalisis secara konseptual, tetapi juga dapat diukur melalui pendekatan rasio efektivitas anggaran. Rasio ini digunakan untuk menilai sejauh mana realisasi anggaran mampu mencapai target yang telah direncanakan.

Menurut (Rinaldi et al., 2024), tingkat efektivitas anggaran dapat diukur dengan membandingkan antara realisasi anggaran dan anggaran yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Pengukuran ini memberikan gambaran objektif mengenai kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan rencana anggaran.

a. Rumus Efektivitas Anggaran

Secara umum, efektivitas anggaran dirumuskan sebagai berikut:

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

Rumus ini menunjukkan tingkat pencapaian realisasi anggaran terhadap target yang telah direncanakan.

b. Kriteria Tingkat Efektivitas Anggaran

Dalam praktik pengelolaan keuangan publik di Indonesia, hasil perhitungan efektivitas anggaran dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Kriteria Tingkat Efektivitas Anggaran

Persentase Efektivitas	Kriteria
> 100%	Sangat Efektif
90% – 100%	Efektif
80% – 89%	Cukup Efektif
60% – 79%	Kurang Efektif
< 60%	Tidak Efektif

Klasifikasi ini banyak digunakan dalam penelitian sektor publik untuk menilai kinerja pengelolaan anggaran, khususnya pada instansi pemerintah dan unit layanan publik.

2.1.7 Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana anggaran digunakan secara optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Analisis mencakup perbandingan rencana dan realisasi anggaran, serta *output* dan *outcome* kegiatan. Hasil evaluasi digunakan sebagai rekomendasi perbaikan penganggaran, meningkatkan akuntabilitas, dan mendukung pengambilan keputusan manajerial untuk periode berikutnya. (Rinaldi et al., 2024)

2.1.8 Teori *Output* dan *Outcome*

Tim *Output–outcome* menjadi konsep penting dalam studi pengelolaan anggaran publik, terutama dalam konteks *performance-based budgeting* di mana anggaran tidak hanya dilihat dari sisi input dan realisasi anggaran, tetapi juga dari apa yang dihasilkan (*output*) dan dampak yang dicapai (*outcome*) dari penggunaan anggaran tersebut.

Penerapan anggaran berbasis kinerja mendorong keterkaitan antara penggunaan anggaran dan pencapaian *output* serta *outcome*, sehingga pengelolaan anggaran tidak hanya terfokus pada penyerapan dana tetapi juga pada hasil yang dihasilkan dan dampaknya terhadap tujuan organisasi (Sari & Fadilah, 2025). Konsep ini menegaskan bahwa *output* merupakan keluaran langsung dari kegiatan program sedangkan *outcome* menggambarkan perubahan atau efek jangka menengah/akhir yang diharapkan dari aktivitas anggaran tersebut.

Selain itu, bukti lain dari penelitian terkait *performance-based budgeting* menunjukkan bahwa indikator *output* dan *outcome* menjadi alat ukur penting dalam evaluasi kinerja anggaran. Dalam kajian Kelemahan Implementasi Penganggaran Berbasis Kinerja di Indonesia disebutkan bahwa hambatan utama penerapan anggaran berbasis kinerja termasuk indikator kinerja yang masih lebih banyak berfokus pada *output* daripada *outcome*, sehingga perlu transformasi budaya birokrasi menuju pengukuran yang lebih mengarah pada hasil akhir yang nyata (Fauziah et al., 2025).

2.1.9 Kendala dalam Pengelolaan Anggaran

Dalam praktiknya, pengelolaan anggaran tidak terlepas dari berbagai kendala yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Menurut (Wigati, 2025), kendala dalam pengelolaan anggaran umumnya timbul akibat ketidaksesuaian antara perencanaan awal dan dinamika lingkungan operasional yang terus berkembang. Perubahan kondisi ekonomi, fluktuasi kebutuhan operasional, serta faktor eksternal lainnya seringkali menyebabkan deviasi antara rencana dan realisasi anggaran.

Sejalan dengan itu, (Rinaldi et al., 2024) menyatakan bahwa deviasi anggaran tidak selalu menunjukkan kegagalan, tetapi dapat menjadi indikator adanya tantangan dalam proses perencanaan dan pengendalian anggaran. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki sistem yang mampu merespons perubahan secara adaptif.

Selain faktor eksternal, kendala juga dapat berasal dari faktor internal organisasi. (Tetty & Putri, 2023) menjelaskan bahwa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dalam memahami sistem penganggaran dapat menyebabkan kesalahan dalam perencanaan maupun pelaksanaan anggaran. Hal ini berpotensi menurunkan efektivitas pengelolaan anggaran.

Dalam konteks metode penganggaran, (Jumardi, 2025) menyebutkan bahwa penggunaan *incremental budgeting* memiliki kelemahan dalam mengantisipasi perubahan signifikan, karena pendekatan ini sangat bergantung pada data historis. Ketergantungan terhadap realisasi tahun sebelumnya dapat menyebabkan anggaran kurang responsif terhadap dinamika kebutuhan aktual.

Selain itu, dalam penerapan *performance-based budgeting (PBB)*, kendala yang sering muncul adalah belum optimalnya pengukuran indikator *output* dan *outcome*. Tanpa indikator kinerja yang terukur secara jelas, evaluasi efektivitas anggaran menjadi kurang komprehensif.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variable	Hasil Penelitian
1	Efektivitas Perencanaan Anggaran melalui Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (Tumija & Ramadhan, 2023)	*Variable Independent* • Perencanaan • Anggaran *Variable Dependent* • Efektivitas Anggaran	Mekanisme perencanaan anggaran yang efektif meningkatkan kualitas perencanaan; faktor penghambat: teknologi dan koordinasi unit
2	Efektivitas Anggaran Belanja OPD Dinas	*Variable Independent*	Efektivitas anggaran dipengaruhi oleh

	Kebudayaan dan Pariwisata Sulawesi Selatan (Bimawardana et al., 2025)	• Penganggaran *Variable Dependent* • Efektivitas Anggaran	alokasi tepat sasaran dan pemantauan realisasi
3	Efektivitas Anggaran Pemerintah Provinsi DKI Jakarta (Cahyani et al., 2025)	*Variable Independent* • Penganggaran *Variable Dependent* • Efektivitas Anggaran	Efektivitas anggaran bervariasi, dipengaruhi perencanaan, kapasitas SDM, dan monitoring
4	Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta (Medindari et al., 2024)	*Variable Independent* • Penganggaran *Variable Dependent* • Efektivitas & Efisiensi	Efektivitas dan efisiensi anggaran terkait dengan perencanaan, monitoring, dan pelaporan
5	Efektivitas Anggaran BAPPEDA Kabupaten Temanggung (Jumaroh & Sugiharti, 2021)	*Variable Independent* • Penganggaran *Variable Dependent* • Efektivitas Anggaran	Efektivitas anggaran menunjukkan variasi antar periode, dipengaruhi akuntabilitas dan transparansi

6	Efektivitas Anggaran Berbasis Kinerja RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung (Ginanjar et al., 2025)	*Variable Independent* • Penganggaran Berbasis Kinerja *Variable Dependent* • Efektivitas Anggaran	Anggaran berbasis kinerja meningkatkan efektivitas realisasi dan disiplin pengeluaran

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan laporan akhir magang ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan kontekstual kondisi, aktivitas, serta proses kerja yang terjadi selama pelaksanaan Program Magang, tanpa melakukan manipulasi terhadap variabel penelitian. Menurut pengertian dalam kajian metodologi penelitian kualitatif, pendekatan deskriptif kualitatif merupakan metode yang cocok untuk mengungkap fenomena, proses, dan pengalaman sebagaimana adanya dalam konteks kehidupan nyata karena fokusnya pada makna subjektif dan dinamika sosial yang terjadi di lapangan (Furidha, 2024)

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau melakukan perhitungan statistik, melainkan untuk memahami dan mendeskripsikan secara mendalam praktik pengelolaan anggaran yang dilakukan oleh *unit budgetin*g di perusahaan tempat magang. Sejalan dengan uraian mengenai karakteristik penelitian deskriptif kualitatif yang menekankan pada gambaran empiris dari fenomena yang dikaji, desain penelitian ini memungkinkan observasi langsung terhadap proses kerja, alur penganggaran, serta peran unit terkait dalam mendukung operasional perusahaan tanpa proses kuantifikasi (Furidha, 2024).

3.2 Sumber dan Data Penelitian

a. Lokasi dan Jenis Industri Perusahaan

Kegiatan magang dilaksanakan di Bandar Udara Internasional Yogyakarta (YIA) yang bergerak dibidang jasa transportasi udara dan pelayanan kebandarudaraan. Bandar Udara Internasional Yogyakarta merupakan salah satu bandar udara strategis nasional yang melayani penerbangan domestik dan internasional serta dikelola secara

profesional dengan standar pelayanan publik dan keselamatan penerbangan.

Unit kerja yang menjadi fokus dalam kegiatan magang ini adalah *unit budgeting*, yang memiliki peran penting dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran guna mendukung kelancaran operasional bandar udara.

b. Sumber Data Penelitian

Sumber data yang digunakan dalam laporan magang ini terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer adalah informasi yang dikumpulkan langsung dari sumber pertama melalui interaksi dengan informan di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan pegawai yang terlibat dalam proses pengelolaan anggaran, serta melalui observasi langsung terhadap praktik kerja dan dokumen yang digunakan dalam penganggaran. Penggunaan data primer penting karena memberikan informasi kontekstual serta pengalaman nyata yang tidak tersedia dalam dokumentasi tertulis (H. J. Putri & Murhayati, 2025)

Data primer diperoleh secara langsung oleh mahasiswa selama pelaksanaan magang, yaitu melalui:

- Hasil observasi langsung terhadap aktivitas kerja di *unit budgeting*
- Hasil wawancara dengan pembimbing lapangan dan staf terkait

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari dokumen yang telah tersedia dan mendukung penjelasan fenomena yang diteliti. Jenis data sekunder ini mencakup laporan rancangan anggaran, laporan realisasi anggaran, dan arsip internal. Data sekunder berfungsi untuk menguatkan validitas analisis dan memberikan konteks historis atau administratif terhadap data primer yang diperoleh (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam laporan akhir magang ini dilakukan melalui beberapa metode, yaitu:

a. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang penting dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti memperoleh data secara langsung melalui pengamatan terhadap fenomena yang sedang terjadi di lapangan. Teknik ini dilakukan dengan mengamati secara sistematis aktivitas, interaksi, dan proses kerja yang berkaitan dengan pengelolaan anggaran pada *unit budgeting*, tanpa manipulasi situasi (H. J. Putri & Murhayati, 2025). Melalui observasi, peneliti dapat menangkap perilaku nyata, rutinitas kerja, serta dinamika hubungan antar pihak - pihak dalam proses anggaran yang mungkin tidak diungkapkan melalui wawancara saja. Teknik observasi ini menggabungkan pengamatan menggunakan pancaindra dan pencatatan lapangan yang teliti untuk menghasilkan informasi kontekstual yang valid.

Observasi dilakukan dengan cara mengamati secara langsung aktivitas kerja di *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta. Mahasiswa mengamati proses penyusunan anggaran, koordinasi antar unit, serta mekanisme pengendalian dan evaluasi anggaran. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai praktik pengelolaan anggaran di lingkungan kerja.

b. Wawancara

Wawancara merupakan teknik utama dalam penelitian kualitatif untuk menggali informasi mendalam dari informan mengenai pengalaman, persepsi, serta praktik mereka dalam pengelolaan anggaran. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat mengeksplorasi topik utama serta fleksibel mengikuti dinamika respons informan (H. J. Putri & Murhayati, 2025).

Wawancara dilakukan secara langsung dan tidak terstruktur dengan pembimbing lapangan dan staf *unit budgeting*. Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh informasi mendalam mengenai:

- Proses pengelolaan anggaran
- Metode penganggaran yang digunakan
- Kendala yang dihadapi selama pelaksanaan anggaran

c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi dari dokumen yang sudah tersedia, baik dalam bentuk laporan tertulis, kebijakan internal, pedoman kerja maupun arsip lain yang relevan dengan praktik pengelolaan anggaran. Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi sangat berfungsi sebagai pelengkap dan pembanding data observasi dan wawancara, sehingga dapat memperkuat keandalan temuan yang diperoleh (H. J. Putri & Murhayati, 2025). Melalui dokumentasi, peneliti dapat menelusuri rekam jejak kebijakan dan prosedur penganggaran, ketentuan serta hasil evaluasi yang terdokumentasi, sehingga analisis menjadi lebih komprehensif.

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen internal perusahaan yang relevan dengan kegiatan magang. Dokumen tersebut digunakan untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara serta sebagai bahan pendukung dalam penyusunan laporan.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam laporan akhir magang ini adalah analisis data kualitatif deskriptif. Analisis data dilakukan melalui tahapan berikut:

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, peneliti secara aktif mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Pengumpulan data

merupakan tahapan analisis awal karena data kualitatif bersifat naratif dan interaktif, sehingga peneliti harus memahami konteks dan dinamika fenomena sejak awal pengamatan. Pengumpulan data kualitatif dan analisis tidak dapat dipisahkan, karena peneliti mulai melihat pola dan tema bahkan saat data masih terkumpul (Rahmani et al., n.d.) .

2. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses pemilahan, penyederhanaan, dan transformasi data mentah menjadi unit yang lebih fokus terhadap tujuan penelitian. Tahapan ini dilakukan dengan menyaring segala informasi yang kurang relevan dan menata data berdasarkan kategori tema yang muncul. Reduksi dilakukan secara berulang sampai data menjadi lebih ringkas dan bermakna dibandingkan bentuk awalnya. Reduksi data merupakan langkah utama dalam memusatkan perhatian pada temuan kunci sehingga data menjadi lebih terstruktur dan terarah. (Rahmani et al., 2025).

3. Penyajian Data

Penyajian data adalah tahapan analisis setelah proses reduksi data, yaitu menyusun data yang telah direduksi ke dalam bentuk yang terstruktur dan mudah dipahami sehingga menunjukkan pola atau hubungan antar informasi. Tahap ini melibatkan pengelompokan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ke dalam bentuk naratif, tabel ringkasan, atau representasi tematik yang jelas, sehingga memungkinkan peneliti melihat hubungan antar kategori data dan pola yang muncul. Dalam konteks penelitian kualitatif, penyajian data bukan hanya sekedar penataan informasi, tetapi juga membantu melihat gambaran keseluruhan fenomena yang diteliti sehingga menjadi dasar dalam proses penarikan kesimpulan (Nurhaswinda et al., 2025). Penyajian data yang sistematis sangat penting karena dapat memperlihatkan struktur hubungan antar kategori sehingga memudahkan interpretasi dan pengambilan keputusan dalam penelitian.

4. Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan merupakan langkah akhir dalam analisis data kualitatif, yaitu proses menginterpretasikan makna dari data yang telah direduksi dan disajikan untuk menghasilkan pemahaman komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Dalam proses ini, peneliti menghubungkan pola, tema, dan keterkaitan antar data dengan rumusan masalah penelitian sehingga hasilnya merefleksikan realitas lapangan secara menyeluruh. Penarikan kesimpulan juga melibatkan verifikasi silang antar data (triangulasi) untuk menguatkan *trustworthiness* temuan dan mengurangi bias subjektif.

Proses interpretasi dan penarikan makna harus dilakukan dengan mempertimbangkan konteks, keterlibatan aktif peneliti, dan refleksi berkelanjutan terhadap data yang diperoleh sehingga kesimpulan menjadi kredibel dan mencerminkan realitas sosial yang diteliti (Rahmani et al., 2025).

Dengan menerapkan tahapan penarikan kesimpulan yang sistematis dan reflektif, penelitian ini dapat menghasilkan temuan yang valid dan terpercaya terkait efektivitas pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta, serta memberikan pemahaman yang utuh terhadap praktik anggaran di lapangan.

BAB IV
PELAKSANAAN PROGRAM MAGANG

4.1 Profil Tempat Magang

PT Angkasa Pura Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan bandar udara (*airport authority*) di Indonesia. Perusahaan ini bertugas untuk mengelola, mengoperasikan, dan mengembangkan fasilitas bandar udara serta menyediakan jasa layanan kebandarudaraan yang efektif dan efisien. PT Angkasa Pura Indonesia saat ini juga dikenal dengan nama dagang InJourney Airports setelah penggabungan struktur organisasi pada tahun 2024 melalui konsolidasi PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II menjadi satu entitas pengelola bandar udara terbesar di Indonesia dan salah satu yang terbesar di dunia. PT Angkasa Pura Indonesia didirikan dibawah naungan *InJourney* yang merupakan subholding yang bergerak dibidang layanan kebandarudaraan dan juga berstatus sebagai anak perusahaan Holding BUMN Aviasi dan Pariwisata, yaitu PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero). Dengan adanya penggabungan ini agar meningkatkatkan konektivitas udara yang efektif, efisien, dan juga untuk mendukung ekosistem pariwisata agar mendorong pertumbuhan dan pemerataan ekonomi yang ada di Indonesia.

Saat ini, PT Angkasa Pura Indonesia REG-IV mengelola 6 bandar udara, diantara lain yaitu:

1. Bandar Udara Adi Sucipto (Yogyakarta)
2. Bandar Udara Adi Soemarmo (Solo)
3. Bandar Udara Jendral Ahmad Yani (Semarang)
4. Bandar Udara Juanda (Surabaya)
5. Bandar Udara Yogyakarta (Yogyakarta)
6. Bandar Udara Jendar Besar Soedirman (Purbalingga)

4.1.1 Visi Misi

Dengan Visi dan Misi, PT Angkasapura Indonesia *(InJourney Airports)* berkomitmen untuk menjadi pengelola bandar udara terbaik di

Indonesia yang terus memberikan pengalaman yang unik dan nyaman bagi pengunjung dengan mewujudkan bandar udara yang ramah lingkungan dan mempunyai nilai jangka panjang, serta memberikan layanan berkualitas global dengan standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan yang terbaik.

Visi:

Visi *InJourney Airports* menjadi perusahaan pengelola bandar udara terbaik di indonesia, dengan fokus pada memberikan pengalaman yang unik dan nyaman bagi seluruh pengguna jasa, yang mencakup standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan yang tinggi, serta layanan berskala global.

Misi:

1. Berkomitmen untuk mewujudkan bandar udara yang ramah lingkungan dan berkelanjutan melalui berbagai inisiatif dan program nyata.
2. Menyediakan layanan berkualitas global dengan standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan terbaik.
3. Memberikan pengalaman yang unik dan nyaman bagi seluruh pengguna jasa bandar udara.
4. Menjadi mitra pemerintah dan penggerak pertumbuhan ekonomi.
5. Meningkatkan daya saing melalui kreativitas, inovasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang unggul.
6. Memberikan kontribusi positif pada kelestarian lingkungan.

4.1.2 Makna Logo

Logo PT Angksa Pura Indonesia memiliki makna kaya dan strategis. Awalan *"IN"* melambangan nama Indonesia sekaligus memiliki arti *"Inbound"* yang mencerminkan harapan perusahaan agar wisatawan mancanegara dapat menjadikan Indonesia sebagai pilihan destinasi utama wisata. Injourney memiliki arti *"In a Journey"* dan *"Indonesian Journey"*, yang diharapkan memberi pengalaman wisata yang hanya ditemukan di

Indonesia. *Injourney* juga memberikan gambaran seluruh layanan perusahaan yang mencakup hotel, transportasi, pariwisata, dan souvenir. Penamaan Injourney pada logo perusahaan juga memberikan kesan modern dan global, sekaligus menangkap esensi dari pengalaman perjalanan pelanggan yang berkesan autentik.

Gambar 4. 1 Logo PT Angakasa Pura Indonesia *(Injourney Airport)*

Elemen grafis pada huruf "O" terinspirasi dari pola batik kawung yang melambangakan kesempurnaan. Elemen ini menunjukan komitmen *Injourney* untuk memberikan pengalaman wisata yang sempurna di Indonesia. Pola berantai yang tak terhingga mencerminkan konsep yang berkesinambungan, *seamless*, dan *unfield*. Logo *Injourney* terdapat empat warna yang berbeda pada sisi element grafis pada huruf "O", nuansa merah dan jingga memberikan kehangatan pada menggambarkan kualitas layanan yang tinggi serta pelayanan yang ramah dan menyenangkan, nuansa biru dan hijau merupakan wujud agar *Injourney* terus tumbuh dan dapat memberikan rasa nyaman pada pelanggan. Keempat warna tersebut dipilih berdasarkan keindahan alam Indonesia sebagai ceriminan bahwa Indonesia adalah negara yang bergam budaya dan memiliki keindahan alam.

4.2 Aktivitas Magang

4.2.1 Tempat dan Waktu Kegiatan Magang

Nama Perusahaan : PT ANGKASA PURA INDONESIA – REG IV

Alamat : Jl. Wates – Purworejo KM 42, Temon, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa

Yogyakarta

Posisi : Finance

Periode Magang : 4 Bulan (1 Oktober 2025 – 1 Februari 2026)

4.2.2 Data Peserta

Nama : Dina Syarafina Fahsa

NIM : 22312012

Program Studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Indonesia

No. tlp : 085159550934

Email : 22312012@students.uii.ac.id

4.3 Perkembangan Magang

Pelaksanaan kegiatan magang di PT Angkasa Pura Indonesia Regional IV Bandar Udara Internasional Yogyakarta dilaksanakan dengan menerapkan sistem *rolling unit*, yaitu mahasiswa magang ditempatkan secara bergantian pada beberapa unit kerja di lingkungan Divisi Keuangan dan unit terkait. Sistem ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai alur kerja, peran masing-masing unit, serta keterkaitan fungsi antarunit dalam mendukung pengelolaan keuangan dan tata kelola perusahaan.

Pada minggu pertama pelaksanaan magang**,** penulis ditempatkan di *Unit Governance & Risk Management*. Pada periode ini, aktivitas magang masih bersifat pengenalan umum, mengingat unit tersebut merupakan unit yang relatif baru dibentuk sehingga para karyawan juga masih berada dalam tahap penyesuaian dan adaptasi terhadap sistem serta pembagian tugas yang berlaku. Kegiatan yang dilakukan oleh penulis meliputi pengenalan fungsi dan ruang lingkup *Unit Governance & Risk Management*, pemahaman awal mengenai konsep tata kelola perusahaan dan manajemen risiko, serta observasi terhadap kebijakan dan pedoman internal yang sedang dikembangkan. Penempatan pada unit ini memberikan

gambaran awal mengenai pentingnya tata kelola dan manajemen risiko sebagai bagian dari pengendalian internal perusahaan.

Pada minggu kedua, penulis ditempatkan di *Unit Accounting*. Dalam unit ini, penulis terlibat dalam aktivitas yang berkaitan dengan proses administrasi dan pencatatan keuangan perusahaan. Kegiatan yang dilakukan antara lain mempelajari alur pencatatan transaksi keuangan serta pengelolaan voucher biru sebagai dokumen pendukung pencatatan transaksi. Selain itu, penulis juga ditugaskan untuk menyusun *flowchart* proses akuntansi, yang bertujuan untuk memetakan alur kerja, tahapan pencatatan, serta pihak-pihak yang terlibat dalam proses akuntansi. Melalui kegiatan tersebut, penulis memperoleh pemahaman mengenai peran voucher biru dan *flowchart* dalam mendukung ketertiban administrasi dan pengendalian internal akuntansi.

Pada minggu ketiga, penulis ditempatkan di *Unit Tax*. Pada tahap ini, penulis terlibat dalam kegiatan rekapitulasi data pajak serta pengarsipan dokumen perpajakan. Kegiatan tersebut dilakukan untuk mendukung ketertiban administrasi perpajakan serta mempermudah proses penelusuran data oleh pihak yang berkepentingan. Melalui kegiatan ini, penulis memperoleh pemahaman mengenai pentingnya ketelitian dan kerapian dalam pengelolaan dokumen perpajakan perusahaan.

Memasuki minggu keempat, penulis mulai terlibat secara langsung dalam kegiatan di *Unit Budgeting*. Aktivitas yang dilakukan meliputi penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran serta penyusunan nota konfirmasi anggaran. Kegiatan ini memberikan pemahaman kepada penulis mengenai alur komunikasi formal dalam proses pengelolaan anggaran, khususnya dalam hal pengajuan, klarifikasi, dan koordinasi anggaran antarunit kerja.

Pada minggu kelima, penulis kembali ditempatkan di *Unit Tax*. Pada minggu ini, penulis ditugaskan untuk melakukan penyusunan dan rekapitulasi bukti potong (bupot). Kegiatan tersebut bertujuan untuk mendukung pemenuhan kewajiban perpajakan perusahaan serta memastikan kelengkapan dan ketepatan data pajak. Melalui aktivitas ini, penulis memperoleh pemahaman mengenai peran bukti potong dalam administrasi perpajakan perusahaan.

Memasuki minggu-minggu selanjutnya, penulis melanjutkan kegiatan magang dengan penempatan yang bersifat fleksibel antara *Unit Tax* dan *Unit Budgeting*, menyesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan. Namun demikian, penulis lebih sering ditempatkan di *Unit Budgeting*, mengingat fokus pengambilan topik penelitian magang berada pada unit tersebut. Pada *Unit Budgeting*, penulis terlibat dalam aktivitas administrasi penganggaran, salah satunya penyusunan nota dinas (nodin) yang berkaitan dengan proses pengajuan, koordinasi, dan komunikasi internal terkait anggaran. Melalui kegiatan ini, penulis memperoleh pemahaman mengenai alur formal pengajuan anggaran, mekanisme komunikasi antarunit, serta peran dokumen resmi dalam mendukung proses perencanaan dan pengendalian anggaran.

Melalui penerapan sistem *rolling unit* tersebut, penulis memperoleh pemahaman mengenai peran dan mekanisme kerja *Unit Governance & Risk Management, Accounting, Tax,* dan *Budgeting*, serta hubungan antar unit dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Secara khusus, keterlibatan yang lebih intensif di *Unit Budgeting* memberikan pengalaman yang relevan dan mendalam sebagai dasar dalam pelaksanaan dan penyusunan penelitian magang.

Tabel 4. 1 Ketercapaian Aktivitas Magang

No	Waktu Pelaksanaan	Aktivitas	Hasil
1	Minggu 1 1 Oktober – 3 Oktober	• Orientasi awal magang dan pengenalan lingkungan kerja • Pengenalan *Unit Governance & Risk Management* • Observasi fungsi dan peran unit	• Memahami gambaran umum tata kelola perusahaan • Mengetahui peran awal *Unit Governance & Risk Management* dalam pengendalian internal

2	Minggu 2 6 Oktober – 10 Oktober	• Pengenalan alur pencatatan transaksi keuangan • Pengelolaan voucher biru • Penyusunan *flowchart* proses akuntansi	• Memahami alur proses akuntansi perusahaan • Mengetahui fungsi voucher biru sebagai dokumen pendukung transaksi • Mampu menyusun *flowchart* proses akuntansi
3	Minggu 3 13 Oktober – 17 Oktober	• Rekapitulasi data pajak • Pengarsipan dokumen perpajakan	• Memahami proses rekapitulasi data pajak • Mengetahui tata cara pengarsipan dokumen perpajakan
4	Minggu 4 20 Oktober – 24 Oktober	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
5	Minggu 5 27 Oktober – 31 Oktober	• Penyusunan dan rekapitulasi bukti potong (bupot)	• Memahami proses penyusunan dan rekapitulasi bukti potong • Mengetahui peran bukti potong dalam

			pemenuhan kewajiban perpajakan
6	Minggu 6 3 November – 7 November	• Penempatan fleksibel di *Unit Tax* dan *Unit Budgeting* • Observasi koordinasi antarunit terkait anggaran	• Mengetahui mekanisme koordinasi antarunit keuangan
7	Minggu 7 10 November – 14 November	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
8	Minggu 8 17 November – 21 November	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
9	Minggu 9 24 November – 28 November	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran

		• Penyusunan nota konfirmasi anggaran	dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
10	Minggu 10 1 Desember – 5 Desember	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
11	Minggu 11 8 Desember – 12 Desember	• Penyusunan dan rekapitulasi bukti potong (bupot)	• Memahami proses penyusunan dan rekapitulasi bukti potong • Mengetahui peran bukti potong dalam pemenuhan kewajiban perpajakan
12	Minggu 12 15 Desember – 19 Desember	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal

			dalam pengelolaan anggaran
13	Minggu 13 22 Desember – 24 Desember	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
14	Minggu 14 29 Desember – 31 Desember	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
15	Minggu 15 5 Januari – 9 Januari	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran

16	Minggu 16 12 Januari – 16 Januari	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran
17	Minggu 17 19 Januari – 23 Januari	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran • Pengolahan data mentah rancangan dan realisasi anggaran tahun 2022 - 2024 menggunakan *Microsoft Excel*	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran • Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran • Mampu mengolah dan menyajikan data anggaran menggunakan *Microsoft Excel* serta memahami hubungan antara perencanaan dan realisasi anggaran
18	Minggu 18 26 Januari – 30 Januari	• Penyusunan nota dinas (nodin) terkait penganggaran • Penyusunan nota konfirmasi anggaran	• Memahami fungsi nota dinas dan nota konfirmasi anggaran dalam administrasi penganggaran

		Pengolahan data mentah rancangan dan realisasi anggaran tahun 2022 – 2024 menggunakan *Microsoft Excel*	• Mengetahui alur komunikasi formal dalam pengelolaan anggaran Mampu mengolah dan menyajikan data anggaran menggunakan *Microsoft Excel* serta memahami hubungan antara perencanaan dan realisasi anggaran

4.4 Hasil dan Pembahasan

4.4.1 Proses Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Anggaran

1. Proses Perencanaan Anggaran

Perencanaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta dilakukan dengan mengombinasikan beberapa metode penyusunan anggaran, yaitu *bottom-up budgeting, top-down budgeting, incremental budgeting*, serta penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*).

Pendekatan *bottom-up budgeting* tercermin dari keterlibatan unit kerja dalam menyusun usulan anggaran berdasarkan kebutuhan dan rencana kegiatan masing-masing unit. Selanjutnya, usulan tersebut diselaraskan dengan kebijakan dan pagu anggaran yang ditetapkan manajemen melalui pendekatan *top-down budgeting*.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

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

Selain itu, penggunaan realisasi anggaran tahun sebelumnya sebagai dasar penyusunan anggaran menunjukkan

penerapan incremental budgeting, yang bertujuan menjaga stabilitas alokasi anggaran.

Dalam konteks *performance-based budgeting*, perencanaan anggaran telah mempertimbangkan keterkaitan antara alokasi anggaran dan aktivitas serta target operasional bandara. Anggaran disusun berdasarkan rencana kegiatan yang mendukung pencapaian layanan kebandarudaraan, sehingga menunjukkan adanya orientasi kinerja dalam tahap perencanaan.

Namun demikian, perencanaan anggaran belum sepenuhnya didasarkan pada indikator kinerja yang terukur secara spesifik (misalnya indikator *output* dan *outcome* yang terdokumentasi secara formal), sehingga penerapan PBB pada tahap perencanaan belum sepenuhnya komprehensif.

2. Proses Pelaksanaan Anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan implementasi dari rencana anggaran yang telah disusun. Pelaksanaan anggaran di *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta dilakukan melalui mekanisme administrasi yang ketat, seperti penggunaan nota dinas dan nota konfirmasi anggaran, guna memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran.

Narasumber menyampaikan bahwa:

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

Berdasarkan hasil perhitungan efektivitas, terdapat beberapa pos anggaran dengan tingkat realisasi di atas 100%. Kondisi ini menunjukkan adanya fleksibilitas anggaran dalam pelaksanaan, yang digunakan untuk merespons kebutuhan operasional bandara yang bersifat dinamis.

Dalam perspektif *performance-based budgeting*, fleksibilitas tersebut diberikan untuk memastikan bahwa kegiatan operasional dan layanan bandara tetap dapat berjalan sesuai target kinerja,

meskipun terjadi perubahan kebutuhan di lapangan. Dengan demikian, pada tahap pelaksanaan, PBB telah diterapkan melalui penyesuaian anggaran yang berorientasi pada pencapaian kinerja operasional, 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 realisasi anggaran. *Unit Budgeting* melakukan monitoring realisasi anggaran secara berkala, yaitu setiap bulan melalui laporan realisasi anggaran yang disampaikan oleh masing-masing unit kerja.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

"Monitoring realisasi anggaran dilakukan secara rutin untuk memastikan penggunaan anggaran masih sesuai rencana. Setiap bulan kami menerima laporan realisasi dari masing-masing unit, lalu dibandingkan dengan anggaran yang sudah ditetapkan. Kalau ada selisih yang cukup besar, biasanya langsung dibahas untuk diketahui penyebabnya."

Monitoring bulanan tersebut menjadi dasar dalam penyusunan laporan evaluasi triwulanan dan tahunan. Proses evaluasi dilakukan oleh Unit Budgeting bersama manajemen operasional melalui pembahasan laporan realisasi dan analisis deviasi anggaran.

Pedoman efektivitas yang digunakan dalam evaluasi adalah tingkat kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran, serta dampaknya terhadap kelancaran operasional bandara. Apabila ditemukan deviasi yang signifikan, maka dilakukan penelusuran penyebab, baik karena perubahan kebutuhan operasional, kesalahan estimasi, maupun faktor eksternal.

Tindak lanjut atas deviasi tersebut dapat berupa:

- Penyesuaian anggaran melalui revisi,

- Pengendalian penggunaan anggaran pada periode berikutnya,
- Perbaikan metode proyeksi dalam perencanaan tahun selanjutnya.

Dalam konteks *performance-based budgeting*, evaluasi idealnya tidak hanya berfokus pada realisasi dan deviasi anggaran, tetapi juga pada pencapaian output dan outcome dari penggunaan anggaran. Berdasarkan hasil penelitian, proses evaluasi yang dilakukan telah mencakup pengawasan realisasi dan analisis deviasi secara sistematis. Namun, pengukuran indikator kinerja operasional sebagai bagian dari evaluasi anggaran belum sepenuhnya terintegrasi secara formal dalam mekanisme evaluasi rutin.

Dengan demikian, unsur performance-based budgeting pada tahap evaluasi telah terlihat melalui pengawasan capaian penggunaan anggaran, namun penguatan integrasi antara evaluasi keuangan dan indikator kinerja operasional masih berpotensi untuk dikembangkan.

4.4.2 Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta

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

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

Tabel 4. 2 Beban Pegawai

Tahun	Rancangan (Rp)	Realisasi (Rp)	Efektivitas (%)	Kriteria
2022	50.376.538.004	49.896.060.045	99.046%	Efektif
2023	64.202.439.974	69.351.559.677	108.020%	Sangat Efektif
2024	72.356.933.109	85.979.480.443	118.822%	Sangat Efektif

Tabel 4. 3 Beban Operasional Bandara (ex D&A)

Tahun	Rancangan (Rp)	Realisasi (Rp)	Efektivitas (%)	Kriteria
2022	78.367.555.055	113.963.900.970	145.42%	Sangat Efektif
2023	145.704.417.344	133.361.221.001	91.53%	Efektif
2024	158.743.726.942	163.970.266.597	103.280%	Sangat Efektif

Tabel 4. 4 Beban Operasional Bandara (D&A)

Tahun	Rancangan (Rp)	Realisasi (Rp)	Efektivitas (%)	Kriteria
2022	391.080.994.356	375.357.315.409	95.979%	Efektif
2023	420.156.906.616	388.411.489.642	92.443%	Efektif
2024	381.883.263.000	379.934.355.049	109.439%	Sangat Efektif

Tabel 4. 5 Beban Pemasaran

Tahun	Rancangan (Rp)	Realisasi (Rp)	Efektivitas (%)	Kriteria
2022	120.000.000	108.750.000	90.625%	Efektif
2023	120.000.000	116.898.00	97.415%	Efektif
2024	120.000.000	119.402.000	99.50166%	Efektif

Berdasarkan hasil perhitungan, tingkat efektivitas pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta menunjukkan variasi nilai pada masing-masing pos anggaran selama periode 2022–2024. Variasi ini mencerminkan adanya dinamika kebutuhan operasional bandara yang tidak sepenuhnya dapat diprediksi pada tahap perencanaan.

Pada Beban Pegawai, tingkat efektivitas pada tahun 2022 mencapai 99,046%**,** yang menunjukkan kesesuaian yang sangat tinggi antara rencana dan realisasi anggaran. Namun, pada tahun 2023 dan 2024, efektivitas meningkat menjadi 108,020% dan 118,822%, yang berarti realisasi anggaran melebihi rencana awal. Kondisi ini menunjukkan bahwa kebutuhan sumber daya manusia meningkat seiring dengan intensitas operasional bandara.

Hasil perhitungan tersebut sejalan dengan pernyataan narasumber:

"Untuk beban pegawai, kadang realisasinya memang bisa lebih besar dari rencana karena ada penyesuaian kebutuhan operasional di lapangan. Kalau trafik penerbangan meningkat atau ada kebutuhan operasional tambahan, biasanya ada penyesuaian tenaga kerja atau lembur yang berdampak pada beban pegawai."

Pernyataan ini menunjukkan bahwa peningkatan realisasi lebih berkaitan dengan kebutuhan operasional yang berkembang setelah anggaran ditetapkan. Dalam praktik penganggaran, kondisi seperti ini dapat terjadi apabila terjadi peningkatan aktivitas layanan, perubahan kebijakan kerja, atau kebutuhan tenaga tambahan yang belum sepenuhnya terproyeksikan dalam perencanaan awal.

Dalam perspektif teori efektivitas anggaran (Wigati, 2025), kondisi ini tidak serta-merta menunjukkan ketidakefektifan, selama tambahan anggaran tersebut digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan operasional dan tetap berada dalam koridor kebijakan perusahaan.

Pada Beban Operasional Bandara (ex D&A), tingkat efektivitas pada tahun 2022 mencapai 145,42%. Angka ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran melebihi rencana sebesar 45,42%, yang secara kuantitatif merupakan deviasi yang signifikan. Deviasi sebesar ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang cukup besar antara estimasi perencanaan dan kebutuhan aktual operasional pada tahun berjalan.

Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

"Operasional bandara itu sangat dinamis, jadi kadang ada kebutuhan mendadak yang sebelumnya belum masuk dalam perencanaan."

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen internal, peningkatan realisasi pada tahun 2022 dipengaruhi oleh:

- Peningkatan aktivitas layanan dan lalu lintas operasional,
- Kebutuhan pemeliharaan tambahan,
- Serta pengeluaran operasional yang sebelumnya belum diproyeksikan secara detail dalam tahap perencanaan.

Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran masih memiliki keterbatasan dalam memetakan potensi lonjakan kebutuhan operasional.

Menurut (Wigati, 2025), efektivitas anggaran tidak hanya diukur dari tercapainya tujuan organisasi, tetapi juga dari ketepatan antara rencana dan realisasi. Dengan deviasi sebesar 45,42%, maka secara perencanaan tahun 2022 pada pos ini dapat dikategorikan kurang efektif

Jika dikaitkan dengan teori incremental budgeting (Jumardi, 2025), penggunaan pendekatan berbasis historis dapat menyebabkan underestimation ketika terjadi perubahan signifikan dalam volume kegiatan. Artinya, jika perencanaan terlalu bertumpu pada realisasi tahun sebelumnya tanpa mempertimbangkan proyeksi pertumbuhan aktivitas, maka risiko deviasi tinggi akan muncul.

Menariknya, pada tahun 2023 tingkat efektivitas turun menjadi 91,53% dan pada 2024 menjadi 103,280%. Penurunan deviasi pada 2023 menunjukkan adanya perbaikan dalam akurasi perencanaan, yang kemungkinan merupakan respons evaluatif terhadap deviasi besar pada tahun sebelumnya.

Dengan demikian, lonjakan 145,42% pada tahun 2022 dapat dipahami sebagai konsekuensi dari dinamika operasional yang meningkat secara signifikan pada periode tersebut, disertai keterbatasan dalam proyeksi awal. Perbaikan pada tahun berikutnya menunjukkan adanya proses evaluasi dan pembelajaran dalam pengelolaan anggaran.

Sementara itu, Beban Operasional Bandara (D&A) menunjukkan tingkat efektivitas yang relatif stabil, yaitu 95,979% pada tahun 2022, 92,443% pada tahun 2023, dan meningkat menjadi 109,439% pada tahun 2024.

Stabilitas ini tidak hanya disebabkan oleh sifatnya yang rutin, tetapi juga karena beban penyusutan dan amortisasi dihitung berdasarkan nilai aset tetap dan masa manfaat yang telah ditentukan sebelumnya. Selama tidak terjadi penambahan atau pengurangan aset tetap dalam jumlah signifikan, maka nilai penyusutan cenderung relatif konstan dari tahun ke tahun.

Sebagaimana disampaikan narasumber:

"Untuk beban yang sifatnya rutin seperti penyusutan, perubahannya tidak terlalu signifikan dibandingkan operasional."

Hal ini menunjukkan bahwa fluktuasi pada pos D&A lebih banyak dipengaruhi oleh perubahan struktur aset tetap dibandingkan oleh dinamika operasional harian. Dengan kata lain, apabila pada periode tersebut tidak terdapat penambahan aset tetap dalam skala besar, maka nilai penyusutan relatif stabil dan mudah diproyeksikan pada tahap perencanaan.

Menurut (Rinaldi et al., 2024), pos belanja yang bersifat struktural dan berbasis perhitungan akuntansi cenderung memiliki tingkat deviasi yang lebih rendah karena sifatnya dapat diprediksi secara sistematis. Oleh karena itu, tingkat efektivitas pada pos D&A yang mendekati 100% dapat dikategorikan sebagai efektif secara perencanaan.

Pada Beban Pemasaran, tingkat efektivitas menunjukkan kecenderungan yang relatif stabil dan mendekati angka 100%. Pada tahun 2022, tingkat efektivitas tercatat sebesar 90,625%, yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran masih berada di bawah rencana. Pada tahun 2023, efektivitas meningkat menjadi 97,415%, dan kembali meningkat pada tahun 2024 menjadi 99,502%.

Kenaikan bertahap ini menunjukkan bahwa selisih antara anggaran dan realisasi semakin kecil dari tahun ke tahun. Namun, peningkatan

tersebut tidak serta-merta membuktikan bahwa perencanaan semakin baik tanpa melihat karakteristik belanja pemasaran itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara, narasumber menyatakan:

"Untuk pemasaran biasanya sudah direncanakan dari awal tahun, jadi realisasinya tidak terlalu jauh dari anggaran yang ditetapkan."

Pernyataan ini mengindikasikan bahwa kegiatan pemasaran bersifat program-based dan telah ditentukan sejak awal tahun anggaran. Artinya, sebagian besar kegiatan promosi, kerja sama komersial, dan event pemasaran telah dijadwalkan serta dianggarkan secara spesifik, sehingga ruang terjadinya pengeluaran tak terduga relatif lebih kecil dibandingkan belanja operasional.

Secara konseptual, dalam pendekatan performance-based budgeting, anggaran pemasaran umumnya dikaitkan dengan target kinerja tertentu, seperti peningkatan traffic penumpang atau optimalisasi pendapatan non-aeronautika. Karena sifatnya berbasis program dan target, maka perencanaan pada pos ini cenderung lebih terstruktur dan terukur.

Dalam perspektif teori efektivitas anggaran, (Wigati, 2025) menyatakan bahwa efektivitas dapat diukur dari tingkat kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran. Dengan capaian efektivitas yang konsisten mendekati 100%, beban pemasaran dapat dikategorikan sebagai pos anggaran yang dikelola secara efektif dan stabil.

4.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Efektivitas pengelolaan anggaran tidak hanya ditentukan oleh besaran anggaran yang direalisasikan, tetapi juga oleh berbagai faktor internal dan sistem pengelolaan yang mendukung proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi anggaran. Menurut (Rinaldi et al., 2024), efektivitas anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, kompetensi sumber daya manusia, sistem pengendalian internal, serta keterkaitan antara anggaran dan kinerja. Sejalan dengan itu, (Wigati, 2025) menekankan

bahwa efektivitas pengelolaan anggaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika lingkungan operasional.

Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

   Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran. Menurut (Tetty & Putri, 2023), SDM yang memiliki pemahaman yang baik terhadap proses penganggaran dan regulasi akan mampu menyusun dan mengendalikan anggaran secara lebih efektif.

   Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran di *Unit Budgeting* didukung oleh SDM yang memahami alur penganggaran, mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Hal ini tercermin dari kemampuan staf dalam melakukan verifikasi anggaran dan pengendalian realisasi.

   Sebagaimana disampaikan oleh narasumber:

   "Staf di Unit Budgeting sudah terbiasa melakukan verifikasi pengajuan anggaran dari unit lain dan membandingkan realisasi dengan anggaran setiap bulan, jadi sudah paham alur dan ketentuannya."

   Berdasarkan struktur organisasi dan uraian tugas, staf yang terlibat dalam pengelolaan anggaran memiliki latar belakang pendidikan yang relevan di bidang akuntansi dan keuangan, serta telah memiliki pengalaman kerja dalam proses penyusunan dan monitoring anggaran.

   Selain itu, proses verifikasi dan pengendalian realisasi anggaran dilakukan oleh pejabat yang secara struktural memiliki kewenangan sesuai dengan ketentuan perusahaan. Dengan

demikian, pengelolaan anggaran tidak dilakukan secara informal, melainkan mengikuti mekanisme dan pembagian tugas yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi.

Secara teoretis, menurut (Rinaldi et al., 2024), kompetensi sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran, karena kesalahan estimasi, klasifikasi, dan pengendalian anggaran sering kali berasal dari keterbatasan pemahaman teknis. Oleh karena itu, keberadaan SDM yang memiliki kompetensi dan pengalaman di bidang penganggaran berkontribusi terhadap peningkatan akurasi perencanaan dan pengendalian realisasi.

Namun demikian, variasi pemahaman penganggaran di tingkat unit teknis masih menjadi tantangan, khususnya dalam proses pengajuan kebutuhan anggaran awal. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas tidak hanya ditentukan oleh kompetensi Unit Budgeting, tetapi juga oleh kapasitas unit pengusul anggaran.

2. Penerapan Metode Penyusunan Anggaran

Metode penyusunan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas pengelolaan anggaran. Berdasarkan kajian teori, (Jumardi, 2025)menyatakan bahwa kombinasi metode penganggaran dapat meningkatkan efektivitas apabila disesuaikan dengan karakteristik organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta menerapkan kombinasi *bottom-up budgeting, top-down budgeting, incremental budgeting*, serta *performance-based budgeting*. Pendekatan ini memungkinkan anggaran disusun secara partisipatif, terkontrol, dan tetap berorientasi pada kinerja.

Secara praktik, usulan anggaran berasal dari unit kerja (bottom-up), kemudian diverifikasi dan diselaraskan dengan

kebijakan strategis serta pagu anggaran yang telah ditetapkan manajemen (top-down). Narasumber menyampaikan:

"Setiap unit mengajukan kebutuhan anggaran sesuai rencana kegiatannya, lalu kami lakukan verifikasi dan penyesuaian agar tetap sesuai dengan pagu dan kebijakan yang sudah ditetapkan manajemen."

Penyesuaian tersebut dilakukan berdasarkan beberapa ketentuan formal perusahaan, antara lain:

1) Pedoman Penyusunan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang ditetapkan oleh manajemen pusat.
2) Surat edaran atau kebijakan internal terkait pagu anggaran tahunan.
3) Standar Operasional Prosedur (SOP) pengajuan dan verifikasi anggaran pada Unit Budgeting.
4) Ketentuan evaluasi kinerja yang mengacu pada indikator kinerja unit kerja (KPI).

Kombinasi metode tersebut berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan anggaran karena menciptakan keseimbangan antara partisipasi unit kerja dan pengendalian manajerial. Namun, keterbatasan *incremental budgeting* dalam mengantisipasi perubahan signifikan masih mempengaruhi tingkat efektivitas pada beberapa pos anggaran.

3. Sistem Pengendalian Internal

Sistem pengendalian internal berperan penting dalam menjaga agar pengelolaan anggaran berjalan sesuai rencana dan ketentuan. Menurut (Hidayat, 2023), pengendalian internal yang efektif dapat meningkatkan disiplin anggaran dan mencegah penyimpangan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengendalian internal dalam pengelolaan anggaran di *Unit Budgeting* dilakukan melalui

prosedur administrasi yang ketat, seperti penggunaan nota dinas dan nota konfirmasi anggaran.

Narasumber menjelaskan bahwa:

"Setiap penggunaan anggaran harus melalui proses konfirmasi agar tidak keluar dari rencana."

Pengendalian internal yang diterapkan berkontribusi terhadap efektivitas pengelolaan anggaran, meskipun dalam beberapa kasus proses administrasi yang berjenjang dapat mempengaruhi kecepatan pelaksanaan kegiatan.

4. Fleksibilitas Anggaran

Fleksibilitas anggaran merupakan faktor penting dalam menghadapi dinamika operasional bandara yang bersifat tidak selalu dapat diprediksi. Menurut (Wigati, 2025), fleksibilitas yang terkontrol memungkinkan organisasi menyesuaikan alokasi sumber daya tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas dan pengendalian internal.

Berdasarkan hasil wawancara, Unit Budgeting menerapkan mekanisme penyesuaian anggaran apabila terdapat kebutuhan mendesak dalam operasional. Narasumber menyampaikan

"Kalau ada kebutuhan mendesak, unit kerja mengajukan revisi anggaran disertai justifikasi, lalu kami verifikasi dan ajukan untuk persetujuan sesuai ketentuan yang berlaku."

Penyesuaian tersebut tidak dilakukan secara informal, melainkan melalui mekanisme resmi yang meliputi:

1) Pengajuan usulan revisi anggaran oleh unit kerja disertai justifikasi kebutuhan.
2) Verifikasi administratif dan ketersediaan pagu oleh Unit Budgeting.
3) Penyesuaian alokasi melalui mekanisme pergeseran anggaran (realokasi antar pos) apabila masih dalam satu tahun anggaran.

4) Persetujuan pejabat berwenang sesuai struktur organisasi dan ketentuan dalam Pedoman Penyusunan dan Perubahan RKAP.
5) Pencatatan perubahan dalam sistem informasi keuangan perusahaan.

Dasar pelaksanaan mekanisme tersebut mengacu pada:

- Pedoman RKAP dan perubahan RKAP tahunan,
- SOP revisi dan pergeseran anggaran internal perusahaan,
- Kebijakan manajemen terkait pengendalian pagu anggaran.

Dengan demikian, fleksibilitas yang diterapkan bersifat administratif dan terkontrol melalui mekanisme revisi resmi, bukan perubahan anggaran yang dilakukan tanpa prosedur formal. Mekanisme ini berdampak positif terhadap efektivitas karena memungkinkan kegiatan operasional tetap berjalan tanpa menunggu periode anggaran berikutnya, namun tetap berada dalam koridor kebijakan dan pengendalian internal.

5. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Pemanfaatan teknologi informasi turut mempengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran. Menurut (Verawati et al., 2021), sistem informasi yang baik dapat meningkatkan akurasi dan ketepatan waktu pelaporan anggaran.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem informasi mendukung proses monitoring dan evaluasi anggaran di *Unit Budgeting*, meskipun optimalisasinya masih dapat ditingkatkan, terutama dalam penyediaan data kinerja yang terintegrasi.

6. Koordinasi dan Komunikasi Antarunit

Koordinasi dan komunikasi antarunit kerja merupakan faktor pendukung efektivitas pengelolaan anggaran. Menurut (Rinaldi et

al., 2024), koordinasi yang baik dapat meminimalkan kesenjangan antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa koordinasi antarunit menjadi kunci dalam mengatasi perbedaan kebutuhan dan keterbatasan anggaran.

Narasumber menyampaikan bahwa:

"Koordinasi antarunit penting supaya kebutuhan bisa disesuaikan dengan kondisi anggaran."

Koordinasi yang efektif membantu menjaga keselarasan antara kebutuhan operasional dan kemampuan anggaran, sehingga berdampak positif terhadap efektivitas pengelolaan anggaran.

4.4.3 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* Bandar Udara Internasional 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 bandara yang bersifat dinamis dan tidak sepenuhnya dapat diprediksi pada tahap perencanaan. Aktivitas operasional bandara 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 Bandara. Hal ini mengindikasikan adanya kebutuhan tambahan yang muncul di luar rencana awal.

Narasumber menyampaikan:

"Operasional bandara itu sangat dinamis. Kalau trafik meningkat atau ada perbaikan fasilitas mendadak seperti runway atau sistem listrik, 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. Ketiadaan 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.

BAB V
PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Unit Budgeting Bandar Udara Internasional Yogyakarta*, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Proses Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Anggaran

Proses pengelolaan anggaran di Unit Budgeting dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Pada tahap perencanaan, metode yang digunakan merupakan kombinasi antara *bottom-up budgeting*, *top-down budgeting*, *incremental budgeting*, serta *performance-based budgeting*. Pendekatan ini memungkinkan penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif, terstruktur, dan tetap mengacu pada kebijakan manajemen.

Pada tahap pelaksanaan, anggaran direalisasikan melalui mekanisme administrasi yang ketat, termasuk penggunaan nota dinas dan nota konfirmasi anggaran sebagai bagian dari sistem pengendalian internal.

Pada tahap evaluasi, dilakukan monitoring dan perbandingan antara anggaran dan realisasi sebagai dasar pengambilan keputusan pada periode berikutnya.

Unsur *performance-based budget*ing (PBB) telah diterapkan dalam pengelolaan anggaran, terutama melalui keterkaitan antara anggaran dan aktivitas operasional. Namun demikian, penerapan PBB belum sepenuhnya komprehensif karena belum seluruh alokasi anggaran dikaitkan dengan indikator output dan outcome yang terdokumentasi secara sistematis.

2. Efektivitas Pengelolaan Anggaran

Pengelolaan anggaran pada *Unit Budgeting* Bandar Udara Internasional Yogyakarta secara umum telah berjalan efektif, ditinjau dari kesesuaian antara

perencanaan dan realisasi anggaran serta kemampuan organisasi dalam mendukung kelangsungan operasional bandara.

Hasil perhitungan tingkat efektivitas menunjukkan bahwa sebagian besar pos anggaran berada dalam kategori efektif. Meskipun terdapat beberapa pos dengan realisasi melebihi 100%, kondisi tersebut tidak menunjukkan ketidakefisienan, melainkan merupakan bentuk fleksibilitas anggaran untuk 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 bandara, 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 secara bersama-sama mendukung terciptanya pengelolaan anggaran yang adaptif dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa efektivitas anggaran dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, pengendalian, serta 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

Meskipun demikian, *Unit Budgeting* telah melakukan berbagai upaya penanggulangan melalui mekanisme fleksibilitas anggaran, peningkatan koordinasi, serta monitoring rutin. Kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan merespons kendala tersebut menunjukkan adanya adaptivitas dalam pengelolaan anggaran.

5.2 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. Hal ini akan memperkuat penerapan *performance-based budgeting* secara menyeluruh dan meningkatkan akuntabilitas anggaran.

2. Optimalisasi Sistem Monitoring dan Evaluasi

Perlu dilakukan penguatan sistem monitoring berbasis teknologi informasi agar proses evaluasi tidak hanya berfokus pada deviasi anggaran, tetapi juga pada capaian kinerja. Dengan demikian, efektivitas dapat diukur secara lebih komprehensif.

3. Peningkatan Koordinasi dan Pemahaman Antarunit

Diperlukan peningkatan sosialisasi dan koordinasi antarunit kerja terkait proses penganggaran agar tercipta keselarasan antara kebutuhan operasional dan kemampuan anggaran. Hal ini dapat dilakukan melalui forum evaluasi rutin atau pelatihan internal.

4. Pengembangan Perencanaan yang Lebih Adaptif

Dalam menghadapi dinamika operasional bandara, *Unit Budgeting* disarankan untuk mempertimbangkan penyusunan anggaran yang lebih adaptif, misalnya dengan menyediakan cadangan anggaran tertentu 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 Payakumbuah*. https://doi.org/10.47709//jebma.v3n2.2632

Putri, H. J., & Murhayati, S. (2025). *Metode Pengumpulan Data Kualitatif*.

Rahmani, D. A., Muhayati, S., & Kholis, I. (2025). *Analisis Data Kualitatif*.

Ginanjar, 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

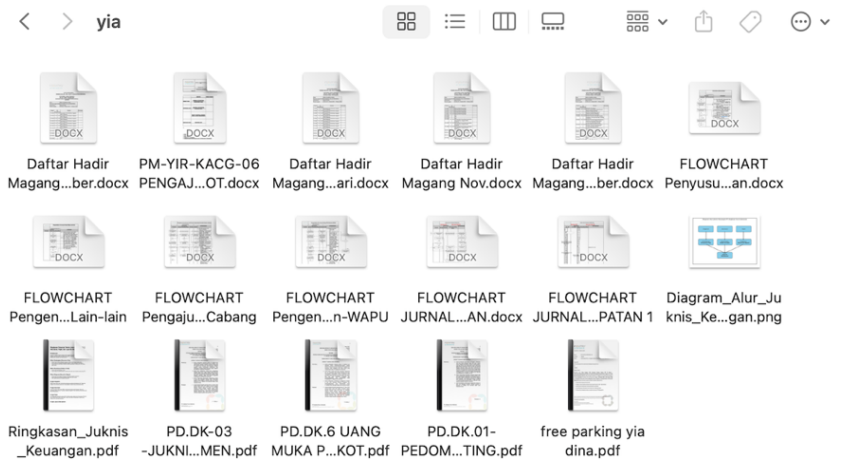
Wigati, A. (2025). The Role of Public Sector Financial Management in Supporting the Implementation of the 2020-2024 RPJMN Program. In *American Journal of Economic and Management Business* (Vol. 4, Number 3).

LAMPIRAN

Lampiran 1 Weekly Monitoring Meeting



Lampiran 2 Flowchart



Lampiran 3 E-SPTD



Lampiran 4 NADIA



Lampiran 5 Foto dengan Unit Budgeting & Tax



Lampiran 6 Foto dengan Unit Budgeting & Tax akhir magang

