

**PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN
BIAYA OPERASIONAL PADA SEKRETARIAT DAERAH
KABUPATEN ACEH TENGGARA**

TUGAS AKHIR

**Diajukan untuk Memenuhi Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

| | |
|----------------------|------------------------------|
| NAMA | : VINA ELIRA GUNAWAN |
| NPM | : 2205170028 |
| PROGRAM STUDI | : AKUNTANSI |
| KONSENTRASI | : AKUNTANSI MANAJEMEN |

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2026**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 18 April 2026, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : VINA ELIRA GUNAWAN
NPM : 2205170028
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH TENGGARA

Dinyatakan : (A-) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

Dr. Eka Nurmawati Sari, S.E., M.Si., Ak., CA

Penguji II

Edisan Putra Nainggolan, S.E., M.Ak

Pembimbing

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak, M.Si, CA, CPA

Panitia Ujian

Ketua

Dr. Radiman, S.E., M.Si

Sekretaris



Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : VINA ELIRA GUNAWAN
N.P.M : 2205170028
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM
PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PADA
SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH
TENGGARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, April 2026

Pembimbing Tugas Akhir

RIVA UBAR HARA HAP, S.E., Ak, M.Si, CA, CPA

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

NABILLA DWI AGINTHA, S.E., M.Sc

Dekan

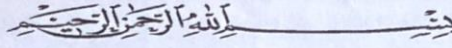
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



DR. RADIMAN, S.E. M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA
UTARA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238



BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Vina Elira Gunawan
NPM : 2205170028
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

| Item | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------|---|----------|-------------|
| Bab 1 | - Perbaiki latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah | 27/8/25 | P. |
| Bab 2 | - Tambah teori, perbaiki cara pengutipan. - Perbaiki kesayutan buffer. | 9/10/25 | P. |
| Bab 3 | - Perbaiki definisi operasional. - Perbaiki teknik analisis data. | 27/10/25 | P. |
| Bab 4 | - Perbaiki hasil penelitian - Perbaiki pembahasan. | 10/2/26 | P. |
| Bab 5 | - Perbaiki kesimpulan dan. | 27/2/26 | P. |
| Daftar Pustaka | - Tambah daftar pustaka. | 10/3/26 | P. |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | Ace Anggaran belanja 1/4/2026 | | |

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc.)

Medan, Maret 2026
Dosen Pembimbing

(Riva Ubar Harahap, S.E., Ak, M.Si, CA, CPA)

Unggul | Cerdas | Terpercaya



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Vina Elira Gunawan
N.P.M : 2205170028
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara” adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Vina Elira Gunawan

ABSTRAK

PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN ACEH TENGGARA

VINA ELIRA GUNAWAN
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Email : vinaeliragnwn013@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Permasalahan dalam penelitian ini adalah masih terjadinya perbedaan antara rencana anggaran dan realisasi biaya operasional, kurangnya pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan anggaran, serta keterlambatan dalam proses penyusunan dan evaluasi anggaran biaya operasional. Objek penelitian ini adalah Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara dengan fokus pada penerapan akuntansi manajemen, khususnya sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran biaya operasional. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi manajemen memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas penyusunan anggaran biaya operasional melalui penyediaan informasi biaya yang relevan, sistem pengendalian yang terstruktur, serta laporan pertanggungjawaban yang jelas. Namun, masih terdapat kendala seperti keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya koordinasi antar bagian, dan belum optimalnya pemanfaatan informasi akuntansi dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi instansi pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas penyusunan anggaran biaya operasional agar lebih efisien, efektif, transparan, dan akuntabel.

Kata kunci: *Akuntansi Manajemen, Anggaran Biaya Operasional, Akuntansi Pertanggungjawaban, Sekretariat Daerah, Aceh Tenggara.*

ABSTRACT

THE ROLE OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE PREPARATION OF OPERATIONAL COST BUDGETS AT THE REGIONAL SECRETARIAT OF SOUTHEAST ACEH REGENCY

VINA ELIRA GUNAWAN
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Email : vinaeliragnwn013@gmail.com

This study aims to analyze the role of management accounting in the preparation of operational cost budgets at the Regional Secretariat of Southeast Aceh Regency. The problems addressed in this study include differences between budget plans and the realization of operational costs, lack of supervision and control over budget implementation, and delays in the preparation and evaluation of operational cost budgets. The object of this research is the Regional Secretariat of Southeast Aceh Regency, focusing on the application of management accounting, particularly responsibility accounting systems in the planning, implementation, and control of operational cost budgets. This research was conducted at the Regional Secretariat of Southeast Aceh Regency using a qualitative research method. Data were collected through observation, interviews, and documentation, while data analysis techniques included data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of the study indicate that management accounting plays an important role in improving the effectiveness of operational cost budget preparation through the provision of relevant cost information, structured control systems, and clear responsibility reports. However, several obstacles were found, such as limited human resources, lack of coordination between departments, and the suboptimal use of accounting information in decision-making. This study is expected to provide recommendations for local government institutions to improve the quality of operational cost budget preparation to be more efficient, effective, transparent, and accountable.

Keywords: *Management Accounting, Operational Cost Budget, Responsibility Accounting, Regional Secretariat, Southeast Aceh.*

KATA PENGANTAR



Assalamu'laikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji Syukur kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan karunia-Nya yang telah menjadikan kita sebagai manusia yang beriman dan insya Allah berguna bagi alam semesta. Shalawat berangkaikan salam kita panjatkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang mana beliau adalah suri tauladan bagi kita semua yang telah membawa kita dari zaman kebodohan menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Tulisan ini dibuat sebagai tugas akhir untuk memenuhi syarat dalam meraih gelar kesarjanaan pada program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul tugas akhir ini adalah **“Peranan Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara”**

Pada kesempatan kali ini, peneliti mengucapkan terimakasih tak terhingga kepada Ayahanda **Indera Gunawan, S.T** dan Ibunda **Nureli, S.Pd** yang telah memberikan penulis motivasi tiada hentinya, doa, pengorbanan dan kasih sayang sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan baik dan kepada seluruh keluarga besar penulis yang tiada henti-hentinya memberikan dukungan kepada penulis.

Tidak lupa pula saya menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada pihak-pihak yang telah membantu saya dalam pelaksanaan dan penyusunan tugas akhir ini. Khususnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Radiman, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Ibu Nabilla Dwi Agintha, S.E., M.Sc selaku Ketua Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak M. Firza Alpi, S.E., M.Si selaku Sekertaris Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Riva Ubar Harahap, S.E., Ak, M.Si, CA, CPA Selaku Dosen Pembimbing yang telah berperan besar dalam memberikan waktu, kesempatan, ilmu dan arahnya kepada penulis dari awal penulisan hingga penyelesaian tugas akhir ini.
8. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staff pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu yang bermanfaat selama penulis menjalani perkuliahan.
9. Seluruh pegawai staff biro yang telah banyak membantu dalam semua urusan penulis mulai dari perkuliahan sampai akhir pengerjaan tugas akhir penulis.

Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini disebabkan keterbatasan kemampuan penulis, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik & saran yang membangun dari segenap pihak.

Akhir kata penulis mengharapkan semoga tulisan ini dapat menambah dan memperkaya lembar khazanah pengetahuan bagi para pembaca sekalian dan khususnya bagi penulis sendiri. Sebelum dan sesudahnya penulis mengucapkan terima kasih.

Wassalammu'alaikum Warramatulahi Wabarakatuh

Medan, April 2026

Vina Elira Gunawan
NPM. 2205170028

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------------|
| ABSTRAK.. | i |
| ABSTRACT.. | ii |
| KATA PENGANTAR.. | iii |
| DAFTAR ISI... | vi |
| DAFTAR TABEL... | viii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah... .. | 3 |
| 1.3 Batasan Masalah... .. | 4 |
| 1.4 Rumusan Masalah..... | 4 |
| 1.5 Tujuan Penelitian... .. | 5 |
| 1.6 Manfaat Penelitian... .. | 5 |
| | |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA..... | 7 |
| 2.1 Landasan Teori..... | 7 |
| 2.1.1 Akuntansi Manajemen... .. | 7 |
| 2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen..... | 7 |
| 2.1.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen... .. | 9 |
| 2.1.1.3 Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen..... | 10 |
| 2.1.1.4 Manfaat Akuntansi Manajemen... .. | 10 |
| 2.1.1.5 Fungsi Akuntansi Manajemen Dalam Organisasi... .. | 11 |
| 2.1.2 Jenis- Jenis Informasi Akuntansi Manajemen... .. | 13 |
| 2.1.2.1 Informasi Akuntansi Penuh... .. | 14 |
| 2.1.2.2 Informasi Akuntansi Differensial... .. | 18 |
| 2.1.2.3 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai bagian dari Akuntansi Manajemen | 24 |
| 2.1.3 Biaya Operasional..... | 30 |
| 2.1.3.1 Pengertian Biaya Operasional... .. | 32 |
| 2.1.3.2 Jenis Biaya Operasional... .. | 31 |
| 2.1.4 Anggaran Biaya Operasional..... | 33 |
| 2.1.4.1 Pengertian Anggaran... .. | 33 |
| 2.1.4.2 Pengertian Anggaran Biaya Operasional... .. | 33 |
| 2.1.4.3 Tujuan Anggaran Biaya Operasional... .. | 34 |
| 2.1.4.4 Peran Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional... .. | 35 |
| 2.1.4.5 Komite Anggaran dan Departemen Anggaran... .. | 36 |
| 2.2 Laporan Realisasi Anggaran | 39 |
| 2.3 Penelitian Terdahulu... .. | 41 |
| 2.4 Kerangka Berpikir... .. | 42 |
| | |
| BAB III METODE PENELITIAN..... | 47 |
| 3.1 Jenis Penelitian... .. | 47 |
| 3.2 Definisi Operasional... .. | 49 |
| 3.2.1 Definisi Operasional Variabel... .. | 49 |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian... .. | 51 |

| | |
|--|------------|
| 3.4 Subjek dan Objek Penelitian..... | 52 |
| 3.5 Teknik Pengambilan Sampel..... | 52 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data..... | 53 |
| 3.7 Teknik Analisis Data..... | 54 |
| 3.7.1 Reduksi Data (Data Reduction)..... | 59 |
| 3.7.2 Penyajian Data (Data Display)..... | 60 |
| 3.7.3 Analisis Data Penelitian..... | 61 |
| 3.7.4 Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing)..... | 62 |
| 3.7.5 Analisis Data Berdasarkan Data Wawancara dan Analisis Tematik..... | 64 |
| 3.7.6 Perikan Kesimpulan..... | 72 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 74 |
| 4.1 Hasil Penelitian..... | 74 |
| 4.1.1 Sejarah Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara..... | 74 |
| 4.1.2 Struktur Organisasi..... | 76 |
| 4.1.3 Biaya Operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara..... | 79 |
| 4.1.4 Penyusunan Anggaran Biaya Operasional..... | 81 |
| 4.1.5 Gambaran Umum Objek Penelitian..... | 83 |
| 4.2 Pengolahan dan Analisis Data..... | 84 |
| 4.2.1 Reduksi Data..... | 84 |
| 4.2.2 Penyajian Data..... | 85 |
| 4.2.3 Analisis Kesesuaian Anggaran dan Realisasi (Variance Analysis)..... | 88 |
| 4.2.4 Analisis Peritem Anggaran..... | 91 |
| 4.2.5 Analisis Efektivitas..... | 94 |
| 4.2.5.1 Analisis Perkelompok Kegiatan..... | 95 |
| 4.2.6 Analisis Efisiensi Anggaran..... | 97 |
| 4.2.7 Analisis Wawancara..... | 100 |
| 4.2.8 Pembahasan..... | 104 |
| 4.2.9 Pembahasan Teoritis..... | 106 |
| 4.2.10 Kesimpulan..... | 108 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 112 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 112 |
| 5.2 Saran..... | 113 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 115 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 3.1 Definisi Operasional | 51 |
| Tabel 4.1 Rincian Anggaran Biaya Operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2023–2025 | 85 |
| Tabel 4.2 Rincian Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2023–2025 | 87 |
| Tabel 4.3 Tabel Variance 2023 | 89 |
| Tabel 4.4 Tabel Variance 2024 | 89 |
| Tabel 4.5 Tabel Variance 2025 | 89 |
| Tabel 4.6 Tabel Analisis Efektivitas | 95 |
| Tabel 4.7 Tabel Efisiensi Anggaran | 98 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi, baik sektor publik maupun swasta, membutuhkan sistem perencanaan dan pengendalian yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu alat utama dalam proses tersebut adalah anggaran, yang berfungsi sebagai pedoman dalam mengalokasikan sumber daya serta sebagai alat pengendalian terhadap kegiatan operasional organisasi. Menurut Mulyadi (2001), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan moneter untuk periode tertentu. Dalam sektor publik, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai bentuk pertanggungjawaban publik (public accountability).

Untuk mendukung hal tersebut, diperlukan penerapan akuntansi manajemen melalui sistem pertanggungjawaban. Akuntansi manajemen berperan dalam menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu bagi manajemen dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran. Dengan adanya informasi tersebut, organisasi diharapkan mampu menyusun anggaran yang lebih akurat serta melakukan pengendalian secara efektif.

Namun dalam praktiknya, pemanfaatan akuntansi manajemen pada organisasi perangkat daerah (OPD) masih belum optimal. Penyusunan anggaran sering kali hanya didasarkan pada pengalaman tahun sebelumnya tanpa didukung analisis biaya yang memadai. Selain itu, evaluasi pelaksanaan anggaran belum sepenuhnya menggunakan analisis biaya yang komprehensif, sehingga pengendalian anggaran belum berjalan secara efektif. Kondisi ini menunjukkan

bahwa peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan dan pengendalian anggaran masih perlu dikaji lebih lanjut.

Fenomena tersebut juga terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Dalam pelaksanaannya, penyusunan anggaran biaya operasional masih menghadapi berbagai kendala, seperti perencanaan yang belum sepenuhnya berbasis analisis biaya, serta adanya kecenderungan menggunakan pola anggaran tahun sebelumnya tanpa mempertimbangkan perubahan kebutuhan organisasi. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional.

Kondisi tersebut diperkuat dengan data yang menunjukkan adanya selisih antara anggaran dan realisasi dalam beberapa tahun terakhir, yaitu sebesar Rp 8.427.405.055,00 pada tahun 2023, Rp 51.726.653.215,00 pada tahun 2024, dan Rp 41.371.791.571,00 pada tahun 2025. Data ini menunjukkan bahwa tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi masih belum optimal, sehingga diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih tersebut.

Selain itu, penggunaan informasi akuntansi manajemen seperti analisis biaya dan evaluasi kinerja unit kerja belum diterapkan secara maksimal. Hal ini berdampak pada kurang efektifnya pengendalian anggaran biaya operasional, karena pengawasan yang dilakukan belum sepenuhnya berbasis pada informasi biaya yang akurat.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa akuntansi manajemen memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas penyusunan

anggaran. Namun, hasil penelitian tersebut belum konsisten, sehingga masih diperlukan penelitian lebih lanjut, khususnya pada sektor publik.

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat bahwa terdapat beberapa permasalahan utama, yaitu belum optimalnya peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran, adanya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional, serta belum efektifnya pengendalian anggaran. Selain itu, penerapan akuntansi manajemen melalui sistem pertanggungjawaban juga belum berjalan secara maksimal. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis:

1. Peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional
2. Tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional
3. Efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional
4. Penerapan akuntansi manajemen melalui sistem pertanggungjawaban pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Belum optimalnya peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.
2. Adanya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional, yang ditunjukkan dengan adanya selisih (variance) dalam beberapa tahun terakhir.

- 3 Pengendalian anggaran biaya operasional belum berjalan secara efektif, sehingga masih terjadi perbedaan antara perencanaan dan pelaksanaan.
- 4 Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban belum optimal, khususnya dalam mendukung penyusunan dan pengendalian anggaran.

1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian lebih terarah dan tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional
2. Kesesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional
3. Efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional
4. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara?
2. Bagaimana tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara?
3. Bagaimana efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara?
4. Bagaimana penerapan akuntansi manajemen melalui sistem pertanggungjawaban dalam mendukung penyusunan, pelaksanaan, dan

pengendalian anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.
4. Untuk mengetahui penerapan akuntansi manajemen melalui sistem pertanggungjawaban dalam mendukung penyusunan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi manajemen dan akuntansi sektor publik. Selain itu, penelitian ini dapat

menjadi referensi atau bahan kajian bagi peneliti selanjutnya yang ingin meneliti mengenai peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan dan pengendalian anggaran biaya operasional, terutama pada instansi pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dalam meningkatkan kualitas penyusunan anggaran biaya operasional, khususnya dalam hal perencanaan yang lebih akurat, pelaksanaan yang lebih disiplin, serta pengendalian yang lebih efektif, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.

b) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman penulis mengenai penerapan akuntansi manajemen dan akuntansi pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada instansi pemerintah.

c) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan dalam melakukan penelitian sejenis, serta dapat dikembangkan lebih lanjut dengan variabel, metode, atau objek penelitian yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Akuntansi Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi yang di butuhkan oleh pihak internal organisas, terutama manajemen, untuk mendukung proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Menurut Mulyadi (2001), akuntansi manajemen Adalah proses pengidentifikasian, pengukuran, pengumpulan, penganalisisan, penyajian, dan pengkomunikasian informasi keuangan dan non keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, pengendalian operasi, pengambilan Keputusan, serta penilaian kinerja organisasi. Informasi ini pada umumnya bersifat prospektif, karena digunakan untuk mempertimbangkan alternatif alternatif Keputusan di masa mendatang.

Sementara itu, Anthony dan Govindarajan (2018), menyatakan bahwa akuntansi manajemen Adalah bagian integral dari manajemen control system, yaitu sistem yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa strategi yang ditetapkan telah diimplementasikan secara efektif dan efisien. Informasi akuntansi manajemen digunakan untuk mengoordinasikan aktivitas, mengukur kinerja, mengendalikan pelaksanaan program, serta memotivasi pegawai agar bertindak selaras dengan tujuan organisasi.

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak terdapat satu sistem akuntansi manajemen yang paling tepat untuk semua organisasi, melainkan harus disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik organisasi. Menurut Otley (1980) *There is no universally appropriate accounting system applicable to all organizations*. Penerapan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti struktur organisasi, regulasi pemerintah daerah, kemampuan sumber daya manusia, dan lingkungan birokrasi. Oleh karena itu, peranan akuntansi manajemen bersifat situasional dan kontekstual.

Akuntabilitas publik merupakan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya publik kepada masyarakat. Menurut Mahmudi (2015), akuntabilitas publik adalah kewajiban pihak pemegang amanah untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya publik kepada pemberi Amanah. Akuntansi manajemen mendukung akuntabilitas publik melalui penyusunan anggaran biaya operasional yang transparan dan pengendalian penggunaan anggaran secara bertanggung jawab.

Efisiensi dan efektivitas merupakan indikator penting dalam pengelolaan keuangan sektor publik. Menurut Mardiasmo (2018) adalah Efisiensi berkaitan dengan perbandingan antara input dan output atau efektivitas berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Akuntansi manajemen membantu manajemen dalam menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran biaya operasional melalui analisis biaya dan evaluasi realisasi anggaran.

Berdasarkan teori-teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi manajemen berperan penting dalam penyusunan anggaran biaya operasional

melalui penyediaan informasi biaya yang relevan, sistem pengendalian yang efektif, serta mendukung akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan keuangan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

2.1.1.2 Tujuan Akuntansi Manajemen

Secara umum, tujuan utama akuntansi manajemen menurut Mulyadi (2001), adalah:

1. Memberikan informasi untuk perencanaan

Informasi berupa estimasi biaya, analisis keuntungan, serta data pendukung lainnya digunakan untuk menyusun rencana jangka pendek dan jangka panjang.

2. Menyediakan informasi untuk pengendalian

Akuntansi manajemen menyediakan alat untuk membandingkan realisasi dengan anggaran, sehingga dapat diketahui kesesuaian dan penyimpangan yang terjadi.

3. Memberikan dasar bagi pengambilan Keputusan manajerial

Informasi diferensial yang disediakan membantu manajemen memilih alternatif keputusan terbaik.

4. Menyediakan informasi untuk penilaian kinerja

Informasi akuntansi digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja unit organisasi maupun manajernya.

5. Memotivasi karyawan

Informasi dari akuntansi manajemen sering digunakan untuk menetapkan target dan memberikan insentif berdasarkan capaian tertentu.

Dalam organisasi pemerintah, tujuan akuntansi manajemen lebih di arahkan kepada efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program serta pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran publik.

2.1.1.3 Ruang Lingkup Akuntansi Manajemen

Menurut Mulyadi (2001), ruang lingkup akuntansi manajemen meliputi 3 aspek utama:

1. Informasi akuntansi untuk perencanaan

Informasi ini meliputi perkiraan biaya, analisis tren, analisis volume biaya dan laba, serta penyusunan biaya anggaran operasional.

2. Informasi akuntansi untuk pengendalian

Informasi mencakup laporan realisasi anggaran, analisis selisih biaya, dan perbandingan antara target dan pencapaian actual.

3. Informasi akuntansi untuk pengambilan Keputusan

Termasuk informasi diferensial, informasi biaya relevan, analisis make or buy, Keputusan terkait produktivitas, serta analisis investasi jangka pendek.

Dalam organisasi pemerintah, akuntansi manajemen tidak hanya berfokus pada profitabilitas, tetapi juga pada efektivitas penggunaan anggaran dan pencapaian tujuan pelayanan public.

2.1.1.4 Manfaat Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi, antara lain:

1. Membantu manajemen merumuskan strategi operasional dan anggaran.
2. Memfasilitasi koordinasi antar bagian melalui penyusunan anggaran terpadu.
3. Mengurangi ketidakpastian melalui penyediaan informasi prediktif.
4. Menjadi dasar untuk pengendalian biaya dan penggunaan sumber daya secara efisien.
5. Menjadi alat evaluasi dan motivasi bagi pegawai dan pemimpin unit.

2.1.1.5 Fungsi Akuntansi Manajemen Dalam Organisasi

Akuntansi manajemen memiliki fungsi yang sangat penting dalam organisasi karena menyediakan informasi yang dibutuhkan manajemen untuk menjalankan aktivitas perencanaan, pengendalian, koordinasi, pengambilan Keputusan, dan evaluasi kinerja. Mulyadi (2001), mengemukakan bahwa akuntansi manajemen memiliki beberapa fungsi utama sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan (planning)

Akuntansi manajemen menyediakan informasi penting untuk Menyusun rencana strategis dan operasional organisasi. Informasi berupa prediksi biaya, proyeksi kebutuhan sumber daya, dan estimasi hasil digunakan dalam penyusunan anggaran biaya operasional. Perencanaan ini bertujuan menetapkan arah organisasi secara jelas dan terukur.

2. Fungsi pengendalian (Controlling)

Pengendalian dilakukan dengan membandingkan hasil actual dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Jika terjadi penyimpangan, manajemen dapat melakukan Tindakan korektif. Akuntansi manajemen

menyediakan laporan pengendalian yang membantu manajemen menjaga agar aktivitas sesuai dengan rencana.

3. Fungsi Pengambilan Keputusan (Decision Making)

Akuntansi manajemen menyediakan berbagai informasi relevan, seperti informasi diferensial, biaya relevan, dan analisis alternatif, yang membantu dalam pengambilan Keputusan. Informasi tersebut digunakan untuk menentukan Langkah Langkah strategis, seperti efisiensi biaya, prioritas program, dan alokasi anggaran.

4. Fungsi Pengawasan (Supervision)

Melalui penyediaan laporan rutin, akuntansi manajemen membantu melakukan pengawasan terhadap kegiatan operasional. Fungsi ini memastikan bahwa setiap aktivitas dijalankan sesuai standar dan prosedur yang ditetapkan.

5. Fungsi Penilaian Kerja (Performance Evaluation)

Informasi akuntansi manajemen digunakan dalam menilai kinerja organisasi, unit, maupun individu. Penilaian didasarkan pada pencapaian target yang tercantum dalam anggaran. Fungsi ini sangat penting dalam mengevaluasi efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran.

6. Fungsi Motifasi (Motivating)

Akuntansi manajemen berperan dalam memotivasi manajer dan pegawai melalui penetapan target yang menantang tetapi realistis. Insentif berbasis kinerja juga disusun berdasarkan informasi akuntansi manajemen.

Menurut Anthony & Govindarajan (2018) dalam perspektif manajemen control system, akuntansi manajemen memiliki fungsi sebagai Strategy

implementation, Dimana informasi akuntansi manajemen membantu menerjemahkan strategi ke dalam rencana operasional yang lebih konkret. Hal ini memastikan bahwa seluruh kegiatan organisasi selaras dengan visi dan misi. Akuntansi manajemen sebagai control and coordination, Dimana anggaran menjadi salah satu instrument utama akuntansi manajemen berfungsi mengoordinasikan seluruh unit organisasi. Setiap unit memiliki target dan tanggung jawab yang jelas sehingga mempermudah pengawasan. Akuntansi manajemen sebagai performance measurement, Dimana pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan indikator keuangan maupun non keuangan. Informasi ini mendukung evaluasi efektivitas pelaksanaan program dan tanggung jawab manajerial. Akuntansi manajemen sebagai decision support, Dimana informasi akuntansi digunakan sebagai dasar Keputusan manajemen, khususnya dalam hal efisiensi, alokasi sumber daya, dan perbaikan program. Akuntansi manajemen sebagai motivation and goal alignment, Dimana akuntansi manajemen membantu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui penetapan target dan sistem reward.

2.1.2 Jenis- Jenis Informasi Akuntansi Manajemen

Menurut Mulyadi (2016), informasi akuntansi manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis utama, yaitu informasi akuntansi penuh, informasi akuntansi pertanggungjawaban, dan informasi akuntansi diferensial. Ketiga jenis informasi tersebut memiliki fungsi dan tujuan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan manajerial dalam pengambilan keputusan, pengendalian, dan perencanaan organisasi.

2.1.2.1 Informasi Akuntansi Penuh

Informasi akuntansi penuh atau *full accounting information* merupakan konsep dalam akuntansi manajemen yang menyajikan data keuangan secara menyeluruh mengenai seluruh aktivitas organisasi, meliputi biaya, pendapatan, serta hasil operasional tanpa memperhatikan apakah informasi tersebut relevan secara langsung terhadap suatu keputusan tertentu. Menurut Mulyadi (2016), informasi akuntansi penuh menggambarkan seluruh komponen biaya dan pendapatan yang berhubungan dengan kegiatan organisasi, baik yang bersifat tetap maupun variabel, serta mencakup unsur relevan maupun tidak relevan terhadap pengambilan keputusan manajerial. Artinya, informasi akuntansi penuh memberikan gambaran finansial yang utuh atas suatu aktivitas atau unit organisasi.

Berbeda dari akuntansi diferensial yang menitikberatkan pada perubahan informasi di antara alternatif keputusan, akuntansi penuh melibatkan seluruh aspek keuangan tanpa pengecualian. Anthony dan Govindarajan (2011) menjelaskan bahwa informasi akuntansi penuh terutama digunakan untuk kepentingan pelaporan, perencanaan jangka panjang, dan penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Informasi ini berfungsi memberikan pandangan menyeluruh mengenai kondisi keuangan dan hasil operasional organisasi, bukan hanya aspek tertentu yang relevan dengan keputusan jangka pendek.

Tujuan utama penyajian informasi akuntansi penuh adalah menyediakan data komprehensif bagi manajemen untuk mendukung proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi. Dalam konteks pemerintahan seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, informasi ini digunakan dalam penyusunan

laporan realisasi anggaran, laporan keuangan, dan laporan kinerja yang mencerminkan penggunaan seluruh sumber daya keuangan daerah. Melalui penyajian informasi penuh, pimpinan daerah dapat mengevaluasi sejauh mana pelaksanaan kegiatan telah sejalan dengan rencana dan kebijakan anggaran yang berlaku.

Menurut Mulyadi (2016), informasi akuntansi penuh memiliki dua fungsi pokok. Pertama, sebagai alat perencanaan dan pengawasan, karena informasi ini menampilkan seluruh biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan organisasi. Kedua, sebagai sarana pertanggungjawaban dan evaluasi kinerja, karena informasi penuh membantu menilai efektivitas serta efisiensi pemanfaatan dana di setiap unit kerja. Dengan demikian, informasi ini memungkinkan manajemen memahami struktur biaya secara menyeluruh serta mengidentifikasi potensi penghematan yang dapat dilakukan.

Informasi akuntansi penuh terdiri atas dua komponen utama, yaitu biaya penuh (full cost) dan pendapatan penuh (full revenue). Biaya penuh mencakup seluruh pengeluaran yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang atau jasa, baik biaya langsung maupun tidak langsung, serta biaya tetap dan variabel. Dalam instansi pemerintahan, biaya penuh dapat meliputi belanja pegawai, belanja barang dan jasa, serta belanja modal yang terkait dengan pelaksanaan program kerja. Sementara itu, pendapatan penuh mencakup semua penerimaan organisasi, baik yang bersumber dari pendapatan asli daerah, dana transfer, maupun sumber pendapatan lainnya.

Anthony dan Govindarajan (2011) “menekankan bahwa informasi akuntansi penuh berperan penting dalam mengevaluasi kinerja organisasi secara

menyeluruh (*overall performance evaluation*)". Dengan memanfaatkan informasi ini, manajemen dapat menilai apakah total biaya yang telah dikeluarkan sepadan dengan manfaat yang diperoleh. Dalam sektor publik, hal ini berhubungan dengan prinsip efisiensi dan akuntabilitas penggunaan dana publik. Semakin komprehensif informasi yang disajikan, semakin mudah bagi pengelola daerah untuk memastikan bahwa kebijakan publik dijalankan secara efektif.

Dalam penerapannya, informasi akuntansi penuh umumnya dimanfaatkan untuk tujuan pelaporan eksternal serta pengambilan keputusan jangka panjang. Mulyadi (2016) menyebutkan bahwa informasi penuh membantu manajer dalam menyusun anggaran, merumuskan perencanaan strategis, dan menyusun laporan pertanggungjawaban keuangan. Jika informasi diferensial digunakan untuk menentukan pilihan di antara alternatif keputusan, maka informasi akuntansi penuh berfungsi untuk menilai kinerja dan posisi keuangan organisasi secara keseluruhan pada periode tertentu.

Dalam praktik penyusunan anggaran di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, penerapan informasi akuntansi penuh memastikan bahwa seluruh komponen biaya dan pendapatan yang terkait dengan kegiatan operasional telah dicatat secara lengkap. Misalnya, pada saat menyusun anggaran kegiatan sosialisasi kebijakan daerah, seluruh biaya seperti transportasi, konsumsi, akomodasi, dan honorarium narasumber harus dimasukkan ke dalam perhitungan biaya penuh agar laporan keuangan yang dihasilkan mencerminkan kondisi aktual kegiatan. Dengan demikian, pimpinan daerah dapat menggunakan informasi ini sebagai dasar yang akurat dalam pengambilan keputusan.

Selain berfungsi dalam penyusunan laporan, informasi akuntansi penuh juga berperan penting dalam pengendalian biaya (cost control). Dengan mencatat seluruh pengeluaran, organisasi dapat mengetahui sumber pemborosan dan melakukan langkah perbaikan untuk meningkatkan efisiensi di masa mendatang. Anthony dan Govindarajan (2011) menegaskan bahwa pengendalian biaya yang efektif hanya dapat dicapai jika didukung oleh data keuangan yang lengkap dan akurat, sehingga tindakan korektif dapat dilakukan tepat waktu.

Lebih jauh, informasi akuntansi penuh memiliki nilai strategis dalam mendukung pengambilan kebijakan publik. Data yang lengkap mengenai seluruh aktivitas keuangan memungkinkan pimpinan daerah mengevaluasi efektivitas program pembangunan serta menentukan prioritas kebijakan untuk periode berikutnya. Informasi ini menjadi dasar dalam penyusunan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) dan evaluasi program kerja yang harus dilaporkan kepada masyarakat serta lembaga pengawas.

Dalam perspektif akuntansi manajemen sektor publik, penerapan informasi akuntansi penuh berkaitan erat dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Menurut Mulyadi (2016), penyajian informasi keuangan yang menyeluruh mencerminkan tanggung jawab pemerintah dalam mengelola keuangan daerah. Laporan berbasis informasi penuh tidak hanya menunjukkan jumlah anggaran yang telah digunakan, tetapi juga hasil nyata yang dicapai dari penggunaan anggaran tersebut. Dengan demikian, penyajian informasi ini berperan dalam meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah daerah.

Secara umum, informasi akuntansi penuh memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif, karena mencakup seluruh data keuangan organisasi.
2. Terintegrasi, karena menggabungkan berbagai informasi biaya, pendapatan, dan hasil kegiatan.
3. Berkesinambungan, sebab disajikan secara periodik untuk tujuan pelaporan dan evaluasi.
4. Objektif dan terukur, karena didasarkan pada data yang dapat diverifikasi secara akuntansi.

Dengan karakteristik tersebut, informasi akuntansi penuh menjadi dasar penting dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional.

Dalam jangka panjang, penerapan informasi akuntansi penuh Di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara akan memperkuat sistem pengelolaan keuangan daerah. Setiap bagian organisasi dapat memahami dampak finansial dari aktivitasnya terhadap keseluruhan kondisi keuangan daerah. Hal ini menjadikan proses perencanaan dan pengawasan anggaran lebih tepat sasaran, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas publik.

2.1.2.2 Informasi Akuntansi Differensial

informasi akuntansi differensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan, dan biaya dalam alternatif Tindakan tertentu dibandingkan dengan alternatif Tindakan yang lain. Informasi akuntansi differensial mempunyai dua unsur pokok, merupakan informasi masa yang akan datang dan berbeda di antara alternatif yang di hadapi oleh pengambil keputusan. Informasi ini di perlukan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan mengenai pemilihan alternatif Tindakan yang terbaik di antara alternatif yang tersedia. Karena pengambilan

keputusan selalu menyangkut masa depan, maka informasi akuntansi yang relevan adalah informasi masa yang akan datang juga. Menurut Mulyadi (2016) akuntansi differensial adalah proses pengidentifikasian dan mengukur perbedaan yang mungkin terjadi dalam pendapatan maupun biaya dari berbagai alternatif yang dapat di tempuh oleh pihak manajemen. Dengan kata lain, fokus utama akuntansi differensial terletak pada perubahan atau selisih informasi antara satu pilihan dengan pilihan lainnya.

Anthony dan Govindarajan (2011) “menjelaskan bahwa akuntansi diferensial menyajikan informasi keuangan yang bersifat prospektif, yakni berorientasi pada masa depan dan relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan manajerial”. Informasi dikatakan relevan apabila mampu memengaruhi keputusan di masa depan karena berkaitan dengan biaya dan pendapatan yang berbeda dari setiap alternatif. Melalui akuntansi diferensial, manajemen dapat menilai alternatif yang paling menguntungkan dengan memperhatikan dampak finansial yang timbul, seperti efisiensi biaya, peningkatan pendapatan, ataupun penghematan sumber daya.

Tujuan utama dari penerapan akuntansi diferensial adalah membantu manajemen dalam mengambil keputusan secara rasional, efisien, dan berbasis data. Informasi yang bersifat diferensial memberikan gambaran mengenai konsekuensi keuangan dari setiap opsi, sehingga pimpinan dapat menentukan pilihan yang paling menguntungkan bagi organisasi. Dalam konteks instansi pemerintah seperti Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, penerapan akuntansi diferensial menjadi sangat penting pada tahap penyusunan dan evaluasi anggaran biaya operasional. Melalui analisis ini, pihak manajemen dapat

menentukan kelayakan suatu program dengan mempertimbangkan keseimbangan antara manfaat dan biaya yang diharapkan.

Akuntansi diferensial juga memainkan peranan penting dalam berbagai jenis keputusan manajerial, seperti menentukan apakah kegiatan tertentu sebaiknya dilanjutkan atau dihentikan, memilih metode produksi yang lebih efisien, menetapkan harga jual produk atau jasa, serta mengevaluasi pemanfaatan sumber daya organisasi. Di sektor publik, analisis diferensial digunakan untuk menilai efisiensi program kerja, efektivitas penggunaan anggaran, dan potensi penghematan biaya. Sebagai contoh, ketika Sekretariat Daerah hendak memutuskan apakah pelatihan pegawai lebih efektif dilakukan secara langsung atau daring, analisis diferensial dapat memberikan gambaran mengenai perbandingan biaya dan manfaat dari kedua pilihan tersebut.

1. Biaya Diferensial

Biaya diferensial merupakan selisih biaya yang muncul antara dua atau lebih alternatif keputusan yang dipertimbangkan. Menurut Mulyadi (2016:12), biaya diferensial merupakan taksiran perbedaan aktiva, pendapatan, dan/atau biaya dalam alternatif Tindakan tertentu dibandingkan dengan alternatif Tindakan yang lain. Biaya ini memiliki relevansi tinggi dalam pengambilan keputusan karena berpengaruh langsung terhadap hasil di masa mendatang. Sebaliknya, biaya yang tidak menunjukkan perbedaan antaralternatif disebut biaya tidak relevan (*irrelevant cost*), dan biasanya tidak dilibatkan dalam analisis diferensial.

Sebagai contoh, dalam kegiatan operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, apabila manajemen ingin menentukan pilihan antara menggunakan kendaraan dinas sendiri atau menyewa kendaraan pihak ketiga

untuk perjalanan dinas, maka biaya diferensialnya adalah selisih antara biaya operasional kendaraan dinas (seperti bahan bakar, perawatan, dan penyusutan) dengan biaya sewa kendaraan. Alternatif dengan total biaya yang lebih kecil akan lebih efisien untuk diambil.

Anthony dan Govindarajan (2011) “menambahkan bahwa dalam praktik akuntansi manajemen modern, biaya diferensial tidak hanya terbatas pada biaya yang terukur secara langsung, tetapi juga mencakup biaya peluang (opportunity cost), yakni potensi manfaat yang hilang akibat pemilihan suatu alternatif dibandingkan alternatif lain”. Dengan memperhitungkan biaya peluang, keputusan manajerial akan lebih rasional karena turut mempertimbangkan keuntungan potensial yang dikorbankan.

Biaya diferensial dapat dibedakan menjadi biaya tambahan (incremental cost) dan biaya penghematan (decremental cost). Biaya tambahan terjadi apabila suatu alternatif memerlukan pengeluaran yang lebih besar daripada pilihan lainnya, sedangkan biaya penghematan muncul ketika suatu alternatif justru dapat mengurangi pengeluaran. Dalam konteks pengelolaan anggaran pemerintah daerah, informasi mengenai biaya diferensial sangat penting untuk menilai efisiensi program kerja dan memastikan penggunaan dana publik berjalan secara optimal.

2. Pendapatan Diferensial

Menurut Mulyadi (2016), informasi pendapatan diferensial merupakan informasi akuntansi yang menunjukkan adanya perbedaan pendapatan yang akan diterima oleh perusahaan apabila manajemen memilih satu alternatif keputusan dibandingkan dengan alternatif keputusan lainnya. Informasi ini hanya mencakup

pendapatan yang mengalami perubahan sebagai akibat dari suatu keputusan tertentu, sedangkan pendapatan yang nilainya sama pada setiap alternatif keputusan dianggap tidak relevan dan tidak dimasukkan dalam analisis. Dengan demikian, informasi pendapatan diferensial berfungsi untuk menyoroti konsekuensi ekonomi yang benar-benar dipengaruhi oleh pilihan manajerial.

Informasi pendapatan diferensial bersifat berorientasi ke masa depan (future oriented), karena disusun berdasarkan estimasi pendapatan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang, bukan berdasarkan data historis yang telah terjadi. Sifat ini menjadikan informasi pendapatan diferensial sangat penting dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya keputusan jangka pendek yang memerlukan perbandingan di antara beberapa alternatif tindakan. Oleh karena itu, manajemen dapat menggunakan informasi ini sebagai dasar rasional dalam menentukan kebijakan yang paling menguntungkan bagi organisasi.

Berdasarkan konsep akuntansi manajemen yang dikemukakan oleh Mulyadi (2016), informasi pendapatan diferensial memiliki karakteristik utama, yaitu relevan terhadap pengambilan keputusan karena hanya mencakup pendapatan yang berbeda antar alternatif, berorientasi pada masa depan karena didasarkan pada estimasi pendapatan, serta bersifat komparatif karena digunakan untuk membandingkan dua atau lebih alternatif keputusan. Selain itu, informasi pendapatan diferensial umumnya digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan operasional yang bersifat jangka pendek, seperti penetapan harga khusus, penerimaan pesanan tambahan, dan pemanfaatan kapasitas produksi yang menganggur.

Tujuan utama penyusunan informasi pendapatan diferensial adalah untuk membantu manajemen dalam memilih alternatif keputusan yang memberikan manfaat ekonomi paling besar. Menurut Mulyadi (2016), informasi ini digunakan untuk menilai dampak finansial dari setiap alternatif keputusan, menjadi dasar pertimbangan dalam penetapan kebijakan harga dan volume penjualan, mengevaluasi peluang pendapatan tambahan, serta menghindari penggunaan informasi pendapatan yang tidak relevan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, keputusan yang diambil dapat lebih efektif dan efisien.

Dalam praktik pengambilan keputusan manajerial, informasi pendapatan diferensial memiliki peran yang sangat penting. Mulyadi (2016) menjelaskan bahwa informasi ini digunakan dalam keputusan menerima atau menolak pesanan khusus, penentuan harga jual minimum dalam kondisi tertentu, pemanfaatan kapasitas produksi yang belum dimanfaatkan secara optimal, serta pemilihan segmen pasar yang memberikan pendapatan paling menguntungkan. Melalui perbandingan pendapatan diferensial antar alternatif tersebut, manajemen dapat menentukan pilihan yang paling rasional secara ekonomi.

Mulyadi (2016) juga menegaskan bahwa informasi pendapatan diferensial tidak dapat dipisahkan dari informasi biaya diferensial. Pendapatan diferensial yang tinggi tidak selalu mencerminkan keputusan yang menguntungkan apabila diikuti oleh biaya diferensial yang lebih besar. Oleh karena itu, analisis pendapatan diferensial harus dilakukan secara bersamaan dengan analisis biaya diferensial untuk memperoleh informasi laba diferensial yang akurat. Laba diferensial inilah yang menjadi dasar utama dalam menentukan alternatif keputusan yang paling menguntungkan.

Dalam konteks sektor publik, konsep informasi pendapatan diferensial tetap relevan meskipun tujuan utama organisasi bukan untuk memperoleh laba. Informasi pendapatan diferensial dapat digunakan untuk menganalisis perbedaan potensi penerimaan daerah akibat pemilihan suatu kebijakan atau program tertentu. Dengan demikian, informasi ini mendukung upaya pemerintah dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan keuangan daerah serta mewujudkan prinsip akuntabilitas dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi (2016).

2.1.2.3 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Bagian dari Akuntansi Manajemen

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengukur dan mengendalikan kinerja berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Informasi Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem informasi yang menyajikan laporan keuangan dan nonkeuangan yang digunakan manajemen dalam proses perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan strategis. Salah satu komponen penting dalam sistem ini adalah akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*), yakni sistem yang dirancang untuk memberikan tanggung jawab kepada setiap manajer atas bagian organisasi yang dipimpinnya, sekaligus menyusun laporan kinerja berdasarkan lingkup tanggung jawab tersebut.

Menurut Mulyadi (2016), akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk mengukur kinerja tiap pusat tanggung jawab dalam organisasi. Melalui sistem ini, setiap manajer

diberikan wewenang dalam mengelola sumber daya tertentu dan diwajibkan mempertanggungjawabkan hasil penggunaan sumber daya tersebut. Tujuan utama sistem ini adalah memastikan bahwa manajer hanya dinilai atas hal-hal yang berada dalam kendalinya (controllable factors). Dengan demikian, penerapan akuntansi pertanggungjawaban mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas dalam organisasi.

Anthony dan Govindarajan (2011) “menambahkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu proses yang mengaitkan struktur organisasi dengan sistem pelaporan keuangan maupun nonkeuangan agar setiap unit kerja memiliki tanggung jawab yang jelas terhadap hasil yang dicapai”. Dalam sistem ini, laporan keuangan tidak hanya menampilkan posisi keuangan organisasi secara keseluruhan, tetapi juga menunjukkan performa masing-masing unit berdasarkan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen yang efektif, karena setiap manajer dapat dievaluasi berdasarkan hasil kerja unit yang dikelolanya.

Fungsi utama akuntansi pertanggungjawaban adalah membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan organisasi melalui pembagian tanggung jawab yang terstruktur dan terukur. Dalam konteks Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, penerapan sistem ini sangat penting dalam proses pengelolaan dan pengawasan anggaran biaya operasional. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, setiap bagian seperti Bagian Umum, Bagian Keuangan, dan Bagian Perencanaan memiliki kewajiban menyusun laporan penggunaan anggaran sesuai lingkup kerja masing-masing. Laporan tersebut menjadi dasar bagi pimpinan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan kegiatan

dan memastikan bahwa seluruh pengeluaran anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Selain berfungsi sebagai alat pengendalian, akuntansi pertanggungjawaban juga berperan sebagai sarana komunikasi dan koordinasi antara atasan dan bawahan. Melalui laporan pertanggungjawaban yang disusun secara periodik, pimpinan dapat memantau sejauh mana kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana anggaran. Apabila terjadi penyimpangan antara anggaran dan realisasi, laporan ini dapat menjadi dasar analisis penyebab serta bahan untuk menentukan langkah korektif. Dengan demikian, sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya memiliki fungsi administratif, tetapi juga menjadi instrumen manajerial untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.

Menurut Mulyadi (2016), terdapat beberapa prinsip dasar yang harus dipenuhi agar sistem akuntansi pertanggungjawaban berjalan efektif. Pertama, harus ada kejelasan mengenai tanggung jawab, yaitu setiap manajer harus mengetahui secara pasti batas wewenang dan kewajibannya. Kedua, laporan yang dihasilkan harus fokus pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan, agar penilaian terhadap kinerja manajer bersifat adil dan objektif. Ketiga, laporan harus relevan dan disampaikan tepat waktu, karena informasi yang terlambat tidak dapat mendukung pengambilan keputusan yang cepat. Keempat, sistem ini harus mampu memotivasi manajer untuk bekerja sesuai tujuan organisasi, bukan sekadar memenuhi prosedur administratif.

Dalam penerapannya, organisasi biasanya dibagi ke dalam beberapa pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*), antara lain:

1. Pusat Biaya (Cost Center) – unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap biaya yang dikeluarkan. Misalnya, Bagian Umum di Sekretariat Daerah yang mengelola pengeluaran operasional kantor.
2. Pusat Pendapatan (Revenue Center) – unit yang bertugas mencapai target pendapatan tertentu. Dalam sektor publik, fungsi ini biasanya terbatas pada peningkatan penerimaan daerah.
3. Pusat Laba (Profit Center) – unit yang mengelola pendapatan dan biaya secara bersamaan untuk mencapai laba tertentu, umumnya diterapkan pada organisasi bisnis atau BUMD.
4. Pusat Investasi (Investment Center) – unit yang bertanggung jawab terhadap laba dan aset yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Pada organisasi pemerintahan, fokus utama sistem pertanggungjawaban adalah pusat biaya, sebab kegiatan pemerintah lebih berorientasi pada pelayanan publik daripada perolehan laba. Oleh karena itu, akuntansi pertanggungjawaban di lingkungan instansi pemerintah diarahkan untuk mengendalikan biaya agar penggunaan dana publik efisien dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Anthony dan Govindarajan (2011) “menjelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam pengendalian manajemen (management control) yang mencakup tahap perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan perbaikan kebijakan”. Informasi pertanggungjawaban mendukung setiap tahap tersebut, yaitu:

- 1) Pada tahap perencanaan, laporan periode sebelumnya digunakan sebagai acuan dalam penyusunan anggaran baru.

- 2) Pada tahap pelaksanaan, informasi akuntansi digunakan untuk memantau kegiatan dan realisasi pengeluaran.
- 3) Pada tahap evaluasi, laporan digunakan untuk membandingkan antara anggaran dengan hasil aktual.
- 4) Pada tahap tindakan korektif, hasil evaluasi dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan kebijakan di periode berikutnya.

Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai penghubung antara proses perencanaan dan pengendalian dalam sistem manajemen organisasi.

Selain berperan dalam pengendalian, akuntansi pertanggungjawaban juga penting dalam evaluasi kinerja manajer maupun unit kerja. Menurut Mulyadi (2016), penilaian dilakukan dengan membandingkan antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi aktual. Selisih antara keduanya disebut penyimpangan (*variance*), yang berfungsi untuk menilai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan kegiatan. Jika realisasi biaya melebihi anggaran, maka diperlukan analisis penyebab agar manajemen dapat mengambil langkah perbaikan. Sebaliknya, jika terdapat penghematan anggaran, manajer dapat diberi penghargaan atas pencapaian efisiensinya.

Anthony dan Govindarajan (2011) “menegaskan bahwa evaluasi kinerja yang baik tidak hanya berorientasi pada aspek finansial, tetapi juga memperhatikan faktor perilaku (*behavioral factors*)”. Laporan pertanggungjawaban tidak hanya menjadi instrumen penilaian kinerja, melainkan juga alat komunikasi yang mendorong motivasi dan rasa tanggung jawab. Oleh

karena itu, laporan harus disusun secara adil, transparan, dan obyektif agar tidak menimbulkan demotivasi di kalangan manajer.

Dalam penerapannya di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, sistem akuntansi pertanggungjawaban membantu memastikan bahwa setiap bagian melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana kerja dan batas anggaran yang disetujui. Sebagai contoh, apabila Bagian Umum mengeluarkan biaya melebihi anggaran, laporan pertanggungjawaban akan menampilkan penyimpangan tersebut. Dari laporan tersebut, pimpinan dapat menelusuri penyebabnya — apakah karena adanya kebutuhan mendesak, kenaikan harga, atau kelemahan dalam perencanaan. Analisis semacam ini memungkinkan pimpinan menilai kinerja setiap bagian secara objektif dan berbasis data.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban juga sangat relevan dengan prinsip *good governance*, yaitu tata kelola pemerintahan yang baik, transparan, dan akuntabel. Mulyadi (2016) menegaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban di sektor pemerintahan harus mampu menunjukkan bahwa dana publik telah digunakan sesuai dengan tujuan dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Melalui laporan realisasi anggaran dan laporan kinerja, pemerintah daerah dapat menunjukkan bahwa sumber daya publik telah dimanfaatkan secara efisien, efektif, dan sesuai peraturan yang berlaku.

Selain mendukung pengendalian internal, informasi yang dihasilkan dari sistem pertanggungjawaban juga menjadi dasar penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP). Kedua laporan ini berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban eksternal atas pelaksanaan program kerja dan penggunaan anggaran. Dengan demikian,

akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya memperkuat mekanisme internal organisasi, tetapi juga meningkatkan transparansi publik.

Lebih lanjut, akuntansi pertanggungjawaban memiliki keterkaitan erat dengan akuntansi diferensial. Mulyadi (2016) menjelaskan bahwa akuntansi diferensial digunakan pada tahap perencanaan untuk membantu manajer memilih alternatif terbaik berdasarkan analisis biaya dan pendapatan antaralternatif. Setelah keputusan tersebut diimplementasikan, akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengevaluasi hasilnya. Dengan kata lain, akuntansi diferensial berperan pada fase perencanaan, sedangkan akuntansi pertanggungjawaban berfungsi pada fase pengendalian dan evaluasi. Keduanya saling melengkapi dalam siklus manajemen yang terintegrasi.

Dalam penerapan nyata di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, akuntansi pertanggungjawaban memberikan kontribusi penting terhadap peningkatan disiplin anggaran, efisiensi pemanfaatan sumber daya, serta penguatan akuntabilitas publik. Melalui pembagian tanggung jawab yang jelas dan laporan yang terstruktur, pemerintah daerah dapat memastikan bahwa setiap bagian bekerja secara terukur, efektif, dan sejalan dengan tujuan organisasi.

2.1.3 Biaya Operasional

2.1.3.1 Pengertian Biaya Operasional

Menurut Mulyadi (2016), biaya operasional adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi atau perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional sehari-hari yang bersifat rutin, bersifat administratif, dan diperlukan untuk mempertahankan kelancaran fungsi organisasi. Biaya operasional tidak digunakan untuk memperoleh atau menambah aset tetap, melainkan digunakan

untuk mendukung aktivitas normal organisasi seperti administrasi, pelayanan, koordinasi, pemeliharaan, dan aktivitas pendukung lainnya.

Mulyadi menegaskan bahwa biaya operasional merupakan bagian dari biaya periode (*period costs*) yang habis dipakai dalam periode berjalan dan dicatat dalam anggaran operasional untuk keperluan pengendalian manajemen, evaluasi kinerja, serta pertanggungjawaban setiap unit organisasi.

2.1.3.2 Jenis Biaya Operasional

Secara umum, biaya operasional dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

1. Biaya Administrasi dan Umum (Administrative and General Expenses)

Biaya ini digunakan untuk mendukung aktivitas administratif dan pengelolaan organisasi. Contoh : Gaji pegawai administrasi, Biaya listrik, air, telepon, internet, ATK (Alat Tulis Kantor), Biaya pemeliharaan gedung dan fasilitas, Biaya langganan jasa (software, keamanan, kebersihan).

Dalam konsep Mulyadi, jenis biaya ini termasuk dalam *biaya periode* yang diperlukan untuk fungsi administratif.

2. Biaya Operasional Kegiatan (Operational Activity Expenses)

Biaya yang timbul dari kegiatan operasional harian dalam mendukung fungsi pelayanan atau kegiatan pokok organisasi. Contoh: Biaya perjalanan dinas, Konsumsi kegiatan, Pelaksanaan rapat, koordinasi, seminar, Biaya penyuluhan atau sosialisasi dan Biaya operasional kendaraan.

Biaya ini langsung berkaitan dengan kegiatan rutin instansi atau unit kerja.

3. Biaya Pemeliharaan dan Perawatan (Maintenance and Repair Expenses)

Biaya yang digunakan untuk menjaga agar aset tetap berfungsi dengan baik. Contoh: Servis kendaraan dinas, Perbaikan AC, komputer, printer, Perawatan gedung kantor dan Perbaikan peralatan operasional.

Mulyadi memasukkan biaya ini sebagai bagian dari biaya yang habis dikonsumsi dalam periode berjalan (*period cost*).

4. Biaya Sumber Daya Manusia / Kepegawaian (Personnel Expenses)

Merupakan biaya yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Contoh: Gaji dan tunjangan pegawai, Honorarium kegiatan, Biaya lembur, dan Pelatihan dan pengembangan pegawai.

Dalam instansi pemerintah, ini masuk dalam “Belanja Pegawai”.

5. Biaya Transportasi dan Mobilitas (Transportation Expenses)

Biaya yang berkaitan dengan perpindahan pegawai atau barang untuk kegiatan operasional. Contoh: Ongkos perjalanan darat/laut/udara, BBM kendaraan, Biaya parkir dan tol dan Uang transport kegiatan.

6. Biaya Komunikasi (Communication Expenses)

Biaya untuk komunikasi internal maupun eksternal. Contoh: Telepon kantor, Paket data internet, Faksimile dan pengiriman dokumen dan Layanan pos dan kurir.

7. Biaya Pendukung Layanan Publik (Service Support Expenses)

Biaya yang diperlukan untuk mendukung pelayanan administrasi, koordinasi antar instansi, serta penyampaian informasi public. Contoh: Publikasi dan dokumentasi, Penggandaan dokumen, Biaya protokoler dan Biaya penyelenggaraan tamu dan undangan.

2.1.4 Anggaran Biaya Operasional

2.1.4.1 Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi (2016), *anggaran* adalah rencana kerja organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk jangka waktu tertentu. Anggaran disusun sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan organisasi serta menjadi alat untuk melakukan pengendalian dan evaluasi kinerja.

Mulyadi menegaskan bahwa anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana, tetapi juga sebagai alat bantu manajemen dalam mengkoordinasikan setiap aktivitas, mengkomunikasikan tujuan organisasi, serta memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien.

2.1.4.2 Pengertian Anggaran Biaya Operasional

Anggaran biaya operasional adalah rencana yang memuat estimasi seluruh biaya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas operasional rutin organisasi dalam satu periode anggaran. Menurut Mulyadi (2016), biaya operasional mencakup seluruh pengorbanan ekonomis yang dikonsumsi dalam menjalankan fungsi-fungsi operasional seperti administrasi, pemasaran, dan umum. Oleh karena itu, anggaran biaya operasional menjadi instrumen penting untuk memastikan ketersediaan sumber daya dalam mendukung keberlangsungan kegiatan sehari-hari organisasi.

Anggaran ini memberikan gambaran mengenai kebutuhan biaya pada setiap bagian sehingga manajemen dapat menilai kecukupan alokasi dana, menghindari pemborosan, serta menjaga efisiensi pelaksanaan program. Pada sektor publik, termasuk perangkat daerah, anggaran biaya operasional berfungsi

untuk mengarahkan penggunaan dana agar sesuai dengan prioritas pelayanan publik.

2.1.4.3 Tujuan Anggaran Biaya Operasional

Secara umum, tujuan penyusunan anggaran biaya operasional adalah sebagai berikut:

1. Sebagai alat perencanaan (planning tool)

Anggaran membantu memetakan kebutuhan biaya yang diperlukan untuk menjalankan fungsi operasional dalam periode mendatang, sehingga organisasi dapat mempersiapkan alokasi sumber daya secara tepat.

2. Sebagai alat pengendalian (control tool)

Anggaran menjadi tolok ukur yang digunakan untuk membandingkan antara realisasi biaya dengan standar atau rencana yang telah ditetapkan. Ketidaksesuaian dapat diidentifikasi sebagai dasar tindakan korektif.

3. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi

Dengan adanya anggaran, setiap unit dalam organisasi memiliki pedoman yang jelas mengenai tanggung jawab biaya, sehingga mempermudah koordinasi antardepartemen.

4. Sebagai alat evaluasi kinerja

Pencapaian realisasi anggaran biaya operasional digunakan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi unit kerja dalam mengelola sumber daya operasional.

5. Mengurangi ketidakpastian

Dengan menetapkan kebutuhan biaya secara sistematis, organisasi dapat meminimalkan risiko keuangan dan ketidakpastian dalam pelaksanaan program operasional.

2.1.4.4 Peran Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Menurut Mulyadi (2016), akuntansi manajemen memiliki peranan strategis dalam proses penyusunan anggaran, termasuk anggaran biaya operasional. Beberapa peranan tersebut adalah:

1. Menyediakan informasi biaya yang relevan

Akuntansi manajemen menghasilkan data historis dan prediktif yang diperlukan untuk memperkirakan kebutuhan biaya operasional secara akurat.

2. Mendukung proses perencanaan

Informasi yang dihasilkan digunakan untuk menyusun anggaran yang realistis, sesuai kemampuan finansial organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan strategis.

3. Memfasilitasi pengendalian biaya

Akuntansi manajemen menyediakan laporan realisasi anggaran dan analisis selisih (variance analysis) yang memungkinkan manajemen melakukan tindakan koreksi.

4. Mendukung pengambilan Keputusan

Dengan menyediakan informasi diferensial dan informasi pertanggungjawaban, akuntansi manajemen membantu memilih alternatif penggunaan biaya operasional yang lebih efisien.

5. Mendorong akuntabilitas unit kerja

Melalui penyusunan anggaran berbasis pusat pertanggungjawaban, setiap unit dituntut untuk bertanggung jawab atas anggaran yang telah diberikan.

Peran-peran tersebut menunjukkan bahwa akuntansi manajemen bukan hanya penyedia data, tetapi juga instrumen pengendalian internal dalam anggaran biaya operasional.

2.1.4.5 Komite Anggaran dan Departemen Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran, keberadaan struktur organisasi yang jelas sangat diperlukan agar proses perencanaan dapat berjalan efektif dan terkoordinasi. Menurut Mulyadi (2016), dua unsur yang memiliki peranan penting dalam sistem penyusunan anggaran adalah Komite Anggaran dan Departemen Anggaran. Kedua unit ini merupakan bagian dari mekanisme formal dalam organisasi yang berfungsi untuk mengatur, mengawasi, serta memfasilitasi seluruh tahapan penyusunan anggaran secara menyeluruh.

1. Komite Anggaran

Komite Anggaran merupakan suatu tim yang dibentuk oleh manajemen puncak yang bertugas mengarahkan, menilai, dan menyetujui rancangan anggaran yang diusulkan oleh masing-masing unit kerja. Menurut Mulyadi (2016), komite anggaran biasanya terdiri atas pejabat eselon tinggi, seperti pimpinan organisasi, kepala bagian keuangan, serta beberapa kepala departemen yang dianggap

memiliki pemahaman strategis terhadap operasional organisasi. Keberadaan komite ini bertujuan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun benar-benar mencerminkan prioritas organisasi dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang.

Komite anggaran berfungsi sebagai pengendali strategis dalam keseluruhan proses penyusunan anggaran. Komite ini menetapkan pedoman umum penyusunan anggaran, termasuk asumsi dasar anggaran seperti proyeksi pendapatan, estimasi inflasi, kebijakan biaya, dan kapasitas keuangan organisasi. Selain itu, komite anggaran melakukan evaluasi formal atas usulan anggaran dari masing-masing unit kerja. Evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap usulan disusun berdasarkan data yang akurat, berorientasi pada kebutuhan yang realistis, serta tidak melampaui batas kemampuan sumber daya organisasi.

Komite anggaran juga berperan sebagai pihak yang menengahi apabila terjadi ketidaksesuaian antara kebutuhan unit dengan kemampuan keuangan organisasi. Dalam situasi tersebut, komite anggaran memberikan rekomendasi prioritas, melakukan penyelarasan, dan memastikan bahwa alokasi anggaran tetap konsisten dengan strategi organisasi. Pada tahap akhir, komite anggaran memberikan persetujuan atas rancangan anggaran dan menyerahkannya kepada pimpinan tertinggi untuk disahkan secara formal. Dengan demikian, komite anggaran menjadi elemen kunci dalam integrasi perencanaan anggaran di seluruh unit organisasi.

2. Departemen Anggaran

Selain komite anggaran, Mulyadi (2016) juga menekankan pentingnya keberadaan *Departemen Anggaran*, yaitu unit administratif yang bertanggung

jawab secara teknis terhadap penyusunan, kompilasi, dan analisis seluruh data anggaran. Departemen Anggaran berperan sebagai pusat informasi yang mengkoordinasikan seluruh aliran data terkait perencanaan anggaran dari unit-unit dalam organisasi. Unit ini mengumpulkan usulan anggaran dari masing-masing bagian, melakukan pemeriksaan awal terhadap kelayakan usulan tersebut, serta menyusun draft anggaran yang terintegrasi.

Departemen Anggaran memiliki fungsi utama sebagai fasilitator teknis dalam proses penyusunan anggaran. Fungsi ini meliputi penyusunan pedoman anggaran, penyampaian instruksi penyusunan anggaran kepada seluruh unit kerja, serta memberikan bimbingan teknis terkait penghitungan biaya dan estimasi kebutuhan. Departemen Anggaran juga melakukan analisis mendalam terhadap usulan anggaran, seperti perbandingan dengan anggaran tahun sebelumnya, analisis tren biaya, serta pemeriksaan konsistensi antara usulan dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Setelah semua usulan anggaran terkumpul, Departemen Anggaran bertugas menyusun laporan komprehensif yang memuat seluruh data anggaran untuk disampaikan kepada komite anggaran. Dalam tahap evaluasi, departemen ini menjadi penyedia data yang dibutuhkan komite anggaran untuk menilai dan mengkaji kelayakan anggaran unit. Departemen Anggaran juga bertanggung jawab menyempurnakan rancangan anggaran sesuai arahan komite anggaran.

Selain berperan dalam tahap perencanaan, Departemen Anggaran juga memiliki peran penting dalam tahap pengendalian pelaksanaan anggaran. Unit ini memantau realisasi anggaran, menyusun laporan periodik, serta melakukan analisis penyimpangan (*variance analysis*) untuk mengetahui selisih antara

anggaran dan realisasi. Laporan tersebut kemudian digunakan sebagai dasar pengendalian manajemen dan sebagai bahan evaluasi kinerja unit-unit kerja.

Dengan demikian, berdasarkan penjelasan Mulyadi (2016), Komite Anggaran berperan pada tingkat strategis sebagai pihak yang menetapkan kebijakan umum, menilai, dan menyetujui anggaran, sedangkan Departemen Anggaran berperan pada tingkat teknis sebagai unit yang menyusun, mengkoordinasikan, dan mengevaluasi rancangan anggaran. Keduanya memiliki hubungan yang sinergis: komite anggaran menentukan arah dan kebijakan, sementara departemen anggaran mengimplementasikan kebijakan tersebut dalam bentuk penyusunan dokumen anggaran secara komprehensif. Keberadaan kedua unit ini memastikan bahwa penyusunan anggaran dilakukan secara sistematis, partisipatif, dan akuntabel.

2.2 Laporan Realisasi Anggaran

Akuntansi Manajemen Pertanggungjawaban Laporan Realisasi Anggaran (LRA) merupakan bagian dari akuntansi manajemen sektor publik yang dirancang untuk menyediakan informasi keuangan yang relevan, andal, dan terstruktur mengenai pelaksanaan anggaran, dengan menekankan pada pertanggungjawaban setiap unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban atas sumber daya publik yang dikelolanya. Sistem ini berfungsi untuk mengidentifikasi, mengukur, mencatat, dan melaporkan realisasi pendapatan, belanja, serta pembiayaan yang dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan, sebagaimana disajikan dalam Laporan Realisasi Anggaran.

Dalam perspektif akuntansi manajemen, pertanggungjawaban merupakan konsep yang menempatkan manajer atau pejabat pengelola anggaran sebagai

pihak yang bertanggung jawab atas pencapaian target anggaran sesuai dengan kewenangan dan fungsi yang dimilikinya. Oleh karena itu, akuntansi manajemen pertanggungjawaban LRA disusun berdasarkan pembagian struktur organisasi, sehingga setiap penyimpangan antara anggaran dan realisasi dapat ditelusuri secara jelas kepada unit kerja atau pejabat yang berwenang. Dengan demikian, informasi LRA tidak hanya bersifat pelaporan administratif, tetapi juga menjadi alat evaluasi kinerja manajerial dalam pengelolaan keuangan daerah.

Dalam konteks pemerintahan daerah, akuntansi manajemen pertanggungjawaban LRA berperan penting dalam pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). LRA menyajikan informasi mengenai sejauh mana anggaran yang telah disahkan oleh legislatif dapat direalisasikan oleh eksekutif. Melalui sistem pertanggungjawaban ini, pemerintah daerah dapat menilai tingkat efisiensi, yaitu kemampuan menggunakan sumber daya keuangan secara hemat; efektivitas, yaitu kemampuan mencapai tujuan dan sasaran program; serta ekonomi, yaitu kemampuan memperoleh input dengan kualitas dan harga yang optimal. Ketiga aspek tersebut menjadi indikator utama kinerja pengelolaan anggaran sektor publik.

Akuntansi manajemen pertanggungjawaban LRA juga memiliki fungsi strategis sebagai alat pengendalian manajemen. Dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi, pimpinan organisasi dapat mengidentifikasi adanya selisih anggaran (variance), baik yang bersifat menguntungkan maupun tidak menguntungkan. Informasi mengenai selisih tersebut digunakan untuk menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan, apakah disebabkan oleh perencanaan anggaran yang kurang akurat, pelaksanaan kegiatan yang tidak sesuai

rencana, atau faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam melakukan tindakan korektif serta perbaikan kebijakan anggaran pada periode berikutnya.

Selain sebagai alat pengendalian internal, akuntansi manajemen pertanggungjawaban LRA juga berfungsi sebagai sarana akuntabilitas publik. Sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada masyarakat, pemerintah daerah wajib menyajikan LRA secara transparan dan dapat dipahami oleh para pemangku kepentingan. Informasi yang dihasilkan melalui sistem ini memungkinkan masyarakat, DPRD, dan lembaga pengawas untuk menilai sejauh mana pemerintah daerah telah mengelola keuangan publik secara bertanggung jawab, sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan good governance.

Lebih lanjut, akuntansi manajemen pertanggungjawaban LRA mendukung proses pengambilan keputusan manajerial di lingkungan pemerintahan daerah. Informasi mengenai realisasi anggaran dan kinerja unit kerja dapat digunakan oleh pimpinan untuk menetapkan prioritas program, melakukan pengalokasian kembali anggaran, serta meningkatkan kualitas perencanaan dan penganggaran di masa mendatang. Dengan demikian, akuntansi manajemen pertanggungjawaban LRA tidak hanya berorientasi pada pelaporan masa lalu, tetapi juga memiliki peran penting dalam perencanaan strategis dan peningkatan kinerja organisasi sektor publik secara berkelanjutan.

2.3 Penelitian Terdahulu

1. Rahmawati (2020) – menunjukkan bahwa akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap akurasi penyusunan anggaran biaya operasional.

2. Siregar (2021) – menemukan bahwa kualitas informasi biaya meningkatkan efektivitas anggaran pada instansi pemerintah.
3. Yusniar (2022) – menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi manajemen mendukung pengendalian biaya dan mencegah pemborosan.
4. Imran (2023) – membuktikan bahwa organisasi dengan sistem akuntansi manajemen yang baik menghasilkan anggaran yang lebih realistis.

Relevansi penelitian terdahulu: semuanya mendukung bahwa akuntansi manajemen berperan dalam penyusunan anggaran.

2.4 Kerangka Berpikir

Penyusunan anggaran biaya operasional pada instansi pemerintah daerah merupakan proses penting dalam mendukung pelaksanaan kegiatan organisasi secara efektif, efisien, dan akuntabel. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja. Oleh karena itu, diperlukan sistem yang mampu menyediakan informasi yang relevan, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan dalam setiap tahap pengelolaan anggaran.

Dalam hal ini, akuntansi manajemen memiliki peranan penting sebagai penyedia informasi yang digunakan oleh manajemen dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran biaya operasional. Akuntansi manajemen membantu organisasi dalam menyusun anggaran yang realistis melalui penggunaan data historis, analisis biaya, serta proyeksi kebutuhan di masa yang akan datang. Selain itu, akuntansi manajemen juga berperan dalam mengevaluasi kinerja melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi.

Penerapan akuntansi manajemen dalam penelitian ini dilakukan melalui pendekatan sistem pertanggungjawaban, yaitu sistem yang mengelompokkan organisasi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban, di mana setiap unit kerja bertanggung jawab atas penggunaan anggaran yang dikelolanya. Melalui sistem ini, proses penyusunan anggaran dimulai dari masing-masing unit kerja dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), yang kemudian digunakan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan operasional.

Selanjutnya, pelaksanaan anggaran tersebut dilaporkan dalam Laporan Realisasi Anggaran (LRA), yang menyajikan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Perbandingan antara RKA dan LRA menghasilkan informasi mengenai tingkat kesesuaian anggaran, yang dapat dilihat melalui analisis selisih (*variance*). Analisis ini digunakan untuk menilai apakah terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran, baik dalam bentuk kelebihan maupun kekurangan realisasi.

Berdasarkan informasi tersebut, manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional. Pengendalian yang efektif ditunjukkan oleh kemampuan organisasi dalam meminimalkan penyimpangan anggaran serta memastikan bahwa penggunaan anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Selain itu, sistem pertanggungjawaban juga memungkinkan penilaian kinerja setiap unit kerja berdasarkan tingkat pencapaian target anggaran yang telah ditentukan.

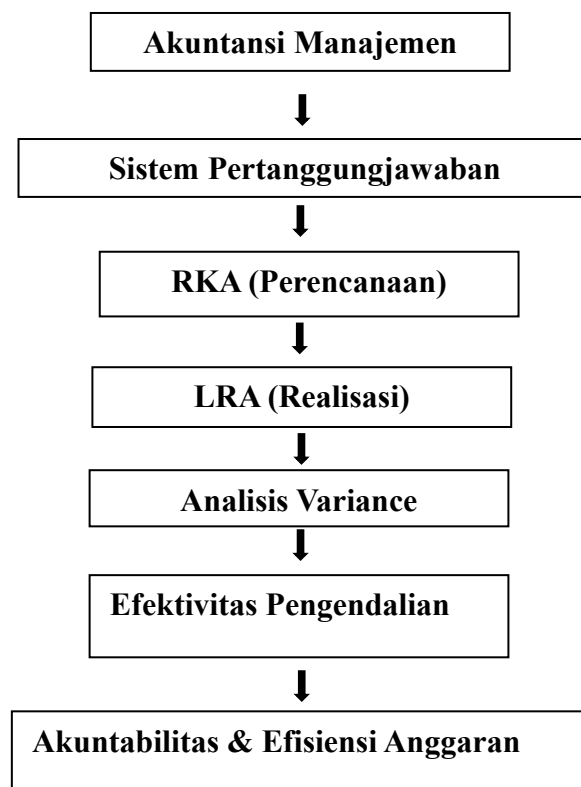
Permasalahan yang terjadi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, seperti adanya selisih antara anggaran dan realisasi, kurang optimalnya pengendalian anggaran, serta belum maksimalnya pemanfaatan informasi

akuntansi manajemen, menunjukkan bahwa peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan analisis untuk mengetahui sejauh mana akuntansi manajemen telah diterapkan dalam proses penyusunan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran biaya operasional.

Dengan demikian, kerangka berpikir dalam penelitian ini menggambarkan bahwa akuntansi manajemen yang diterapkan melalui sistem pertanggungjawaban berperan dalam:

1. Mendukung penyusunan anggaran biaya operasional (RKA)
2. Mengendalikan pelaksanaan anggaran melalui Laporan Realisasi Anggaran (LRA)
3. Menilai tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi melalui analisis selisih
4. Mengevaluasi efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional
5. Menilai kinerja pusat pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran

Apabila akuntansi manajemen diterapkan secara optimal, maka penyusunan anggaran biaya operasional akan menjadi lebih akurat, pengendalian anggaran lebih efektif, serta penggunaan anggaran dapat dipertanggungjawabkan secara transparan dan akuntabel.



Berdasarkan bagan kerangka berpikir yang telah disajikan, dapat dijelaskan bahwa penelitian ini berfokus pada peranan akuntansi manajemen yang diterapkan melalui sistem pertanggungjawaban dalam mendukung penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Proses tersebut diawali dari penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) sebagai bentuk perencanaan anggaran oleh masing-masing unit kerja berdasarkan informasi akuntansi manajemen yang tersedia.

Selanjutnya, pelaksanaan anggaran dilaporkan melalui Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang digunakan untuk membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Perbandingan tersebut menghasilkan informasi mengenai tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi, yang dapat dianalisis melalui selisih anggaran (variance). Analisis ini

menjadi dasar dalam menilai apakah penyusunan anggaran telah dilakukan secara akurat dan apakah pelaksanaannya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Melalui informasi tersebut, manajemen dapat melakukan evaluasi terhadap efektivitas pengendalian anggaran biaya operasional, yaitu sejauh mana organisasi mampu mengendalikan penggunaan anggaran agar tetap sesuai dengan rencana dan meminimalkan terjadinya penyimpangan. Selain itu, sistem pertanggungjawaban juga memungkinkan dilakukannya penilaian terhadap kinerja masing-masing unit kerja berdasarkan tanggung jawabnya dalam mengelola anggaran.

Dengan demikian, bagan kerangka berpikir ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi manajemen melalui sistem pertanggungjawaban berperan dalam menjawab rumusan masalah penelitian, yaitu: bagaimana peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional, bagaimana tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi, bagaimana efektivitas pengendalian anggaran, serta bagaimana penerapan sistem pertanggungjawaban dalam mendukung seluruh proses tersebut. Apabila akuntansi manajemen diterapkan secara optimal, maka penyusunan anggaran akan menjadi lebih akurat, pengendalian anggaran lebih efektif, dan pengelolaan keuangan dapat dilakukan secara efisien serta akuntabel.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dukungan analisis kuantitatif deskriptif, yaitu melalui perhitungan variance, efektivitas, dan efisiensi anggaran, karena bertujuan untuk menggambarkan dan memahami secara mendalam mengenai bagaimana peranan akuntansi manajemen dengan pendekatan pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, tanpa melakukan pengujian hipotesis secara statistik. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Pendekatan ini berorientasi pada pemahaman fenomena secara menyeluruh dan mendalam, bukan pada pengukuran statistik.

Metode deskriptif digunakan karena penelitian ini tidak bermaksud menguji hipotesis, tetapi untuk menggambarkan keadaan dan praktik penerapan akuntansi manajemen dalam konteks penyusunan anggaran biaya operasional. Menurut Moleong (2021), penelitian deskriptif kualitatif bertujuan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Peneliti akan berfokus pada bagaimana proses akuntansi manajemen diterapkan, peran yang dijalankan, serta kendala yang dihadapi dalam penganggaran di lingkungan instansi pemerintah daerah.

Selain itu, Creswell (2018) menyatakan bahwa pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna yang diberikan individu terhadap suatu

fenomena sosial. Dalam konteks ini, peneliti berupaya memahami bagaimana aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara memaknai penerapan prinsip akuntansi manajemen dalam mendukung efektivitas penyusunan anggaran.

Dengan demikian, pendekatan kualitatif digunakan untuk menginterpretasikan kesesuaian antara anggaran dan realisasi anggaran sebagai bentuk pertanggungjawaban manajerial dalam pengelolaan biaya operasional. Sebagai pelengkap dari pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini juga didukung oleh analisis kuantitatif deskriptif. Analisis kuantitatif tersebut digunakan untuk menghitung selisih anggaran (*variance*) serta tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran biaya operasional.

Dalam penelitian ini, teknik analisis data dilakukan dengan mengintegrasikan analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk menghitung *variance* serta tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran berdasarkan data RKA dan LRA. Sementara itu, analisis kualitatif dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dari hasil wawancara dengan informan. Hasil analisis kualitatif ini digunakan untuk menjelaskan penyebab terjadinya selisih anggaran yang ditemukan dalam analisis kuantitatif. Dengan adanya integrasi kedua pendekatan tersebut, diharapkan hasil penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan anggaran biaya operasional, baik dari sisi angka maupun dari sisi proses dan faktor penyebabnya.

3.2 Definisi Operasional

3.2.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional digunakan untuk memberikan batasan yang jelas terhadap konsep yang diteliti agar dapat dipahami dan dianalisis secara sistematis. Dalam penelitian ini, fokus utama adalah akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional, yang diterapkan melalui sistem pertanggungjawaban. Untuk memperjelas ruang lingkup penelitian, maka digunakan beberapa indikator yang berkaitan dengan proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran.

1. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah sistem akuntansi yang menyediakan informasi keuangan dan nonkeuangan yang digunakan oleh manajemen dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Dalam penelitian ini, akuntansi manajemen diterapkan melalui pendekatan sistem pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran biaya operasional.

Indikator:

- 1) Penetapan pusat pertanggungjawaban biaya
- 2) Penyusunan anggaran berbasis tanggung jawab (RKA)
- 3) Pengendalian biaya melalui realisasi anggaran
- 4) Pelaporan dan evaluasi kinerja manajerial (LRA)

Alat Ukur:

Dokumen RKA dan LRA Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

2. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Penyusunan Anggaran Biaya Operasional adalah proses perencanaan dan penetapan anggaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional organisasi dalam satu periode tertentu.

Indikator:

- 1) Kesesuaian anggaran dengan kebutuhan operasional
- 2) Kejelasan alokasi anggaran per unit kerja
- 3) Konsistensi anggaran antar periode

Alat Ukur:

Dokumen RKA Tahun Anggaran 2023–2025.

3. Biaya Operasional

Biaya Operasional adalah seluruh pengeluaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan rutin dan administratif organisasi.

Indikator:

- 1) Biaya administrasi perkantoran
- 2) Biaya pemeliharaan sarana dan prasarana
- 3) Biaya perjalanan dinas
- 4) Biaya pendukung operasional lainnya

Alat Ukur:

Rincian belanja operasional dalam RKA dan LRA.

4. Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

Kinerja pusat pertanggungjawaban adalah tingkat kemampuan unit kerja dalam mengelola dan mengendalikan biaya operasional sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Indikator:

- 1) Kesesuaian antara RKA dan LRA
- 2) Tingkat efisiensi biaya
- 3) Tidak terjadinya pemborosan anggaran

Alat Ukur:

Perbandingan RKA dan LRA biaya operasional.

Tabel 3.1
Definisi Operasional

| Variabel | Definisi Operasional | Indikator Kualitatif | Sumber Data |
|---------------------------------------|--|---|-------------------------------------|
| Akuntansi Manajemen | Sistem penyediaan informasi keuangan dan nonkeuangan yang digunakan oleh manajemen sebagai dasar perencanaan dan pengendalian biaya operasional. | Penyediaan informasi biaya, analisis biaya, perencanaan dan pengendalian anggaran, evaluasi biaya | Pejabat keuangan, staf perencanaan |
| Penyusunan Anggaran Biaya Operasional | Proses perencanaan dan penetapan anggaran biaya operasional untuk mendukung kegiatan pemerintahan selama satu periode anggaran. | Tahapan penyusunan anggaran, kesesuaian dengan kebutuhan, keterlibatan unit kerja | Dokumen anggaran, pejabat perencana |
| Peranan Akuntansi Manajemen | Kontribusi akuntansi manajemen dalam mendukung perencanaan, pengendalian, dan evaluasi anggaran biaya operasional. | Peran dalam perencanaan, pengendalian biaya, pengambilan keputusan, evaluasi realisasi | Kepala bagian, staf keuangan |
| Kendala Penerapan | Hambatan yang dihadapi dalam penerapan akuntansi manajemen pada penyusunan anggaran biaya operasional. | Keterbatasan SDM, data biaya, sistem informasi, koordinasi | Aparatur terkait |

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, yang beralamat di Jalan Kutacane–Medan, Kabupaten Aceh Tenggara,

Provinsi Aceh. Pemilihan lokasi ini dilakukan karena instansi tersebut memiliki peranan strategis dalam proses penyusunan anggaran biaya operasional pemerintah daerah serta merupakan objek utama penelitian yang relevan dengan topik akuntansi manajemen sektor publik. Adapun waktu penelitian mencakup pengumpulan dan analisis data anggaran Tahun 2023, 2024 serta Proyeksi Tahun Anggaran 2025.

3.4 Subjek dan Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah penyusunan anggaran biaya operasional serta peranan akuntansi manajemen dalam mendukung proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penyusunan dan pengelolaan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, khususnya pada bagian keuangan atau unit kerja terkait.

Subjek penelitian dipilih secara purposive (bertujuan), yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa pihak tersebut memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses penyusunan anggaran, pelaksanaan anggaran, serta sistem pertanggungjawaban, sehingga dapat memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

3.5 Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu yang berkaitan dengan tujuan

penelitian. Teknik ini dipilih karena tidak semua pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara memiliki keterlibatan langsung dalam proses penyusunan anggaran biaya operasional maupun dalam penerapan akuntansi manajemen.

Adapun kriteria penentuan sampel dalam penelitian ini meliputi:

1. Pegawai yang terlibat langsung dalam proses penyusunan anggaran, seperti pejabat struktural di Bagian Keuangan, Bagian Umum, Bagian Program/Perencanaan, dan bagian lain yang berperan dalam penyusunan anggaran operasional.
2. Pegawai yang memahami dan menggunakan informasi akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan anggaran.
3. Pegawai yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun, sehingga dianggap memahami alur, prosedur, serta mekanisme penyusunan anggaran di Sekretariat Daerah.

Pemilihan teknik purposive sampling ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh berasal dari responden yang memiliki kompetensi, pengalaman, dan informasi yang relevan dengan objek penelitian. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang akurat mengenai peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan telaah dokumentasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran

biaya operasional di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Wawancara dilakukan dengan para informan kunci menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, sehingga peneliti dapat menggali informasi yang lebih mendalam dan fleksibel.

Selain itu, dilakukan telaah dokumentasi terhadap berbagai dokumen seperti rencana kerja anggaran, laporan realisasi, serta catatan akuntansi yang relevan. Untuk memastikan keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber dan teknik, yaitu membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi secara sistematis untuk memperoleh kesimpulan yang valid (Sugiyono, 2019).

3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif, yaitu dengan cara mengolah dan menganalisis data yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi untuk kemudian disajikan secara sistematis sehingga dapat ditarik kesimpulan.

1. Pengukuran Efektivitas Anggaran

Efektivitas anggaran merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai sejauh mana anggaran yang telah disusun dapat direalisasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengukuran efektivitas dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya operasional.

Efektivitas menunjukkan kemampuan organisasi dalam mencapai target yang telah direncanakan. Semakin kecil perbedaan antara anggaran dan realisasi, maka semakin efektif perencanaan anggaran tersebut.

Rumus Efektivitas

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

Kriteria Tingkat Efektivitas

Pengukuran efektivitas dalam penelitian ini menggunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) $\geq 100\%$ → Sangat Efektif
- 2) $90\% - 99\%$ → Efektif
- 3) $80\% - 89\%$ → Cukup Efektif
- 4) $< 80\%$ → Kurang Efektif

Kriteria ini digunakan sebagai dasar dalam menilai keberhasilan perencanaan dan pelaksanaan anggaran biaya operasional.

2. Indikator Efektivitas dan Pengendalian Anggaran

Untuk mendukung analisis, penelitian ini menggunakan beberapa indikator sebagai dasar penilaian, yaitu:

1. Kesesuaian Anggaran dengan Realisasi

Menunjukkan sejauh mana realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Ketepatan Perencanaan Anggaran

Dilihat dari kemampuan dalam memperkirakan kebutuhan biaya operasional secara akurat.

3. Pengendalian Anggaran

Menilai adanya mekanisme pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran serta tindakan korektif yang dilakukan apabila terjadi penyimpangan.

4. Akuntabilitas dan Pertanggungjawaban

Menggambarkan sejauh mana setiap unit kerja bertanggung jawab terhadap penggunaan anggaran.

Indikator-indikator tersebut digunakan untuk memperkuat analisis efektivitas dan mendukung kesimpulan penelitian.

3. Analisis Selisih Anggaran (Variance Analysis)

Analisis Selisih Anggaran (Variance Analysis) merupakan teknik yang digunakan untuk membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui adanya penyimpangan (selisih) serta mengevaluasi penyebab terjadinya selisih tersebut.

Rumus Variance

$$\text{Variance} = \text{Realisasi} - \text{Anggaran}$$

Hasil dari perhitungan variance menunjukkan apakah terjadi selisih lebih atau selisih kurang antara anggaran dan realisasi.

Konsep Favorable dan Unfavorable

Dalam analisis variance, selisih yang terjadi dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu:

1. Favorable Variance (Selisih Menguntungkan) Terjadi apabila realisasi biaya lebih kecil dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Artinya, organisasi mampu menghemat biaya atau menggunakan anggaran secara efisien.

$$\text{Realisasi} < \text{Anggaran}$$

2. Unfavorable Variance (Selisih Tidak Menguntungkan)

Terjadi apabila realisasi biaya lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Artinya, terjadi pemborosan atau ketidakefisienan dalam penggunaan anggaran.

Realisasi > Anggaran

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan mengintegrasikan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data kuantitatif digunakan untuk menghitung variance serta tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran, sedangkan data kualitatif digunakan untuk menjelaskan penyebab terjadinya selisih tersebut melalui hasil wawancara. Integrasi ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

4. Analisis Efisiensi Anggaran

Analisis efisiensi anggaran digunakan untuk mengukur tingkat penggunaan sumber daya keuangan dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Efisiensi menunjukkan perbandingan antara input berupa anggaran yang digunakan dengan output berupa hasil atau capaian kegiatan yang dihasilkan. Menurut Mulyadi (2016), efisiensi adalah hubungan antara masukan (input) dengan keluaran (output), di mana suatu organisasi dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output maksimal dengan penggunaan input yang seminimal mungkin, atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output yang lebih besar. Dalam konteks pengelolaan anggaran, efisiensi tercapai apabila realisasi belanja lebih kecil atau sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan tanpa mengurangi kualitas dan capaian kinerja.

1. Rumus Efisiensi Anggaran

Berdasarkan pendekatan tersebut, efisiensi anggaran dalam penelitian ini dihitung dengan rumus:

$$\text{Efisiensi} = (\text{Realisasi Belanja} / \text{Anggaran yang Ditetapkan}) \times 100\%$$

2. Kriteria Efisiensi Anggaran

Untuk menilai tingkat efisiensi, digunakan kriteria sebagai berikut:

- a) < 60% = Sangat Efisien
- b) 60% – 80% = Efisien
- c) 80% – 100% = Cukup Efisien
- d) > 100% = Tidak Efisien (terjadi pemborosan anggaran)

Kriteria ini digunakan untuk menginterpretasikan hasil perhitungan agar dapat menggambarkan tingkat efisiensi penggunaan anggaran secara lebih terukur.

3. Langkah-Langkah Analisis Efisiensi

Adapun langkah-langkah dalam analisis efisiensi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data anggaran yang bersumber dari Rencana Kerja dan Anggaran (RKA).
2. Mengumpulkan data realisasi belanja dari Laporan Realisasi Anggaran (LRA).
3. Menghitung tingkat efisiensi menggunakan rumus yang telah ditetapkan.
4. Membandingkan hasil perhitungan dengan kriteria efisiensi.
5. Menganalisis dan menginterpretasikan hasil berdasarkan konsep efisiensi menurut Mulyadi.

6. Menarik kesimpulan mengenai tingkat efisiensi pengelolaan anggaran.

4. Interpretasi Analisis

Hasil perhitungan efisiensi kemudian diinterpretasikan untuk menilai kinerja pengelolaan keuangan instansi. Sesuai dengan konsep Mulyadi (2016), semakin kecil rasio realisasi terhadap anggaran (dalam batas wajar), maka semakin efisien penggunaan anggaran, karena menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengendalikan biaya tanpa mengurangi pencapaian tujuan kegiatan. Dengan demikian, analisis efisiensi ini tidak hanya menilai aspek kuantitatif penggunaan anggaran, tetapi juga melihat sejauh mana anggaran tersebut mampu mendukung pencapaian kinerja secara optimal.

3.7.1 Reduksi Data (Data Reduction)

Reduksi data adalah proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data mentah yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menurut Miles dan Huberman, reduksi data merupakan langkah pertama yang sangat penting karena membantu peneliti memusatkan perhatian pada data yang relevan dengan fokus penelitian.

Pada tahap ini, peneliti mengelompokkan data yang berkaitan dengan:

- a) proses penyusunan anggaran biaya operasional
- b) penerapan akuntansi manajemen
- c) realisasi anggaran
- d) sistem pengendalian dan pertanggungjawaban

Data yang tidak relevan dengan penelitian akan disisihkan, sehingga diperoleh data yang benar-benar mendukung analisis.

Teori Pendukung (Mulyadi): Menurut Mulyadi (2001), akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang relevan untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Karena itu, reduksi data diarahkan pada informasi yang berhubungan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian biaya, terutama biaya operasional yang digunakan oleh organisasi sektor publik. Sehingga, data yang tidak berhubungan dengan proses perencanaan anggaran dikeluarkan dari fokus analisis.

3.7.2 penyajian Data (Data Display)

Penyajian data adalah proses menyusun informasi secara terorganisir dalam bentuk narasi, bagan, tabel, atau hubungan antar kategori sehingga memudahkan peneliti melihat pola dan memahami apa yang terjadi. Menurut Miles dan Huberman, penyajian data bertujuan untuk memberikan gambaran yang sistematis mengenai hasil temuan sehingga memudahkan penarikan kesimpulan.

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk uraian deskriptif dan tabel agar lebih mudah dipahami. Penyajian data dalam penelitian ini meliputi:

- a) tabel anggaran biaya operasional
- b) tabel realisasi anggaran
- c) tabel perbandingan anggaran dan realisasi
- d) uraian proses penyusunan dan pengendalian anggaran

Penyajian data ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai kondisi anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

Teori Pendukung (Mulyadi):

Mulyadi menjelaskan bahwa struktur organisasi dan pusat pertanggungjawaban sangat menentukan aliran informasi dalam penyusunan anggaran. Penyajian data dalam bentuk matriks atau skema memudahkan peneliti untuk menunjukkan hubungan antara teori Mulyadi tentang:

1. pusat biaya,
2. pusat pendapatan
3. pusat laba, dan
4. pusat investasi

Dengan proses penyusunan anggaran operasional di Setdakab Aceh Tenggara.

3.7.3 Analisis Data Penelitian

Analisis data dilakukan dengan mengaitkan data yang telah disajikan dengan konsep akuntansi manajemen. Adapun teknik analisis yang digunakan meliputi:

1. Analisis Perbandingan Anggaran dan Realisasi (Variance Analysis)
Digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional, sehingga dapat diidentifikasi adanya penyimpangan (variance).
2. Analisis Efektivitas Perencanaan Anggaran Digunakan untuk menilai sejauh mana anggaran yang disusun mampu mencerminkan kebutuhan riil organisasi.

3. Analisis Pengendalian Anggaran Dilakukan untuk mengevaluasi apakah pelaksanaan anggaran telah berjalan sesuai dengan rencana serta untuk mengidentifikasi tindakan korektif yang dilakukan.
4. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Digunakan untuk menilai sejauh mana setiap unit kerja bertanggung jawab terhadap penggunaan anggaran serta bagaimana sistem pelaporan mendukung pengendalian anggaran.

3.7.4 Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing)

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis berdasarkan hasil analisis data yang telah melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan analisis data. Proses ini bertujuan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah penelitian mengenai peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Kesimpulan ditarik dengan mengintegrasikan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi yang menghasilkan selisih (variance), baik yang bersifat favorable maupun unfavorable. Variance tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran.

Menurut Mulyadi, pengendalian biaya dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi dan dilakukan tindakan korektif. Hal ini menunjukkan bahwa analisis variance merupakan alat penting dalam akuntansi manajemen untuk mengevaluasi kinerja anggaran. Selain itu, Hansen dan Mowen menyatakan bahwa analisis selisih (variance analysis) digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan antara hasil yang direncanakan dan

hasil aktual, serta membantu manajemen dalam memahami penyebab terjadinya perbedaan tersebut. Dengan demikian, analisis variance dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar dalam mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran. Sementara itu, analisis kualitatif dilakukan berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang kemudian dianalisis menggunakan pendekatan tematik. Data wawancara yang telah direduksi dan dikelompokkan ke dalam beberapa tema, seperti perencanaan anggaran, pelaksanaan, pengendalian, pertanggungjawaban, serta kendala, digunakan untuk menjelaskan penyebab terjadinya variance yang ditemukan dalam analisis kuantitatif.

Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif, kesimpulan yang diperoleh harus didukung oleh data yang valid dan konsisten, baik melalui data kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karena itu, integrasi kedua jenis data dalam penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih komprehensif dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, penarikan kesimpulan dalam penelitian ini tidak hanya didasarkan pada hasil perhitungan angka, tetapi juga diperkuat oleh interpretasi terhadap kondisi nyata di lapangan. Hal ini dilakukan agar kesimpulan yang dihasilkan bersifat komprehensif, objektif, dan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran biaya operasional.

Selain itu, kesimpulan juga ditarik dengan mengacu pada kerangka berpikir penelitian yang menghubungkan antara akuntansi manajemen, penyusunan anggaran, pengendalian, serta pencapaian efektivitas dan efisiensi. Dengan pendekatan tersebut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan

kontribusi dalam mengevaluasi dan meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran pada instansi yang diteliti.

3.7.5 Analisis Data Berdasarkan Hasil Wawancara dan Analisis Tematik

Dalam penelitian ini, selain menggunakan analisis deskriptif dan perbandingan data anggaran, peneliti juga melakukan analisis kualitatif berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh dari informan di Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Analisis ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana penerapan akuntansi manajemen dalam penyusunan dan pengendalian anggaran biaya operasional.

1. Analisis Hasil Wawancara

Data hasil wawancara dianalisis dengan cara mengelompokkan jawaban informan berdasarkan topik yang relevan dengan penelitian. Proses ini dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1) Transkripsi Data

Seluruh hasil wawancara diubah ke dalam bentuk teks untuk memudahkan proses analisis.

2) Pengelompokan Data

Data yang telah ditranskripsi kemudian dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian, seperti:

- a) proses penyusunan anggaran
- b) peran akuntansi manajemen
- c) pelaksanaan anggaran
- d) pengendalian anggaran
- e) pertanggungjawaban

3) Interpretasi Data

Peneliti menafsirkan jawaban informan dengan mengaitkan pada teori akuntansi manajemen dan kondisi yang terjadi di lapangan.

2. Analisis Tematik (Thematic Analysis)

Analisis tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola atau tema utama yang muncul dari hasil wawancara. Teknik ini membantu peneliti dalam menyusun temuan penelitian secara sistematis dan terstruktur.

Tahapan Analisis Tematik:

1) Membaca dan Memahami Data

Peneliti membaca seluruh hasil wawancara secara berulang untuk memahami konteks dan isi data.

2) Pemberian Kode (Coding)

Setiap pernyataan penting dari informan diberi kode tertentu sesuai dengan topik pembahasan.

3) Pengelompokan Tema

Kode-kode yang memiliki kesamaan kemudian dikelompokkan menjadi beberapa tema utama, seperti:

- a) Tema perencanaan anggaran
- b) Tema pelaksanaan anggaran
- c) Tema pengendalian anggaran
- d) Tema kendala dalam penyusunan anggaran
- e) Tema akuntansi pertanggungjawaban

4) Penarikan Makna

Setiap tema dianalisis untuk mengetahui makna yang terkandung serta kaitannya dengan tujuan penelitian.

3. Penggunaan Analisis Tematik dalam Penelitian

Dalam penelitian ini, analisis tematik digunakan untuk:

- 1) Mengidentifikasi peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran
- 2) Mengetahui kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan anggaran
- 3) Menganalisis efektivitas pengendalian anggaran
- 4) Mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban

Hasil dari analisis tematik ini kemudian disajikan dalam BAB IV dalam bentuk uraian deskriptif yang didukung oleh data hasil wawancara dan dokumentasi.

4. Keterkaitan dengan Kerangka Berpikir

Analisis hasil wawancara dan tematik ini digunakan untuk memperkuat hubungan antara variabel dalam kerangka berpikir, yaitu:

- a) Akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi
- b) Penyusunan anggaran sebagai proses utama
- c) Pengendalian dan pertanggungjawaban sebagai bentuk evaluasi
- d) Efektivitas dan efisiensi sebagai hasil akhir

Dengan demikian, analisis kualitatif melalui wawancara dan pendekatan tematik memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

Pendekatan Analisis Berdasarkan Kerangka Berpikir Dalam penelitian ini, teknik analisis data tidak hanya dilakukan secara deskriptif, tetapi juga didasarkan pada kerangka berpikir yang telah disusun pada BAB II. Kerangka berpikir tersebut menggambarkan hubungan antara akuntansi manajemen, penyusunan anggaran biaya operasional, pengendalian, serta akuntansi pertanggungjawaban yang menghasilkan efektivitas dan efisiensi anggaran. Oleh karena itu, analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara bertahap sesuai dengan alur dalam kerangka berpikir, sehingga setiap variabel yang diteliti memiliki keterkaitan yang jelas dan sistematis.

1) Analisis Peranan Akuntansi Manajemen (Tahap Input)

Pada tahap awal, peneliti menganalisis penerapan akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi dalam penyusunan anggaran. Analisis ini dilakukan berdasarkan data hasil wawancara dan dokumentasi terkait:

- a) penyediaan informasi biaya
- b) penggunaan data historis
- c) proses perencanaan anggaran

Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui sejauh mana akuntansi manajemen berperan dalam mendukung penyusunan anggaran biaya operasional.

2) Analisis Peyusutan Anggaran Biaya Operasional (Tahap Proses)

Selanjutnya, analisis difokuskan pada proses penyusunan anggaran yang meliputi:

- a) tahap perencanaan
- b) tahap pelaksanaan

c) tahap pengendalian

Data dianalisis secara deskriptif untuk melihat apakah proses penyusunan anggaran telah berjalan sesuai dengan prinsip akuntansi manajemen. Pada tahap ini juga digunakan analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi untuk mengidentifikasi adanya penyimpangan.

3) Analisis Pengendalian dan Akuntansi Pertanggungjawaban (Tahap Kontrol)

Analisis ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana pengendalian anggaran dilakukan serta bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam organisasi. Fokus analisis meliputi:

- a) mekanisme pengawasan anggaran
- b) pelaporan realisasi anggaran
- c) tanggung jawab masing-masing unit kerja

Analisis dilakukan berdasarkan hasil wawancara dan data dokumentasi untuk menilai efektivitas pengendalian yang dilakukan.

4) Analisis Output: Efektivitas dan Kesesuaian Anggaran

Tahap akhir analisis dilakukan untuk menilai hasil dari seluruh proses, yaitu:

- a) tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi
- b) efektivitas perencanaan anggaran
- c) efisiensi penggunaan anggaran

Analisis ini menggunakan:

- a) perhitungan efektivitas
- b) analisis variance (selisih anggaran dan realisasi)
- c) interpretasi favorable dan unfavorable

Hasil analisis ini digunakan untuk menarik kesimpulan mengenai kualitas penyusunan dan pengendalian anggaran biaya operasional.

5) Integrasi Analisis dengan Kerangka Berpikir

Seluruh tahapan analisis tersebut disusun berdasarkan alur kerangka berpikir sebagai berikut:

Akuntansi Manajemen → Penyusunan Anggaran → Pengendalian → Akuntansi Pertanggungjawaban → Efektivitas

Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi yang terjadi, tetapi juga menjelaskan hubungan antar variabel secara sistematis, sehingga hasil penelitian lebih komprehensif dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Standar Penilaian Efektivitas dan Efisiensi Anggaran

Dalam penelitian ini, penilaian terhadap kinerja anggaran biaya operasional tidak hanya dilakukan secara deskriptif, tetapi juga menggunakan standar penilaian yang mengacu pada konsep akuntansi manajemen.

Menurut Mulyadi, pengendalian biaya merupakan proses untuk memastikan bahwa penggunaan sumber daya dilakukan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, evaluasi anggaran dilakukan melalui dua pendekatan utama, yaitu efektivitas dan efisiensi.

1. Standar Penilaian Efektivitas

Efektivitas menunjukkan tingkat keberhasilan dalam mencapai target yang telah direncanakan. Dalam konteks anggaran, efektivitas diukur berdasarkan kesesuaian antara anggaran dan realisasi.

Efektivitas yang baik ditandai dengan:

- a) perencanaan yang akurat
- b) realisasi yang mendekati anggaran
- c) minimnya penyimpangan (variance)

Indikator Efektivitas:

- a) Kesesuaian anggaran dengan realisasi
- b) Ketepatan estimasi biaya
- c) Tercapainya tujuan penggunaan anggaran

Kriteria Penilaian Efektivitas:

- a) $\geq 100\%$ → Sangat Efektif
- b) $90\% - 99\%$ → Efektif
- c) $80\% - 89\%$ → Cukup Efektif
- d) $< 80\%$ → Kurang Efektif

Semakin tinggi tingkat kesesuaian antara anggaran dan realisasi, maka semakin efektif perencanaan anggaran tersebut.

2. Standar Penilaian Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil tertentu.

Menurut konsep akuntansi manajemen, efisiensi tercapai apabila:

- a) penggunaan anggaran lebih hemat
- b) tidak terjadi pemborosan
- c) output tetap tercapai dengan biaya minimal

Indikator Efisiensi:

- a) Penggunaan anggaran lebih kecil dari rencana
- b) Tidak adanya pemborosan biaya

- c) Pemanfaatan sumber daya secara optimal

Kriteria Penilaian Efisiensi:

- a) Realisasi < Anggaran → Efisien
- b) Realisasi = Anggaran → Cukup Efisien
- c) Realisasi > Anggaran → Tidak Efisien

3. Standar Penilaian Berdasarkan Variance

Dalam analisis anggaran, penilaian juga dilakukan berdasarkan selisih antara anggaran dan realisasi (variance). Menurut Mulyadi, selisih anggaran digunakan sebagai alat pengendalian untuk menilai kinerja manajerial.

Interpretasi Variance:

- 1) Favorable (Menguntungkan)

Terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran → menunjukkan efisiensi dalam penggunaan biaya.

- 2) Unfavorable (Tidak Menguntungkan)

Terjadi apabila realisasi lebih besar dari anggaran → menunjukkan adanya pemborosan atau ketidaktepatan perencanaan.

4. Dasar penelitian dalam Penelitian

Dalam penelitian ini, penilaian terhadap anggaran biaya operasional didasarkan pada:

- 1) Tingkat efektivitas (persentase realisasi terhadap anggaran)
- 2) Tingkat efisiensi (perbandingan penggunaan anggaran)
- 3) Besarnya variance (selisih anggaran dan realisasi)
- 4) Hasil analisis kualitatif dari wawancara

Dengan menggunakan standar penilaian tersebut, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang objektif mengenai peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan dan pengendalian anggaran biaya operasional.

3.7.6 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada tahapan analisis data yang telah ditetapkan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan analisis data. Proses ini bertujuan untuk memperoleh jawaban atas rumusan masalah penelitian mengenai peranan akuntansi manajemen dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Kesimpulan penelitian ditarik dengan mengintegrasikan hasil analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi anggaran yang menghasilkan selisih (*variance*). Selisih tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi *favorable variance*, yaitu ketika realisasi lebih kecil dari anggaran, dan *unfavorable variance*, yaitu ketika realisasi lebih besar dari anggaran. Hasil analisis *variance* ini digunakan sebagai dasar untuk menilai tingkat efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran biaya operasional.

Menurut Mulyadi, pengendalian biaya dilakukan dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi, sehingga dapat diketahui penyimpangan dan dilakukan tindakan korektif. Sejalan dengan itu, Hansen dan Mowen menyatakan bahwa analisis selisih (*variance analysis*) merupakan alat penting dalam akuntansi manajemen untuk mengidentifikasi perbedaan antara hasil yang direncanakan dan hasil aktual serta memahami

penyebab terjadinya perbedaan tersebut. Selain analisis kuantitatif, penelitian ini juga menggunakan analisis kualitatif yang diperoleh melalui wawancara dengan informan. Data hasil wawancara dianalisis menggunakan pendekatan tematik, yaitu dengan mengelompokkan informasi ke dalam beberapa tema utama seperti perencanaan anggaran, pelaksanaan, pengendalian, pertanggungjawaban, serta kendala dalam pengelolaan anggaran. Pendekatan ini digunakan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya variance dalam anggaran. Menurut Sugiyono, dalam penelitian kualitatif, penarikan kesimpulan dilakukan secara terus-menerus selama proses penelitian berlangsung dan harus didukung oleh data yang valid serta konsisten. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kesimpulan yang dihasilkan tidak hanya didasarkan pada data numerik, tetapi juga diperkuat oleh hasil wawancara yang mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

Dengan demikian, penarikan kesimpulan dalam penelitian ini dilakukan secara komprehensif dengan mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif, sehingga menghasilkan kesimpulan yang objektif, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Kesimpulan tersebut selanjutnya digunakan untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran serta memberikan rekomendasi perbaikan dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran di instansi yang diteliti.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara merupakan unsur staf pemerintah daerah yang dibentuk untuk membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan pengoordinasian pelaksanaan tugas perangkat daerah. Keberadaan Sekretariat Daerah tidak terlepas dari sejarah terbentuknya Kabupaten Aceh Tenggara sebagai daerah otonom di Provinsi Aceh.

Kabupaten Aceh Tenggara resmi dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 1974 tentang Pembentukan Kabupaten Aceh Tenggara sebagai hasil pemekaran dari Kabupaten Aceh Tengah. Pembentukan daerah otonom ini dilatarbelakangi oleh kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, mempercepat pembangunan, serta mendekatkan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Aceh Tenggara yang memiliki kondisi geografis pegunungan dan jarak yang cukup jauh dari pusat pemerintahan sebelumnya.

Seiring dengan terbentuknya Kabupaten Aceh Tenggara sebagai entitas pemerintahan yang mandiri, maka dibentuk pula perangkat daerah yang mendukung jalannya roda pemerintahan. Salah satu perangkat daerah yang memiliki peran sentral sejak awal berdirinya kabupaten ini adalah Sekretariat Daerah. Pada masa awal pembentukannya, struktur organisasi Sekretariat Daerah masih relatif sederhana dan disesuaikan dengan kebutuhan pemerintahan yang saat itu masih dalam tahap pengembangan. Fungsi utamanya adalah membantu

kepala daerah dalam urusan administrasi pemerintahan, koordinasi antar unit kerja, serta penyusunan kebijakan daerah.

Memasuki era otonomi daerah yang lebih luas setelah reformasi, peran dan fungsi Sekretariat Daerah mengalami perkembangan yang signifikan. Penyesuaian tersebut dipengaruhi oleh perubahan regulasi pemerintahan daerah yang menekankan pada prinsip desentralisasi, akuntabilitas, transparansi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Struktur organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara kemudian mengalami beberapa kali penataan untuk menyesuaikan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai perangkat daerah dan reformasi birokrasi.

Dalam perkembangannya, Sekretariat Daerah tidak hanya berfungsi sebagai unit administrasi, tetapi juga sebagai pusat koordinasi kebijakan dan pengendalian program pembangunan daerah. Sekretaris Daerah sebagai pimpinan tertinggi di lingkungan sekretariat memiliki peran strategis dalam memastikan sinkronisasi perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi kebijakan yang dijalankan oleh seluruh organisasi perangkat daerah.

Perubahan dan penyesuaian struktur organisasi dilakukan secara berkala melalui Peraturan Bupati tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, dan fungsi Sekretariat Daerah. Penataan tersebut bertujuan untuk meningkatkan efektivitas kerja, memperjelas pembagian tugas, serta memperkuat fungsi koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Secara historis, perkembangan Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara mencerminkan dinamika penyelenggaraan pemerintahan daerah yang terus beradaptasi dengan tuntutan zaman. Dari struktur yang sederhana pada awal

pembentukan kabupaten hingga menjadi organisasi yang lebih kompleks dan terstruktur saat ini, Sekretariat Daerah tetap memegang peranan penting sebagai penggerak administrasi pemerintahan dan pendukung utama kepala daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik di Kabupaten Aceh Tenggara.

4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, terdapat beberapa pedoman utama yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan, yaitu:

1. Peraturan Bupati Aceh Tenggara Tahun 2024 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah, yang mengatur struktur organisasi serta pembagian tugas masing-masing bagian.
2. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Daerah, yang mengatur mekanisme penyusunan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran.
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan Pembangunan dan Keuangan Daerah, sebagai dasar dalam penyusunan program dan kegiatan.
4. Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten (APBK) Aceh Tenggara tahun berjalan, sebagai dasar pelaksanaan anggaran operasional.
5. Dokumen RKA-SKPD Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, yang memuat rincian anggaran operasional setiap bagian.

Berdasarkan pedoman tersebut, rincian tugas dalam penyusunan anggaran biaya operasional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Sekretariat Daerah

Sekretaris Daerah memiliki peran strategis dalam penyusunan anggaran operasional, yaitu mengkoordinasikan seluruh proses penyusunan anggaran dari setiap bagian, mengendalikan pelaksanaan anggaran, serta melakukan evaluasi dan pelaporan kepada Bupati sebagai bentuk pertanggungjawaban.

2. Asisten Pemerintahan, Keistimewaan Aceh dan Kesejahteraan Rakyat

Asisten ini bertugas mengkoordinasikan kebutuhan anggaran pada bidang pemerintahan dan sosial, melakukan pengawasan terhadap penggunaan anggaran pada bagian terkait, serta memastikan kesesuaian program dengan kebutuhan masyarakat.

3. Asisten Ekonomi dan Pembangunan

Asisten Ekonomi dan Pembangunan bertanggung jawab dalam mengkoordinasikan penyusunan anggaran sektor ekonomi dan pembangunan, mengawasi efisiensi penggunaan anggaran, serta mengendalikan pelaksanaan program ekonomi daerah.

4. Asisten Administrasi Umum

Asisten Administrasi Umum bertugas mengkoordinasikan anggaran kebutuhan operasional kantor, mengendalikan pengeluaran rutin, serta mengawasi penggunaan sarana dan prasarana.

5. Bagian Keuangan

Bagian Keuangan memiliki tugas dalam menyusun dokumen RKA-SKPD, melaksanakan penatausahaan keuangan, menyusun laporan realisasi anggaran, serta mengelola pencairan dana.

6. Bagian Perencanaan

Bagian Perencanaan bertugas menyusun rencana program dan kegiatan, mengintegrasikan kebutuhan anggaran dari setiap bagian, serta melakukan evaluasi terhadap perencanaan yang telah disusun.

7. Bagian Umum

Bagian Umum bertanggung jawab dalam menyusun kebutuhan operasional kantor, mengelola pengadaan barang dan jasa, serta mengatur fasilitas dan perlengkapan.

8. Bagian Organisasi

Bagian Organisasi memiliki tugas menyusun kebutuhan anggaran berdasarkan struktur organisasi serta melakukan kajian terhadap efisiensi organisasi dan biaya.

9. Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan

Bagian ini bertugas menyusun anggaran kegiatan pimpinan serta mengelola biaya protokoler dan komunikasi.

10. Bagian Hukum

Bagian Hukum bertanggung jawab dalam menyusun anggaran kegiatan hukum serta mendukung operasional penyusunan produk hukum daerah.

11. Bagian Kerjasama

Bagian Kerjasama bertugas menganggarkan kegiatan kerja sama daerah serta mengelola biaya koordinasi antar instansi.

12. Bagian Perekonomian

Bagian Perekonomian memiliki tugas menyusun anggaran sektor ekonomi serta mengawasi pelaksanaan kegiatan ekonomi daerah.

13. Bagian Sumber Daya Alam

Bagian Sumber Daya Alam bertanggung jawab dalam menyusun anggaran kegiatan pengelolaan sumber daya alam serta mengawasi penggunaan anggaran yang berkaitan dengan lingkungan.

14. Subbagian

Pada tingkat subbagian, tugas yang dilaksanakan meliputi penyusunan usulan anggaran kegiatan, pelaksanaan kegiatan sesuai anggaran yang telah ditetapkan, penyusunan laporan pertanggungjawaban, serta mendukung pelaksanaan program pada bagian masing-masing.

Dengan adanya pembagian tugas yang jelas pada setiap unit kerja, proses penyusunan anggaran biaya operasional dapat berjalan secara sistematis, terkoordinasi, dan akuntabel sesuai dengan prinsip akuntansi pertanggungjawaban.

4.1.3 Biaya Operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara merupakan seluruh pengeluaran yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi administratif, koordinatif, dan pelayanan pemerintahan sehari-hari di lingkungan sekretariat daerah. Biaya ini bersifat rutin dan berkelanjutan karena dikeluarkan secara periodik untuk menjamin kelancaran aktivitas organisasi pemerintahan daerah.

Dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), biaya operasional Sekretariat Daerah umumnya termasuk dalam kelompok Belanja Operasi, yang meliputi belanja pegawai, belanja barang dan jasa, serta belanja

lainnya yang secara langsung menunjang aktivitas perkantoran dan pelayanan administrasi pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis dokumen anggaran, biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara meliputi beberapa komponen utama, yaitu:

1. Belanja Pegawai

Meliputi gaji dan tunjangan pegawai, tambahan penghasilan pegawai (TPP), honorarium kegiatan, serta pembayaran lainnya yang berkaitan dengan kompensasi sumber daya manusia.

2. Belanja Barang dan Jasa

Meliputi pengadaan alat tulis kantor (ATK), biaya cetak dan penggandaan, konsumsi rapat, biaya perjalanan dinas, pemeliharaan kendaraan dinas, pemeliharaan gedung kantor, langganan listrik, air, dan internet.

3. Biaya Pemeliharaan Aset

Digunakan untuk menjaga kondisi sarana dan prasarana agar tetap berfungsi optimal dalam menunjang kegiatan administrasi pemerintahan.

4. Biaya Operasional Kegiatan

Meliputi biaya rapat koordinasi, fasilitasi kegiatan pemerintahan, kegiatan protokol dan komunikasi pimpinan daerah, serta kegiatan pendukung lainnya.

Secara keseluruhan, biaya operasional ini memiliki peran penting dalam menunjang efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Pengelolaan biaya operasional yang baik akan berdampak pada kelancaran koordinasi antar perangkat daerah, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta tercapainya target

kinerja pemerintah daerah. Dalam konteks penelitian ini, biaya operasional dianalisis berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas, guna menilai sejauh mana penggunaan anggaran telah sesuai dengan perencanaan serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4.1.4 Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara merupakan seluruh pengeluaran yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi administratif, koordinatif, dan pelayanan pemerintahan sehari-hari di lingkungan sekretariat daerah. Biaya ini bersifat rutin dan berkelanjutan karena dikeluarkan secara periodik untuk menjamin kelancaran aktivitas organisasi pemerintahan daerah. Dalam struktur Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), biaya operasional Sekretariat Daerah termasuk dalam kelompok belanja operasi yang meliputi belanja pegawai, belanja barang dan jasa, serta belanja lainnya yang secara langsung menunjang kegiatan perkantoran dan pelayanan administrasi pemerintahan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis dokumen anggaran, biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara terdiri dari beberapa komponen utama, yaitu sebagai berikut:

1. Belanja Pegawai

Belanja pegawai merupakan pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi hak-hak pegawai sebagai imbalan atas pelaksanaan tugas pemerintahan. Komponen ini bersifat rutin dan memiliki proporsi yang cukup besar dalam anggaran operasional.

Adapun rincian belanja pegawai meliputi:

- a. Gaji dan tunjangan ASN, yang terdiri dari gaji pokok, tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan umum, tunjangan beras, tunjangan kinerja (apabila ada), serta pembulatan gaji.
- b. Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang diberikan berdasarkan beban kerja, prestasi kerja, kondisi kerja, kelangkaan profesi, serta pertimbangan objektif lainnya.
- c. Honorarium, yang meliputi honorarium panitia kegiatan, tim penyusun laporan, narasumber, tenaga ahli, serta pengelola keuangan seperti PA, KPA, PPTK, dan bendahara.
- d. Belanja lembur berupa uang lembur dan uang makan lembur.
- e. Belanja pegawai non-ASN, meliputi gaji tenaga honorer, upah tenaga kontrak, serta insentif pegawai non-ASN.
- f. Belanja iuran jaminan sosial, meliputi BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, iuran pensiun (Taspen), jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian.
- g. Belanja tunjangan khusus, seperti Tunjangan Hari Raya (THR), gaji ke-13, serta tunjangan lainnya sesuai kebijakan daerah.
- h. Belanja penghargaan dan insentif, berupa insentif kinerja dan penghargaan bagi pegawai berprestasi.

2. Belanja Barang dan Jasa

Belanja barang dan jasa merupakan pengeluaran yang digunakan untuk mendukung kegiatan operasional sehari-hari. Komponen ini meliputi pengadaan alat tulis kantor (ATK), biaya cetak dan penggandaan, konsumsi rapat, perjalanan

dinas, pemeliharaan kendaraan dinas, pemeliharaan gedung kantor, serta pembayaran langganan listrik, air, dan internet.

3. Biaya Pemeliharaan Aset

Biaya ini digunakan untuk menjaga kondisi sarana dan prasarana agar tetap berfungsi secara optimal dalam mendukung kegiatan administrasi pemerintahan.

4. Biaya Operasional Kegiatan

Meliputi biaya rapat koordinasi, fasilitasi kegiatan pemerintahan, kegiatan protokol dan komunikasi pimpinan daerah, serta kegiatan pendukung lainnya.

Secara keseluruhan, biaya operasional tersebut memiliki peran penting dalam menunjang efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi. Pengelolaan yang baik akan berdampak pada kelancaran koordinasi antar perangkat daerah, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta tercapainya target kinerja pemerintah daerah. Oleh karena itu, pengelolaan biaya operasional perlu dilakukan berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas agar penggunaan anggaran sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

4.1.5 Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara, diketahui bahwa sistem pengelolaan anggaran telah menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Penerapan tersebut terlihat dari adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas pada setiap unit kerja, di mana masing-masing bagian bertanggung jawab terhadap perencanaan, pelaksanaan, serta pelaporan anggaran sesuai dengan fungsi dan kewenangannya. Pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban ini berpedoman pada beberapa

regulasi, yaitu Peraturan Bupati Aceh Tenggara Tahun 2024 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Sekretariat Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 77 Tahun 2020 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 90 Tahun 2019 tentang Klasifikasi, Kodefikasi, dan Nomenklatur Perencanaan dan Keuangan Daerah, serta Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Dalam sistem tersebut, setiap bagian dalam Sekretariat Daerah berfungsi sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*), baik sebagai pusat biaya, pusat kinerja, maupun pusat pengendalian, sesuai dengan karakteristik tugas dan fungsi masing-masing unit kerja.

4.2 Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data dilakukan secara terpadu melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan analisis data sesuai dengan metode penelitian pada BAB III. Data yang digunakan meliputi data RKA (Rencana Kerja dan Anggaran) dan LRA (Laporan Realisasi Anggaran) Tahun 2023–2025.

4.2.1 Reduksi Data

Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan penelitian, yaitu:

- a) data anggaran biaya operasional
- b) data realisasi anggaran
- c) selisih antara anggaran dan realisasi
- d) hasil wawancara terkait pengelolaan anggaran

Data yang tidak berkaitan dengan penelitian disisihkan, sehingga diperoleh data yang mendukung analisis *variance*, efektivitas, dan efisiensi.

Selain itu, data wawancara direduksi dengan cara:

- a) mentranskripsikan hasil wawancara
- b) memilih pernyataan penting
- c) mengelompokkan berdasarkan tema

Tema yang digunakan meliputi:

- a) perencanaan anggaran
- b) pelaksanaan anggaran
- c) pengendalian anggaran
- d) pertanggungjawaban
- e) kendala

Dengan demikian, data yang digunakan dalam penelitian telah disederhanakan dan difokuskan.

4.2.2 Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk tabel dan uraian deskriptif untuk mempermudah analisis.

Tabel 4.1
Rincian Anggaran Biaya Operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2023–2025

| No | Jenis Anggaran | Rincian Kegiatan | 2023 (Rp) | 2024 (Rp) | 2025 (Rp) |
|----|------------------|------------------------------|------------|------------|------------|
| 1. | RKA | Koordinasi penyusunan RKA | 45.000.000 | 40.000.000 | 30.000.000 |
| | | Sinkronisasi program | 30.000.000 | 25.000.000 | 20.000.000 |
| | | Penyusunan dokumen RKA | 40.000.000 | 35.000.000 | 25.000.000 |
| | | Harmonisasi kebijakan | 20.000.000 | 20.000.000 | 15.000.000 |
| | | Verifikasi dan finalisasi | 15.000.000 | 19.600.000 | 10.000.000 |
| 2. | Anggaran Kinerja | Penyusunan laporan kinerja | 55.000.000 | 60.000.000 | 80.000.000 |
| | | Pengumpulan data kinerja | 35.000.000 | 40.000.000 | 55.000.000 |
| | | Koordinasi evaluasi | 35.000.000 | 35.000.000 | 50.000.000 |
| | | Penyusunan realisasi kinerja | 40.000.000 | 40.230.000 | 45.565.000 |

| | | | | | |
|-----------|---------------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | | Verifikasi laporan | 35.000.000 | 35.000.000 | 45.000.000 |
| 3. | Administrasi Keuangan | Gaji & tunjangan ASN | 11.500.000.000 | 12.200.000.000 | 14.000.000.000 |
| | | Tambahan penghasilan (TPP) | 1.000.000.000 | 1.200.000.000 | 1.500.000.000 |
| | | Honorarium kegiatan | 200.000.000 | 250.000.000 | 300.000.000 |
| | | Administrasi keuangan | 180.000.000 | 200.000.000 | 250.000.000 |
| | | Penyusunan laporan keuangan | 150.000.000 | 180.000.000 | 200.000.000 |
| | | Verifikasi & rekonsiliasi | 120.000.000 | 150.000.000 | 150.000.000 |
| | | Kegiatan pendukung | 350.000.000 | 159.073.339 | 115.565.624 |
| 4. | Administrasi Kepegawaian | Pakaian dinas ASN | - | - | 400.000.000 |
| | | Sosialisasi peraturan | 35.000.000 | 30.000.000 | 120.000.000 |
| | | Pelatihan/Bimtek | - | - | 100.000.000 |
| | | Pembinaan & disiplin ASN | 25.000.000 | 20.000.000 | 75.000.000 |
| | | Administrasi kepegawaian | 20.000.000 | 15.000.000 | 60.000.000 |
| | | Mutasi & kenaikan pangkat | 15.000.000 | - | 50.000.000 |
| 5. | Administrasi Umum | Peralatan & perlengkapan kantor | 1.600.000.000 | 1.800.000.000 | 2.500.000.000 |
| | | Logistik kantor | 700.000.000 | 800.000.000 | 1.200.000.000 |
| | | Cetakan & penggandaan | 500.000.000 | 600.000.000 | 750.000.000 |
| | | Rapat koordinasi | 1.000.000.000 | 1.100.000.000 | 1.500.000.000 |
| | | Listrik, air, komunikasi | 650.000.000 | 700.000.000 | 900.000.000 |
| | | Kebersihan & keamanan | 450.000.000 | 550.000.000 | 800.000.000 |
| | | Fasilitasi tamu | 150.000.000 | 200.000.000 | 500.000.000 |
| | | Pemeliharaan fasilitas | 150.000.000 | 109.207.000 | 309.683.500 |

Tabel 4.2
Rincian Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional Sekretariat Daerah
Kabupaten Aceh Tenggara Tahun 2023–2025

| No | Kelompok | Rincian Kegiatan | 2023 (Rp) | 2024 (Rp) | 2025 (Rp) |
|----|--------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | LRA | Pendapatan Asli Daerah | 96.974.034.994 | 102.345.000.000 | 105.876.000.000 |
| | | Belanja Operasi | 65.432.000.000 | 70.210.000.000 | 72.890.000.000 |
| | | Belanja Modal | 20.123.000.000 | 22.540.000.000 | 25.100.000.000 |
| | | Pembiayaan Daerah | 11.419.034.994 | 9.595.000.000 | 7.886.000.000 |
| 2 | Anggaran Kinerja | Peningkatan Kinerja Instansi | 77.799.000 | 95.450.000 | 110.230.000 |
| | | Monitoring & Evaluasi Program | 45.000.000 | 60.300.000 | 75.800.000 |
| | | Penyusunan Program & Anggaran | 32.799.000 | 48.200.000 | 65.500.000 |
| 3 | Administrasi Keuangan | Pengelolaan Kas Daerah | 12.618.884.406 | 14.200.000.000 | 15.876.000.000 |
| | | Penyusunan Laporan Keuangan | 2.100.000.000 | 2.450.000.000 | 2.980.000.000 |
| | | Verifikasi & Evaluasi Anggaran | 1.500.000.000 | 1.780.000.000 | 2.050.000.000 |
| 4 | Administrasi Kepegawaian | Gaji dan Tunjangan ASN | 607.245.675 | 720.000.000 | 890.000.000 |
| | | Pendidikan & Pelatihan (Diklat) | 250.000.000 | 310.000.000 | 420.000.000 |
| | | Pengelolaan Data Kepegawaian | 150.000.000 | 210.000.000 | 260.000.000 |
| 5 | Administrasi Umum | Pengadaan ATK & Perlengkapan | 199.200.000 | 280.000.000 | 350.000.000 |
| | | Pemeliharaan Gedung/Kendaraan | 120.000.000 | 190.000.000 | 260.000.000 |
| | | Operasional Kantor | 95.000.000 | 140.000.000 | 210.000.000 |

Tabel tersebut menunjukkan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional, yang menjadi dasar dalam analisis selisih (variance). Perlu dijelaskan bahwa terdapat perbedaan struktur penyajian data antara Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) dengan Laporan Realisasi Anggaran (LRA). Pada RKA, penyajian anggaran disusun secara rinci berdasarkan kegiatan, sedangkan pada LRA, penyajian realisasi anggaran disajikan dalam bentuk yang lebih agregat

sesuai dengan klasifikasi pelaporan keuangan. Perbedaan tingkat rincian tersebut menyebabkan data RKA dan LRA tidak sepenuhnya dapat dibandingkan secara langsung pada tingkat kegiatan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dilakukan pendekatan analisis dengan cara mengaitkan kegiatan-kegiatan dalam RKA ke dalam kelompok klasifikasi yang sesuai pada LRA. Dengan pendekatan tersebut, analisis tetap dapat dilakukan untuk melihat selisih (variance) antara anggaran dan realisasi, meskipun terdapat perbedaan dalam struktur penyajian data.

4.2.3 Analisis Kesesuaian Anggaran dan Realisasi (Variance Analysis)

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara dengan objek penelitian berupa analisis varians anggaran biaya operasional selama tahun 2023–2025. Analisis varians digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi yang terjadi pada setiap kelompok kegiatan. Secara teoritis, varians anggaran merupakan perbedaan antara anggaran dan realisasi yang digunakan untuk menilai ketepatan perencanaan dan pengendalian anggaran. Varians dapat berupa selisih lebih (favorable), yaitu ketika realisasi melebihi anggaran, dan selisih kurang (unfavorable), yaitu ketika realisasi lebih kecil dari anggaran. Dengan demikian, analisis varians memberikan gambaran mengenai efisiensi dan ketepatan dalam pengelolaan anggaran. Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil analisis varians anggaran biaya operasional sebagai berikut:

Tabel 4.3
Analisis variance 2023

| Kelompok | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Varians (Rp) | Keterangan |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Administrasi Keuangan | 13.500.000.000 | 16.218.884.406 | +2.718.884.406 | favorable |
| Administrasi Kepegawaian | 95.000.000 | 1.007.245.675 | +912.245.675 | favorable |
| Administrasi Umum | 5.200.000.000 | 414.200.000 | -4.785.800.000 | unfavorable |
| Perencanaan & Kinerja | 315.000.000 | 155.598.000 | -159.402.000 | unfavorable |

Tabel 4.4
Analisis variance 2024

| Kelompok | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Varians (Rp) | Keterangan |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Administrasi Keuangan | 14.339.073.339 | 18.430.000.000 | +4.090.926.661 | favorable |
| Administrasi Kepegawaian | 65.000.000 | 1.240.000.000 | +1.175.000.000 | favorable |
| Administrasi Umum | 5.859.207.000 | 610.000.000 | -5.249.207.000 | unfavorable |
| Perencanaan & Kinerja | 334.830.000 | 203.950.000 | -130.880.000 | unfavorable |

Tabel 4.5
Analisis variance 2025

| Kelompok | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Varians (Rp) | Keterangan |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| Administrasi Keuangan | 16.515.565.624 | 20.906.000.000 | +4.390.434.376 | favorable |
| Administrasi Kepegawaian | 805.000.000 | 1.570.000.000 | +765.000.000 | favorable |
| Administrasi Umum | 8.459.683.500 | 820.000.000 | -7.639.683.500 | unfavorable |
| Perencanaan & Kinerja | 375.565.000 | 251.530.000 | -124.035.000 | unfavorable |

Berdasarkan tabel analisis varians di atas, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi pada setiap kelompok kegiatan selama tahun 2023–2025. Kelompok Administrasi Keuangan dan Administrasi

Kepegawaian menunjukkan varians positif, yang berarti realisasi anggaran melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Sementara itu, kelompok Administrasi Umum serta Perencanaan dan Kinerja menunjukkan varians negatif, yang berarti realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang direncanakan.

Secara umum, kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan anggaran pada masing-masing kelompok kegiatan, sehingga diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya varians tersebut.”

Analisis Varians per Kelompok

1. Administrasi Keuangan

Berdasarkan tabel di atas, kelompok Administrasi Keuangan menunjukkan varians positif pada seluruh tahun pengamatan. Secara teoritis, varians positif menunjukkan bahwa realisasi anggaran melebihi anggaran yang telah direncanakan. Hal ini mengindikasikan adanya peningkatan kebutuhan anggaran atau adanya perubahan alokasi anggaran selama tahun berjalan.

2. Administrasi Kepegawaian

Kelompok Administrasi Kepegawaian juga menunjukkan varians positif yang cukup besar, terutama pada tahun 2023 dan 2024. Berdasarkan teori varians, kondisi ini menunjukkan adanya ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran, di mana realisasi jauh lebih besar dibandingkan anggaran yang ditetapkan.

3. Administrasi Umum

Pada kelompok Administrasi Umum, varians yang terjadi adalah negatif pada seluruh tahun pengamatan. Secara teoritis, varians negatif menunjukkan

bahwa realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang telah direncanakan. Hal ini dapat disebabkan oleh adanya kegiatan yang tidak terlaksana atau efisiensi dalam penggunaan anggaran.

4. Perencanaan dan Kinerja

Kelompok Perencanaan dan Kinerja juga menunjukkan varians negatif pada seluruh tahun. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan kegiatan belum mencapai target anggaran yang telah ditetapkan, sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap perencanaan dan pelaksanaan program.

5. Analisis Umum

Secara keseluruhan, hasil analisis varians menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran pada setiap kelompok kegiatan. Varians positif yang terjadi pada kelompok Administrasi Keuangan dan Kepegawaian menunjukkan bahwa realisasi anggaran melebihi perencanaan, sedangkan varians negatif pada kelompok Administrasi Umum serta Perencanaan dan Kinerja menunjukkan bahwa realisasi belum mencapai target anggaran. Berdasarkan teori varians anggaran, kondisi ini mencerminkan bahwa proses perencanaan dan pengendalian anggaran belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi yang lebih mendalam dalam penyusunan anggaran agar lebih akurat dan sesuai dengan kebutuhan riil. Hasil analisis varians ini juga sejalan dengan hasil analisis efektivitas yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kinerja pengelolaan anggaran.

4.2.4 Analisis Peritem Anggaran

Berdasarkan hasil analisis variance pada tabel sebelumnya, berikut disajikan analisis per item anggaran biaya operasional selama tahun 2023–2025:

1. Penyusunan Program dan Anggaran

Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 40.000.000 dengan realisasi Rp 32.799.000 menghasilkan selisih sebesar Rp 7.201.000 atau -18,00% yang tergolong favorable, menunjukkan adanya efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.

Namun, pada tahun 2024 dan 2025 terjadi peningkatan realisasi yang signifikan dibandingkan anggaran. Tahun 2024 mengalami selisih sebesar Rp 13.200.000 atau 37,71%, sedangkan tahun 2025 sebesar Rp 40.500.000 atau 162,00% yang tergolong unfavorable. Hal ini menunjukkan adanya ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran serta peningkatan kebutuhan kegiatan yang tidak terprediksi.

2. Monitoring dan Evaluasi Program

Pada tahun 2023 hingga 2025, kegiatan monitoring dan evaluasi menunjukkan selisih positif (unfavorable) secara konsisten, yaitu masing-masing sebesar 28,57%, 72,29%, dan 51,60%. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran selalu melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Kondisi tersebut mengindikasikan adanya peningkatan intensitas kegiatan pengawasan yang tidak sepenuhnya direncanakan dalam anggaran awal.

3. Gaji dan Tunjangan ASN

Selama periode 2023–2025, terjadi selisih positif (unfavorable) pada seluruh tahun dengan persentase masing-masing 9,73%, 16,39%, dan 13,40%. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi belanja pegawai selalu lebih tinggi dibandingkan

anggaran. Kondisi ini dapat disebabkan oleh adanya penyesuaian tunjangan, tambahan pegawai, atau kebijakan lain yang mempengaruhi beban belanja pegawai.

4. Penyusunan Laporan Keuangan

Kegiatan ini menunjukkan selisih yang sangat tinggi pada seluruh tahun penelitian, yaitu lebih dari 1000%. Hal ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara anggaran dan realisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum mencerminkan kebutuhan riil kegiatan.

5. Verifikasi dan Evaluasi Anggaran

Selisih yang terjadi pada kegiatan ini juga sangat tinggi, yaitu berkisar antara 1086% hingga 1267% selama periode penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi jauh melebihi anggaran. Kondisi ini mengindikasikan adanya kelemahan dalam perencanaan serta peningkatan aktivitas verifikasi yang tidak diantisipasi sebelumnya.

6. ATK dan Perlengkapan

Kegiatan ini menunjukkan selisih negatif (favorable) yang sangat besar, yaitu sekitar -84% hingga -87% selama tahun 2023–2025. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi jauh lebih kecil dibandingkan anggaran. Kondisi ini mencerminkan adanya efisiensi dalam penggunaan anggaran atau kemungkinan overestimasi dalam perencanaan.

7. Pemeliharaan

Pada tahun 2023 dan 2025 terjadi selisih favorable masing-masing sebesar -20,00% dan -16,05%. Namun pada tahun 2024 terjadi selisih unfavorable sebesar

73,96%. Hal ini menunjukkan bahwa kebutuhan pemeliharaan bersifat fluktuatif tergantung kondisi fasilitas yang ada.

8. Operasional Kantor

Selama periode penelitian, kegiatan ini menunjukkan selisih negatif (favorable) yang cukup besar, yaitu antara -76% hingga -85%. Hal ini menunjukkan adanya efisiensi dalam penggunaan anggaran operasional kantor. Berdasarkan analisis per item di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kegiatan menunjukkan variasi antara anggaran dan realisasi, baik yang bersifat favorable maupun unfavorable. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran belum sepenuhnya optimal, terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian anggaran.

4.2.5 Analisis Efektivitas

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara dengan objek penelitian berupa efektivitas anggaran biaya operasional selama tahun 2023–2025. Sebelum dilakukan analisis efektivitas anggaran, data anggaran (RKA) dan realisasi (LRA) terlebih dahulu diselaraskan melalui proses reklasifikasi berdasarkan kesamaan jenis dan fungsi kegiatan. Hal ini dilakukan karena struktur RKA disusun secara rinci per kegiatan, sedangkan LRA disajikan dalam bentuk agregat. Dengan demikian, perbandingan antara anggaran dan realisasi dapat dilakukan secara lebih akurat dan berada pada level yang setara.

Pengukuran efektivitas anggaran dalam penelitian ini dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran yang dinyatakan dalam bentuk persentase. Secara teoritis, efektivitas anggaran menunjukkan tingkat pencapaian antara target yang telah direncanakan dengan realisasi yang dicapai. Tingkat

efektivitas yang tinggi mencerminkan keberhasilan dalam pelaksanaan anggaran, namun nilai yang melebihi 100% perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena dapat mengindikasikan adanya ketidaktepatan dalam perencanaan.

Berdasarkan hasil penyelarasan tersebut, diperoleh tingkat efektivitas anggaran biaya operasional Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara tahun 2023–2025 sebagai berikut:

Tabel 4.6
Analisis Efektivitas

| NO | Kelompok Kegiatan | 2023 | 2024 | 2025 | Kriteria |
|----|--------------------------|--------|--------|------|----------------|
| 1. | Administrasi Keuangan | 120% | 128% | 127% | Sangat Efektif |
| 2. | Administrasi Kepegawaian | 1,060% | 1,907% | 195% | Sangat Efektif |
| 3. | Administrasi umum | 8% | 10% | 10% | Kurang Efektif |
| 4. | Perencanaan & kinerja | 49% | 61% | 67% | Kurang Efektif |

Kriteria tingkat efektivitas:

- a) $\geq 100\%$ → Sangat Efektif
- b) $90\% - 99\%$ → Efektif
- c) $80\% - 89\%$ → Cukup Efektif
- d) $< 80\%$ → Kurang Efektif

4.2.5.1 Analisis per Kelompok Kegiatan

1. Administrasi Keuangan

Berdasarkan tabel di atas, tingkat efektivitas anggaran pada kelompok Administrasi Keuangan selama tahun 2023–2025 berada pada kisaran 120% hingga 128% dan termasuk dalam kategori sangat efektif. Menurut konsep efektivitas anggaran, nilai di atas 100% menunjukkan bahwa realisasi melebihi target yang telah direncanakan. Hal ini dapat mengindikasikan

adanya peningkatan kebutuhan pembiayaan atau penyesuaian anggaran selama tahun berjalan.

2. Administrasi Kepegawaian

Kelompok Administrasi Kepegawaian menunjukkan tingkat efektivitas yang sangat tinggi, bahkan mencapai lebih dari 1000% pada tahun 2023 dan 2024. Secara teoritis, kondisi ini mencerminkan ketidakseimbangan antara perencanaan dan realisasi anggaran. Hal ini dapat disebabkan oleh kurang optimalnya perencanaan awal atau adanya tambahan kebutuhan yang signifikan pada bidang kepegawaian.

3. Administrasi Umum

Efektivitas anggaran pada kelompok Administrasi Umum berada pada kisaran 8% hingga 10%, yang termasuk dalam kategori kurang efektif. Berdasarkan teori efektivitas, nilai yang rendah menunjukkan bahwa realisasi belum mencapai target yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat disebabkan oleh adanya kegiatan yang tidak terlaksana atau efisiensi dalam penggunaan anggaran.

4. Perencanaan dan Kinerja

Kelompok Perencanaan dan Kinerja menunjukkan tingkat efektivitas antara 49% hingga 67%, yang masih berada dalam kategori kurang efektif. Secara teoritis, hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan kegiatan belum berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sehingga diperlukan evaluasi dalam proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan.

5. Analisis Umum

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat efektivitas yang signifikan antar kelompok kegiatan. Kelompok Administrasi Keuangan dan Administrasi Kepegawaian cenderung memiliki tingkat efektivitas yang sangat tinggi, sedangkan kelompok Administrasi Umum serta Perencanaan dan Kinerja menunjukkan tingkat efektivitas yang rendah.

Berdasarkan teori efektivitas anggaran, perbedaan ini menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan pelaksanaan anggaran belum merata pada setiap kelompok kegiatan. Tingginya nilai efektivitas pada beberapa kelompok perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena dapat dipengaruhi oleh perubahan anggaran atau ketidaktepatan perencanaan. Sementara itu, rendahnya efektivitas menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran belum optimal dan perlu dilakukan evaluasi terhadap perencanaan serta pelaksanaan kegiatan.

4.2.6 Analisis Efisiensi Anggaran

Penelitian ini dilakukan pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara dengan objek penelitian berupa efisiensi anggaran biaya operasional selama tahun 2023–2025. Analisis efisiensi digunakan untuk mengetahui tingkat penghematan dalam penggunaan anggaran dengan membandingkan realisasi terhadap anggaran yang telah ditetapkan.

Secara teoritis, efisiensi anggaran menunjukkan kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya secara hemat tanpa mengurangi pencapaian tujuan. Tingkat efisiensi diperoleh dari perbandingan antara realisasi dan

anggaran. Semakin kecil persentase realisasi terhadap anggaran, maka semakin efisien penggunaan anggaran tersebut.

Berdasarkan perhitungan yang telah dilakukan, diperoleh hasil efisiensi anggaran sebagai berikut:

Tabel 4.7
Efisiensi Anggaran

| No | Kelompok Kegiatan | 2023 | 2024 | 2025 | Kriteria |
|----|--------------------------|--------|--------|------|----------------|
| 1 | Administrasi Keuangan | 120% | 128% | 127% | Tidak Efisien |
| 2 | Administrasi Kepegawaian | 1.060% | 1.907% | 195% | Tidak Efisien |
| 3 | Administrasi Umum | 8% | 10% | 10% | Sangat Efisien |
| 4 | Perencanaan & Kinerja | 49% | 61% | 67% | Efisien |

Keterangan:

< 60% → Sangat Efisien

60% – 80% → Efisien

80% – 100% → Cukup Efisien

100% → Tidak Efisien

Berdasarkan tabel efisiensi anggaran di atas, dapat dilihat bahwa tingkat efisiensi anggaran pada masing-masing kelompok kegiatan menunjukkan perbedaan yang signifikan. Kelompok Administrasi Keuangan dan Administrasi Kepegawaian menunjukkan tingkat efisiensi yang rendah (tidak efisien), karena realisasi anggaran melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Sebaliknya, kelompok Administrasi Umum dan Perencanaan dan Kinerja menunjukkan tingkat efisiensi yang tinggi, yang berarti penggunaan anggaran relatif lebih hemat dibandingkan dengan anggaran yang direncanakan.

Analisis per Kelompok Kegiatan

1. Administrasi Keuangan

Tingkat efisiensi pada kelompok Administrasi Keuangan berada di atas 100%, yang menunjukkan bahwa penggunaan anggaran tidak efisien. Secara teoritis, kondisi ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran melebihi batas yang direncanakan, sehingga mencerminkan adanya pemborosan atau ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran.

2. Administrasi Kepegawaian

Kelompok Administrasi Kepegawaian menunjukkan tingkat efisiensi yang sangat rendah (tidak efisien), dengan persentase yang sangat tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa realisasi anggaran jauh melampaui anggaran yang telah direncanakan, sehingga menunjukkan adanya ketidaksesuaian dalam perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

3. Administrasi Umum

Efisiensi anggaran pada kelompok Administrasi Umum tergolong sangat efisien karena realisasi anggaran jauh lebih kecil dibandingkan dengan anggaran yang direncanakan. Hal ini menunjukkan adanya penghematan dalam penggunaan anggaran atau kemungkinan adanya kegiatan yang tidak terlaksana.

4. Perencanaan dan Kinerja

Kelompok Perencanaan dan Kinerja menunjukkan tingkat efisiensi yang cukup baik (efisien). Hal ini menunjukkan bahwa penggunaan anggaran relatif terkendali dan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan,

meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam perencanaan kegiatan.

5. Analisis Umum

Secara keseluruhan, Efisiensi yang tinggi tidak selalu menunjukkan kinerja yang optimal, karena dapat mencerminkan adanya kegiatan yang tidak terealisasi. Kelompok Administrasi Keuangan dan Kepegawaian cenderung tidak efisien, sedangkan kelompok Administrasi Umum dan Perencanaan & Kinerja menunjukkan tingkat efisiensi yang lebih baik.

Berdasarkan teori efisiensi anggaran, kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran belum sepenuhnya optimal, terutama dalam hal pengendalian pengeluaran. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam proses perencanaan dan pengawasan anggaran agar penggunaan anggaran dapat lebih efisien dan tepat sasaran. Hasil analisis efisiensi ini juga melengkapi analisis efektivitas dan varians, sehingga memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai kinerja pengelolaan anggaran.

4.2.7 Analisis Wawancara

Analisis hasil wawancara dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan tematik (*thematic analysis*), yaitu dengan mengelompokkan data berdasarkan tema-tema yang relevan dengan fokus penelitian. Tema-tema tersebut disusun berdasarkan hasil reduksi dan pengkodean data wawancara yang berkaitan dengan penyusunan, pelaksanaan, pengendalian, serta pertanggungjawaban anggaran biaya operasional.

Tema 1: Perencanaan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa proses penyusunan anggaran masih banyak mengacu pada data tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum sepenuhnya berbasis kebutuhan aktual.

Sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Dalam penyusunan anggaran, kami masih banyak mengacu pada data tahun sebelumnya. Namun, pada praktiknya kebutuhan di lapangan sering berubah, sehingga anggaran tidak selalu sesuai dengan kondisi aktual.”

(Informan A – Bagian Perencanaan)

Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi akuntansi manajemen dalam menyediakan informasi yang akurat dan relevan belum berjalan optimal, sehingga berdampak pada munculnya selisih antara anggaran dan realisasi.

Tema 2: Pelaksanaan Anggaran

Dalam pelaksanaan anggaran, secara umum kegiatan telah berjalan sesuai dengan rencana. Namun, terdapat beberapa kondisi di mana muncul kegiatan tambahan yang tidak direncanakan sebelumnya.

Sebagaimana diungkapkan oleh informan:

“Pada saat pelaksanaan, sering muncul kegiatan tambahan yang sebelumnya tidak direncanakan, terutama terkait koordinasi dan kegiatan mendesak dari pimpinan.”

(Informan B – Subbagian Program)

Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran bersifat dinamis dan seringkali dipengaruhi oleh kebutuhan mendadak, yang berpotensi menyebabkan terjadinya unfavorable variance.

Tema 3: Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran dilakukan melalui monitoring dan evaluasi secara berkala oleh bagian terkait. Namun, dalam praktiknya masih terdapat penyesuaian anggaran yang tidak dapat dihindari.

Sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Kami melakukan pengawasan terhadap penggunaan anggaran, namun dalam kondisi tertentu tetap terjadi penyesuaian karena kebutuhan operasional yang tidak bisa ditunda.”

(Informan C – Bagian Keuangan)

Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian anggaran telah berjalan, namun belum sepenuhnya mampu mencegah terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realisasi.

Tema 4: Efisiensi Penggunaan Anggaran

Beberapa kegiatan menunjukkan adanya efisiensi dalam penggunaan anggaran, terutama pada kegiatan administrasi umum.

Sebagaimana diungkapkan oleh informan:

“Untuk beberapa kegiatan, anggaran tidak digunakan sepenuhnya karena dilakukan penghematan atau efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan.”

(Informan A)

Hal ini sejalan dengan hasil analisis variance yang menunjukkan adanya favorable variance pada beberapa kegiatan, seperti belanja ATK dan operasional kantor.

Tema 5: Kendala dalam Pengelolaan Anggaran

Dalam proses pengelolaan anggaran, terdapat beberapa kendala yang mempengaruhi ketepatan perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

Sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Kendala utama biasanya pada koordinasi antar bagian dan keterlambatan data, sehingga perencanaan anggaran menjadi kurang akurat.”

(Informan B)

Kendala tersebut menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi.

Tema 6: Pertanggungjawaban Anggaran

Setiap penggunaan anggaran harus dipertanggungjawabkan melalui laporan realisasi yang disusun secara berkala.

Sebagaimana disampaikan oleh informan:

“Setiap penggunaan anggaran harus dipertanggungjawabkan melalui laporan realisasi yang disusun secara berkala.”

(Informan C)

Hal ini menunjukkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan, namun masih perlu ditingkatkan dalam hal perencanaan dan pengendalian agar lebih efektif.

4.2.7.1 Kesimpulan Analisis Tematik

Berdasarkan hasil analisis tematik, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara telah berjalan, namun belum sepenuhnya optimal. Hal ini ditunjukkan oleh masih adanya ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi anggaran yang

dipengaruhi oleh keterbatasan data, perubahan kebutuhan, serta kendala koordinasi antar bagian.

Temuan ini menunjukkan bahwa peranan akuntansi manajemen dan kinerja pusat pertanggungjawaban masih perlu ditingkatkan agar proses penyusunan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

4.2.8 Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini dilakukan dengan mengintegrasikan hasil analisis kuantitatif berupa perhitungan variance dengan hasil analisis kualitatif dari wawancara, sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai pengelolaan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi pada hampir seluruh kegiatan. Perbedaan tersebut ditunjukkan melalui adanya favorable variance dan unfavorable variance. Kegiatan seperti penyusunan laporan keuangan, verifikasi dan evaluasi anggaran, serta belanja pegawai menunjukkan unfavorable variance yang cukup tinggi, bahkan pada beberapa kegiatan mencapai lebih dari 1000%. Hal ini mengindikasikan bahwa realisasi anggaran jauh melebihi perencanaan yang telah ditetapkan. Jika dikaitkan dengan peranan akuntansi manajemen, kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi dalam penyusunan anggaran belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih digunakannya data historis sebagai dasar utama penyusunan anggaran tanpa mempertimbangkan perubahan kebutuhan aktual di lapangan, sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi. Sebaliknya, pada

beberapa kegiatan seperti belanja ATK, operasional kantor, dan sebagian kegiatan pemeliharaan, terjadi favorable variance dengan persentase yang cukup besar, yaitu berkisar antara -16% hingga -87%. Kondisi ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih rendah dibandingkan anggaran yang telah direncanakan, sehingga mencerminkan adanya efisiensi dalam penggunaan anggaran.

Namun demikian, baik favorable maupun unfavorable variance yang terlalu besar menunjukkan adanya ketidaktepatan dalam proses perencanaan anggaran. Hal ini sejalan dengan konsep akuntansi manajemen yang menyatakan bahwa anggaran harus mampu menjadi alat perencanaan dan pengendalian yang efektif. Dari sisi kinerja pusat pertanggungjawaban, hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan masing-masing unit kerja dalam mengendalikan anggaran belum optimal. Hal ini terlihat dari adanya unit kerja yang mengalami unfavorable variance yang tinggi, yang menunjukkan bahwa realisasi anggaran tidak sesuai dengan perencanaan. Di sisi lain, adanya favorable variance yang terlalu besar juga menunjukkan bahwa beberapa unit kerja belum mampu menyusun anggaran secara akurat.

Dari sisi efektivitas, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian kegiatan belum mencapai tingkat efektivitas yang optimal. Hal ini terlihat dari adanya realisasi yang jauh melebihi anggaran, yang menunjukkan bahwa perencanaan tidak sesuai dengan kebutuhan aktual. Selain itu, favorable variance yang terlalu besar juga mengindikasikan bahwa anggaran yang disusun tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil kegiatan. Dari sisi efisiensi, terdapat beberapa kegiatan yang telah menunjukkan penggunaan anggaran yang hemat, terutama pada kegiatan administrasi umum. Namun, pada kegiatan lain seperti

penyusunan laporan keuangan dan verifikasi anggaran, tingkat efisiensi masih rendah karena realisasi jauh melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Hasil wawancara juga memperkuat temuan tersebut, dimana informan menyatakan bahwa penyusunan anggaran masih mengacu pada data tahun sebelumnya dan belum sepenuhnya mempertimbangkan kondisi aktual. Selain itu, adanya kendala koordinasi dan keterlambatan data juga mempengaruhi ketepatan perencanaan anggaran.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peranan akuntansi manajemen dan kinerja pusat pertanggungjawaban memiliki pengaruh penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran. Namun, dalam praktiknya masih terdapat kelemahan dalam perencanaan dan pengendalian anggaran yang menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi. Perbedaan tingkat rincian antara RKA dan LRA juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hasil analisis. RKA yang disusun secara rinci per kegiatan tidak sepenuhnya dapat dibandingkan secara langsung dengan LRA yang disajikan secara agregat. Hal ini menyebabkan analisis dilakukan dengan pendekatan penyesuaian, sehingga hasil yang diperoleh lebih bersifat interpretatif. Meskipun demikian, analisis yang dilakukan tetap mampu menggambarkan kecenderungan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi serta faktor-faktor yang mempengaruhinya

4.2.9 Pembahasan Teoritis

Pembahasan teoritis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengaitkan hasil penelitian dengan teori-teori yang relevan dalam bidang akuntansi manajemen,

khususnya terkait penyusunan anggaran, pengendalian biaya, serta analisis variance.

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara anggaran dan realisasi pada berbagai kegiatan, baik yang bersifat favorable variance maupun unfavorable variance. Kondisi ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi yang menyatakan bahwa anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang digunakan untuk membandingkan antara rencana dan realisasi, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi serta dilakukan tindakan korektif. Dalam konteks penelitian ini, adanya variance yang cukup besar, terutama pada beberapa kegiatan seperti penyusunan laporan keuangan dan verifikasi anggaran, menunjukkan bahwa fungsi pengendalian anggaran belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari besarnya selisih antara anggaran dan realisasi yang mencapai lebih dari 1000%, yang mengindikasikan adanya kelemahan dalam perencanaan dan pengendalian anggaran.

Selain itu, menurut Hansen dan Mowen, analisis variance merupakan alat penting dalam akuntansi manajemen yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dengan cara membandingkan hasil aktual dengan standar yang telah ditetapkan. Variance yang terjadi harus dianalisis untuk mengetahui penyebabnya, apakah disebabkan oleh faktor internal seperti perencanaan yang kurang tepat, atau faktor eksternal seperti perubahan kebijakan dan kondisi operasional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variance yang terjadi dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain ketidaktepatan dalam penyusunan anggaran, adanya kegiatan tambahan yang tidak direncanakan, serta kendala dalam

koordinasi dan pengumpulan data. Hal ini sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban yang menyatakan bahwa setiap unit organisasi harus bertanggung jawab atas anggaran yang dikelolanya, sehingga diperlukan sistem pengendalian yang efektif untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan.

Dari sisi efektivitas, hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua kegiatan mencapai tingkat efektivitas yang optimal. Hal ini terlihat dari adanya realisasi yang jauh melebihi anggaran maupun realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran. Menurut Mulyadi, efektivitas berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga anggaran yang efektif adalah anggaran yang mampu mendukung tercapainya tujuan tersebut secara tepat.

Sementara itu, dari sisi efisiensi, hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa kegiatan telah dilakukan secara efisien, terutama pada kegiatan administrasi umum yang memiliki realisasi lebih kecil dari anggaran. Namun, terdapat pula kegiatan yang tidak efisien karena realisasi anggaran jauh melebihi anggaran yang telah direncanakan. Hal ini sejalan dengan teori Hansen dan Mowen yang menyatakan bahwa efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan output tertentu.

Dengan demikian, pembahasan teoritis ini menunjukkan bahwa hasil penelitian telah sesuai dengan teori-teori yang ada, dimana anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, serta analisis variance digunakan untuk mengevaluasi kinerja dan mengidentifikasi penyimpangan. Namun, dalam praktiknya, pengelolaan anggaran pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh

Tenggara masih perlu ditingkatkan agar lebih efektif dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi manajemen.

4.2.10 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap anggaran dan realisasi biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara selama tahun 2023–2025, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi pada hampir seluruh kegiatan yang dianalisis. Perbedaan tersebut ditunjukkan melalui adanya selisih (*variance*) yang bersifat *favorable* maupun *unfavorable*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa beberapa kegiatan mengalami *unfavorable variance* dengan persentase yang cukup tinggi, seperti pada kegiatan penyusunan laporan keuangan, verifikasi dan evaluasi anggaran, serta belanja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran melebihi anggaran yang telah ditetapkan, sehingga mencerminkan adanya ketidaktepatan dalam perencanaan dan kurang optimalnya pengendalian anggaran.

Di sisi lain, terdapat kegiatan yang menunjukkan *favorable variance* dengan persentase yang cukup besar, seperti pada belanja ATK, operasional kantor, dan sebagian kegiatan pemeliharaan. Hal ini menunjukkan bahwa realisasi anggaran lebih rendah dari anggaran yang direncanakan, yang mengindikasikan adanya efisiensi dalam penggunaan anggaran. Namun demikian, selisih yang terlalu besar juga menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil kegiatan.

Dari sisi efektivitas, pengelolaan anggaran biaya operasional masih belum optimal karena terdapat ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi, baik dalam

bentuk kelebihan maupun kekurangan penggunaan anggaran. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum sepenuhnya mampu mendukung pencapaian tujuan kegiatan secara tepat.

Sementara itu, dari sisi efisiensi, pengelolaan anggaran menunjukkan hasil yang bervariasi. Beberapa kegiatan telah dilaksanakan secara efisien, terutama pada kegiatan administrasi umum, namun terdapat pula kegiatan yang belum efisien karena realisasi anggaran yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Hasil wawancara dengan informan juga menunjukkan bahwa penyusunan anggaran masih mengacu pada data tahun sebelumnya, serta adanya kegiatan tambahan yang tidak direncanakan dan kendala dalam koordinasi serta pengumpulan data. Hal ini menjadi faktor utama yang menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian anggaran agar lebih efektif dan efisien sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi manajemen.

Tabel 4.4 kesimpulan

| No | Rumusan masalah | Hasil Penelitian | Kesimpulan |
|-----------|-----------------------------------|--|---|
| 1. | Peranan Akuntansi Manajemen | Digunakan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran | Sudah berjalan namun belum optimal |
| 2. | Kesesuaian Anggaran dan Realisasi | Terdapat variance pada hampir seluruh kegiatan (favorable & unfavorable) | Anggaran belum sesuai dengan realisasi |
| 3. | Efektivitas Anggaran | Persentase efektivitas >100% pada beberapa kegiatan | Pengelolaan anggaran belum efektif |
| 4. | Akuntansi Pertanggungjawaban | Terdapat kelemahan dalam pengendalian dan pelaporan | Sistem pertanggungjawaban belum optimal |

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa seluruh rumusan masalah dalam penelitian ini telah terjawab secara sistematis. Peranan akuntansi manajemen dalam pengelolaan anggaran biaya operasional telah diterapkan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, namun pelaksanaannya masih belum optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya kelemahan dalam penyusunan anggaran yang belum sepenuhnya mencerminkan kebutuhan riil kegiatan. Selanjutnya, kesesuaian antara anggaran dan realisasi menunjukkan adanya selisih (*variance*) pada hampir seluruh kegiatan, baik yang bersifat *favorable* maupun *unfavorable*. Nilai *variance* yang cukup besar mengindikasikan bahwa perencanaan anggaran belum akurat dan pengendalian anggaran belum berjalan secara efektif.

Dari sisi efektivitas, pengelolaan anggaran masih belum optimal, yang ditunjukkan oleh persentase realisasi yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa anggaran belum dapat berfungsi sebagai pedoman yang tepat dalam pelaksanaan kegiatan. Sementara itu, dari sisi akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang diterapkan belum sepenuhnya mampu mendukung pengendalian anggaran secara optimal, terutama dalam hal pelaporan dan tanggung jawab masing-masing unit kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran biaya operasional masih memerlukan perbaikan, khususnya dalam aspek perencanaan, pengendalian, dan koordinasi antar unit kerja agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi penggunaan anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis anggaran dan realisasi biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara tahun 2023–2025, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Peranan akuntansi manajemen dalam pengelolaan anggaran biaya operasional telah diterapkan melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran. Namun, pelaksanaannya belum optimal karena masih terdapat kelemahan dalam penyusunan anggaran dan pengawasan pelaksanaannya.
2. Kesesuaian antara anggaran dan realisasi menunjukkan adanya selisih (variance) pada hampir seluruh kegiatan. Selisih tersebut terdiri dari favorable dan unfavorable variance, yang menandakan bahwa anggaran yang disusun belum sepenuhnya sesuai dengan kondisi aktual pelaksanaan kegiatan.
3. Efektivitas anggaran belum tercapai secara optimal, ditunjukkan dengan adanya realisasi anggaran yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan (di atas 100%). Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran belum mampu menjadi pedoman yang tepat dalam mencapai tujuan kegiatan.
4. Akuntansi pertanggungjawaban dalam pengelolaan anggaran belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya kelemahan dalam pengendalian dan pelaporan anggaran, sehingga unit kerja belum

sepenuhnya mampu mempertanggungjawabkan penggunaan anggaran secara efektif.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Peningkatan perencanaan anggaran

Instansi perlu meningkatkan kualitas penyusunan anggaran dengan menggunakan data yang lebih akurat dan tidak hanya berbasis pada data historis, sehingga anggaran yang disusun dapat mencerminkan kebutuhan riil kegiatan.

2. Penguatan pengendalian anggaran

Diperlukan pengawasan yang lebih ketat terhadap pelaksanaan anggaran agar dapat meminimalisir terjadinya selisih (variance), khususnya yang bersifat unfavorable.

3. Peningkatan efektivitas penggunaan anggaran

Setiap kegiatan harus direncanakan secara lebih matang agar realisasi anggaran sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, sehingga tujuan kegiatan dapat tercapai secara optimal.

4. Perbaikan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Perlu adanya peningkatan dalam sistem pelaporan dan tanggung jawab masing-masing unit kerja agar pengelolaan anggaran dapat lebih transparan dan akuntabel.

5. Peningkatan koordinasi antar unit kerja

Koordinasi yang baik antar bagian sangat diperlukan untuk menghindari terjadinya kegiatan tambahan yang tidak direncanakan serta mengurangi kesalahan dalam penyusunan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2017. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. 2014. *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Bastian, I. 2015. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Erlangga.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. 2018. *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. 2015. *Cost Management: Accounting and Control*. South-Western: Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. 2015. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education.
- Mahmudi. 2019. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2018. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Mulyadi. 2016. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. 2018. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Peraturan Bupati Aceh Tenggara Tahun 2024. *Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi, dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara*. Kutacane: Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara.
- Peraturan Bupati Aceh Tenggara Tahun 2023. *Tentang Standar Biaya dan Mekanisme Penganggaran*. Kutacane: Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara.
- Qanun Aceh Tenggara Tahun 2023. *Tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten Aceh Tenggara Tahun Anggaran 2023*. Kutacane: Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara.
- Qanun Aceh Tenggara Tahun 2024. *Tentang Anggaran Pendapatan dan Belanja Kabupaten Aceh Tenggara Tahun Anggaran 2024*. Kutacane: Pemerintah Kabupaten Aceh Tenggara.
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- <https://bpkd.acehtenggarakab.go.id>

Lampiran

Lampiran 1: Pedoman dan Hasil Wawancara

A. Pedoman Wawancara

Wawancara dilakukan secara semi terstruktur kepada beberapa informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan anggaran biaya operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara. Pedoman wawancara disusun untuk menggali informasi terkait peranan akuntansi manajemen, penyusunan anggaran, pelaksanaan, pengendalian, serta kinerja pusat pertanggungjawaban.

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Perencanaan Anggaran

- 1) Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya operasional di instansi ini?
- 2) Apakah penyusunan anggaran mengacu pada data tahun sebelumnya?
- 3) Apakah kebutuhan aktual selalu dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran?

2. Pelaksanaan Anggaran

- 1) Bagaimana pelaksanaan anggaran yang telah disusun?
- 2) Apakah sering terjadi perubahan atau kegiatan tambahan yang tidak direncanakan?

3. Pengendalian Anggaran

- 1) Bagaimana proses pengendalian anggaran dilakukan?
- 2) Apakah terdapat monitoring dan evaluasi secara berkala?

4. Efisiensi dan Efektivitas

- 1) Apakah penggunaan anggaran sudah efisien?
- 2) Apakah realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan?

5. Kendala Pengelolaan Anggaran

Apa saja kendala yang dihadapi dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran?

6. Pertanggungjawaban

Bagaimana sistem pelaporan dan pertanggungjawaban anggaran dilakukan?

B. Identitas Informan

1. Informan A

Jabatan : Bagian Perencanaan

2. Informan B

Jabatan : Subbagian Program

3. Informan C

Jabatan : Bagian Keuangan

C. Hasil Wawancara

1. Informan A (Bagian Perencanaan)

Pertanyaan 1: Bagaimana proses penyusunan anggaran?

Jawaban:

“Dalam penyusunan anggaran, kami masih banyak mengacu pada data tahun sebelumnya sebagai dasar perencanaan.”

Pertanyaan 2: Apakah kebutuhan aktual dipertimbangkan?

Jawaban:

“Kebutuhan aktual sebenarnya dipertimbangkan, tetapi tidak selalu bisa diakomodasi secara penuh karena keterbatasan anggaran.”

Pertanyaan 3: Apakah ada efisiensi dalam penggunaan anggaran?

Jawaban:

“Untuk beberapa kegiatan, anggaran tidak digunakan sepenuhnya karena dilakukan penghematan atau efisiensi.”

2. Informan B (Subbagian Program)

Pertanyaan 4: Bagaimana pelaksanaan anggaran?

Jawaban:

“Pelaksanaan anggaran pada dasarnya berjalan sesuai rencana, namun sering muncul kegiatan tambahan.”

Pertanyaan 5: Apakah ada kegiatan yang tidak direncanakan?

Jawaban:

“Ya, biasanya kegiatan mendadak dari pimpinan atau kebutuhan koordinasi tambahan.”

Pertanyaan 6: Apa kendala utama?

Jawaban:

“Kendala utama biasanya pada koordinasi antar bagian dan keterlambatan data.”

3. Informan C (Bagian Keuangan)

Pertanyaan 7: Bagaimana pengendalian anggaran dilakukan?

Jawaban:

“Kami melakukan monitoring dan evaluasi secara berkala terhadap penggunaan anggaran.”

Pertanyaan 8: Apakah terjadi penyesuaian anggaran?

Jawaban:

“Dalam kondisi tertentu, tetap terjadi penyesuaian karena kebutuhan operasional yang mendesak.”

Pertanyaan 9: Bagaimana pertanggungjawaban anggaran?

Jawaban:

“Setiap penggunaan anggaran harus dipertanggungjawabkan melalui laporan realisasi yang disusun secara berkala.”

D. Ringkasan Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan, diperoleh beberapa temuan utama, yaitu:

1. Penyusunan anggaran masih banyak mengacu pada data historis.
2. Pelaksanaan anggaran bersifat dinamis dan dipengaruhi kebutuhan mendadak.
3. Pengendalian anggaran telah dilakukan, namun belum optimal.
4. Terdapat efisiensi pada beberapa kegiatan, tetapi juga terjadi pemborosan pada kegiatan lain.
5. Kendala utama meliputi koordinasi dan keterbatasan data.
6. Sistem pertanggungjawaban telah berjalan melalui laporan realisasi.

E. Keterkaitan dengan Penelitian

Hasil wawancara menunjukkan bahwa peranan akuntansi manajemen dalam penyediaan informasi serta kinerja pusat pertanggungjawaban dalam pengendalian anggaran masih belum optimal. Hal ini berdampak pada

terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi serta tingkat efektivitas dan efisiensi yang belum maksimal.

LAMPIRAN 2 : Dokumentasi Penelitian

A. Dokumentasi Data Anggaran (RKA dan LRA)

Rencana Kerja dan Anggaran (RKA)

| No | Jenis Anggaran | Rincian Kegiatan | 2023 (Rp) | 2024 (Rp) | 2025 (Rp) |
|----|------------------------------|------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| 1. | RKA | Koordinasi penyusunan RKA | 45.000.000 | 40.000.000 | 30.000.000 |
| | | Sinkronisasi program | 30.000.000 | 25.000.000 | 20.000.000 |
| | | Penyusunan dokumen RKA | 40.000.000 | 35.000.000 | 25.000.000 |
| | | Harmonisasi kebijakan | 20.000.000 | 20.000.000 | 15.000.000 |
| | | Verifikasi dan finalisasi | 15.000.000 | 19.600.000 | 10.000.000 |
| 2. | Anggaran Kinerja | Penyusunan laporan kinerja | 55.000.000 | 60.000.000 | 80.000.000 |
| | | Pengumpulan data kinerja | 35.000.000 | 40.000.000 | 55.000.000 |
| | | Koordinasi evaluasi | 35.000.000 | 35.000.000 | 50.000.000 |
| | | Penyusunan realisasi kinerja | 40.000.000 | 40.230.000 | 45.565.000 |
| | | Verifikasi laporan | 35.000.000 | 35.000.000 | 45.000.000 |
| 3. | Administrasi Keuangan | Gaji & tunjangan ASN | 11.500.000.000 | 12.200.000.000 | 14.000.000.000 |
| | | Tambahan penghasilan (TPP) | 1.000.000.000 | 1.200.000.000 | 1.500.000.000 |
| | | Honorarium kegiatan | 200.000.000 | 250.000.000 | 300.000.000 |
| | | Administrasi keuangan | 180.000.000 | 200.000.000 | 250.000.000 |
| | | Penyusunan laporan keuangan | 150.000.000 | 180.000.000 | 200.000.000 |

| | | | | | |
|-----------|---------------------------------|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | | Verifikasi & rekonsiliasi | 120.000.000 | 150.000.000 | 150.000.000 |
| | | Kegiatan pendukung | 350.000.000 | 159.073.339 | 115.565.624 |
| 4. | Administrasi Kepegawaian | Pakaian dinas ASN | - | - | 400.000.000 |
| | | Sosialisasi peraturan | 35.000.000 | 30.000.000 | 120.000.000 |
| | | Pelatihan/Bimtek | - | - | 100.000.000 |
| | | Pembinaan & disiplin ASN | 25.000.000 | 20.000.000 | 75.000.000 |
| | | Administrasi kepegawaian | 20.000.000 | 15.000.000 | 60.000.000 |
| | | Mutasi & kenaikan pangkat | 15.000.000 | - | 50.000.000 |
| 5. | Administrasi Umum | Peralatan & perlengkapan kantor | 1.600.000.000 | 1.800.000.000 | 2.500.000.000 |
| | | Logistik kantor | 700.000.000 | 800.000.000 | 1.200.000.000 |
| | | Cetakan & penggandaan | 500.000.000 | 600.000.000 | 750.000.000 |
| | | Rapat koordinasi | 1.000.000.000 | 1.100.000.000 | 1.500.000.000 |
| | | Listrik, air, komunikasi | 650.000.000 | 700.000.000 | 900.000.000 |
| | | Kebersihan & keamanan | 450.000.000 | 550.000.000 | 800.000.000 |
| | | Fasilitasi tamu | 150.000.000 | 200.000.000 | 500.000.000 |
| | | Pemeliharaan fasilitas | 150.000.000 | 109.207.000 | 309.683.500 |

Keterangan: Data RKA digunakan sebagai dasar perencanaan anggaran biaya operasional.

Laporan Realisasi Anggaran (LRA)

| No | Kelompok | Rincian Kegiatan | 2023 (Rp) | 2024 (Rp) | 2025 (Rp) |
|----|------------------|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|
| 1 | LRA | Pendapatan Asli Daerah | 96.974.034.994 | 102.345.000.000 | 105.876.000.000 |
| | | Belanja Operasi | 65.432.000.000 | 70.210.000.000 | 72.890.000.000 |
| | | Belanja Modal | 20.123.000.000 | 22.540.000.000 | 25.100.000.000 |
| | | Pembiayaan Daerah | 11.419.034.994 | 9.595.000.000 | 7.886.000.000 |
| 2 | Anggaran Kinerja | Peningkatan Kinerja Instansi | 77.799.000 | 95.450.000 | 110.230.000 |
| | | Monitoring & Evaluasi Program | 45.000.000 | 60.300.000 | 75.800.000 |
| | | Penyusunan | 32.799.000 | 48.200.000 | 65.500.000 |

| | | | | | |
|---|--------------------------|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| | | Program & Anggaran | | | |
| 3 | Administrasi Keuangan | Pengelolaan Kas Daerah | 12.618.884.406 | 14.200.000.000 | 15.876.000.000 |
| | | Penyusunan Laporan Keuangan | 2.100.000.000 | 2.450.000.000 | 2.980.000.000 |
| | | Verifikasi & Evaluasi Anggaran | 1.500.000.000 | 1.780.000.000 | 2.050.000.000 |
| 4 | Administrasi Kepegawaian | Gaji dan Tunjangan ASN | 607.245.675 | 720.000.000 | 890.000.000 |
| | | Pendidikan & Pelatihan (Diklat) | 250.000.000 | 310.000.000 | 420.000.000 |
| | | Pengelolaan Data Kepegawaian | 150.000.000 | 210.000.000 | 260.000.000 |
| 5 | Administrasi Umum | Pengadaan ATK & Perlengkapan | 199.200.000 | 280.000.000 | 350.000.000 |
| | | Pemeliharaan Gedung/Kendaraan | 120.000.000 | 190.000.000 | 260.000.000 |
| | | Operasional Kantor | 95.000.000 | 140.000.000 | 210.000.000 |

Keterangan: Data LRA menunjukkan realisasi penggunaan anggaran selama periode penelitian.

Perbandingan Anggaran dan Realisasi (Variance)

| Kegiatan | Tahun | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Selisih (Rp) | % | Keterangan |
|-----------------------|-------|----------------|----------------|----------------|---------|-------------|
| Penyusunan Program | 2023 | 40.000.000 | 32.799.000 | -7.201.000 | -18,00% | Favorable |
| Penyusunan Program | 2024 | 35.000.000 | 48.200.000 | 13.200.000 | 37,71% | Unfavorable |
| Penyusunan Program | 2025 | 25.000.000 | 65.500.000 | 40.500.000 | 162,00% | Unfavorable |
| Monitoring & Evaluasi | 2023 | 35.000.000 | 45.000.000 | 10.000.000 | 28,57% | Unfavorable |
| Monitoring & Evaluasi | 2024 | 35.000.000 | 60.300.000 | 25.300.000 | 72,29% | Unfavorable |
| Monitoring & Evaluasi | 2025 | 50.000.000 | 75.800.000 | 25.800.000 | 51,60% | Unfavorable |
| Gaji & Tunjangan ASN | 2023 | 11.500.000.000 | 607.245.675 | 10.892.754.325 | 94,72% | Unfavorable |

| | | | | | | |
|-----------------------------|------|----------------|---------------|----------------|---------|-------------|
| Gaji & Tunjangan ASN | 2024 | 12.200.000.000 | 720.000.000 | 11.480.000.000 | 94,10% | Unfavorable |
| | | 0 | | 0 | | |
| Gaji & Tunjangan ASN | 2025 | 14.000.000.000 | 890.000.000 | 13.110.000.000 | 93,64% | Unfavorable |
| | | 0 | | 0 | | |
| Penyusunan Laporan Keuangan | 2023 | 150.000.000 | 2.100.000.000 | 1.950.000.000 | 1,300% | Unfavorable |
| | | | 0 | | | |
| Penyusunan Laporan Keuangan | 2024 | 180.000.000 | 2.450.000.000 | 2.270.000.000 | 1,261% | Unfavorable |
| | | | 0 | | | |
| Penyusunan Laporan Keuangan | 2025 | 200.000.000 | 2.980.000.000 | 2.780.000.000 | 1,390% | Unfavorable |
| | | | 0 | | | |
| Verifikasi & Evaluasi | 2023 | 120.000.000 | 1.500.000.000 | 1.380.000.000 | 1,150% | Unfavorable |
| | | | 0 | | | |
| Verifikasi & Evaluasi | 2024 | 150.000.000 | 1.780.000.000 | 1.630.000.000 | 1,086% | Unfavorable |
| | | | 0 | | | |
| Verifikasi & Evaluasi | 2025 | 150.000.000 | 2.050.000.000 | 1.900.000.000 | 1,267% | Unfavorable |
| | | | 0 | | | |
| ATK & Perlengkapan | 2023 | 1.600.000.000 | 199.200.000 | -1.400.800.000 | -87,55% | Favorable |
| | | | | | | |
| ATK & Perlengkapan | 2024 | 1.800.000.000 | 280.000.000 | -1.520.000.000 | -84,44% | Favorable |
| | | | | | | |
| ATK & Perlengkapan | 2025 | 2.500.000.000 | 350.000.000 | -2.150.000.000 | -86,00% | Favorable |
| | | | | | | |
| Pemeliharaan | 2023 | 150.000.000 | 120.000.000 | -30.000.000 | -20,00% | Favorable |
| | | | | | | |
| Pemeliharaan | 2024 | 109.207.000 | 190.000.000 | 80.793.000 | 73,96% | Unfavorable |
| | | | | | | |
| Pemeliharaan | 2025 | 309.683.500 | 260.000.000 | - 49.683.500 | -16,05% | Favorable |
| | | | | | | |
| Operasional Kantor | 2023 | 650.000.000 | 95.000.000 | -555.000.000 | -85,38% | Favorable |
| | | | | | | |
| Operasional Kantor | 2024 | 700.000.000 | 140.000.000 | -560.000.000 | -80,00% | Favorable |
| | | | | | | |
| Operasional Kantor | 2025 | 900.000.000 | 210.000.000 | -690.000.000 | -76,67% | Favorable |
| | | | | | | |

Keterangan: Variance menunjukkan selisih antara anggaran dan realisasi, baik bersifat favorable maupun unfavorable.

LAMPIRAN 3 :**ANALISIS VARIANCE ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL TAHUN****2023–2025**

Rumus:

Variance = Realisasi - Anggaran

Indikator:

Favorable = Realisasi < Anggaran (Efisien)

Unfavorable = Realisasi > Anggaran (Tidak Efisien)

| No | Kelompok Kegiatan | Tahun | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Variance (Rp) | Keterangan |
|----|--------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| 1 | Administrasi Keuangan | 2023 | 13.500.000.000 | 16.218.884.406 | +2.718.884.406 | Unfavorable |
| | Administrasi Keuangan | 2024 | 14.339.073.339 | 18.430.000.000 | +4.090.926.661 | Unfavorable |
| | Administrasi Keuangan | 2025 | 16.515.565.624 | 20.906.000.000 | +4.390.434.376 | Unfavorable |
| 2 | Administrasi Kepegawaian | 2023 | 95.000.000 | 1.007.245.675 | +912.245.675 | Unfavorable |
| | Administrasi Kepegawaian | 2024 | 65.000.000 | 1.240.000.000 | +1.175.000.000 | Unfavorable |
| | Administrasi Kepegawaian | 2025 | 805.000.000 | 1.570.000.000 | +765.000.000 | Unfavorable |
| 3 | Administrasi Umum | 2023 | 5.200.000.000 | 414.200.000 | -4.785.800.000 | Favorable |
| | Administrasi Umum | 2024 | 5.859.207.000 | 610.000.000 | -5.249.207.000 | Favorable |
| | Administrasi Umum | 2025 | 8.459.683.500 | 820.000.000 | -7.639.683.500 | Favorable |
| 4 | Perencanaan & Kinerja | 2023 | 315.000.000 | 155.598.000 | -159.402.000 | Favorable |
| | Perencanaan & Kinerja | 2024 | 334.830.000 | 203.950.000 | -130.880.000 | Favorable |
| | Perencanaan & Kinerja | 2025 | 375.565.000 | 251.530.000 | -124.035.000 | Favorable |

1) Kelompok Administrasi Keuangan dan Kepegawaian mengalami variance

positif, yang berarti terjadi pemborosan atau realisasi melebihi anggaran.

- 2) Kelompok Administrasi Umum serta Perencanaan & Kinerja mengalami variance negatif, yang menunjukkan adanya efisiensi atau realisasi di bawah anggaran.
- 3) Variance terbesar terjadi pada:
 - a) Efisiensi: Administrasi Umum
 - b) Pemborosan: Administrasi Keuangan

**LAMPIRAN 4 : PERHITUNGAN EFEKTIVITAS ANGGARAN BIAYA
OPERASIONAL TAHUN 2023–2025**

| No | Kelompok Kegiatan | Tahun | Anggaran (Rp) | Realisasi (Rp) | Perhitungan | Efektivitas | Kriteria |
|----|--------------------------|-------|----------------|----------------|---------------------------|-------------|----------------|
| 1 | Administrasi Keuangan | 2023 | 13.500.000.000 | 16.218.884.406 | (Realisasi/Anggaran)x100% | 120,14% | Sangat Efektif |
| | | 2024 | 14.339.073.339 | 18.430.000.000 | | 128,53% | Sangat Efektif |
| | | 2025 | 16.515.565.624 | 20.906.000.000 | | 126,59% | Sangat Efektif |
| 2 | Administrasi Kepegawaian | 2023 | 95.000.000 | 1.007.245.675 | | 1.060,26% | Sangat Efektif |
| | | 2024 | 65.000.000 | 1.240.000.000 | | 1.907,69% | Sangat Efektif |
| | | 2025 | 805.000.000 | 1.570.000.000 | | 195,03% | Sangat Efektif |
| 3 | Administrasi Umum | 2023 | 5.200.000.000 | 414.200.000 | | 7,97% | Kurang Efektif |
| | | 2024 | 5.859.207.000 | 610.000.000 | | 10,41% | Kurang Efektif |
| | | 2025 | 8.459.683.500 | 820.000.000 | | 9,69% | Kurang Efektif |
| 4 | Perencanaan & Kinerja | 2023 | 315.000.000 | 155.598.000 | | 49,40% | Kurang Efektif |
| | | 2024 | 334.830.000 | 203.950.000 | | 60,91% | Kurang Efektif |
| | | 2025 | 375.565.000 | 251.530.000 | | 66,97% | Kurang Efektif |

Keterangan:

≥100% = Sangat Efektif

90%–99% = Efektif

80%–89% = Cukup Efektif

<80% = Kurang Efektif

Lampiran 1 Pengajuan Judul



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 377/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/23/05/2025

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 23/05/2025

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Vina Elira Gunawan
NPM : 2205170028
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Bagaimana peran akuntansi manajemen dalam mengidentifikasi aktivitas-aktivitas utama yang menjadi dasar penyusunan anggaran berbasis aktivitas (ABB)? 2. Bagaimana penerapan akuntansi manajemen dapat meningkatkan keakuratan dan efisiensi dalam penyusunan anggaran berbasis aktivitas? 3. Apa saja kendala yang dihadapi dalam penerapan akuntansi manajemen pada sistem anggaran berbasis aktivitas, dan bagaimana solusi yang dapat diterapkan?

Rencana Judul : 1. Peran Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Berbasis Aktivitas (Activity-Based Budgeting).
2. Evaluasi Efektivitas Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja dan Perencanaan Strategis.
3. Pengaruh Informasi Biaya Relevan terhadap Keputusan Membuat atau Membeli (Make or Buy Decision).

Objek/Lokasi Penelitian : Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(Vina Elira Gunawan)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238


PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 377/JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/23/05/2025

Nama Mahasiswa : Vina Elira Gunawan
 NPM : 2205170028
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
 Tanggal Pengajuan Judul : 23/05/2025
 Nama Dosen pembimbing¹⁾ : Riva Ubar, SE, M.Si AS

Judul Disetujui²⁾ : PERANAN AKUNTANSI MANAJEMEN DALAM
 PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
 PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN
 ACEH TENGGARA

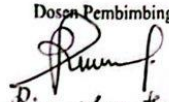
Disahkan oleh
Ketua Program Studi Akuntansi



(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E.,
M.Si)

Medan, 25 November 2025

Dosen Pembimbing



(Riva Ubar, SE, M.Si)

Keterangan:
 *) Ditulis oleh Pimpinan Program Studi
 **) Ditulis oleh Dosen Pembimbing
 untuk ditandatangani oleh Pihak dan Dosen Pembimbing, secara foto dan diupload ke sistem ke-2 ini pada form online "E-tijual pengajuan judul Skripsi"

Lampiran ini dibundelkan ke-2 file nomor agenda sama dengan nomor agenda pada saat pengajuan judul online.
2 dari 2 halaman

Halaman ke

Lampiran 2 Permohonan Ijin Riset



UMSU

Majelis Cendekia & Pendidik

Kepada Yth.

Bapak Dekan

Fakultas Ekonomi

Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan,

20



Assalammu'alaikum Wr. Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : V I N A E L I R A G U N A W A N

NPM : 2 2 0 9 1 7 0 0 2 8

Tempat/Tgl Lahir : K U T A C A N E , 1 3 M E I 2 0 0 4

Program Studi : Akuntansi

Alamat Mahasiswa : J L . K A R Y A G G . W O N O S O B O
N O . 1 3 B

Tempat Penelitian: S E K R E T A R I A T D A E R A H K A B U
P A T E N A C E H T E N G G A R A

Alamat Penelitian : J L . I S K A N D A R M U D A N O . 4

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :
Ketua jurusan / Sekretaris

(M. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc)

Wassalam
Pemohon

(VINA ELIRA GUNAWAN)

Lampiran 3 Surat Ijin Riset Dan SK Pembimbing



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/AK.Pj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.tiktok.com/@umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.youtube.com/umsuMEDAN)

Nomor : 3509/II.3.AU/UMSU-05/F/2025
Lampiran : -
Perihal : **Izin Riset Pendaluan**

Medan, 17 Jumadil Akhir 1447 H
08 Desember 2025 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara
Jl. Iskandar Muda No.4
di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, teriring salam dan doa kami ucapkan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal'fiat serta senantiasa dilindungi Allah SWT dan sukses dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Sehubungan dengan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studi, maka dengan ini kami mohon Bapak/Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa/i kami melakukan Riset di Perusahaan/Instansi yang Bapak/Ibu pimpin guna untuk penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1).

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Vina Elira Gunawan
Npm : 2205170028
Program Studi : Akuntansi
Semester : VII (Tujuh)
Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Pertinggal

Dekan

Dr. Radiman, S.E., M.Si
NIDN. 0107087801





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pj/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / TUGAS AKHIR MAHASISWA

Nomor : 3509/TGS/II.3.AU/UMSU-05/F/2025

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Tugas Akhir dari Ketua/Sekretaris :
 Program Studi : Akuntansi
 Pada Tanggal : 27 Mei 2025

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Tugas Akhir Mahasiswa :

Nama : Vina Elira Gunawan
 N P M : 2205170028
 Semester : VII (Tujuh)
 Program Studi : Akuntansi
 Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Dosen Pembimbing : Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Dengan demikian di izinkan menulis Tugas Akhir dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/Tugas Akhir Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Tugas Akhir harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Tugas Akhir
3. **Tugas Akhir** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **08 Desember 2026**
4. Revisi Judul

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
 Pada Tanggal : 17 Jumadil Akhir 1447 H
 08 Desember 2025 M



Tembusan :
 1. Peringgal

Dekan

Dr. Radiman, S.E., M.Si
 NIDN. 0107087801



Lampiran 4 Surat Balasan Ijin Riset



PEMERINTAH KABUPATEN ACEH TENGGARA SEKRETARIAT DAERAH

Jalan Iskandar Muda Nomor 4 Kutacane Aceh Tenggara 24664
Telepon (0629) 21029 Faksimile (0629) 21029

Nomor : 800/768/2025
Lampiran : -
Hal : Persetujuan Riset

Kutacane, 11 Desember 2025
Kepada yth :
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UMSU MEDAN
di -

Tempat

- Sehubungan dengan Surat Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 3509/II.3.AU/UMSU-05/F/2025 tanggal 08 Desember 2025, perihal Permohonan Izin Riset Pendahuluan Kepada atas nama Mahasiswa/i :

Nama : VINA ELIRA GUNAWAN
NPM : 2205170028
Program Studi : Akuntansi
Semester : VII (Tujuh)
Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

- Dengan ini kami memberi **IZIN** kepada mahasiswa/i tersebut untuk melaksanakan Riset Pendahuluan guna untuk Penyusunan Tugas Akhir yang merupakan salah satu persyaratan dalam Penyelesaian Program Studi Starata Satu (S-1) sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku.
- Demikian surat ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

BUPATI ACEH TENGGARA
SEKRETARIS DAERAH,


YUSRIZAL, ST
Pembina Utama Madya (IV/d)
NIP. 19711102001121001



Lampiran 5 Berita Acara Seminar Dan Pengesahan Seminar



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Selasa, 30 Desember 2025* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Vina Elira Gunawan*
NPM. : 2205170028
Tempat / Tgl.Lahir : Kutacane, 13 Mei 2004
Alamat Rumah : Jl. Karya Gg. Wonosobo No. 13B Medan
Judul Proposal : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Disetujui / tidak disetujui *)

| Item | Komentar |
|------------|---|
| Judul | <i>Perbaiki perbaiki perbaiki Hrd pergunakan kerangka.</i> |
| Bab I | <i>Perbaiki identifikasi masalah! + (akuntansi pertanggung jawaban) di rumus masalah!</i> |
| Bab II | |
| Bab III | <i>Apakah menggunakan diganti metode kuantitatif?</i> |
| Lainnya | |
| Kesimpulan | <input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus |

Medan, 30 Desember 2025

TIM SEMINAR

Ketua

Mhd. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc

Sekretaris

Nabilla Dwi Agintha, S.E., M.Sc

Pembimbing

Riva Umar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembanding

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si.,
CMA



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar Proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Selasa, 30 Desember 2025* menerangkan bahwa:

Nama : Vina Elira Gunawan
NPM : 2205170028
Tempat / Tgl.Lahir : Kutacane, 13 Mei 2004
Alamat Rumah : Jl. Karya Gg. Wonosobo No. 13B Medan
Judul Proposal : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi / Jurnal Ilmiah dengan pembimbing : *Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA*

Medan, 30 Desember 2025

TIM SEMINAR

Ketua

Mhd. Shareza Hafiz, S.E., M.Acc

Pembimbing

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Sekretaris

Nabilla Dwi Agintha, S.E., M.Sc

Pembanding

14/12/26

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA

Diketahui / Disetujui

a.n.Dekan

Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Dr. Haryedy Tanjung, S.E., M.Si

NIDN : 0118127401

Lampiran 6 Berita Acara Bimbingan Proposal



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : Vina Elira Gunawan
NPM : 2205170028
Dosen Pembimbing : Riva Ubar Harahap, S.E, Ak, M.Si, CA, CPA
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian : Peranan Akuntansi Manajemen dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

| Item | Hasil Evaluasi | Tanggal | Paraf Dosen |
|---------------------------------------|---|----------|-------------|
| Bab 1 | - Perbaiki latar belakang, latar belakang masalah & rumusan masalah | 25/8/21 | R. |
| Bab 2 | - Tambah kerangka konseptual - Perbaiki kerangka konseptual | 8/10/21 | R. |
| Bab 3 | - Perbaiki definisi operasional | 27/10/21 | R. |
| Daftar Pustaka | - Tambah daftar pustaka | 6/11/21 | R. |
| Instrumen Pengumpulan Data Penelitian | | | |
| Persetujuan Seminar Proposal | Acc kuisen proposal. 25/11/2021 | | R. |

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Muhammad Shareza Hafiz, S.E., M.Acc.)

Medan, November 2025
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Riva Ubar Harahap, S.E, Ak, M.Si, CA, CPA)

Lampiran 7 Surat Selesai Riset Dari Kampus Dan Perusahaan
Lampiran 7 Surat Selesai Riset Dari Kampus Dan Perusahaan



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi Unggul Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 174/SK/BAN-PT/Ak.Pp/PT/III/2024

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [f umsumedan](#) [i umsumedan](#) [t umsumedan](#) [u umsumedan](#)

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Dia menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya.

Nomor : 1360/IL.3.AU/UMSU-05/F/2026
Lamp. :
Hal : **Menyelesaikan Riset**

Medan, 14 Syawwal 1447 H
02 April 2026 M

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara
Jl. Iskandar Muda No 4 Kutacane Aceh Tenggara
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, teriring salam dan doa kami ucapkan semoga Bapak/Ibu dalam keadaan sehat wal'fiat serta senantiasa dilindungi Allah SWT dan sukses dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Sehubungan dengan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV – V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu (S1)** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Vina Elira Gunawan
N P M : 2205170028
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Demikianlah surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Pertinggal

Dekan

Dr. Radiman, S.E., M.Si
NIDN. 0107087801





PEMERINTAH KABUPATEN ACEH TENGGARA
SEKRETARIAT DAERAH

Jalan Iskandar Muda Nomor 4 Kutacane Aceh Tenggara 24664
 Telepon (0629) 21029 Faksimile (0629) 21029

SURAT KETERANGAN

Kutacane, 06 April 2026

Nomor : 800/178/2026
 Lampiran : -
 Hal : Surat Keterangan Selesai RISET

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
 Jln. Mucktar Basri No 3
 Medan (20238)


Dengan Hormat.

1. Sehubungan dengan surat Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara nomor : 1360/II.3.AU/UMSU-05/F/2026 tanggal 02 April 2026 perihal **Menyelesaikan Riset**, dengan ini kami sampaikan bahwa :

Nama : Vina Elira Gunawan
 N P M : 2205170028
 Semester : VIII (Delapan)
 Program Studi : Akuntansi
 Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara.

2. Dengan ini kami nyatakan Mahasiswa/i tersebut telah **SELESAI** melakukan **RISET untuk Penyusunan / Penulisan Tugas Akhir pada Bab IV –V** pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara bagian Perekonomian.
3. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

a.n. SEKRETARIS DAERAH
 KABUPATEN ACEH TENGGARA


Drs. MUHAMMAD RIDUAN

Pembina Utama Muda (IV/c)
 Nip. 19691207 199011 1 001
 ND. 800/ 19 /2026
 Tanggal 02 April 2026



Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Vina Elira Gunawan
NPM : 2205170028
Tempat /Tgl Lahir : Kutacane, 13 Mei 2004
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Babel
Anak Ke : 2 dari 3 bersaudara
Email : vinaeliragnwn013@gmail.com
No Hp/ WA : 0822-9550-3572

Nama Orang Tua

Ayah : Indra Gunawan, S.T
Pekerjaan : PNS
Ibu : Nureli, S.Pd
Pekerjaan : PNS
Alamat : Babel
No. Telepon : 0822-9550-3572

Pendidikan Formal

1. SD Negeri 1 Babel Tamat Tahun 2016
2. SMP Negeri Perisai Tamat Tahun 2019
3. SMA Negeri 1 Kutacane Tamat Tahun 2022
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2022 s/d Sekarang

Lampiran 9 Surat Pernyataan Keaslian Skripsi



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Vina Elira Gunawan
N.P.M : 2205170028
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tugas Akhir : Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul "Peranan Akuntansi Manajemen Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Tenggara" adalah bersifat asli (*original*), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

Vina Elira Gunawan