

LAPORAN MAGANG MAHASISWA

**EVALUASI EFEKTIVITAS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN
ANGGARAN OPERASIONAL DI PT PELABUHAN INDONESIA
(PERSERO) REGIONAL 2**



Darin Calancita

Student Number: 22312013

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama Mahasiswa : Darin Calancita
NIM : 22312013
Program Studi : Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika,
Universitas Islam Indonesia
Judul Kegiatan : Evaluasi Efektifitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran
Operasional di PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2
Tempat Pelaksanaan : PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) 2, Jl. Raya Pelabuhan No.9,
Tj. Priok, Kec. Tj. Priok, Jkt Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta
14230

Dengan ini menyatakan bahwa:

- 1) Laporan akhir magang ini merupakan tulisan asli saya tanpa bantuan pihak lain kecuali dosen pembimbing dan sumber terkait.
- 2) Seluruh proposal magang ini belum pernah dipublikasikan dalam bentuk apapun di Universitas Islam Indonesia atau universitas lain.
- 3) Dalam proposal magang ini, tidak ada karya atau pendapat yang ditulis oleh orang lain kecuali dicantumkan sebagai rujukan dalam teks dan tercantumkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, 17 Januari 2026



Darin Calancita
22312013

LAPORAN MAGANG MAHASISWA

**EVALUASI EFEKTIVITAS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN
ANGGARAN OPERASIONAL DI PT PELABUHAN INDONESIA
(PERSERO) REGIONAL 2**

Dibuat oleh:

Darin Calancita

Student Number: 22312013

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final dot, representing the name Darin Calancita.

Disahkan oleh,

Yogyakarta, Oktober 2025

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Mahmudi', representing the supervisor's name.

Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak., CMA, CA.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/MAGANG

MAGANG BERJUDUL

**Evaluasi Efektivitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Operasional di PT Pelabuhan Indonesia
(Persero) Regional 2**

Disusun oleh : DARIN CALANCITA

Nomor Mahasiswa : 22312013

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Kamis, 05 Februari 2026

Penguji/Pembimbing Magang : Mahmudi, Dr., M.Si., CMA.

Penguji : Isti Rahayu, Dra., M.Si., Ak., CA.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



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

KATA PENGANTAR

Puji syukur Saya panjatkan kepada tuhan kami, yaitu Allah Subhanahu Wa Ta'ala karena telah melimpahkan segala rahmat, serta karunia-nya sehingga Saya dapat menyelesaikan penyusunan proposal magang di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 ini dengan lancar. Shalawat serta salam tak lupa penulis curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah menjadi rahmat bagi seluruh alam dan panutan bagi seluruh umat. Semoga shalawat dan salam yang kita panjatkan ini dapat menjadi wasilah untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT dan meneladani akhlak Nabi Muhammad SAW.

Laporan magang ini disusun sebagai salah satu persyaratan kelulusan Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Tujuan utama magang ini adalah untuk mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh dan meningkatkan kesiapan memasuki dunia kerja. Selain itu, magang ini juga diharapkan dapat memperluas jaringan profesional dan mempersiapkan mahasiswa untuk berkarier di bidang akuntansi.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian proposal ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Diri sendiri, yang mungkin tidak pandai menunjukkan perasaan, tapi tetap bisa bertahan, berjalan, dan menyelesaikan apa yang sudah di mulai. Terimakasih sudah kuat dan sudah tidak menyerah, meskipun tidak selalu yakin. Semoga langkah ini menjadi bukti bahwa saya mampu.
2. Kedua orang tua saya Bapak Helmi Yusuf dan Ibu Arfiah Zawawi, meskipun kita bukan keluarga yang terbiasa berbicara dari hati ke hati, penulis tahu bahwa dibalik keheningan itu tersimpan doa dan harapan yang tak pernah putus untuk penulis. Setiap Langkah dan pencapaian yang penulis raih, termasuk selesainya laporan tugas akhir ini, adalah bagian dari doa dan harapan kalian. Terimakasih atas segala pengorbanan dan kebahagiaan yang telah kalian berikan.
3. Bapak Dr. Mahmudi, S.E., M.Si., Ak., CMA, CA. , selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing dan memberikan arahan dalam proses penyusunan proposal magang ini.

4. Bapak/Ibu pimpinan dan seluruh staf PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, khususnya pada Divisi Anggaran yaitu Bapak Galang risky, Mba rinia, terutama Mba alisye yang telah membimbing penulis, mengajarkan penulis dengan penuh sabar, dari hari pertama penulis melaksanakan program magang hingga akhir, juga memberikan kesempatan dan fasilitas bagi penulis untuk melaksanakan magang.
5. Kepada sahabat terbaik penulis, Ezra Aulia. Terimakasih karna telah menemani, membantu, memberikan semangat dan selalu mendengarkan semua keluhan penulis, dari penulis menginjakkan kaki pertama kali di jogja hingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan ini.
6. Terima kasih untuk Helvi, Ajeng, Dina yang telah menjadi teman sekaligus rekan seperjuangan penulis sejak awal masa mahasiswa baru. Sejak pertama kali penulis memulai perkuliahan hingga tahap penyusunan skripsi. Terima kasih atas kebersamaan, kerja sama, dan dukungan yang diberikan selama ini. Terimakasih kehadiran yang membuat perjalanan perkuliahan penulis terasa lebih ringan, penulis sangat bersyukur bisa melalui seluruh proses ini Bersama kalian.
7. Terimakasih kepada teman teman Hprime yang selalu mendengarkan keluhan penulis dan selalu membersamai penulis dalam proses belajar dan tumbuh bersama, terimakasih karna sudah membuat penulis tidak merasa sendiri saat di perantauan ini.
8. Terimakasih kepada teman teman yang baru penulis kenali saat di kota ini , Nadla, Bogel, Acel. Terimakasih telah mendengarkan keluhan penulis selama masa perkuliahan ini, di tengah kondisi penulis yang tidak mudah, tapi kehadiran kalian cukup membuat warna di kehidupan penulis semasa perkuliahan ini.
9. Terimakasih untuk semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu per satu, Penulis menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih yang sebesar besarnya kepada seluruh pihak yang telah hadir dalam hidup penulis dan memberi warna dalam perjalanan perkuliahan ini. Terimakasih atas tangis dan tawa yang telah di berikan, atas motivasi, support, kebaikan, perhatian, waktu yang telah di berikan kepada penulis hingga bisa di titik ini.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah berkontribusi dalam penyelesaian laporan magang ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Yogyakarta, 13 Januari 2026

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final dot, representing the author's name.

Darin Calancita

22312013

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	viii
BAB I PENDAHULUAN	x
1.1 Latar Belakang.....	11
1.2 Rumusan Masalah.....	13
1.3 Tujuan Magang.....	13
1.4 Manfaat Magang.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Anggaran	15
2.1.1 Pengertian Anggaran	15
2.1.2 Jenis-Jenis Anggaran	15
2.1.3 Fungsi Anggaran.....	17
2.1.3.1 Perencanaan Anggaran	17
2.1.3.2 Pengendalian Anggaran	18
2.2 Management Control System	19
2.2.1 Pengertian Management Control System	19
2.2.2 Jenis-Jenis Management Control System.....	20
2.2.3 Relevansi Management Control System (MCS) terhadap Efektivitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran.....	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	25
3.2 Sumber Data Penelitian	25
3.3 Teknik Pengumpulan Data	26
3.4 Teknik Analisis Data	27
3.5 Alur Penelitian	28
3.6 Pertanyaan Penelitian	30
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	32
4.1 Profil Perusahaan	32
4.1.1 Sejarah Perusahaan	32

4.1.2 Visi dan Misi	33
4.1.3 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2	33
4.1.4 Makna Logo PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2	34
4.2 Aktivitas Magang	34
4.2.1 Tempat dan Waktu Kegiatan Magang	34
4.2.2 Data Peserta	35
4.2.3 Perkembangan Pelaksanaan Magang.....	35
4.2.4 Ketercapaian Aktivitas Magang	36
4.3 Hasil Penelitian.....	41
4.3.1 Efektivitas Penyusunan Anggaran Operasional	41
4.3.2 Proses Pengendalian Anggaran Operasional	44
4.3.3 Hambatan dalam Penyusunan dan Pengendalian Anggaran.....	46
4.4 Pembahasan	49
BAB V PENUTUP	52
5.1 Kesimpulan	52
5.2 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA.....	54

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 dalam kerangka management control system. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data primer diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan Senior Manager Anggaran, Senior Manager Pelaporan, serta staf yang terlibat dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran, serta melalui observasi langsung terhadap proses penganggaran. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan seperti laporan realisasi anggaran, RKAP, SOP, dan laporan pendukung lainnya. Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara simultan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai efektivitas proses penganggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran operasional telah dilaksanakan secara terstruktur, partisipatif, dan mengacu pada kebijakan serta standar operasional prosedur perusahaan. Proses penyusunan melibatkan unit kerja, cabang, dan divisi fungsional dengan pembagian peran yang jelas, serta didukung oleh penggunaan data historis dan sistem informasi terintegrasi sehingga meningkatkan ketertelusuran dan konsistensi data. Namun, efektivitas penyusunan masih dipengaruhi oleh perbedaan kualitas perencanaan dan kesiapan antarunit kerja. Pengendalian anggaran dilakukan melalui sistem persetujuan berjenjang, pembatasan pelepasan anggaran secara bertahap melalui konsep lock budget, serta monitoring rutin melalui evaluasi bulanan dan pengawasan harian dalam proses persetujuan transaksi. Mekanisme ini memungkinkan deteksi deviasi secara lebih dini dan mendorong disiplin penggunaan anggaran. Hambatan yang dihadapi meliputi faktor eksternal seperti perubahan kondisi pasar, fluktuasi nilai tukar, dan kebijakan korporasi, serta faktor internal seperti percepatan serapan anggaran, keterlambatan pelaporan realisasi, dan tantangan dalam pengklasifikasian jenis biaya. Secara keseluruhan, sistem telah berjalan secara terstruktur, namun peningkatan koordinasi, ketelitian, dan kemampuan adaptif tetap diperlukan untuk mendukung efektivitas pengelolaan anggaran operasional.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi global terutama di bidang bisnis menuntut para pelaku di dalamnya untuk senantiasa berinovasi guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan ketat. Perusahaan perlu mengantisipasi persaingan dengan mengendalikan setiap bagian internal serta menetapkan cara kreatif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Persaingan mendorong perusahaan berupaya semaksimal mungkin guna mewujudkan rencana yang telah disusun. Sasaran umum perusahaan berupa perolehan laba setinggi mungkin agar keberlangsungan usaha tetap terjaga pada masa mendatang. Kebutuhan tersebut menuntut perusahaan mampu merumuskan strategi yang lebih efektif dan efisien guna menghadapi persaingan sekaligus memperkuat posisinya di pasar.

Perusahaan perlu menerapkan sistem pengendalian manajemen (*management control system*) yang efektif untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas organisasi bergerak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem pengendalian manajemen berfungsi sebagai mekanisme yang mengarahkan perilaku manajerial, memastikan penggunaan sumber daya secara efisien, serta mendukung proses perencanaan dan evaluasi kinerja. Anthony dan Govindarajan (2017) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen mencakup proses perencanaan, penyusunan anggaran, pengukuran kinerja, serta tindakan korektif yang diperlukan untuk mengarahkan organisasi menuju pencapaian tujuannya.

Perusahaan perlu menyusun anggaran operasional secara efektif untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Anggaran operasional berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang menentukan alokasi sumber daya, estimasi biaya, serta target aktivitas yang harus dicapai dalam satu periode. Perencanaan dan pengendalian anggaran yang baik dapat membantu perusahaan menjaga stabilitas keuangan, meningkatkan efisiensi biaya, serta mendukung pencapaian kinerja operasional. Penelitian Panjaitan (2023) bahwa anggaran biaya operasional memiliki peran penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba karena perusahaan dapat memonitor realisasi biaya secara sistematis.

Evaluasi efektivitas anggaran menjadi penting karena penyimpangan anggaran dapat menimbulkan inefisiensi dan mengganggu proses operasional. Gulo dkk. (2024) menemukan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada instansi pemerintah sangat bergantung pada ketepatan perencanaan serta konsistensi dalam monitoring dan evaluasi anggaran. Selain itu, penelitian Kalauw (2018) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian anggaran dapat meningkat apabila penyusunan anggaran dilakukan secara sistematis dan memiliki sasaran yang jelas.

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 sebagai bagian dari BUMN yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran arus logistik nasional. Aktivitas operasional perusahaan sangat bergantung pada ketepatan perencanaan biaya dan efektivitas pengendalian anggaran. Kompleksitas operasional pelabuhan, seperti pelayanan kapal dan barang, menuntut adanya anggaran operasional yang disusun secara efisien dan dikendalikan secara berkelanjutan agar perusahaan dapat mencapai target kinerja dan menjaga daya saing.

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 merupakan BUMN yang memegang peran strategis dalam sistem logistik nasional. Perusahaan perlu memastikan bahwa proses penyusunan dan pengendalian anggaran operasional berjalan sesuai prinsip sistem pengendalian manajemen. Rasionalitas penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, serta evaluasi realisasi anggaran menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang efektif. Musthofa dan Biduri (2021) memperkuat hal tersebut dengan menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap akuntabilitas dan kinerja organisasi.

Penelitian ini menjadi penting karena PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 perlu memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang diterapkan melalui penyusunan dan pengendalian anggaran operasional telah berjalan secara efektif. Evaluasi diperlukan untuk mengetahui apakah proses penganggaran telah mendukung proses pengendalian biaya, apakah realisasi anggaran selaras dengan target yang ditetapkan, serta apakah sistem pengendalian manajemen yang digunakan mampu mendukung pencapaian tujuan operasional perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai

efektivitas penerapan sistem pengendalian manajemen dalam konteks anggaran operasional pada perusahaan jasa kepelabuhanan. Berdasarkan hal tersebut penulis memiliki tujuan untuk mengetahui tentang “Evaluasi Efektivitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2”.

1.2 Rumusan Masalah

Pembahasan yang akan dibahas lebih lanjut tertuang dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah penyusunan anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 2 sudah efektif untuk mencegah kesalahan dan penyimpangan data transaksi?
2. Bagaimana pengendalian anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 2 dilaksanakan sesuai mekanisme sistem pengendalian manajemen?
3. Faktor apa saja yang menjadi hambatan dalam pengendalian anggaran?

1.3 Tujuan Magang

Berdasarkan hasil rumusan masalah diatas, maka berikut tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menilai efektivitas penyusunan anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 2 berdasarkan konsep sistem pengendalian manajemen.
2. Menggambarkan proses pengendalian anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia Regional 2 sesuai mekanisme sistem pengendalian manajemen.
3. Mengetahui dan menganalisis kontribusi penerapan sistem pengendalian manajemen melalui penyusunan dan pengendalian anggaran operasional terhadap pencapaian tujuan operasional perusahaan.

1.4 Manfaat Magang

Manfaat yang dapat diperoleh dari kegiatan magang ini antara lain:

1. Bagi Mahasiswa
 - a. Mahasiswa mengembangkan wawasan dan pengalaman praktis dalam melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan penyusunan dan pengendalian anggaran operasional sesuai bidang keahlian akuntansi.

- b. Mahasiswa memperoleh pembekalan untuk menjadi individu yang kompeten, profesional, dan berintegritas sehingga memiliki kesiapan yang lebih baik dalam memasuki dunia kerja.
 - c. Mahasiswa memiliki kesempatan membangun jaringan profesional dengan para praktisi di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, sehingga dapat memperluas relasi dan pemahaman mengenai peluang karier di sektor jasa kepelabuhanan serta industri logistik.
 - d. Mahasiswa meningkatkan peluang untuk memperoleh kesempatan karier di perusahaan mitra maupun sektor terkait, karena pengalaman magang yang baik dapat menjadi nilai tambah dalam proses rekrutmen dan pengembangan karier setelah lulus.
2. Bagi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2
 - a. Perusahaan memperoleh hasil evaluasi yang membantu menilai efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional berdasarkan perspektif akademik.
 - b. Perusahaan mendapatkan masukan yang dapat mendukung peningkatan kualitas sistem pengendalian manajemen dan efisiensi operasional.
 - c. Perusahaan memperluas kolaborasi dengan institusi pendidikan dalam pengembangan sumber daya manusia.
 - d. Perusahaan memanfaatkan kehadiran mahasiswa untuk membantu pengumpulan data, observasi, serta analisis administratif tertentu.
 3. Bagi Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia
 - a. Fakultas memperkuat hubungan kerja sama dengan dunia industri, khususnya sektor jasa kepelabuhanan.
 - b. Fakultas memperoleh umpan balik mengenai relevansi kurikulum dengan kebutuhan dunia kerja melalui implementasi mahasiswa di lapangan.
 - c. Fakultas meningkatkan kontribusi dalam pengembangan penelitian terapan yang bermanfaat bagi institusi dan mitra industri.
 - d. Fakultas mengembangkan reputasi akademik melalui kegiatan magang yang menghasilkan karya ilmiah berkualitas.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Munandar (2015) dalam Tempoh dkk. (2021) mendefinisikan bahwa anggaran merupakan rencana yang disusun secara sistematis dan mencakup seluruh aktivitas perusahaan dalam bentuk satuan moneter untuk periode tertentu di masa mendatang. Secara lebih lanjut anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai aktivitas organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang, namun dapat pula disajikan dalam bentuk satuan barang atau jasa.

Mardiasmo (2018) dalam Wahidahwati (2020) menyatakan bahwa anggaran merupakan gambaran estimasi kinerja yang ingin dicapai selama periode tertentu dan dituangkan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran tersebut. Anggaran berfungsi sebagai sarana evaluasi kinerja yang dinilai berdasarkan target anggaran serta tingkat efisiensi pelaksanaannya.

Anggaran dipahami sebagai rencana yang dituangkan dalam bentuk finansial dan berisi estimasi pengeluaran untuk periode tertentu beserta strategi pemenuhannya (Kharisma & Siti, 2025). nggaran menggambarkan rencana kerja organisasi untuk masa mendatang yang disusun secara kuantitatif, formal, dan sistematis. Kesimpulannya, anggaran merupakan rencana kerja kuantitatif yang disusun secara formal dan sistematis serta memuat perkiraan kebutuhan pengeluaran untuk suatu periode tertentu (Waworuntu, 2019).

2.1.2 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Rudianto dalam Tempoh dkk. (2021) anggaran perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran sebagai berikut:

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan rencana kerja yang memuat seluruh aktivitas perusahaan dalam menghasilkan pendapatan pada periode tertentu.

Anggaran ini mencakup:

- a. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rancangan perusahaan mengenai jumlah pendapatan yang ingin dicapai pada kurun waktu tertentu.

b. Anggaran biaya

Anggaran biaya merupakan rencana mengenai besarnya biaya yang diperlukan perusahaan untuk mewujudkan pendapatan yang telah ditetapkan. Anggaran biaya terbagi menjadi:

- 1) Anggaran biaya tenaga kerja langsung, yaitu rencana biaya yang dialokasikan perusahaan untuk membayar tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proses produksi pada periode mendatang.
- 2) Anggaran biaya overhead, yaitu rencana biaya produksi selain biaya bahan baku serta biaya tenaga kerja langsung.
- 3) Anggaran biaya pemasaran, yaitu rencana mengenai besarnya biaya distribusi yang diperlukan perusahaan untuk menyalurkan produknya.
- 4) Anggaran biaya administrasi dan umum, yaitu rencana biaya operasional kantor administratif pada periode mendatang.

c. Anggaran laba

Anggaran laba merupakan besarnya keuntungan yang ingin dicapai perusahaan pada periode tertentu di masa mendatang. Anggaran ini merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2. Anggaran Keuangan

Rudianto dalam Tempoh dkk. (2021) menyatakan bahwa anggaran keuangan merupakan anggaran yang berhubungan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan proses menghasilkan ataupun menjual produk, melainkan berfungsi sebagai penunjang upaya perusahaan dalam kegiatan tersebut. Anggaran keuangan terdiri dari beberapa jenis, yaitu:

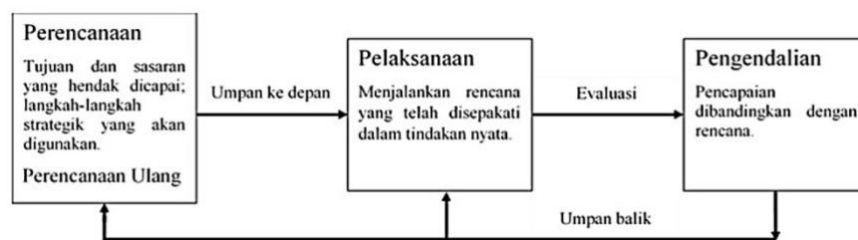
- a. Anggaran investasi, yaitu rencana perusahaan untuk melakukan pembelian barang modal atau aset jangka panjang yang digunakan dalam proses menghasilkan produk di masa mendatang, seperti pembangunan gedung kantor, pembangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan bentuk investasi lainnya.

- b. Anggaran kas, yaitu rencana mengenai arus masuk dan arus keluar kas perusahaan dalam periode tertentu, termasuk uraian mengenai sumber penerimaan dan penggunaan kas.
- c. Proyeksi neraca, yaitu gambaran mengenai kondisi keuangan yang ingin dicapai perusahaan pada periode mendatang. Proyeksi ini memuat jumlah aset yang dimiliki serta kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan pada masa yang akan datang.

2.1.3 Fungsi Anggaran

2.1.3.1 Perencanaan Anggaran

Sebagai instrumen perencanaan, anggaran memiliki manfaat pokok berupa penyediaan mekanisme umpan ke depan yang mendukung pelaksanaan operasi serta proses pengendalian (Welsch, 2020). Konsep umpan ke depan maupun umpan balik menjadi pedoman manajemen dalam merumuskan strategi serta mengambil keputusan operasional harian demi mencapai tujuan organisasi. Umpan ke depan bersumber dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan digunakan manajemen untuk memproyeksikan perkembangan kinerja organisasi pada masa mendatang secara berkelanjutan. Umpan balik berperan sebagai respons terhadap informasi tersebut dan dimanfaatkan untuk menyusun kembali rencana serta mengendalikan pelaksanaannya. Umpan balik mencakup kegiatan evaluasi, tindak lanjut, dan penyusunan rencana baru. Hubungan antara kedua mekanisme tersebut tercermin pada gambar 1 (Welsch, 2020).



Gambar 2. 1 Hubungan Mekanisme Umpan Balik

Perencanaan menjadi kebutuhan penting karena beberapa alasan, yaitu: (a) perencanaan memberikan arahan yang jelas dalam pencapaian tujuan, (b) keterbatasan sumber daya dan kemampuan unit kerja menuntut adanya alokasi yang terstruktur, (c) perencanaan membantu menekan kemungkinan kegagalan dalam menghadapi persaingan pasar, (d) setiap keputusan manajerial terkait

aktivitas bisnis berdampak langsung terhadap laba rugi perusahaan serta anggaran yang telah disusun sebelumnya (Rahman Efandi et al., 2025).

2.1.3.2 Pengendalian Anggaran

Pengendalian merupakan fungsi manajerial yang memiliki peran penting dalam pengelolaan organisasi karena menyediakan informasi bagi manajemen untuk melakukan perbaikan tindakan pada periode berikutnya agar tujuan perusahaan dapat tercapai (Robbins & Coulter, 2021). Anggaran berperan sebagai salah satu instrumen yang digunakan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian tersebut.

Pengendalian mencakup dua aspek utama, yaitu aspek informasi dan aspek tindakan. Informasi yang diperlukan berkaitan dengan tingkat pelaksanaan kegiatan aktual serta besarnya penyimpangan yang muncul. Tindakan diperlukan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan atau menyesuaikan kegiatan pada periode selanjutnya agar hasil yang dicapai tetap sesuai dengan standar yang telah ditentukan (Wibowo, 2022). Proses pengendalian perlu dilakukan secara berkelanjutan sepanjang periode kegiatan agar manajemen dapat mendeteksi penyimpangan secara cepat dan tidak hanya mengandalkan evaluasi pada akhir periode yang sering menimbulkan keterlambatan perbaikan.

Agar anggaran berfungsi secara lebih efektif sebagai alat pengendalian, perusahaan dapat membagi anggaran tahunan menjadi periode yang lebih pendek, seperti anggaran bulanan. Penggunaan periode yang lebih singkat membantu manajemen membandingkan realisasi dengan target secara lebih cepat tanpa menunggu akhir tahun anggaran (Sari & Prabowo, 2023). Evaluasi yang dilakukan secara berkala akan memudahkan manajemen dalam menentukan tindakan korektif yang diperlukan.

Menurut Nafarin dalam (Irman dkk., 2020), pengendalian dipahami sebagai proses penilaian terhadap pelaksanaan kegiatan dengan cara membandingkan hasil aktual dengan rencana anggaran serta menetapkan tindakan korektif ketika ditemukan penyimpangan yang dianggap merugikan. Proses pengendalian memiliki beberapa tujuan utama, yaitu memastikan kegiatan operasional berlangsung sesuai rencana, mengidentifikasi besarnya penyimpangan yang terjadi, serta menetapkan langkah koreksi terhadap

penyimpangan tersebut agar pelaksanaan anggaran tetap berada pada jalur yang ditetapkan. Pengesahan anggaran menandai dimulainya tahap implementasi anggaran sekaligus tahap pengawasan terhadap realisasi kegiatan yang mengacu pada rencana yang telah disusun.

2.2 Management Control System

2.2.1 Pengertian Management Control System

Pengendalian manajemen berfungsi memastikan bahwa seluruh aktivitas dan sumber daya organisasi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen mencakup proses memantau, mengevaluasi, dan menyesuaikan kegiatan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengendalian tidak hanya berkaitan dengan pengawasan pelaksanaan tugas, tetapi juga mencakup tindakan koreksi ketika terjadi penyimpangan dari target organisasi. Anthony dan Govindarajan (2015) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen berlangsung melalui penetapan standar, pengukuran kinerja aktual, perbandingan antara target dan realisasi, serta pemberian koreksi apabila terdapat perbedaan yang signifikan. Alur tersebut menunjukkan bahwa pengendalian merupakan mekanisme berkelanjutan yang berperan menjaga konsistensi pencapaian tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen (Management Control System/MCS) memperkuat proses tersebut melalui struktur, prosedur, serta alat yang digunakan organisasi untuk mengarahkan perilaku, mengendalikan aktivitas, dan memastikan efektivitas pencapaian tujuan. Widyaningrum dan Arifin (2022) menyatakan bahwa MCS berperan penting dalam meningkatkan efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran karena MCS menyediakan kerangka yang memungkinkan organisasi memonitor realisasi anggaran secara sistematis dan responsif. Melalui MCS, organisasi memperoleh informasi umpan balik yang akurat sehingga manajemen dapat melakukan koreksi secara cepat terhadap penyimpangan anggaran.

Sanchez-Rodriguez dan Spraaakman (2021) menegaskan bahwa MCS berfungsi sebagai alat evaluasi kinerja anggaran, terutama melalui mekanisme pengawasan formal, sistem pelaporan, serta proses umpan balik yang membantu manajemen menilai kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan. Penelitian tersebut

menjelaskan bahwa keberadaan MCS yang kuat mendorong pelaksanaan anggaran yang lebih disiplin dan transparan, sehingga kualitas pengambilan keputusan meningkat. Selain itu, struktur MCS yang baik membantu organisasi mengidentifikasi penyimpangan secara dini sehingga risiko kegagalan dalam mencapai target anggaran dapat diminimalkan.

Putra dan Wicaksono (2023) menambahkan bahwa MCS berpengaruh langsung terhadap efektivitas anggaran dalam organisasi pemerintah daerah. Sistem ini membantu memastikan bahwa standar, prosedur, serta tanggung jawab anggaran dijalankan secara konsisten oleh setiap unit kerja. Studi tersebut menunjukkan bahwa penerapan MCS meningkatkan kepatuhan terhadap rencana anggaran, mempercepat proses evaluasi periodik, serta memperkuat tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang ditemukan. Dengan demikian, MCS menjadi elemen penting dalam menciptakan proses perencanaan anggaran yang efektif dan pengendalian pelaksanaan anggaran yang akurat.

Gabungan temuan dari ketiga penelitian tersebut menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen merupakan komponen krusial dalam mendukung efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran. MCS menyediakan kerangka yang memungkinkan organisasi memperoleh informasi relevan secara berkelanjutan, mengevaluasi penyimpangan, serta mengambil tindakan koreksi secara tepat waktu. Integrasi MCS ke dalam proses perencanaan dan pengendalian anggaran menjadikan organisasi lebih adaptif, akuntabel, dan mampu mempertahankan kinerja yang selaras dengan tujuan jangka panjang.

2.2.2 Jenis-Jenis Management Control System

Management Control System mencakup berbagai mekanisme formal maupun informal yang digunakan organisasi untuk mengarahkan perilaku, mengelola aktivitas, dan memastikan bahwa tujuan strategis dapat tercapai secara efektif. Chenhall (2003) menjelaskan bahwa MCS memiliki beberapa komponen utama yang sering digunakan organisasi dalam proses pengendalian dan pengambilan keputusan.

1. Sistem Pengendalian Diagnostik

Sistem pengendalian diagnostik berfungsi memantau hasil kerja melalui indikator kinerja utama dan membandingkannya dengan standar yang telah

ditetapkan. Sistem ini memudahkan manajemen dalam mengidentifikasi penyimpangan serta mengarahkan tindakan koreksi secara cepat. Pengukuran kinerja, laporan anggaran, dan evaluasi realisasi termasuk dalam sistem ini.

2. Sistem Pengendalian Interaktif

Sistem pengendalian interaktif digunakan untuk menangani ketidakpastian lingkungan dan dinamika strategi organisasi. Sistem ini mendorong komunikasi intensif antara manajer dan bawahan melalui pertemuan rutin serta diskusi aktif mengenai isu-isu strategis. Pengendalian interaktif membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dan merumuskan keputusan yang tepat.

3. Sistem Pengendalian Formal

Sistem pengendalian formal mencakup prosedur, kebijakan, aturan, dan struktur organisasi yang ditetapkan untuk mengarahkan proses kerja. Sistem ini mencakup anggaran, standar operasional prosedur (SOP), sistem pelaporan, dan mekanisme audit. Pengendalian formal memberikan pedoman kerja yang jelas dan menjadi dasar akuntabilitas organisasi.

4. Sistem Pengendalian Informal

Sistem pengendalian informal terbentuk melalui budaya organisasi, nilai, norma kerja, dan hubungan sosial antaranggota organisasi. Sistem ini mempengaruhi perilaku individu melalui penguatan sosial dan ekspektasi bersama. Budaya kerja yang kuat membantu menciptakan komitmen organisasi dan meningkatkan kualitas pelaksanaan anggaran.

5. Sistem Pengendalian Berbasis Kinerja

Sistem pengendalian berbasis kinerja memusatkan perhatian pada penilaian kinerja individual maupun unit kerja. Sistem ini meliputi penilaian kinerja, reward system, serta pengukuran berbasis hasil. Sistem ini memastikan bahwa setiap anggota organisasi memiliki dorongan kuat untuk mencapai target anggaran.

2.2.3 Relevansi Management Control System (MCS) terhadap Efektivitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran

Management Control System memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa proses penyusunan dan pengendalian anggaran berlangsung secara efisien,

akurat, dan selaras dengan tujuan organisasi. Widyaningrum dan Arifin (2022) menunjukkan bahwa MCS memperkuat efektivitas anggaran melalui penyediaan informasi yang relevan, mekanisme pengawasan sistematis, dan fasilitas untuk mendeteksi penyimpangan secara dini.

Relevansi utama MCS terhadap proses penyusunan anggaran terlihat dari kemampuannya menyediakan struktur dan prosedur yang membantu organisasi merumuskan rencana anggaran secara realistis dan terukur. Sistem pelaporan dan media komunikasi internal dalam MCS memastikan bahwa setiap unit kerja memiliki informasi yang cukup untuk menyusun anggaran berdasarkan kebutuhan operasional dan kapasitas sumber daya.

MCS juga memegang fungsi penting dalam proses pengendalian anggaran. Sistem ini memungkinkan manajemen memantau realisasi anggaran secara berkala melalui laporan diagnostik yang membandingkan rencana dengan realisasi. Sanchez-Rodriguez dan Spraaakman (2021) menjelaskan bahwa MCS membantu mengidentifikasi penyimpangan anggaran secara cepat sehingga tindakan koreksi dapat dilakukan sebelum penyimpangan berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Putra dan Wicaksono (2023) menunjukkan bahwa penerapan MCS meningkatkan disiplin anggaran serta memperkuat akuntabilitas pelaksanaan anggaran pada sektor publik. Hasil ini menegaskan bahwa MCS berperan memastikan bahwa setiap unit kerja mengikuti prosedur perencanaan dan pengendalian anggaran sesuai standar organisasi.

Manfaat lain dari keberadaan MCS yaitu peningkatan kualitas keputusan manajerial. Informasi yang lengkap, akurat, dan terstruktur mendukung manajemen dalam menentukan langkah korektif dan strategi perbaikan. Sistem pengendalian interaktif dalam MCS juga membantu organisasi menyesuaikan rencana anggaran ketika terjadi perubahan kondisi internal maupun eksternal.

Keseluruhan fungsi tersebut menunjukkan bahwa MCS memberikan kontribusi signifikan terhadap penyusunan anggaran yang efektif dan pengendalian anggaran yang responsif. Sistem ini memungkinkan organisasi mencapai tujuan finansial dan operasional secara konsisten melalui proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi yang terintegrasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 1: Kajian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
1	Wally, T. T. A. (2025). Analisis Pengendalian Anggaran Biaya Operasional Terhadap Efektivitas Kinerja Pada Perusahaan MNJ Consulting Jayapura.	Variabel Independen: Pengendalian anggaran biaya operasional Variabel Dependen: Efektivitas kinerja perusahaan	Pengendalian anggaran yang efektif pada tahun 2023–2024 mampu menekan biaya operasional di bawah anggaran yang ditetapkan sehingga meningkatkan laba perusahaan. Sebaliknya, pada tahun 2022 lemahnya pengendalian anggaran menyebabkan biaya operasional melebihi anggaran dan mengakibatkan kerugian.
2	Retnosari, M. C., Suryawati, C., & Harto, P. (2022). Analisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran di RSUP Dr. Kariadi Semarang.	Variabel Independen: Efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran Variabel Dependen: Kinerja keuangan rumah sakit	Pelaksanaan anggaran telah dilakukan dengan prinsip efektivitas dan efisiensi, namun fleksibilitas pengelolaan keuangan masih belum optimal. Efektivitas dan efisiensi anggaran berpengaruh kuat terhadap pendapatan operasional, biaya operasional, dan kinerja keuangan rumah sakit.
3	Agustina, A. N., Sinaga, F. E. S., Pasaribu, A. G. B., & Vientiany, D. (2026). Peranan anggaran produksi dalam meningkatkan efektivitas perencanaan dan	Variabel Independen: Anggaran produksi Variabel Dependen: Efektivitas perencanaan dan pengendalian biaya produksi	Anggaran produksi berfungsi sebagai instrumen manajemen yang sistematis dalam menyeimbangkan biaya tenaga kerja, bahan baku, dan biaya overhead. Penerapan yang tepat dapat mengurangi pemborosan, namun efektivitasnya sering terhambat oleh rendahnya akurasi estimasi, keterbatasan sumber daya manusia, dan kurangnya sinergi

	pengendalian biaya produksi perusahaan.		antara fungsi perencanaan dan pengawasan.
4	Santoso, J. O., & Riyadi, S. (2024). Budget Implementation as a Work Control Tool Work at the Mulyorejo Pratama Tax Service Office	Variabel Independen: Implementasi anggaran operasional Variabel Dependen: Pengendalian kerja dan efisiensi operasional	Implementasi anggaran operasional sebagai alat pengendalian kerja terbukti meningkatkan efisiensi operasional melalui analisis varians antara anggaran dan realisasi. Anggaran berperan penting dalam memastikan kegiatan berjalan sesuai program kerja serta sebagai alat evaluasi dan pengendalian biaya operasional.
5	Marliana, S., Nasya, A. A., & Wahdiat, I. S. (2024). The Influence of Operational Cost Budgets and Cost Control on Performance in Regional Drinking Water Companies (PDAM).	Variabel Independen: Anggaran biaya operasional dan pengendalian biaya Variabel Dependen: Kinerja perusahaan PDAM	Pengendalian biaya operasional berpengaruh signifikan terhadap kualitas layanan dan kinerja keuangan PDAM, sedangkan anggaran biaya operasional tidak berpengaruh secara langsung. Penelitian ini menegaskan perlunya pengendalian biaya sebagai bagian dari pengelolaan anggaran untuk meningkatkan performa perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell dan Poth (2021), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang berasal dari fenomena sosial atau masalah tertentu. Penelitian kualitatif menekankan pemahaman mendalam melalui proses pengumpulan data yang dilakukan dalam konteks alamiah.

Menurut Herdiansyah (2020), penelitian kualitatif berfokus pada interpretasi makna terhadap data, bukan pada pengukuran angka. Data dalam penelitian kualitatif diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sehingga peneliti dapat memahami pola, proses, dan hubungan antarvariabel yang terjadi di lapangan.

Metode penelitian kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2. Penelitian ini berupaya menggambarkan secara mendalam bagaimana proses perencanaan anggaran disusun, bagaimana mekanisme pengendalian anggaran dilaksanakan, serta faktor-faktor yang memengaruhi tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasional. Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi agar diperoleh informasi komprehensif yang menggambarkan praktik penyusunan dan pengendalian anggaran di perusahaan.

3.2 Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Menurut Gunawan (2020), data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara dan observasi. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan diperoleh melalui dokumen, laporan, publikasi, maupun arsip resmi.

Penelitian ini memperoleh data primer dari wawancara dengan Senior Manager Anggaran dan staf yang terlibat dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran, seperti bagian keuangan, perencanaan, dan operasional di PT Pelabuhan

Indonesia (Persero) Regional 2. Selain itu, peneliti melakukan observasi terhadap proses penyusunan dan evaluasi anggaran yang sedang berlangsung.

Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, seperti laporan realisasi anggaran, kebijakan anggaran, SOP penyusunan dan pengendalian anggaran, laporan tahunan, serta dokumen relevan lain yang mendukung analisis efektivitas pengelolaan anggaran. Literatur berupa buku dan jurnal ilmiah terbaru yang membahas anggaran dan pengendalian juga digunakan untuk memperkuat analisis.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini mengikuti pendapat Sugiyono (2020) yang menyebutkan bahwa teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Ketiga teknik tersebut digunakan agar data yang diperoleh bersifat triangulatif dan dapat menggambarkan fenomena secara akurat.

1. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara semi-terstruktur dengan Senior Manager Anggaran dan pegawai yang terkait dengan penyusunan dan pengendalian anggaran. Wawancara dilakukan kepada staf perencanaan, keuangan, dan divisi operasional yang memahami proses penganggaran. Wawancara ini bertujuan menggali informasi mengenai tahapan penyusunan anggaran operasional, metode pengendalian yang digunakan, kendala yang dihadapi, serta persepsi pegawai mengenai tingkat efektivitas pengelolaan anggaran.

2. Dokumentasi

Peneliti menggunakan dokumen perusahaan yang mencakup laporan realisasi anggaran, dokumen perencanaan anggaran tahunan, SOP penyusunan anggaran, laporan audit internal, dan pedoman pengendalian anggaran. Dokumen tersebut memberikan data empiris terkait kesesuaian antara rencana dan realisasi anggaran serta efektivitas mekanisme pengendalian anggaran.

3. Observasi

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap proses penyusunan dan pengendalian anggaran operasional. Observasi dilakukan pada aktivitas rapat penyusunan anggaran, proses verifikasi anggaran, serta prosedur pengendalian realisasi anggaran. Observasi bertujuan memahami pola pelaksanaan anggaran

dan mengidentifikasi faktor yang memengaruhi efektivitas pengendalian anggaran di perusahaan.

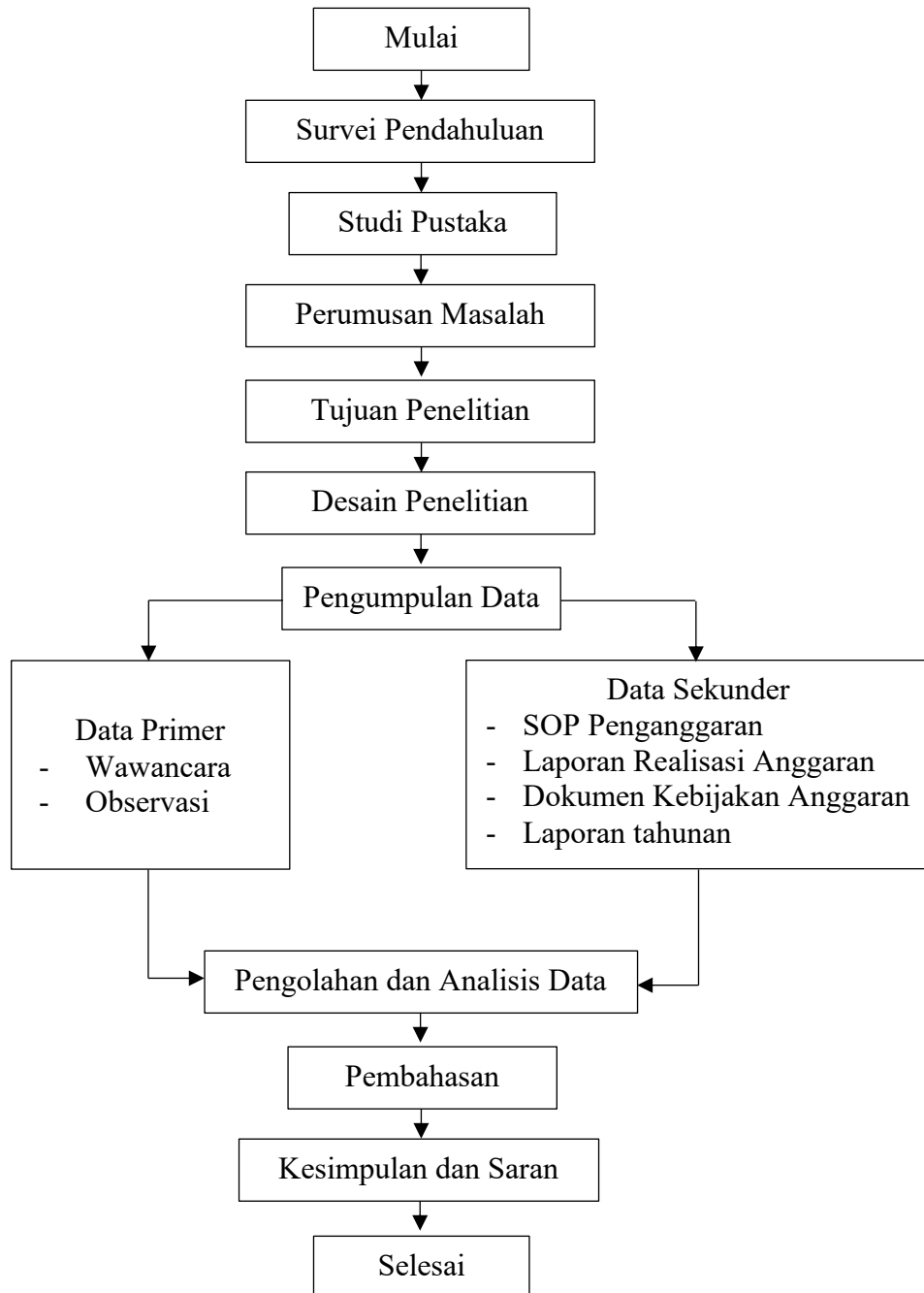
3.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data yang relevan dengan penyusunan dan pengendalian anggaran operasional. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun data secara sistematis agar pola dan hubungan dapat terlihat. Tahap penarikan kesimpulan dilakukan untuk memperoleh temuan penelitian yang menggambarkan tingkat efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2.

Analisis data dilakukan secara simultan dengan proses pengumpulan data karena penelitian kualitatif bersifat dinamis dan membutuhkan interpretasi yang terus berkembang. Teknik ini memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam dan menghasilkan gambaran yang akurat mengenai praktik pengelolaan anggaran operasional di perusahaan.

3.5 Alur Penelitian

Metodologi penelitian bertujuan untuk menyelesaikan masalah yang ada secara terstruktur. Berikut pembagian dari flow chart penelitian ditunjukkan dalam Gambar 3.1 dibawah ini.



Berdasarkan Gambar 3.1 di atas, alur penelitian ini terdiri dari beberapa tahapan yang dilakukan untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam terkait

efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 sebagai mana dijelaskan sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan

Pada tahap ini peneliti melakukan pengamatan awal terhadap kondisi perusahaan untuk mengidentifikasi proses penganggaran yang berjalan serta potensi permasalahan yang akan diteliti.

2. Studi Pustaka

Peneliti mengumpulkan teori dan referensi dari buku maupun jurnal terkait anggaran, pengendalian anggaran, dan Management Control System (MCS) sebagai dasar penyusunan kerangka teori.

3. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil pengamatan awal dan teori yang dikaji, peneliti menyusun rumusan masalah yang menjadi fokus penelitian, meliputi efektivitas penyusunan anggaran, efektivitas pengendalian anggaran, dan hambatan yang terjadi.

4. Tujuan Penelitian

Pada tahap ini dirumuskan tujuan penelitian yang disusun untuk menjawab permasalahan, yaitu mengevaluasi efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional serta mengidentifikasi faktor penghambatnya.

5. Pengumpulan Data

Peneliti mengumpulkan data melalui dua jenis sumber:

- a. Diperoleh melalui wawancara dengan manajer dan staf yang terlibat dalam penyusunan dan pengendalian anggaran serta observasi langsung terhadap proses kerja di lapangan.
- b. Berasal dari dokumen perusahaan seperti SOP anggaran, laporan realisasi anggaran, laporan tahunan, kebijakan perusahaan, dan arsip keuangan lainnya.

6. Pengolahan dan Analisis Data

Data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi diolah menggunakan model analisis Miles, Huberman, dan Saldana, yaitu melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

7. Pembahasan

Pada tahap ini peneliti menganalisis temuan lapangan dan membandingkannya dengan teori untuk menjelaskan efektivitas proses penganggaran dan mengidentifikasi kendala yang terjadi.

8. Kesimpulan dan Saran

Tahap akhir penelitian berupa penyusunan kesimpulan yang menjawab rumusan masalah serta pemberian saran yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran operasional.

3.6 Pertanyaan Penelitian

1. Efektivitas Penyusunan Anggaran Operasional
 - a. Bagaimana proses penyusunan anggaran operasional dilakukan dari tahap awal hingga finalisasi?
 - b. Unit atau pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran, dan bagaimana pembagian perannya?
 - c. Apa dasar atau acuan yang digunakan perusahaan dalam menentukan kebutuhan anggaran setiap unit?
 - d. Apakah sasaran anggaran yang ditetapkan sudah jelas dan terukur?
 - e. Bagaimana kualitas data atau informasi yang digunakan dalam penyusunan anggaran?
 - f. Apakah proses penyusunan anggaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan? Jika tidak, apa penyebab keterlambatannya?
 - g. Bagaimana koordinasi antarunit dalam proses penyusunan anggaran?
 - h. Menurut Bapak/Ibu, apakah anggaran yang disusun sudah mencerminkan kondisi operasional secara realistis? Mengapa?
 - i. Pada aspek apa saja penyusunan anggaran dinilai sudah efektif?
 - j. Pada bagian mana penyusunan anggaran masih belum efektif?
2. Proses Pengendalian Anggaran Operasional
 - a. Bagaimana mekanisme pengendalian anggaran operasional yang berlaku di perusahaan ini?
 - b. Seberapa sering dilakukan monitoring atau evaluasi realisasi anggaran?
 - c. Siapa yang bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengevaluasi realisasi anggaran?

- d. Bagaimana perusahaan mendeteksi adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi?
 - e. Indikator apa yang digunakan untuk menilai terjadinya deviasi anggaran?
 - f. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan ketika ditemukan deviasi anggaran?
 - g. Apakah tindakan korektif dapat dilaksanakan dengan cepat? Faktor apa yang mendukung atau menghambat?
 - h. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem pengendalian anggaran saat ini sudah efektif? Pada bagian mana?
 - i. Bagian mana dari pengendalian anggaran yang masih memerlukan perbaikan?
 - j. Apakah terdapat contoh situasi di mana pengendalian anggaran berjalan efektif atau kurang efektif?
3. Hambatan Penyusunan dan Pengendalian Anggaran
- a. Hambatan apa saja yang biasanya muncul dalam proses penyusunan anggaran operasional?
 - b. Apakah hambatan tersebut lebih banyak disebabkan oleh faktor internal, keterbatasan data, koordinasi, atau faktor lainnya?
 - c. Dalam proses pengendalian anggaran, kendala apa yang paling sering ditemui?
 - d. Apakah pernah terjadi keterlambatan penyampaian laporan realisasi anggaran? Jika iya, apa penyebabnya?
 - e. Bagaimana peran teknologi informasi dalam mendukung atau menghambat proses penyusunan dan pengendalian anggaran?
 - f. Menurut Bapak/Ibu, hambatan apa yang paling berpengaruh terhadap ketidakakuratan penyusunan anggaran maupun penyimpangan realisasi?
 - g. Apa saran Bapak/Ibu untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut agar proses penyusunan dan pengendalian anggaran dapat berjalan lebih efektif?

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 atau dikenal sebagai Pelindo Regional merupakan bagian dari PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo), perusahaan BUMN yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan dan logistik maritim. Pelindo adalah BUMN Non-Listed yang sahamnya 100% dimiliki oleh Kementerian BUMN selaku Pemegang Saham mewakili Negara Republik Indonesia. Pelindo bergerak di bidang jasa kepelabuhanan dan logistik maritim, mengelola seluruh aktivitas di pelabuhan Indonesia seperti layanan peti kemas, non-peti kemas, logistik, energi, serta peralatan dan pelayanan kapal, termasuk bongkar muat barang, tambat kapal, pandu, dan tunda, serta pengembangan kawasan pesisir.

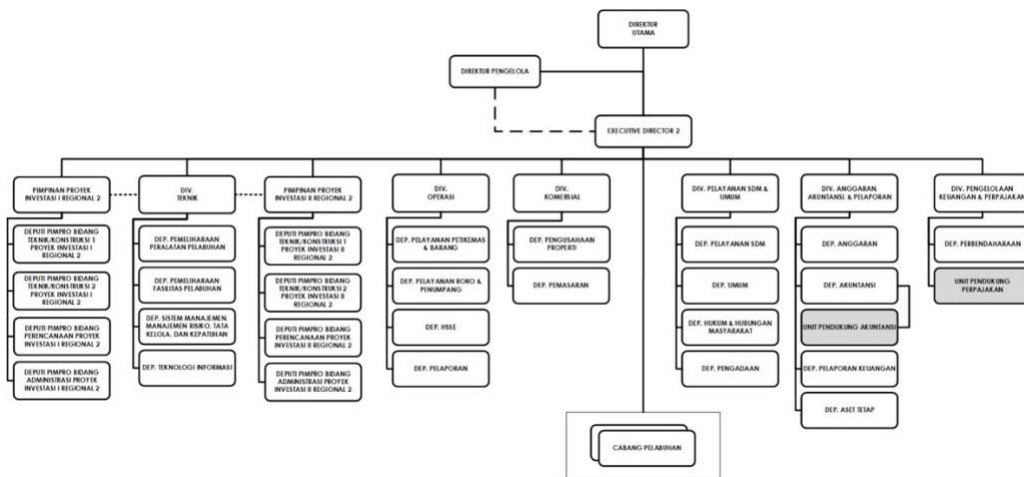
Pelindo juga membentuk 4 kantor regional yang bertugas sebagai perwakilan Pelindo di 4 wilayah operasi dan saat ini penulis berada di Regional 2 Tanjung Priok. Sebagai perusahaan yang berada di tengah arus perubahan industri logistic, Pelindo berkomitmen memberikan layanan kepelabuhanan yang modern, efisien, dan berdaya saing internasional. Layanannya meliputi jasa kapal, jasa barang dan logistik, penyediaan dermaga, penumpukan barang, serta pengelolaan sistem maritim yang terintegrasi. Sebagai salah satu regional dengan jaringan pelabuhan terluas dan fasilitas paling modern di Indonesia, Pelindo Regional 2 memiliki keunggulan dalam infrastruktur, konektivitas nasional, dan efisiensi operasional.

Magang di lingkungan Pelindo II memberikan kesempatan untuk memahami proses kerja di sektor kepelabuhanan secara langsung, mulai dari aspek administratif, operasional, hingga sistem pendukung modern yang digunakan untuk meningkatkan kualitas layanan. Dengan dinamika kerja yang profesional serta peran besar perusahaan dalam sektor logistik, pengalaman magang di Pelindo II diharapkan dapat memberikan wawasan praktis yang relevan dan memperkuat kompetensi mahasiswa dalam memasuki dunia kerja

4.1.2 Visi dan Misi

Visi PT Pelindo adalah Menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia. Adapun Misi dari PT Pelindo yaitu Mewujudkan jaringan ekosistem maritim nasional melalui peningkatan konektivitas jaringan dan integrasi pelayanan guna mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2



Gambar 3. 1 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO)



Gambar 3. 2 Struktur Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO)

PT. Pelabuhan Indonesia tersebar di 32 Provinsi, memiliki 125 dermaga pelabuhan, memiliki 1 titik kantor pusat yang berada di Jakarta Utara, 4 kantor Regional, 77 Cabang, 4 Subholding, 57 Anak Perusahaan dan 25.900 karyawan.

4.1.4 Makna Logo PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2



Gambar 3. 3 Logo PT Pelabuhan Indoensia (PERSERO)

Bentuk huruf 'P' yang menyerupai ikan melambangkan peran vital Pelindo sebagai tulang punggung maritim nasional dan komitmen pada kelestarian laut, sementara warna biru gradasi mewakili laut Indonesia, stabilitas, dan profesionalisme, serta inspirasi jalur laut melambangkan konektivitas dan kontribusi pada "tol laut" Indonesia, menunjukkan semangat maju dan globalisasi.

1. Bentuk 'P' (Ikan): Inisial Pelindo sekaligus simbol ikan yang mencerminkan kekayaan laut Indonesia dan komitmen menjaga ekosistem maritim.
2. Warna Biru (Gradasi): Melambangkan laut Indonesia, stabilitas, kepercayaan, integritas, profesionalisme, dan pengabdian.
3. Inspirasi Jalur Laut: Menggambarkan jalur pelayaran yang sibuk, menunjukkan peran aktif dalam transportasi laut sebagai urat nadi ekonomi dan terwujudnya tol laut.
4. Gerak Maju (Secara Keseluruhan): Logo mencerminkan semangat transformasi dan visi Pelindo menjadi perusahaan global yang melayani nasionalisme maritim.

4.2 Aktivitas Magang

4.2.1 Tempat dan Waktu Kegiatan Magang

Nama Perusahaan	:	PT Pelabuhan (PERSERO) Regional 2
Alamat	:	Jl. Raya Pelabuhan No.9, Tj. Priok, Kec. Tj. Priok, Jkt Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14230
Posisi	:	Finance, Anggaran
Periode Magang	:	4 Bulan (1 Oktober 2025 – 31 Januari 2026)

4.2.2 Data Peserta

Nama : Darin Calancita
NIM : 22312013
Program Studi : Akuntansi
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Universitas : Universitas Islam Indonesia
No. Tlp : 089522854244
Email : 22312013@students.uui.ac.id

4.2.3 Perkembangan Pelaksanaan Magang

Sejak memulai kegiatan magang di PT Pelabuhan Indonesia, penulis telah melalui berbagai tahap perkembangan. Pada minggu pertama, orientasi Perusahaan dilaksanakan, memperkenalkan penulis pada lingkungan perusahaan, para karyawan, dan budaya kerja di perusahaan. Pengenalan ini mencakup berbagai departemen dan divisi, khususnya Divisi Anggaran, tempat penulis ditempatkan.

Penulis melaksanakan magang di PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2 yang berada di Tanjung Priok, Jakarta Utara. Pelaksanaan magang berlangsung selama empat bulan dimulai pada tanggal 1 Oktober 2025 sampai dengan 1 Januari 2025. Kegiatan magang dilakukan selama lima hari kerja, yaitu dari hari senin sampai dengan hari jum'at, dengan jam kerja dimulai pukul 08.00 WIB (senin- kamis) dan 07.30 (jumat) dengan mendengarkan lagu kebangsaan Indonesia raya setiap hari tiap jam 10.00 WIB dan pulang pukul 17.00 (senin-kamis), pukul 16.30 (jumat).

Selama magang, penulis dibantu oleh mentor yaitu Bapak Galang Riski selaku *Senior Manager* dan seluruh karyawan PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2. Bimbingan dan dukungan dari mentor serta karyawan perusahaan sangat membantu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Evaluasi dan umpan balik dilakukan di akhir setiap bulan bersama mentor pembimbing yang sangat membantu dalam mengidentifikasi area perbaikan dan memberikan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Sampai dengan laporan tengah magang ini, penulis telah memperoleh banyak pengalaman dan pengetahuan, serta pemahaman yang lebih dalam dalam bidang kerja akuntansi.

Berikut tentang tata cara berpakaian sesuai ketentuan yang diberikan oleh perusahaan:

1. Senin – Atasan kemeja berwarna putih serta bawahan biru/hitam
2. Selasa – Kemeja biru pelindo
3. Rabu – Kemeja Bebas formal
4. Kamis – Kemeja bebas formal
5. Jumat – Atasan batik sopan

4.2.4 Ketercapaian Aktivitas Magang

No	Waktu Pelaksanaan	Aktivitas	Hasil
1	Minggu 1 1 Oktober – 10 Oktober	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengenalan Lingkungan Kantor Regional 2 2. Pengenalan Tentang aplikasi kerja yang akan di gunakan setiap hari yaitu SAP dan Pelindo Office 3. Briefing oleh Ssenior Manager 4. Mengoprasikan dan menginput pekerjaan di SAP 5. Membuat evaluasi atas pekerjaan rutin 6. Memperkenalkan struktur divisi anggaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui sistem kerja dan budaya perusahaan menjadi bekal yang sangat penting untuk menjalankan tugas magang selanjutnya. 2. Mendapatkan wawasan yang mendalam mengenai proses pengelolaan Anggaran agar efektif dalam setahun. 3. Mengetahui bagaimana cara menggunakan SAP untuk transfer budget. 4. Mengetahui struktur Pelindo mulai dari Pusat, Regional, Cabang, Anak Perusahaan dan seterusnya.

			5. Mengetahui cara mengoprasikan SAP ke Exel.
2	Minggu 2 13Oktober – 17 Oktober	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempelajari rumus rumus excel seperti excel sumif, vlookup, hlookup,iferror,subtotal, max,min, dan lainnya agar pekerjaan lebih efektif. 2. Belajar memahami isi nota dinas permintaan user untuk di evluasi. 3. Belajar mengecek web Pelindo E Office untuk mengetahui pengajuan anggaran dari user. 4. Mempelajari tentang Peraturan direksi untuk mengetahui dan di jadikan dasar dasar pekerjaan yang kita lakukan 5. Mempelajari tentang budget control 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui cara menahan anggaran agar tidak cepat habis 2. Mengetahui bagaimana cara menerapkan efesiensi yang efektif 3. Mengetahui cara berkonsultasi denga user terkait. 4. Mengetahui cara mengaplikasikan kertas kerja yang di gunakan habis mengevaluasi suatu pekerjaan.
3	Minggu 3 20 Oktober – 24 Oktober	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempelajari tentang evaluasi open lock (Anggaran 1 Tahun yang di lock 30%) 2. Mempelajari tentang transfer budget (transfer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui cara evaluasi open lock 12 cabang 2. Mengetahui cara mengevaluasi transfer budget 12 cabang di bawah Regional 2

		<p>anggaran dari 1 divisi ke divisi lain)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Mempelajari tentang peraturan direksi yang membahas tentang honor 4. Mempelajari pekerjaan rutin 5. Mempelajari tentang struktur Perusahaan dari yang paling tinggi hingga ke anak cabang 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Mengetahui peraturan direksi tentang honor pekerja organik dan TAD
4.	Minggu 4 27 Oktober – 31 Oktober	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempelajari tentang klasifikasi RKAP 2026 2. Mempelajari tentang mengupdate budget control untuk melihat anggaran di kantor Regional 2 hingga 12 cabang di bawahnya 3. Mempelajari tentang web yang di gunakan untuk melihat semua pekerjaan yang ada di hari ini 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui cara mengklasifikasikan RKAP 2026 secara detail 2. Mengetahui cara mengupdate Budget Control dari SAP untuk melihat sisa anggaran per hari ini. 3. Mengetahui cara menggunakan web yang di gunakan PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2.
5	Minggu 5 3 November – 7 November	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempelajari cara follow up ke user untuk mengkonfirmasi permintaan dari user 2. Mempelajari cara membuat nota dinas untuk di kirim ke atasan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengetahui cara eksekusi pekerjaan langsung 2. Bisa konfirmasi langsung ke user yang berkaitan.

		3. Mempelajari cara meminta lampiran pendukung ke cabang atas permintaan yang di minta oleh user.	
6	Minggu 6 10 November – 14 November	1. Mempelajari sheet terbaru yang di lampirkan di open lock 2. Mempelajari pembuatan open lock di kertas kerja langsung	1. Mengetahui sheet terbaru yang di lampirkan di open lock untuk melihat available anggaran di COA lain 2. Mengetahui cara pembuatan di kertas kerja langsung dan bisa mengeksekusi pekerjaan itu sendiri.
7	Minggu 7 17November – 21 November	1. Mempelajari cara membuat nota dinas atas Open Lock 2. Mempelajari rumus rumus exel yang ada di open lock 3. Mempelajari tentang anak anak perusahaan yang di naungi oleh PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2	1. Mengetahui cara rumus rumus cepat di dalam exel guna mempermudah mengevaluasi open lock dan transfer budget 2. Mengetahui tentang anak anak Perusahaan yang di naungi oleh PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2
8	Minggu 8 24 November – 28 November	1. Mempelajari tentang seluruh isi SAP PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2 2. Mempelajari cara menggunakan masing	1. Mengetahui seluruh fungsi dan kegunaan yang ada di SAP PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2.

		<p>masing isi dari seluruh SAP yang ada</p> <p>3. Mempelajari tentang ketentuan SPPD</p>	<p>2. Mengetahui masing masing struktur SAP yang di gunakan oleh divisi anggaran dan lainnya</p> <p>3. Mengetahui cara mengajukan SPPD di web PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2</p>
9	Minggu 9 1 Desember – 5 Desemeber	<p>1. Mempelajari isi isi RKAP 2026 Regional dan 12 Cabang</p> <p>2. Mempelajari cara merevisi RKAP Regional dan 12 Cabang</p> <p>3. Mempelajari aplikasi terbaru PANDA dari PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2</p>	<p>1. Mengetahui cara merevisi RKAP tahun depan untuk di efesiensi kan</p> <p>2. Mengetahui cara mengetahui realisasi tahun ini oleh cabang cabang dan regional</p> <p>3. Mengetahui cara aplikasi PANDA guna mempermudah Perusahaan dan bank untuk melakukan rekonsiliasi bank</p>
10	Minggu 10 8 Desember– 12 Desember	<p>1. Mempelajari tentang pekerjaan rutin yang ada di divisi anggaran</p> <p>2. Mempelajari cara mendeteksi adanya permintaan dari user yang harusnya sudah di bayar</p> <p>3. Mempelajari cara melihat kontrak kontrak yang sudah di akru dari awal tahun</p>	<p>1. Melakukan zoom langsung dengan cabang untuk pembahasan RKAP yang berkaitan dengan pekerjaan rutin yang di lakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2</p> <p>2. Bisa mengeksekusi langsung pengecekan kontrak kontrak yang sudah di akru</p>

11	Minggu 11 15 Desember – 19 Desember	3. Mempelajari tentang alur pembuatan RKAP yang sudah di ajukan dari bulan mei dan di revisi hingga sekarang 4. Mengetahui alur pengajuan permintaan user ke Regional dan ke HO (kantor pusat)	5. Melakukan zoom langsung dengan cabang untuk membahas terkiat RKAP 2026 yang sudah di ajukan oleh cabang
12	Minggu 12 22 Desember – 26 Desember	1. Mengerjakan Laporan Akhir Magang dan Video Dokumentasi Magang	
13	Minggu 13 29 Desember – 1 Januari	1. Mengerjakan Laporan Akhir Magang dan video dokumentasi Magang	
14	Minggu 14 1 Januari – 30 Januari	1. Menyusun laporan Tugas akhir Magang	

4.3 Hasil Penelitian

4.3.1 Efektivitas Penyusunan Anggaran Operasional

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan Staff Anggaran dan Senior Manager Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, serta hasil observasi terhadap mekanisme dan dokumen penganggaran, dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran operasional di Regional 2 telah dilaksanakan secara terkoordinasi dan mengacu pada pedoman perusahaan yang berlaku.

Penyusunan anggaran operasional diawali dengan tahapan perencanaan yang telah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur (SOP) anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Setiap tahapan dalam proses tersebut dijalankan secara berurutan, mulai dari pengumpulan data kebutuhan anggaran dari unit kerja,

cabang, dan divisi, dilanjutkan dengan pembahasan di tingkat regional, hingga tahap finalisasi untuk kemudian disampaikan kepada Head Office. Staff Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 menyampaikan bahwa *“seluruh proses penyusunan anggaran sudah memiliki alur yang jelas karena telah diatur secara lengkap dalam SOP perusahaan, sehingga pelaksanaannya tinggal mengikuti ketentuan yang berlaku.”* Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki kerangka kerja penyusunan anggaran yang terstruktur dan dapat dijadikan pedoman oleh seluruh unit kerja.

Dari sisi pelibatan pihak-pihak terkait, penyusunan anggaran operasional dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan semua entitas dan fungsi di lingkungan Regional 2. Head Office berperan dalam menetapkan kebijakan dan arahan strategis, sementara kantor regional berfungsi sebagai penghubung dan pengendali proses penyusunan anggaran dari cabang-cabang dan anak perusahaan. Seluruh divisi fungsional, seperti Operasional, Komersial, Keuangan, SDM, dan HSSE, turut berkontribusi dalam menyusun usulan anggaran sesuai dengan kebutuhan dan tanggung jawab masing-masing. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa *“anggaran digunakan oleh semua fungsi, sehingga seluruh unit terlibat, dengan divisi anggaran berperan sebagai koordinator yang mengompilasi, menelaah, dan menyelaraskan usulan dari setiap divisi.”* Pola keterlibatan ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melalui proses kolaboratif antarunit kerja.

Dasar penyusunan anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 bersumber dari beberapa aspek, antara lain realisasi anggaran pada periode sebelumnya, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), serta proyeksi kegiatan operasional yang akan dilaksanakan pada tahun berjalan. Selain itu, perusahaan juga mempertimbangkan adanya perubahan dalam proses bisnis, penambahan aset, maupun rencana pengembangan infrastruktur. Staff Anggaran menyatakan bahwa *“realisasi tahun sebelumnya menjadi acuan utama, kemudian disesuaikan dengan kebutuhan operasional di tahun berikutnya serta petunjuk teknis dari Head Office.”* Pendekatan ini menunjukkan bahwa anggaran disusun berdasarkan kombinasi antara pengalaman empiris dan rencana strategis perusahaan.

Efektivitas penyusunan anggaran juga tercermin dari kejelasan sasaran yang ingin dicapai. Sasaran anggaran ditetapkan secara spesifik dan dapat diukur, baik dari sisi pendapatan maupun beban operasional. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa target yang ditetapkan bersifat minimal dan jelas, sehingga dapat dijadikan tolok ukur oleh setiap unit kerja dalam melaksanakan aktivitasnya. Dengan adanya sasaran yang terdefinisi secara rinci, unit kerja memiliki pedoman yang jelas dalam menggunakan anggaran sesuai dengan tujuan perusahaan.

Dari aspek kualitas data, penyusunan anggaran operasional didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi, khususnya SAP dan BPC. Sebagian besar data yang digunakan dalam penyusunan anggaran bersumber langsung dari sistem tersebut, sehingga data yang diolah merupakan data aktual dan dapat ditelusuri kembali. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa *“data pendapatan, biaya, penyusutan, risiko, dan investasi sudah saling terhubung dalam sistem, sehingga proses analisis dapat dilakukan secara menyeluruh.”* Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa penggunaan sistem ini membantu mengurangi potensi kesalahan input data dan meningkatkan konsistensi informasi antarunit kerja.

Selain itu, penyusunan anggaran operasional di Regional 2 dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu ini tidak terlepas dari kebijakan perusahaan yang menjadikan penyusunan anggaran sebagai bagian dari Key Performance Indicator (KPI), baik bagi individu maupun divisi. Staff Anggaran mengungkapkan bahwa *“karena penyusunan anggaran menjadi KPI, seluruh pihak berupaya untuk memenuhi timeline yang telah ditentukan agar tidak berdampak pada penilaian kinerja.”* Hal ini menunjukkan adanya dorongan internal yang kuat bagi unit kerja untuk menyelesaikan proses penyusunan anggaran tepat waktu.

Koordinasi antarunit dalam proses penyusunan anggaran juga dinilai berjalan dengan baik. Koordinasi dilakukan melalui berbagai media komunikasi, seperti pembentukan grup komunikasi antar divisi, penunjukan Person in Charge (PIC) pada setiap segmen, serta pembentukan tim penyusunan RKAP yang ditetapkan melalui Surat Keputusan. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa pembagian tugas dalam tim tersebut dilakukan secara jelas, misalnya tim keuangan menangani aspek keuangan dan RKAM, tim komersial fokus pada target

pendapatan, dan tim SDM bertanggung jawab atas perencanaan kebutuhan pegawai. Pola koordinasi ini membantu memperlancar arus informasi dan mempercepat proses penyusunan anggaran.

Meskipun secara umum penyusunan anggaran operasional telah berjalan dengan baik, hasil penelitian juga menunjukkan adanya beberapa aspek yang masih memerlukan perhatian. Salah satu kendala yang muncul adalah perbedaan tingkat kesiapan dan kualitas perencanaan antar unit kerja atau cabang. Staff Anggaran menyampaikan bahwa *“masih terdapat unit yang belum menyampaikan data secara lengkap atau tepat waktu, sehingga diperlukan waktu lebih dan penyesuaian tambahan.”* Hal senada juga disampaikan oleh Senior Manager Anggaran yang menyatakan bahwa penyusunan anggaran menjadi kurang optimal apabila rencana kerja yang diajukan tidak disusun secara matang atau tidak selaras dengan arah kebijakan manajemen.

4.3.2 Proses Pengendalian Anggaran Operasional

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui wawancara dengan Senior Manager Anggaran dan Senior Manager Pelaporan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, serta hasil observasi terhadap sistem dan prosedur yang digunakan, dapat diketahui bahwa pengendalian anggaran operasional di perusahaan tersebut dilaksanakan melalui mekanisme yang terintegrasi antara kebijakan, sistem informasi, dan peran unit kerja yang terkait.

Pengendalian anggaran operasional dilandasi oleh kebijakan direksi yang dituangkan dalam Surat Keputusan dan dijabarkan lebih lanjut ke dalam standar operasional prosedur. Kebijakan ini mengatur seluruh tahapan pengelolaan anggaran, mulai dari perencanaan, pengajuan, pelaksanaan, hingga pembayaran. Senior Manager Pelaporan menyampaikan bahwa *“mekanisme pengendalian anggaran memiliki payung kebijakan yang jelas, sehingga setiap proses pengajuan dan realisasi anggaran telah memiliki aturan yang harus dipatuhi oleh user dan unit kerja.”* Temuan ini menunjukkan bahwa pengendalian anggaran tidak dilakukan secara ad hoc, melainkan berdasarkan kerangka kebijakan yang telah ditetapkan oleh manajemen.

Dalam praktiknya, pengendalian anggaran operasional dilaksanakan melalui sistem berbasis teknologi informasi. Setiap transaksi yang berkaitan dengan

anggaran harus melalui sistem perusahaan, baik dalam bentuk Purchase Requisition (PR), Purchase Order (PO), pengajuan uang muka, maupun proses pembayaran invoice. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa *“pengendalian dilakukan melalui proses approval anggaran yang berjenjang, sehingga setiap pengajuan harus melewati tahapan persetujuan sesuai dengan kewenangan yang telah ditetapkan.”* Dengan mekanisme tersebut, setiap penggunaan anggaran dapat ditelusuri sejak tahap awal pengajuan hingga realisasi pembayaran.

Selain mekanisme approval, perusahaan juga menerapkan konsep walking budget dalam pengendalian anggaran operasional. Anggaran yang telah ditetapkan tidak langsung dirilis secara keseluruhan, melainkan dilepas secara bertahap sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan realisasi. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa *“anggaran yang dirilis pada awal periode biasanya hanya sekitar 50 persen dan 70 persen, sehingga ruang untuk terjadinya pemborosan atau penggunaan anggaran di luar rencana dapat ditekan.”* Hasil observasi peneliti menunjukkan bahwa penerapan walking budget ini menjadi salah satu instrumen pengendalian yang efektif dalam menjaga disiplin dan efisiensi penggunaan anggaran sepanjang periode berjalan.

Monitoring dan evaluasi realisasi anggaran dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Senior Manager Anggaran menyatakan bahwa evaluasi realisasi anggaran dilakukan setiap bulan oleh tim anggaran dan tim pelaporan. Sementara itu, Senior Manager Pelaporan menambahkan bahwa pengawasan juga berlangsung hampir setiap hari, terutama pada saat proses approval pengajuan anggaran. Pola monitoring ini menunjukkan bahwa pengendalian anggaran tidak hanya bersifat periodik, tetapi juga melekat pada setiap tahapan proses pengelolaan anggaran.

Tanggung jawab pengawasan dan evaluasi realisasi anggaran tidak hanya berada pada divisi anggaran atau keuangan, tetapi juga pada user sebagai pemilik anggaran. Senior Manager Pelaporan menjelaskan bahwa *“pihak pertama yang bertanggung jawab adalah user, karena user yang menggunakan dan mengetahui kebutuhan anggarannya.”* Setelah itu, staf keuangan dan divisi anggaran berperan dalam melakukan pengawasan lanjutan, memastikan bahwa realisasi anggaran sesuai dengan perencanaan dan ketentuan yang berlaku. Pembagian tanggung

jawab ini menunjukkan adanya mekanisme pengendalian berlapis yang melibatkan berbagai pihak.

Deteksi penyimpangan antara anggaran dan realisasi dilakukan melalui perbandingan data anggaran dengan data realisasi yang tercatat dalam sistem. Indikator yang digunakan untuk menilai terjadinya deviasi adalah tingkat serapan anggaran serta kesesuaian antara jenis biaya yang dianggarkan dengan realisasi penggunaannya. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa *“penyimpangan relatif kecil karena anggaran tidak dirilis penuh sejak awal, dan setiap realisasi selalu dibandingkan dengan anggaran yang tersedia.”* Namun demikian, hasil wawancara dengan Senior Manager Pelaporan menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam mendeteksi penyimpangan pada pos biaya tertentu yang memiliki karakteristik serupa, seperti biaya bahan makanan, jamuan, dan rumah tangga.

Apabila ditemukan deviasi antara anggaran dan realisasi, langkah yang dilakukan adalah melakukan evaluasi dan meminta klarifikasi kepada unit kerja atau user terkait. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa *“divisi anggaran akan menyampaikan hasil evaluasi dan meminta penjelasan mengenai penyebab terjadinya deviasi tersebut.”* Proses ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap perbedaan antara anggaran dan realisasi memiliki dasar yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Selama deviasi tersebut dapat dijelaskan dan tidak melanggar ketentuan yang berlaku, maka realisasi anggaran masih dapat diterima.

Tindakan korektif terhadap deviasi anggaran pada umumnya dapat dilaksanakan dengan relatif cepat. Hal ini didukung oleh sistem informasi yang telah terintegrasi serta adanya alur koordinasi yang jelas antara divisi anggaran, tim pelaporan, dan unit kerja. Senior Manager Pelaporan menyampaikan bahwa kecepatan tindakan korektif sangat bergantung pada respons user dalam memberikan klarifikasi dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan. Dengan demikian, peran aktif unit kerja menjadi faktor penentu dalam efektivitas tindak lanjut pengendalian anggaran.

4.3.3 Hambatan dalam Penyusunan dan Pengendalian Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan Senior Manager Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 dan didukung oleh hasil observasi peneliti, diketahui bahwa dalam pelaksanaan penyusunan dan pengendalian

anggaran operasional masih dijumpai sejumlah hambatan yang bersumber dari faktor eksternal maupun internal perusahaan.

Hambatan yang paling sering muncul dalam tahap penyusunan anggaran berkaitan dengan kondisi eksternal yang sulit diprediksi, khususnya dinamika pasar dan fluktuasi ekonomi. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa perubahan tarif kapal menjadi salah satu faktor yang memengaruhi ketepatan perencanaan anggaran pendapatan. Informan menyampaikan bahwa *“perubahan tarif kapal sangat dipengaruhi oleh kondisi pasar, sehingga apa yang sudah direncanakan di awal tahun bisa saja berubah di tengah periode berjalan.”* Selain itu, fluktuasi nilai tukar juga menjadi kendala dalam penyusunan anggaran, mengingat sebagian komponen biaya operasional dipengaruhi oleh kurs. Senior Manager Anggaran menegaskan bahwa *“pergeseran nilai tukar seratus rupiah saja sudah cukup berdampak signifikan terhadap besaran anggaran perusahaan.”*

Selain dinamika pasar, hambatan lain dalam penyusunan anggaran operasional berasal dari adanya perubahan kebijakan dan aksi korporasi perusahaan. Senior Manager Anggaran mengungkapkan bahwa *“ketika terjadi aksi korporasi, seperti peralihan aset atau perubahan struktur kepemilikan yang berkaitan dengan Danantara, maka timeline kegiatan bisa bergeser dan berpengaruh langsung terhadap penggunaan anggaran.”* Perubahan tersebut menyebabkan anggaran yang telah disusun sebelumnya perlu dilakukan penyesuaian agar selaras dengan kondisi aktual perusahaan.

Dari sisi internal, hambatan dalam penyusunan anggaran juga berkaitan dengan kualitas perencanaan dari unit kerja. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa masih terdapat kondisi di mana rencana kerja yang diajukan belum disusun secara matang. Informan menyatakan bahwa *“penyusunan anggaran menjadi kurang optimal apabila rencana kerja yang diajukan tidak disertai dengan perencanaan yang detail atau tidak selaras dengan timeline manajemen.”* Keadaan ini mengharuskan divisi anggaran melakukan klarifikasi dan penyesuaian tambahan sebelum usulan anggaran dapat difinalisasi.

Hambatan juga dijumpai pada tahap pengendalian anggaran operasional. Salah satu kendala yang sering terjadi adalah kondisi ketika serapan anggaran berlangsung lebih cepat dari yang direncanakan. Senior Manager Anggaran

menjelaskan bahwa *“ada kondisi di mana anggaran yang seharusnya terserap sekitar 70 persen hingga bulan September, justru sudah habis pada bulan Juli karena adanya kebutuhan operasional yang meningkat.”* Kondisi ini menimbulkan tekanan terhadap pengelolaan anggaran pada sisa periode berjalan.

Dalam proses pengendalian, keterlambatan penyampaian laporan realisasi anggaran juga menjadi hambatan yang dihadapi. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa *“keterlambatan laporan biasanya terjadi karena proses pengumpulan dan verifikasi data dari berbagai unit kerja membutuhkan waktu.”* Ketergantungan pada kelengkapan data dari unit kerja menyebabkan tim pelaporan tidak selalu dapat menyusun laporan realisasi anggaran sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan.

Hambatan lainnya berkaitan dengan pengklasifikasian jenis biaya dalam pengendalian anggaran. Meskipun sistem telah digunakan secara terintegrasi, masih terdapat ruang interpretasi pada beberapa pos biaya yang memiliki karakteristik serupa. Senior Manager Pelaporan sebelumnya juga menjelaskan bahwa *“masih ada kategori biaya yang mirip, seperti bahan makanan, jamuan, dan rumah tangga, sehingga pengklasifikasian biaya kadang menjadi tantangan.”* Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara peruntukan anggaran dan realisasi kegiatan apabila tidak dikendalikan secara cermat.

Terkait peran teknologi informasi, Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa sistem informasi yang digunakan telah membantu proses penyusunan dan pengendalian anggaran. Namun, informan juga menegaskan bahwa *“sistem akan berjalan optimal apabila data yang dimasukkan oleh unit kerja sudah lengkap dan sesuai.”* Dengan demikian, keterbatasan bukan terletak pada sistem, melainkan pada kualitas data yang disampaikan oleh unit kerja.

Sebagai upaya mengatasi hambatan-hambatan tersebut, Senior Manager Anggaran menyarankan perlunya perencanaan yang lebih matang sejak awal periode. Informan menyampaikan bahwa *“perusahaan perlu menyusun rencana kerja manajemen yang lebih detail, disertai dengan pemetaan risiko, agar pergeseran kegiatan dan anggaran dapat diantisipasi sejak awal.”* Dengan adanya pemetaan risiko, pengendalian anggaran dapat dilakukan secara lebih terarah dan siap menghadapi perubahan kondisi selama periode berjalan.

4.4 Pembahasan

Penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 tidak dapat dilepaskan dari karakteristik perusahaan sebagai badan usaha milik negara yang menjalankan kegiatan operasional berskala besar dan melibatkan banyak unit kerja. Anggaran dalam kondisi ini tidak hanya berfungsi sebagai daftar rencana biaya dan pendapatan, tetapi juga sebagai alat pengarah kegiatan, alat pengendali penggunaan dana, serta dasar penilaian kinerja unit dan individu (Sinuhaji & Nasution, 2023). Oleh karena itu, efektivitas anggaran sangat ditentukan oleh bagaimana proses tersebut dijalankan sejak tahap perencanaan hingga pengawasan realisasinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran operasional di Regional 2 dilakukan dengan mengikuti alur dan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Setiap unit kerja menyusun usulan anggaran berdasarkan kebutuhan operasional yang akan dijalankan pada periode berikutnya, kemudian usulan tersebut dikompilasi dan ditelaah oleh divisi anggaran di tingkat regional. Pola ini mencerminkan bahwa penyusunan anggaran tidak dilakukan secara sepihak, melainkan melalui mekanisme koordinasi antarunit. Dalam praktiknya, keterlibatan banyak pihak memberikan ruang bagi unit kerja untuk menyampaikan kebutuhan riil di lapangan, sekaligus memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian agar selaras dengan kebijakan perusahaan.

Meskipun demikian, keterlibatan unit kerja dalam penyusunan anggaran tidak selalu menghasilkan kualitas perencanaan yang seragam. Berdasarkan hasil wawancara, masih ditemukan perbedaan dalam ketepatan dan kelengkapan data yang disampaikan oleh masing-masing unit atau cabang. Beberapa unit telah mampu menyusun perencanaan dengan cukup rinci, sementara unit lain masih memerlukan klarifikasi lanjutan dari divisi anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas penyusunan anggaran tidak hanya ditentukan oleh keberadaan SOP, tetapi juga oleh kemampuan unit kerja dalam menerjemahkan rencana operasional ke dalam perhitungan anggaran yang logis dan dapat dipertanggungjawabkan. Temuan ini sejalan dengan pandangan Pradila et al. (2024) yang menyatakan bahwa sistem

penganggaran yang baik tetap membutuhkan kualitas perencanaan dari pihak yang terlibat secara langsung.

Penggunaan data historis sebagai dasar penyusunan anggaran memberikan kontribusi terhadap kesesuaian anggaran dengan kondisi operasional sebelumnya. Data realisasi yang bersumber dari sistem perusahaan memungkinkan divisi anggaran melakukan perbandingan antara rencana dan pelaksanaan pada periode sebelumnya. Pendekatan ini membantu mengurangi risiko pengajuan anggaran yang terlalu jauh dari kondisi aktual. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa data historis belum sepenuhnya mampu mengantisipasi perubahan kondisi operasional yang bersifat dinamis. Ketika terjadi perubahan aktivitas, penambahan aset, atau kebijakan baru dari perusahaan induk, anggaran yang disusun berdasarkan pola lama berpotensi tidak lagi sesuai dengan kebutuhan yang muncul di tengah periode berjalan. Hal ini menunjukkan bahwa data historis perlu dikombinasikan dengan analisis rencana kerja yang lebih adaptif agar anggaran tetap relevan.

Dalam aspek pengendalian, temuan penelitian memperlihatkan bahwa Regional 2 telah memiliki mekanisme pengawasan anggaran yang cukup ketat melalui sistem persetujuan berjenjang. Setiap pengajuan penggunaan anggaran harus melalui proses approval sesuai dengan kewenangan masing-masing level jabatan. Selain itu, penerapan konsep lock budget membatasi penggunaan anggaran secara bertahap, sehingga unit kerja tidak dapat langsung mengakses seluruh alokasi dana yang telah ditetapkan. Mekanisme ini berperan sebagai pengaman agar penggunaan anggaran tetap sesuai dengan rencana dan tidak terjadi pengeluaran yang berlebihan pada awal periode. Widyawati (2025) menjelaskan bahwa pengendalian anggaran akan berjalan lebih baik apabila organisasi menerapkan pembatasan penggunaan dana yang disesuaikan dengan progres kegiatan.

Pemantauan realisasi anggaran yang dilakukan secara rutin, baik melalui laporan bulanan maupun pengawasan harian dalam proses approval, menunjukkan bahwa pengendalian tidak hanya dilakukan pada akhir periode. Dengan adanya pemantauan berkelanjutan, potensi penyimpangan dapat terdeteksi lebih awal. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengendalian anggaran masih menghadapi tantangan pada aspek kepatuhan user. Dalam beberapa kasus, pengajuan anggaran belum sepenuhnya sesuai dengan peruntukan pos biaya, terutama pada

jenis biaya yang memiliki karakteristik mirip. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun sistem telah tersedia, konsistensi penerapan tetap bergantung pada kedisiplinan dan pemahaman pengguna anggaran. Hal ini sejalan dengan temuan Mayasari et al. (2023) yang menyatakan bahwa efektivitas pengendalian anggaran sangat dipengaruhi oleh perilaku pengguna anggaran, bukan hanya oleh sistem yang digunakan.

Hambatan dalam penyusunan dan pengendalian anggaran yang teridentifikasi dalam penelitian ini berasal dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal, seperti perubahan kondisi pasar, fluktuasi nilai tukar, dan kebijakan strategis perusahaan, menyebabkan rencana anggaran yang telah disusun mengalami penyesuaian dalam pelaksanaannya. Sementara itu, faktor internal berkaitan dengan keterbatasan perencanaan unit kerja, perbedaan pemahaman atas klasifikasi biaya, serta proses koordinasi yang membutuhkan waktu ketika terjadi perubahan rencana. Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa anggaran operasional tidak bersifat statis, melainkan sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan usaha dan kesiapan organisasi dalam merespons perubahan.

Berdasarkan analisis tersebut, penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 telah berjalan dengan kerangka yang terstruktur dan terkoordinasi. Namun, efektivitas anggaran masih dipengaruhi oleh kualitas perencanaan di tingkat unit kerja, kedisiplinan dalam penggunaan dan pelaporan anggaran, serta kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan anggaran terhadap perubahan kondisi operasional. Anggaran dalam hal ini tidak hanya berperan sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai cerminan dari kemampuan manajerial organisasi dalam mengelola sumber daya secara terarah dan terkendali.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai evaluasi efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, maka kesimpulan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 telah dilaksanakan secara terstruktur dan mengacu pada standar operasional prosedur serta kebijakan perusahaan. Proses penyusunan melibatkan unit kerja, cabang, dan divisi fungsional dengan peran yang jelas, sehingga anggaran disusun berdasarkan kebutuhan operasional yang nyata. Penggunaan data realisasi periode sebelumnya, RKAP, serta dukungan sistem informasi terintegrasi membantu menjaga ketertiban dan ketelusuran data anggaran. Namun, efektivitas penyusunan anggaran masih dipengaruhi oleh perbedaan kesiapan dan kualitas perencanaan antar unit kerja, yang menyebabkan perlunya klarifikasi dan penyesuaian pada tahap evaluasi.
2. Pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 telah dilaksanakan sesuai mekanisme sistem pengendalian manajemen. Pengendalian dilakukan melalui kebijakan direksi, sistem persetujuan berjenjang, serta penerapan konsep lock budget yang membatasi pelepasan anggaran secara bertahap. Setiap penggunaan anggaran harus melalui proses approval dan tercatat dalam sistem, sehingga realisasi anggaran dapat diawasi sejak tahap pengajuan hingga pembayaran. Monitoring dilakukan secara rutin melalui evaluasi bulanan dan pengawasan harian dalam proses persetujuan, yang membantu menjaga kesesuaian antara anggaran dan realisasi.
3. Hambatan dalam penyusunan dan pengendalian anggaran operasional berasal dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi perubahan kondisi pasar, fluktuasi nilai tukar, serta kebijakan strategis dan aksi korporasi perusahaan yang memengaruhi pelaksanaan rencana anggaran. Sementara itu, faktor internal berkaitan dengan perbedaan kualitas perencanaan unit kerja, percepatan serapan anggaran pada periode tertentu, keterlambatan penyampaian data realisasi, serta tantangan dalam pengklasifikasian jenis biaya yang memiliki karakteristik serupa.

Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan perlunya peningkatan koordinasi, kedisiplinan, dan ketelitian dalam pengelolaan anggaran.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, beberapa saran dapat diajukan diantaranya:

1. Bagi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, disarankan agar proses penyusunan anggaran di tingkat unit kerja dan cabang didukung dengan perencanaan yang lebih rinci sejak awal periode. Penyusunan rencana kerja yang lebih terukur dan selaras dengan arah kebijakan manajemen dapat membantu mengurangi kebutuhan klarifikasi dan revisi pada tahap evaluasi anggaran.
2. Bagi mahasiswa selanjutnya yang akan melaksanakan magang di bidang anggaran atau keuangan, disarankan untuk mempelajari terlebih dahulu alur penganggaran, kebijakan perusahaan, serta dasar penggunaan sistem informasi yang akan digunakan di Perusahaan yang di tuju.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- Debora Junita Panjaitan. (2023). Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba PT Inti Citra Agung. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 1(2), 81–87. <https://doi.org/10.70052/jeba.v1i2.144>
- Gulo, E., Telaumbanua, A., Waruwu, S., Batee, M. M., & Kakisina, S. M. (2024). Analisis Efektivitas Pengelolaan Anggaran Belanja Operasional Kantor Pencarian Dan Pertolongan Kelas B Nias. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 227–232. <https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.272>
- Gunawan, I. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Bumi Aksara.
- Herdiansyah, H. (2020). *Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu sosial*. Salemba Humanika.
- Irman, M., Samosir, T., & Suryani, L. (2020). Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68–79. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/index>
- Kalauw, A. A. (2018). Pengaruh Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Efektifitas Pengendalian Anggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. *Jurnal Maneksi*, 7(2), 74–85. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i2.180>
- Kharisma Kartini, & Siti Nurhayati Nafsiah. (2025). Evaluasi Efektivitas Pengelolaan Anggaran dalam Program Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) oleh Dinas Sosial Kota Palembang: Kajian atas Ketepatan Sasaran, Ketepatan Waktu, dan Transparansi. *Economic Reviews Journal*, 4(3), 1189–1195.

- <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.823>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. SAGE Publications.
- Musthofa, M. & Biduri, S. (2022). *The Effect of Clarity of Budget Goals and Internal Control on Performance Accountability*. ACOPEN UMSIDA.
- Putra, A. R., & Wicaksono, A. (2023). The role of management control systems in strengthening budget accountability in the public sector. *Public Sector Accounting Journal*, 5(1), 45–59.
- Rahman Efandi, Mursal, Yantri, O., & Suyanto. (2025). Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen Pada Unit Maintenance & Readiness Pt. Bandara Internasional Batam. *Zona Keuangan: Program Studi Akuntansi (S1) Universitas Batam*, 15(1), 50–62. <https://doi.org/10.37776/zuang.v15i1.1877>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management*. Pearson.
- Sari, A., & Prabowo, H. (2023). Pengendalian anggaran dan efektivitas operasional. *Jurnal Manajemen Kontemporer*, 8(1), 14–25.
- Sanchez-Rodriguez, C., & Spraakman, G. (2021). The influence of management control systems on budgeting effectiveness: Evidence from service firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(3), 385–403. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0124>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.
- Tempoh, R., Karamoy, H., & Pinatik..., S. (2021). Analisis of the Use of General Administration Costs on the Improvement of Supervisor Performance At Pt.Pln (Persero) Up2B Minahasa System. *Jurnal EMBA*, 9(3), 1753–1761.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Widyaningrum, R., & Arifin, Z. (2022). Management control systems and budgeting performance: An empirical analysis in Indonesian local government. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 19(2), 112–128. <https://doi.org/10.21002/jaki.2022.07>
- Wahidahwati. (2020). Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja , Ketepatan Sasaran Anggaran, Dan Pengendalian Internal Pada Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 9(3), 1–23.

- Pradila, Y., Astuty, W., & Hanum, Z. (2024). Pengaruh Perencanaan Anggaran, Pelaksanaan Anggaran Dan Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Penyerapan Anggaran Dengan Sistem Pengendalian Internal Sebagai Variabel Moderasi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 2289-2320.
- Widyawati, N. (2025). Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Dalam Organisasi. *Jurnal Ilmiah Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(3), 665-669.
- Mayasari, D. A., Indarti, I., & Nurdhiana, N. (2023). Partisipasi Penyusunan Anggaran, Pemanfaatan Aplikasi Sistem Keuangan dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kinerja Manajerial PT. Fumira. *Jurnal Ilmiah Aset*, 25(1), 9-19.
- Sinuhaji, T. N. R., & Nasution, M. I. P. (2023). Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Birorena Polda Sumut. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 275-282.
- Wally, T. T. A. (2025). Analisis Pengendalian Anggaran Biaya Operasional Terhadap Efektivitas Kinerja Pada Perusahaan MNJ Consulting Jayapura. *Value Relevance: Jurnal Akuntansi*, 3(1), 322-334.
- Retnosari, M. C., Suryawati, C., & Harto, P. (2022). Analisis efektivitas dan efisiensi pengelolaan anggaran di RSUP Dr. Kariadi Semarang. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 10(3), 231-240.
- Santoso, J. O., & Riyadi, S. (2024). Budget Implementation as a Work Control Tool Work at the Mulyorejo Pratama Tax Service Office. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 4(2), 606–612.
- Marliana, S., Nasya, A. A., & Wahdiat, I. S. (2024). The Influence of Operational Cost Budgets and Cost Control on Performance in Regional Drinking Water Companies (PDAM). *Indonesian Journal of Advanced Research*, 3(6), 791–808.
- Agustina, A. N., Sinaga, F. E. S., Pasaribu, A. G. B., & Vientiany, D. (2026). Peranan anggaran produksi dalam meningkatkan efektivitas perencanaan dan pengendalian biaya produksi perusahaan. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 25(2), 1051–1060.

TRANSCRIPT WAWANCARA

A. Efektivitas Penyusunan Anggaran Operasional

Informan: Staff Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran operasional dilakukan dari tahap awal hingga finalisasi?

Jawaban: Proses penyusunan anggaran operasional sebenarnya sudah diatur secara lengkap dalam SOP anggaran PT Pelabuhan Indonesia. Jadi, kami mengikuti alur yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, mulai dari tahap perencanaan awal, pengumpulan data dari unit-unit terkait, pembahasan di tingkat regional, hingga akhirnya dilakukan finalisasi dan penyampaian ke Head Office.

2. Unit atau pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran, dan bagaimana pembagian perannya?

Jawaban: Kalau berbicara dari sisi entitas, yang terlibat itu pertama tentu Head Office sebagai penentu kebijakan, kemudian kantor wilayah atau regional, lalu cabang-cabang di Regional 2, termasuk juga anak perusahaan. Sementara dari sisi segmen atau fungsi, hampir semua terlibat, seperti Teknik, SDM, Operasional, Komersial, dan Keuangan. Masing-masing divisi menyusun usulan anggaran sesuai dengan kebutuhan dan ruang lingkup kerjanya.

3. Apa dasar atau acuan yang digunakan perusahaan dalam menentukan kebutuhan anggaran setiap unit?

Jawaban: Dasar utamanya adalah realisasi anggaran tahun sebelumnya dan juga proyeksi kebutuhan di tahun berikutnya. Selain itu, kami melihat perkembangan proses bisnis ke depan. Misalnya, kalau di tahun sebelumnya belum ada aset atau infrastruktur tertentu, maka di tahun berikutnya bisa direncanakan pengadaan atau penyesuaian anggaran. Dalam penyusunannya, kami juga selalu mengacu pada juknis atau petunjuk teknis yang diberikan oleh Head Office.

4. Apakah sasaran anggaran yang ditetapkan sudah jelas dan terukur?

Jawaban: Iya, sasaran anggarannya sudah jelas dan terukur, sehingga masing-masing unit memahami target yang harus dicapai.

5. Bagaimana kualitas data atau informasi yang digunakan dalam penyusunan anggaran?

Jawaban: Data yang digunakan sudah diatur melalui juknis dan sebagian besar ditarik langsung dari sistem perusahaan, yaitu SAP. Karena datanya berasal dari sistem, informasi tersebut dapat dipercaya dan bisa dipertanggungjawabkan.

6. Apakah proses penyusunan anggaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan? Jika tidak, apa penyebab keterlambatannya?

Jawaban: Selama ini proses penyusunan anggaran berjalan sesuai jadwal. Hal ini karena penyusunan anggaran dijadikan sebagai KPI, baik untuk individu maupun divisi di tingkat regional. Jadi, mau tidak mau setiap pihak yang terlibat berusaha memenuhi timeline karena berpengaruh langsung terhadap penilaian kinerja masing-masing individu.

7. Bagaimana koordinasi antarunit dalam proses penyusunan anggaran?

Jawaban: Koordinasinya cukup efektif. Kami biasanya membuat grup WhatsApp, baik antara regional dengan cabang, antar divisi di regional, maupun antara regional dengan Head Office. Selain itu, selalu ada PIC tertentu di setiap segmen yang bertanggung jawab mengoordinasikan data dan kebutuhan anggaran.

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah anggaran yang disusun sudah mencerminkan kondisi operasional secara realistis? Mengapa?

Jawaban: Menurut saya sudah mencerminkan kondisi operasional secara realistis. Penyusunan anggaran didasarkan pada laporan operasional sebelumnya yang datanya sudah masuk ke sistem SAP. Data tersebut kemudian diolah untuk menjadi dasar penyusunan anggaran pendapatan. Untuk beban, kami juga meminta data dari masing-masing divisi atau cabang. Nilai yang diajukan tidak langsung diterima, tetapi direview terlebih dahulu dari sisi kewajaran, dengan membandingkan realisasi satu atau dua tahun sebelumnya serta rencana operasional di tahun berikutnya.

9. Pada aspek apa saja penyusunan anggaran dinilai sudah efektif?

Jawaban: Penyusunan anggaran dinilai efektif dari sisi penggunaan data historis yang akurat, adanya pedoman yang jelas dari Head Office, koordinasi antarunit

yang berjalan baik, serta adanya proses review kewajaran sebelum anggaran ditetapkan.

10. Pada bagian mana penyusunan anggaran masih belum efektif?

Jawaban: Yang masih perlu ditingkatkan biasanya terkait dengan ketepatan dan kelengkapan data dari beberapa unit atau cabang. Kadang masih ada perbedaan kualitas perencanaan antar unit, sehingga perlu waktu tambahan untuk klarifikasi dan penyesuaian.

Informan: Senior Manager Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran operasional dilakukan dari tahap awal hingga finalisasi?

Jawaban: Penyusunan anggaran operasional dimulai dengan mengelompokkan sumber pendapatan perusahaan, seperti pendapatan kapal, pendapatan properti, serta pendapatan lainnya yang terdiri dari kontrak dan non-kontrak. Untuk pendapatan kontrak, kami melihat jangka waktu kerja sama yang berlaku, sedangkan untuk pendapatan non-kontrak biasanya dilihat dari histori traffic atau aktivitas operasional yang masuk. Semua data tersebut kemudian dikompilasi dan dibahas hingga tahap finalisasi.

2. Unit atau pihak mana saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran, dan bagaimana pembagian perannya?

Jawaban: Seluruh unit dan divisi di Regional 2 terlibat karena anggaran digunakan untuk kepentingan semua fungsi. Divisi anggaran sendiri berperan sebagai koordinator yang mengompilasi usulan anggaran, melakukan review, dan menyampaikan hasilnya ke Head Office.

3. Apa dasar atau acuan yang digunakan perusahaan dalam menentukan kebutuhan anggaran setiap unit?

Jawaban: Dasarnya adalah histori realisasi anggaran dan RKAP atau Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Dari situ kami lihat apakah kegiatan yang direncanakan merupakan kegiatan rutin atau ada program baru yang perlu diakomodasi dalam anggaran.

4. Apakah sasaran anggaran yang ditetapkan sudah jelas dan terukur?

Jawaban: Sudah, karena anggaran ditetapkan dengan target yang jelas dan dapat diukur, baik dari sisi pendapatan maupun biaya.

5. Bagaimana kualitas data atau informasi yang digunakan dalam penyusunan anggaran?

Jawaban: Kualitas datanya cukup baik karena sudah terintegrasi. Data pendapatan, pengeluaran, dan komponen lainnya saling terhubung dalam sistem, sehingga memudahkan proses analisis dan pengambilan keputusan.

6. Apakah proses penyusunan anggaran berjalan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan? Jika tidak, apa penyebab keterlambatannya?

Jawaban: Selama saya menangani anggaran, prosesnya berjalan sesuai jadwal. Kami sudah menyiapkan indikasi anggaran lebih awal sebelum Head Office menetapkan deadline. Selain itu, penyusunan anggaran juga menjadi bagian dari KPI karyawan, sehingga mendorong semua pihak untuk disiplin terhadap timeline.

7. Bagaimana koordinasi antarunit dalam proses penyusunan anggaran?

Jawaban: Koordinasi berjalan dengan baik. Kami selalu berkoordinasi melalui whatsapp atau berkomunikasi secara langsung, lengkap dengan PIC dari masing-masing divisi dan pembagian tugasnya. Misalnya, tim keuangan fokus pada aspek keuangan dan rencana kerja manajemen, tim komersial pada target pendapatan, dan tim SDM pada perencanaan kebutuhan pegawai.

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah anggaran yang disusun sudah mencerminkan kondisi operasional secara realistis? Mengapa?

Jawaban: Secara umum sudah sangat realistis karena penyusunan anggaran mempertimbangkan histori kinerja, kondisi operasional aktual, serta target manajemen yang ingin dicapai pada periode berikutnya.

9. Pada aspek apa saja penyusunan anggaran dinilai sudah efektif?

Jawaban: Penyusunan anggaran dinilai efektif apabila telah memenuhi kriteria yang ditetapkan oleh Head Office, baik dari sisi timeline maupun target yang ditetapkan. Target tersebut bersifat menantang tetapi masih dapat dicapai.

10. Pada bagian mana penyusunan anggaran masih belum efektif?

Jawaban: Penyusunan anggaran menjadi kurang efektif apabila rencana kerja yang diajukan tidak selaras dengan timeline manajemen atau tidak didukung dengan perencanaan yang matang dari unit terkait.

B. Proses Pengendalian Anggaran Operasional

Informan: Senior Manager Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2

1. Bagaimana mekanisme pengendalian anggaran operasional yang berlaku di perusahaan ini?

Jawaban: Mekanisme pengendalian anggaran di perusahaan ini berjalan melalui sistem dan prosedur yang sudah ditetapkan. Secara umum, ada tiga jenis transaksi utama dalam anggaran, yaitu melalui PR dan PO, uang muka, serta invoice. Untuk PR dan PO, pengendaliannya dilakukan melalui proses approval anggaran yang berjenjang. Sementara itu, uang muka diajukan melalui sistem SAP. Semua pengajuan tersebut tetap dikendalikan oleh divisi anggaran melalui proses persetujuan. Selain itu, perusahaan juga menerapkan konsep Locking budget, sehingga anggaran tidak langsung dirilis seluruhnya dan peluang terjadinya over budget menjadi kecil.

2. Seberapa sering dilakukan monitoring atau evaluasi realisasi anggaran?

Jawaban: Monitoring dilakukan setiap hari dan evaluasi realisasi anggaran dilakukan secara rutin setiap bulan oleh tim yang terkait.

3. Siapa yang bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengevaluasi realisasi anggaran?

Jawaban: Tanggung jawab pengawasan dan evaluasi realisasi anggaran berada pada tim laporan dan tim anggaran. Kedua tim ini berperan dalam menjaga agar serapan anggaran tetap sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

4. Bagaimana perusahaan mendeteksi adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi?

Jawaban: Penyimpangan relatif kecil karena anggaran yang dirilis tidak langsung 100% dari total anggaran yang ditetapkan. Biasanya anggaran hanya dirilis sekitar 50% dan 70% terlebih dahulu. Dengan mekanisme tersebut, potensi terjadinya penyimpangan atau pemborosan anggaran dapat ditekan sejak awal.

5. Indikator apa yang digunakan untuk menilai terjadinya deviasi anggaran?

Jawaban: Indikator yang digunakan adalah perbandingan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dari situ dilihat persentase serapannya. Apabila terjadi over budget, selama masih dapat dijelaskan dan memiliki dasar yang jelas, hal tersebut masih dapat diterima.

6. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan ketika ditemukan deviasi anggaran?

Jawaban: Jika ditemukan deviasi, langkah pertama yang dilakukan adalah evaluasi. Setelah itu, divisi anggaran akan menyampaikan dan meminta penjelasan kepada user atau unit kerja terkait mengenai penyebab terjadinya deviasi tersebut.

7. Apakah tindakan korektif dapat dilaksanakan dengan cepat? Faktor apa yang mendukung atau menghambat?

Jawaban: Tindakan korektif pada dasarnya dapat dilaksanakan dengan cepat. Hal ini sangat bergantung pada peran dan fungsi masing-masing unit kerja dalam merespons hasil evaluasi serta menindaklanjuti arahan dari divisi anggaran.

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem pengendalian anggaran saat ini sudah efektif? Pada bagian mana?

Jawaban: Secara umum sistem pengendalian anggaran sudah cukup efektif. Hal ini karena seluruh proses penganggaran sudah berbasis sistem dan dilandasi oleh aturan yang ditetapkan oleh direksi. Selain itu, seluruh mekanisme pengendalian juga telah berjalan sesuai dengan SOP dan peraturan direksi yang berlaku.

9. Bagian mana dari pengendalian anggaran yang masih memerlukan perbaikan?

Jawaban: Perbaikan masih diperlukan pada aspek peningkatan kepatuhan dan pemahaman user terhadap penggunaan anggaran, terutama agar pengajuan dan realisasi anggaran benar-benar sesuai dengan peruntukannya.

10. Apakah terdapat contoh situasi di mana pengendalian anggaran berjalan efektif atau kurang efektif?

Jawaban: Pengendalian anggaran dapat dikatakan efektif apabila serapan beban sesuai dengan apa yang telah dianggarkan. Sebaliknya, pengendalian menjadi kurang efektif apabila terjadi penggunaan anggaran yang tidak sesuai peruntukannya, misalnya anggaran yang seharusnya digunakan untuk biaya listrik

justru digunakan untuk jamuan. Di sinilah peran divisi anggaran sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran disalurkan ke kegiatan yang sesuai dan tepat.

Informan: Senior Manager Pelaporan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2

1. Bagaimana mekanisme pengendalian anggaran operasional yang berlaku di perusahaan ini?

Jawaban: Mekanisme pengendalian anggaran di perusahaan ini memiliki payung kebijakan yang jelas, yaitu kebijakan direksi yang dituangkan dalam peraturan direksi. Mulai dari tahap perencanaan, pengajuan, hingga pembayaran, seluruh proses sudah diatur mekanismenya. Pengajuan PR dilakukan melalui approval yang berjenjang, dengan memperhatikan kategori biaya, user yang mengajukan, serta keterlibatan bagian keuangan yang mengelola anggaran. Selain itu, mekanisme pengendalian juga dapat dilihat melalui laporan realisasi anggaran. Apabila terjadi deviasi, minimal harus disertai dengan penjelasan.

2. Seberapa sering dilakukan monitoring atau evaluasi realisasi anggaran?

Jawaban: Monitoring sebenarnya dilakukan hampir setiap hari, terutama pada saat proses approval pengajuan anggaran. Sementara itu, laporan realisasi anggaran disusun dan dievaluasi secara berkala sebagai dasar pengendalian.

3. Siapa yang bertanggung jawab dalam mengawasi dan mengevaluasi realisasi anggaran?

Jawaban: Pihak pertama yang bertanggung jawab adalah user, karena user merupakan pengguna sekaligus pemilik anggaran tersebut. Setelah itu, pengawasan juga dilakukan oleh staf keuangan, khususnya di bagian anggaran.

4. Bagaimana perusahaan mendeteksi adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi?

Jawaban: Penyimpangan dideteksi dengan cara mengecek kesesuaian antara pengajuan dan realisasi anggaran. Namun dalam praktiknya, masih terdapat tantangan, misalnya pada kategori biaya yang memiliki karakteristik mirip, seperti bahan makanan, jamuan, dan rumah tangga. Karena perusahaan belum

memiliki kamus biaya yang sangat rinci untuk masing-masing beban, terkadang masih terdapat celah dalam pengklasifikasian biaya.

5. Indikator apa yang digunakan untuk menilai terjadinya deviasi anggaran?

Jawaban: Indikator yang digunakan adalah perbandingan antara anggaran dan realisasinya, khususnya dari sisi tingkat serapan anggaran.

6. Langkah-langkah apa saja yang dilakukan ketika ditemukan deviasi anggaran?

Jawaban: Langkah yang dilakukan adalah melakukan evaluasi terhadap anggaran tersebut, baik dari sisi perencanaan maupun realisasi penggunaannya.

7. Apakah tindakan korektif dapat dilaksanakan dengan cepat? Faktor apa yang mendukung atau menghambat?

Jawaban: Tindakan korektif pada umumnya dapat dilaksanakan dengan cukup cepat karena sistem sudah mendukung proses tersebut. Namun, kecepatan tindakan korektif sangat bergantung pada respons user dalam memberikan klarifikasi dan melakukan penyesuaian apabila diperlukan.

8. Menurut Bapak/Ibu, apakah sistem pengendalian anggaran saat ini sudah efektif? Pada bagian mana?

Jawaban: Secara umum sistem pengendalian anggaran sudah berjalan efektif, terutama pada aspek mekanisme approval, pencatatan realisasi, dan pelaporan anggaran yang dilakukan secara sistematis.

9. Bagian mana dari pengendalian anggaran yang masih memerlukan perbaikan?

Jawaban: Bagian yang masih memerlukan perbaikan adalah pada aspek klasifikasi dan standarisasi jenis biaya untuk di SAP, agar tidak terjadi tumpang tindih antar COA anggaran yang memiliki karakteristik serupa.

10. Apakah terdapat contoh situasi di mana pengendalian anggaran berjalan efektif atau kurang efektif?

Jawaban: Pengendalian anggaran berjalan efektif apabila penggunaan anggaran sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan dan didukung oleh bukti serta laporan yang jelas. Sebaliknya, pengendalian menjadi kurang efektif apabila terjadi ketidaksesuaian antara jenis anggaran dan realisasi

kegiatan, terutama pada beberapa COA biaya yang masih disalahgunakan untuk kebutuhan lain.

C. Hambatan Penyusunan dan Pengendalian Anggaran

Informan: Senior Manager Anggaran PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2

1. Hambatan apa saja yang biasanya muncul dalam proses penyusunan anggaran operasional?

Jawaban: Hambatan yang paling sering muncul berkaitan dengan kondisi pasar yang tidak dapat diprediksi. Contohnya adalah perubahan tarif kapal yang sangat dipengaruhi oleh kondisi eksternal. Selain itu, pergerakan nilai tukar juga menjadi faktor penting, karena pergeseran kurs seratus rupiah saja sudah cukup berdampak signifikan terhadap besaran anggaran perusahaan.

2. Apakah hambatan tersebut lebih banyak disebabkan oleh faktor internal, keterbatasan data, koordinasi, atau faktor lainnya?

Jawaban: Hambatan tersebut lebih banyak disebabkan oleh faktor eksternal, khususnya yang berkaitan dengan dinamika pasar dan kondisi ekonomi yang berada di luar kendali perusahaan.

3. Dalam proses pengendalian anggaran, kendala apa yang paling sering ditemui?

Jawaban: Kendala yang cukup sering ditemui adalah kondisi ketika anggaran sudah habis lebih cepat dari waktu yang direncanakan. Misalnya, anggaran yang seharusnya terserap sekitar 70 persen hingga bulan September, dalam praktiknya bisa saja sudah habis pada bulan Juli karena adanya kebutuhan operasional yang meningkat.

4. Apakah pernah terjadi keterlambatan penyampaian laporan realisasi anggaran? Jika iya, apa penyebabnya?

Jawaban: Terkait dengan penyampaian laporan realisasi anggaran, hal tersebut menjadi tanggung jawab tim pelaporan. Dalam kondisi tertentu, keterlambatan dapat terjadi, umumnya disebabkan oleh proses pengumpulan dan verifikasi data dari berbagai unit kerja jadi membutuhkan waktu lebih untuk membuat pelaporan bulanan.

5. Bagaimana peran teknologi informasi dalam mendukung atau menghambat proses penyusunan dan pengendalian anggaran?

Jawaban: Peran teknologi informasi sangat penting dalam mendukung proses penyusunan dan pengendalian anggaran. Sistem informasi digunakan untuk mengompilasi anggaran dari seluruh divisi dan cabang. Dengan menggunakan sistem, proses penganggaran menjadi lebih efisien, terintegrasi, dan meminimalisir kesalahan dibandingkan apabila dilakukan secara manual.

6. Menurut Bapak/Ibu, hambatan apa yang paling berpengaruh terhadap ketidakakuratan penyusunan anggaran maupun penyimpangan realisasi?

Jawaban: Hambatan yang paling berpengaruh adalah adanya aksi korporasi perusahaan. Sebagai contoh, ketika terjadi peralihan aset atau perubahan struktur kepemilikan, seperti yang berkaitan dengan Danantara, maka timeline pelaksanaan kegiatan dapat bergeser. Perubahan tersebut berdampak langsung pada pergeseran penggunaan anggaran, sehingga anggaran yang telah disusun sebelumnya menjadi berisiko atau kurang akurat.

7. Apa saran Bapak/Ibu untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut agar proses penyusunan dan pengendalian anggaran dapat berjalan lebih efektif?

Jawaban: Saran yang dapat diberikan adalah perlunya penyusunan rencana kerja manajemen yang lebih matang sejak awal, disertai dengan pemetaan risiko yang jelas. Dengan adanya peta risiko, perusahaan dapat mengetahui potensi biaya yang akan dikeluarkan serta tingkat risikonya, sehingga pengendalian anggaran dapat dilakukan dengan lebih siap, terukur, dan efektif.