JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i5
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 24 Februari 2026 | **Revised:** 1 Mei 2026 | **Accepted:** 8 Mei 2026

Evaluasi Efektivitas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Operasional di PT. Pelabuhan Indonesia (PERSERO) Regional 2

Darin Calancita[1], Mahmudi Mahmudi[2]
[1]Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta**,** Indonesia, 22312013@studens.uii.ac.id
[2]Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta**,** Indonesia, 023120104@uii.ac.id

Corresponding Author: 22312013@studens.uii.ac.id[1]

Abstract: *This study aims to evaluate the effectiveness of the preparation and control of operational budgets at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 within the framework of the management control system. The method used is qualitative research with a descriptive approach. Primary data were obtained through semi-structured interviews with the Senior Budget Manager, Senior Reporting Manager, and staff involved in the budget preparation and control process, as well as through direct observation of the budgeting process. Secondary data were obtained from company documents such as budget realization reports, RKAP, SOP, and other supporting reports. Data analysis techniques were carried out through the stages of data reduction, data presentation, and simultaneous conclusion drawing to obtain a comprehensive picture of the effectiveness of the budgeting process. The results of the study indicate that the preparation of operational budgets has been carried out in a structured, participatory manner, and refers to the company's policies and standard operating procedures. The preparation process involves work units, branches, and functional divisions with a clear division of roles, and is supported by the use of historical data and an integrated information system to improve data traceability and consistency. However, the effectiveness of the preparation is still influenced by differences in the quality of planning and readiness between work units. Budget control is implemented through a tiered approval system, gradual budget release restrictions through the lock budget concept, and routine monitoring through monthly evaluations and daily oversight of the transaction approval process. This mechanism allows for early detection of deviations and encourages disciplined budget use. Obstacles encountered include external factors such as changing market conditions, exchange rate fluctuations, and corporate policies, as well as internal factors such as accelerated budget absorption, delays in reporting realization, and challenges in classifying cost types. Overall, the system has been operating in a structured manner, but improved coordination, accuracy, and adaptive capacity are still needed to support effective operational budget management.*

Keywords*: Preparation, Control, Budget.*

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.

Kata Kunci: Penyusunan, Pengendalian, Anggaran.

PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi global di bidang bisnis menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks dan ketat. Untuk menjaga keberlangsungan usaha dan mencapai laba optimal, perusahaan perlu mengendalikan setiap bagian internal serta merumuskan strategi yang efektif dan efisien guna memperkuat posisinya di pasar. Dalam konteks tersebut, penerapan *management control system* menjadi penting agar seluruh aktivitas organisasi berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

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 tujuan. Sistem ini berfungsi sebagai mekanisme yang mengarahkan perilaku manajerial, memastikan penggunaan sumber daya secara efisien, serta mendukung evaluasi kinerja. Salah satu instrumen utama dalam sistem tersebut adalah anggaran operasional, yang berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam menentukan alokasi sumber daya, estimasi biaya, serta target aktivitas dalam satu periode. Panjaitan (2023) menegaskan bahwa anggaran biaya operasional memiliki peran penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba karena memungkinkan perusahaan memonitor realisasi biaya secara sistematis.

Evaluasi efektivitas anggaran menjadi krusial karena penyimpangan dapat menimbulkan inefisiensi dan mengganggu operasional. Gulo dkk. (2024) menemukan bahwa efektivitas pengelolaan anggaran operasional sangat bergantung pada ketepatan perencanaan serta konsistensi dalam monitoring dan evaluasi. Sejalan dengan itu, Kalauw (2018) menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian anggaran meningkat apabila penyusunan dilakukan secara sistematis dan memiliki sasaran yang jelas. Musthofa dan Biduri (2021) juga menekankan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan efektivitas pengendalian internal berpengaruh terhadap akuntabilitas serta kinerja organisasi.

Sebagai BUMN yang bergerak di bidang jasa kepelabuhanan dan berperan strategis dalam sistem logistik nasional, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 sangat bergantung pada ketepatan perencanaan biaya dan efektivitas pengendalian anggaran. Kompleksitas pelayanan kapal dan barang menuntut penyusunan anggaran operasional yang efisien serta pengendalian yang berkelanjutan agar target kinerja tercapai dan daya saing terjaga. Oleh karena itu, rasionalitas penyusunan anggaran, kejelasan sasaran, serta evaluasi realisasi menjadi elemen penting dalam memastikan anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif sesuai prinsip *management control system*.

Penelitian ini penting untuk mengevaluasi apakah penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di perusahaan tersebut telah berjalan efektif, apakah realisasi anggaran selaras dengan target, serta apakah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan mampu mendukung pencapaian tujuan operasional. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman mendalam mengenai efektivitas penerapan *management control system* dalam konteks anggaran operasional pada perusahaan jasa kepelabuhanan, khususnya dalam evaluasi efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka 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.

METODE

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, dengan penekanan pada pemahaman mendalam melalui proses pengumpulan data dalam konteks alamiah. Sejalan dengan itu, Herdiansyah (2020) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif berfokus pada interpretasi makna terhadap data, bukan pada pengukuran angka, di mana data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi sehingga peneliti mampu memahami pola, proses, serta hubungan antarvariabel yang terjadi di lapangan. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 secara mendalam, termasuk proses perencanaan anggaran, mekanisme pengendalian, dan faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi agar diperoleh gambaran komprehensif mengenai praktik penganggaran di perusahaan.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Menurut Gunawan (2020), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui wawancara dan observasi, sedangkan data sekunder merupakan data yang telah tersedia dalam bentuk dokumen, laporan, publikasi, atau arsip resmi. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari wawancara dengan Senior Manager Anggaran dan staf yang terlibat dalam proses penyusunan serta pengendalian anggaran, termasuk bagian keuangan, perencanaan, dan operasional, serta melalui 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 pendukung lainnya, dan diperkuat dengan literatur berupa buku serta jurnal ilmiah terbaru yang membahas anggaran dan pengendalian.

Teknik pengumpulan data mengacu pada pendapat Sugiyono (2020) yang menyatakan bahwa teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi, sehingga memungkinkan dilakukannya triangulasi untuk memperoleh data yang akurat. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur kepada Senior Manager Anggaran serta staf perencanaan, keuangan, dan operasional untuk menggali informasi mengenai tahapan penyusunan anggaran operasional, metode pengendalian yang digunakan, kendala yang dihadapi, dan persepsi terhadap efektivitas pengelolaan anggaran. Dokumentasi dilakukan dengan menelaah laporan realisasi anggaran, dokumen perencanaan tahunan, SOP, laporan audit internal, serta pedoman pengendalian anggaran guna melihat kesesuaian antara rencana dan realisasi. Observasi dilakukan secara langsung terhadap rapat penyusunan anggaran, proses verifikasi, dan prosedur pengendalian realisasi anggaran untuk memahami pola pelaksanaan dan faktor yang memengaruhi efektivitas pengendalian.

Teknik analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih serta menyederhanakan data yang relevan dengan penyusunan dan pengendalian anggaran operasional. Penyajian data dilakukan secara sistematis agar pola dan hubungan antar data terlihat jelas. Penarikan kesimpulan dilakukan untuk menghasilkan temuan mengenai tingkat efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2. Proses analisis dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data karena penelitian kualitatif bersifat dinamis dan menuntut interpretasi yang terus berkembang.

Alur penelitian dimulai dari survei pendahuluan untuk mengidentifikasi kondisi awal dan potensi permasalahan dalam proses penganggaran perusahaan. Selanjutnya dilakukan studi pustaka dengan mengkaji teori anggaran, pengendalian anggaran, dan Management Control System (MCS) sebagai landasan konseptual. Berdasarkan hasil pengamatan dan kajian teori, dirumuskan masalah penelitian yang berfokus pada efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran serta hambatan yang terjadi, kemudian ditetapkan tujuan penelitian untuk mengevaluasi efektivitas tersebut dan mengidentifikasi faktor penghambatnya. Tahap berikutnya adalah pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, dilanjutkan dengan pengolahan dan analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana. Hasil analisis kemudian dibahas dengan membandingkan temuan lapangan dan teori yang relevan untuk menjelaskan efektivitas proses penganggaran serta kendala yang dihadapi. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dan pemberian saran sebagai rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran operasional perusahaan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Efektivitas Penyusunan Anggaran Operasional

Berdasarkan hasil wawancara dengan Staff Anggaran dan Senior Manager Anggaran serta observasi terhadap mekanisme dan dokumen penganggaran di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, penyusunan anggaran operasional telah dilaksanakan secara terkoordinasi dan mengacu pada pedoman perusahaan yang berlaku. Proses diawali dari tahapan perencanaan sesuai Standar Operasional Prosedur yang mengatur alur mulai dari pengumpulan kebutuhan anggaran oleh unit kerja, cabang, dan divisi, pembahasan di tingkat regional, hingga finalisasi untuk disampaikan kepada Head Office. Staff Anggaran menyampaikan bahwa seluruh proses telah memiliki alur yang jelas karena diatur lengkap dalam SOP, sehingga pelaksanaannya mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan adanya kerangka kerja yang terstruktur sebagai pedoman bersama.

Penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif dengan melibatkan seluruh entitas dan fungsi di lingkungan regional. Head Office menetapkan kebijakan dan arahan strategis, kantor regional mengoordinasikan proses dari cabang dan anak perusahaan, sementara divisi

fungsional seperti Operasional, Komersial, Keuangan, SDM, dan HSSE menyusun usulan sesuai bidang masing-masing. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa seluruh fungsi terlibat karena anggaran digunakan oleh semua unit, sedangkan divisi anggaran berperan sebagai koordinator yang mengompilasi, menelaah, dan menyelaraskan usulan. Pola ini menegaskan bahwa penyusunan anggaran berlangsung secara kolaboratif dan tidak sepihak.

Dasar penyusunan anggaran bersumber dari realisasi periode sebelumnya, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), serta proyeksi kegiatan operasional tahun berjalan, dengan mempertimbangkan perubahan proses bisnis, penambahan aset, dan rencana pengembangan infrastruktur. Staff Anggaran menyatakan bahwa realisasi tahun sebelumnya menjadi acuan utama yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan operasional dan petunjuk teknis dari Head Office. Pendekatan ini mencerminkan kombinasi antara pengalaman empiris dan rencana strategis perusahaan.

Efektivitas penyusunan anggaran terlihat dari penetapan sasaran yang spesifik dan terukur, baik dari sisi pendapatan maupun beban operasional. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa target ditetapkan secara minimal dan jelas sehingga dapat menjadi tolok ukur kinerja unit kerja. Dari aspek kualitas data, proses didukung sistem informasi terintegrasi seperti SAP dan BPC, di mana data pendapatan, biaya, penyusutan, risiko, dan investasi saling terhubung sehingga analisis dapat dilakukan secara menyeluruh. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa keterhubungan data dalam sistem memungkinkan penelusuran kembali dan meningkatkan konsistensi informasi, sementara hasil observasi menunjukkan bahwa penggunaan sistem membantu meminimalkan kesalahan input.

Penyusunan anggaran juga dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan karena menjadi bagian dari *Key Performance Indicator* (KPI) individu maupun divisi. Staff Anggaran mengungkapkan bahwa statusnya sebagai KPI mendorong seluruh pihak memenuhi *timeline* agar tidak berdampak pada penilaian kinerja. Koordinasi antarunit dinilai berjalan baik melalui pembentukan grup komunikasi, penunjukan *Person in Charge* (PIC), serta pembentukan tim penyusunan RKAP melalui Surat Keputusan. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa pembagian tugas dilakukan secara jelas, seperti tim keuangan menangani aspek keuangan dan RKAM, tim komersial fokus pada target pendapatan, dan tim SDM merencanakan kebutuhan pegawai, sehingga arus informasi lebih lancar dan proses lebih cepat.

Meskipun secara umum telah berjalan baik dan terstruktur, penelitian menunjukkan masih terdapat kendala pada perbedaan tingkat kesiapan dan kualitas perencanaan antarunit atau cabang. Staff Anggaran menyampaikan bahwa masih ada unit yang belum menyampaikan data secara lengkap atau tepat waktu sehingga memerlukan penyesuaian tambahan, dan Senior Manager Anggaran menegaskan bahwa penyusunan menjadi kurang optimal apabila rencana kerja tidak disusun secara matang atau tidak selaras dengan arah kebijakan manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas penyusunan anggaran tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur, tetapi juga oleh kualitas perencanaan dan kesiapan masing-masing unit kerja.

Proses Pengendalian Anggaran Operasional

Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan Senior Manager Anggaran dan Senior Manager Pelaporan serta observasi terhadap sistem dan prosedur di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, pengendalian anggaran operasional dilaksanakan melalui mekanisme yang terintegrasi antara kebijakan manajemen, sistem informasi, dan keterlibatan unit kerja. Pengendalian didasarkan pada kebijakan direksi yang dituangkan dalam Surat Keputusan dan dijabarkan ke dalam standar operasional prosedur yang mengatur seluruh tahapan pengelolaan anggaran mulai dari perencanaan hingga pembayaran. Senior Manager Pelaporan menegaskan bahwa mekanisme pengendalian memiliki payung kebijakan yang jelas sehingga setiap proses pengajuan dan realisasi anggaran wajib mengikuti aturan yang telah ditetapkan, menunjukkan bahwa pengendalian tidak bersifat *ad hoc* melainkan sistematis dan terstruktur.

Dalam pelaksanaannya, seluruh transaksi anggaran diproses melalui sistem berbasis teknologi informasi perusahaan, termasuk *Purchase Requisition* (PR), *Purchase Order* (PO), pengajuan uang muka, dan pembayaran *invoice*. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa pengendalian dilakukan melalui proses *approval* berjenjang sesuai kewenangan jabatan, sehingga setiap penggunaan anggaran dapat ditelusuri sejak tahap pengajuan hingga realisasi. Selain itu, perusahaan menerapkan konsep *walking budget*, yaitu anggaran tidak dirilis secara penuh di awal periode, melainkan secara bertahap sesuai kebutuhan dan perkembangan realisasi. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa pada awal periode biasanya hanya sekitar 50 hingga 70 persen anggaran yang dilepas untuk menekan risiko pemborosan. Hasil observasi menunjukkan bahwa mekanisme ini efektif dalam menjaga disiplin dan efisiensi penggunaan anggaran sepanjang periode berjalan.

Monitoring dan evaluasi dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Senior Manager Anggaran menyatakan bahwa evaluasi realisasi dilakukan setiap bulan oleh tim anggaran dan pelaporan, sementara Senior Manager Pelaporan menambahkan bahwa pengawasan juga berlangsung hampir setiap hari, khususnya dalam proses *approval*. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian tidak hanya periodik, tetapi melekat pada setiap tahapan pengelolaan anggaran. Tanggung jawab pengawasan juga bersifat berlapis, di mana user sebagai pemilik anggaran menjadi pihak pertama yang bertanggung jawab atas penggunaannya, kemudian diawasi oleh staf keuangan dan divisi anggaran untuk memastikan kesesuaian dengan perencanaan dan ketentuan.

Deteksi penyimpangan dilakukan melalui perbandingan antara data anggaran dan realisasi dalam sistem, dengan indikator utama berupa tingkat serapan dan kesesuaian jenis biaya. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa penyimpangan relatif kecil karena anggaran tidak dirilis penuh sejak awal dan setiap realisasi selalu dibandingkan dengan sisa anggaran yang tersedia. Namun, Senior Manager Pelaporan mengungkapkan bahwa tantangan tetap ada pada pos biaya dengan karakteristik serupa, seperti bahan makanan, jamuan, dan rumah tangga, yang dapat menyulitkan identifikasi deviasi secara spesifik.

Apabila ditemukan deviasi, divisi anggaran melakukan evaluasi dan meminta klarifikasi kepada unit kerja terkait untuk memastikan bahwa perbedaan tersebut memiliki dasar yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa selama deviasi dapat dijelaskan dan tidak melanggar ketentuan, realisasi masih dapat diterima. Tindakan korektif umumnya dapat dilakukan dengan cepat karena didukung oleh sistem informasi yang terintegrasi dan alur koordinasi yang jelas, meskipun efektivitasnya sangat bergantung pada respons dan partisipasi aktif user dalam memberikan klarifikasi serta melakukan penyesuaian yang diperlukan.

Hambatan dalam Penyusunan dan Pengendalian Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan Senior Manager Anggaran dan didukung observasi peneliti di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, pelaksanaan penyusunan dan pengendalian anggaran operasional masih menghadapi hambatan yang bersumber dari faktor eksternal maupun internal. Pada tahap penyusunan anggaran, hambatan utama berasal dari kondisi eksternal yang sulit diprediksi, terutama dinamika pasar dan fluktuasi ekonomi. Senior Manager Anggaran menjelaskan bahwa perubahan tarif kapal sangat memengaruhi ketepatan perencanaan pendapatan karena kondisi pasar dapat berubah di tengah periode berjalan meskipun telah direncanakan sejak awal tahun. Selain itu, fluktuasi nilai tukar juga berdampak signifikan terhadap besaran anggaran, mengingat sebagian komponen biaya operasional dipengaruhi oleh kurs, bahkan pergeseran kecil pada nilai tukar dapat memberikan konsekuensi finansial yang berarti.

Hambatan eksternal lainnya berkaitan dengan perubahan kebijakan dan aksi korporasi, seperti peralihan aset atau perubahan struktur kepemilikan yang berkaitan dengan Danantara, yang menyebabkan pergeseran *timeline* kegiatan dan berdampak langsung pada penggunaan

anggaran. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan melakukan penyesuaian terhadap anggaran yang telah disusun agar tetap relevan dengan situasi aktual. Dari sisi internal, kendala muncul pada kualitas perencanaan unit kerja. Senior Manager Anggaran menyampaikan bahwa penyusunan anggaran menjadi kurang optimal apabila rencana kerja yang diajukan belum disusun secara detail atau tidak selaras dengan *timeline* manajemen, sehingga divisi anggaran perlu melakukan klarifikasi dan penyesuaian sebelum finalisasi.

Pada tahap pengendalian, hambatan muncul ketika serapan anggaran berlangsung lebih cepat dari yang direncanakan, misalnya ketika alokasi yang ditargetkan terserap hingga 70 persen pada bulan September justru telah habis pada bulan Juli akibat peningkatan kebutuhan operasional. Kondisi ini menimbulkan tekanan terhadap pengelolaan sisa anggaran periode berjalan. Selain itu, keterlambatan penyampaian laporan realisasi anggaran juga menjadi kendala karena proses pengumpulan dan verifikasi data dari berbagai unit membutuhkan waktu, sehingga penyusunan laporan tidak selalu sesuai jadwal. Tantangan lain terletak pada pengklasifikasian jenis biaya, di mana beberapa pos memiliki karakteristik serupa, seperti bahan makanan, jamuan, dan rumah tangga, sehingga masih terdapat ruang interpretasi yang berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara peruntukan dan realisasi apabila tidak dikendalikan secara cermat.

Terkait peran teknologi informasi, sistem yang digunakan telah membantu proses penyusunan dan pengendalian anggaran, namun Senior Manager Anggaran menegaskan bahwa efektivitas sistem sangat bergantung pada kelengkapan dan ketepatan data yang diinput oleh unit kerja. Dengan demikian, keterbatasan bukan terletak pada sistem, melainkan pada kualitas data yang disampaikan. Untuk mengatasi berbagai hambatan tersebut, disarankan agar perusahaan menyusun rencana kerja manajemen yang lebih detail disertai pemetaan risiko sejak awal periode, sehingga potensi pergeseran kegiatan dan anggaran dapat diantisipasi lebih dini dan pengendalian anggaran dapat berjalan lebih terarah serta adaptif terhadap perubahan kondisi selama periode berjalan.

Pembahasan

Penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2 dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan sebagai badan usaha milik negara dengan skala operasional besar dan melibatkan banyak unit kerja. Dalam konteks tersebut, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana biaya dan pendapatan, tetapi juga sebagai alat pengarah kegiatan, pengendali penggunaan dana, serta dasar penilaian kinerja unit dan individu sebagaimana dikemukakan oleh Sinuhaji & Nasution (2023). Dengan demikian, efektivitas anggaran sangat ditentukan oleh kualitas proses sejak tahap perencanaan hingga pengawasan realisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran dilakukan secara terstruktur sesuai ketentuan perusahaan, di mana setiap unit kerja menyusun usulan berdasarkan kebutuhan operasional periode berikutnya, lalu dikompilasi dan ditelaah oleh divisi anggaran tingkat regional. Mekanisme ini mencerminkan koordinasi antarunit dan membuka ruang partisipasi dalam menyampaikan kebutuhan riil, sekaligus memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian agar selaras dengan kebijakan perusahaan. Namun, kualitas perencanaan antarunit belum sepenuhnya seragam. Masih terdapat perbedaan dalam ketepatan dan kelengkapan data, sehingga beberapa unit memerlukan klarifikasi lanjutan. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas penyusunan anggaran tidak hanya bergantung pada keberadaan SOP, tetapi juga pada kemampuan unit menerjemahkan rencana operasional ke dalam perhitungan yang logis dan akuntabel. Temuan ini sejalan dengan pendapat Pradila et al. (2024) yang menegaskan bahwa sistem penganggaran yang baik tetap memerlukan kualitas perencanaan dari pihak yang terlibat langsung.

Penggunaan data historis sebagai dasar penyusunan anggaran membantu meningkatkan kesesuaian antara rencana dan kondisi operasional sebelumnya melalui perbandingan data

realisasi periode lalu. Pendekatan ini mampu menekan risiko pengajuan anggaran yang tidak realistis. Akan tetapi, data historis belum sepenuhnya mampu mengantisipasi perubahan yang dinamis, seperti penambahan aset, perubahan aktivitas, atau kebijakan baru dari perusahaan induk, sehingga anggaran yang berbasis pola lama berpotensi kurang relevan di tengah periode berjalan. Hal ini menunjukkan perlunya kombinasi antara data historis dan analisis rencana kerja yang lebih adaptif agar anggaran tetap responsif terhadap perubahan.

Dalam aspek pengendalian, perusahaan telah menerapkan mekanisme pengawasan melalui sistem persetujuan berjenjang sesuai kewenangan jabatan serta penerapan konsep *lock budget* yang membatasi penggunaan dana secara bertahap. Mekanisme ini berfungsi sebagai pengaman agar realisasi tetap sesuai rencana dan mencegah pengeluaran berlebih pada awal periode. Widyawati (2025) menjelaskan bahwa pengendalian anggaran akan lebih efektif apabila organisasi menerapkan pembatasan penggunaan dana yang disesuaikan dengan progres kegiatan. Selain itu, pemantauan realisasi dilakukan secara rutin melalui laporan bulanan dan pengawasan harian dalam proses *approval*, sehingga potensi penyimpangan dapat dideteksi lebih dini. Meski demikian, tantangan masih muncul pada aspek kepatuhan pengguna anggaran, terutama dalam ketepatan penggunaan pos biaya yang memiliki karakteristik serupa. Kondisi ini menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian tidak hanya ditentukan oleh sistem, tetapi juga oleh disiplin dan pemahaman pengguna, sebagaimana dinyatakan oleh Mayasari et al. (2023) bahwa perilaku pengguna sangat memengaruhi keberhasilan pengendalian anggaran.

Hambatan yang teridentifikasi berasal dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi perubahan kondisi pasar, fluktuasi nilai tukar, dan kebijakan strategis perusahaan yang menyebabkan perlunya penyesuaian anggaran dalam pelaksanaan. Faktor internal berkaitan dengan keterbatasan perencanaan unit kerja, perbedaan pemahaman klasifikasi biaya, serta kebutuhan koordinasi tambahan ketika terjadi perubahan rencana. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran operasional bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh lingkungan usaha serta kesiapan organisasi dalam merespons perubahan.

Secara keseluruhan, penyusunan dan pengendalian anggaran operasional telah berjalan dalam kerangka yang terstruktur dan terkoordinasi, namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh kualitas perencanaan unit, kedisiplinan dalam penggunaan dan pelaporan, serta kemampuan organisasi menyesuaikan anggaran terhadap dinamika operasional. Dalam konteks ini, anggaran tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga mencerminkan kapasitas manajerial organisasi dalam mengelola sumber daya secara terarah dan terkendali.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai evaluasi efektivitas penyusunan dan pengendalian anggaran operasional di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 2, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran operasional telah dilaksanakan secara terstruktur dengan mengacu pada standar operasional prosedur dan kebijakan perusahaan. Prosesnya melibatkan unit kerja, cabang, serta divisi fungsional dengan pembagian peran yang jelas sehingga anggaran disusun berdasarkan kebutuhan operasional yang nyata. Penggunaan data realisasi periode sebelumnya, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), serta dukungan sistem informasi terintegrasi turut menjaga ketertiban, konsistensi, dan ketelusuran data anggaran. Meskipun demikian, efektivitas penyusunan masih dipengaruhi oleh perbedaan kesiapan dan kualitas perencanaan antarunit kerja, yang mengharuskan adanya klarifikasi dan penyesuaian pada tahap evaluasi.

Pengendalian anggaran operasional telah dilaksanakan sesuai mekanisme *management control system* melalui kebijakan direksi, sistem persetujuan berjenjang, dan penerapan konsep *lock budget* yang membatasi pelepasan anggaran secara bertahap. Setiap penggunaan anggaran wajib melalui proses *approval* dan tercatat dalam sistem, sehingga realisasi dapat diawasi sejak pengajuan hingga pembayaran. Monitoring dilakukan secara rutin melalui evaluasi bulanan dan

pengawasan harian dalam proses persetujuan, yang berperan menjaga kesesuaian antara anggaran dan realisasi serta meminimalkan potensi penyimpangan.

Hambatan dalam penyusunan dan pengendalian anggaran berasal dari faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi perubahan kondisi pasar, fluktuasi nilai tukar, serta kebijakan strategis dan aksi korporasi yang memengaruhi pelaksanaan rencana anggaran. Faktor internal berkaitan dengan variasi kualitas perencanaan unit kerja, percepatan serapan anggaran pada periode tertentu, keterlambatan penyampaian data realisasi, serta tantangan dalam pengklasifikasian jenis biaya yang memiliki karakteristik serupa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun sistem telah berjalan secara terstruktur, peningkatan koordinasi, kedisiplinan, dan ketelitian tetap diperlukan agar pengelolaan anggaran operasional dapat semakin efektif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan usaha.

REFERENSI

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2014). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.

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.

Kalauw, A. A. (2018). Pengaruh Kualitas Penyusunan Anggaran Berbasis Kinerja Dan Efektifitas Pengendalian Angggaran Terhadap Kinerja Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. *Jurnal Maneksi*, *7*(2), 74–85. https://doi.org/10.31959/jm.v7i2.180

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.

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.

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.

Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Alfabeta.

Widyawati, N. (2025). Penggunaan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Dalam Organisasi. Jurnal Ilmiah Pengabdian Pada Masyarakat, 2(3), 665-669.