

Peranan Anggaran sebagai Alat Pengawasan Target pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang

Hapipah Zahra Sirait¹, Fatma Dwi Jati^{2*}, Susilawati³

¹⁻³Program Studi Akuntansi, Politeknik Negeri Medan, Indonesia

hapipahzahrasirait@gmail.com¹, fatmadwijati@polmed.ac.id^{2*}, susilawati@polmed.ac.id³

*Penulis Korespondensi: fatmadwijati@polmed.ac.id

Abstract. *A budget is a financial plan that is systematically compiled in numerical form and applies to a specific period in the future. In addition to serving as a guideline for resource allocation, a budget also functions as a managerial control tool. This control function is carried out by comparing actual results with the budget plan and then evaluating the achievement of predetermined targets. If there are detrimental deviations, corrective actions need to be taken so that the company's objectives can still be achieved. Thus, a budget is not only a planning tool, but also a means of monitoring and evaluating performance. This study aims to determine the role of the budget in the process of monitoring targets and the causes of budget deviations from target achievement at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Tanjung Pinang Branch. The data collected in this study are primary and secondary data obtained from interviews and documentation, and the data are processed using descriptive methods. The results of this study indicate that the budget at PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Tanjung Pinang Branch has not played a significant role as a target monitoring tool. This can be seen from the budget realization report, where business income realization exceeded the budget and business expenses exceeded the budget, resulting in deviations that were not beneficial to the company.*

Keywords: *Budget; Budget Deviation; Financial Planning; Managerial Control; Performance Evaluation*

Abstrak. Anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa mendatang. Selain sebagai pedoman alokasi sumber daya, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengawasan manajerial. Fungsi pengawasan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dan rencana anggaran, lalu mengevaluasi pencapaiannya terhadap target yang telah ditetapkan. Jika terdapat penyimpangan yang merugikan, maka perlu dilakukan tindakan korektif agar tujuan perusahaan tetap tercapai. Dengan demikian, anggaran tidak hanya menjadi alat perencanaan, tetapi juga sebagai sarana pemantauan dan evaluasi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peranan anggaran dalam proses pengawasan target dan penyebab penyimpangan anggaran terhadap pencapaian target di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi, serta data diolah menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang belum berperan baik sebagai alat pengawasan target. Hal itu dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran di mana realisasi pendapatan usaha melebihi anggaran dan beban usaha melebihi anggaran yang mengakibatkan penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

Kata Kunci: Anggaran; Evaluasi Kinerja; Pengawasan Manajerial; Penyimpangan Anggaran; Perencanaan Keuangan

1. LATAR BELAKANG

Pertumbuhan serta perkembangan kegiatan bisnis di Indonesia mengalami kemajuan yang cukup signifikan seiring dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat dan tingginya persaingan dalam pasar global. Dalam hal ini, perusahaan yang beroperasi di berbagai sektor ekonomi pada dasarnya didirikan bertujuan untuk menghasilkan keuntungan (*profit*) yang maksimal dan berkelanjutan untuk dapat terus mempertahankan keberlangsungan perusahaannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mampu mengelola aktivitas

secara baik. Strategi yang harus dilakukan perusahaan dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya yang terjadi. Dalam mencapai tujuan untuk memperoleh laba yang optimal, sebuah perusahaan harus memiliki Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai dasar pelaksanaan seluruh aktivitas perusahaannya dalam periode satu tahun.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi semua aktivitas perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu (Munandar, 2015). Penganggaran adalah perencanaan pendanaan berkala yang dijalankan sesuai dengan rencana kegiatan yang disepakati bersama. Penganggaran mencerminkan program-program yang mencatat aktivitas perusahaan dalam bentuk numerik yang dicantumkan dalam unit harga selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, penganggaran merupakan alat pelaksanaan dalam mencapai tujuan (Mulyana et al, 2024).

Anggaran punya peran penting untuk menjaga kestabilan perusahaan, perencanaan, dan pengawasan (Milenia et al., 2022). Anggaran merupakan salah satu alat pengawasan (*controlling*) perusahaan. Pengawasan berarti mengevaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) serta melakukan tindakan perbaikan apabila diperlukan (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan). Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pengalokasian sumber daya, tetapi juga menyediakan alat kontrol yang efektif untuk proses manajemen dan pemantauan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, anggaran dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai apakah kegiatan operasional yang dilakukan telah berjalan dengan target yang ditentukan atau belum.

Pengawasan memiliki arti menilai (mengevaluasi) terhadap segala pelaksanaan pekerjaan. Seberapa tepat pekerjaan yang telah dilaksanakan akan dapat terukur dari seberapa banyak tujuan yang tercapai, sehingga dapat memilih kegiatan yang paling menguntungkan (Lubis & Tambun, 2024). Pengawasan anggaran berfungsi memberikan pembatasan serta langkah-langkah untuk semua kegiatan operasi perusahaan. Dengan membandingkan anggaran yang dibuat dengan realisasi di lapangan, perusahaan dapat mengidentifikasi keberadaan penyimpangan dan mengambil tindakan yang tepat. Pengidentifikasi memerlukan data yang akurat serta komunikasi yang efektif antar bagian dalam perusahaan (Adnyana, 2020). Oleh karena itu, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai penilaian evaluasi dan mekanisme pengawasan dalam proses pengambilan keputusan.

Pelabuhan merupakan bagian penting dari susunan kepelabuhanan nasional guna mewujudkan penyelenggaraan kepelabuhanan yang andal dan berkinerja tinggi yang bertujuan menjamin efisiensi nasional dalam menunjang pembangunan nasional maupun daerah. Melalui

penyediaan fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, serta sistem informasi yang efektif, pelabuhan telah berkontribusi dalam menciptakan angkutan laut yang aman, tertib dan lancar (Yani et al, 2023)

PT Pelabuhan Indonesia (Persero) adalah salah satu badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa kepelabuhan mempunyai peran strategis dalam mendukung kelancaran sistem logistik dan perdagangan di Indonesia. Oleh karena itu, pencapaian target menjadi hal yang penting menjaga efisiensi dan kualitas layanan. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan mengalami beberapa revisi sampai akhirnya menjadi RKAP.

Pada salah satu cabang PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 yaitu cabang Tanjung Pinang, diketahui terdapat banyak selisih antara anggaran dan realisasinya pada tahun 2024. Pada RKAP anggaran pendapatan ditargetkan sebesar Rp41.714.627.608 tetapi pada realisasi yang didapatkan lebih besar yaitu sebesar Rp44.901.503.553. Pada beban juga terdapat selisih di mana beban yang ditargetkan dalam anggaran sebesar Rp38.205.964.186 tetapi pada realisasinya lebih besar yaitu Rp45.587.756.779. Dengan demikian, PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 RKAP membutuhkan proses evaluasi anggaran di tingkat cabang. Evaluasi ini berfungsi sebagai tolok ukur untuk membandingkan antara rencana kerja yang tertulis dalam anggaran perusahaan dengan laporan realisasi sehingga diketahui selisih (*variance*) yang bersifat menguntungkan maupun merugikan.

Penyimpangan yang terjadi dapat disebabkan oleh data realisasi yang lebih besar daripada data anggaran. Penyimpangan ini dapat berupa penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) atau penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Perusahaan tentunya tidak menginginkan penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Oleh karena itu, penyebab penyimpangan tersebut perlu diteliti sehingga dapat diketahui tolok ukur untuk menilai anggaran yang telah ditetapkan dengan anggaran yang direalisasikan (Putri, 2021). Dengan demikian, perlu dilakukan kajian mendalam untuk melihat bagaimana fungsi anggaran digunakan dalam pengawasan pencapaian target di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia Regional 1 Cabang Tanjung Pinang.

Rumusan masalah dalam penelitian ini terdiri dari dua pertanyaan utama, yaitu: pertama, bagaimana peranan anggaran sebagai alat pengawasan target di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang? Dan kedua, apa faktor yang menyebabkan penyimpangan anggaran pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan peranan anggaran sebagai alat pengawasan target di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1

Cabang Tanjung Pinang, serta memberikan informasi terkait faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan anggaran yang dapat mempengaruhi pencapaian target perusahaan.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam dan menempatkan penelitian ini dalam konteks akademis yang ada, beberapa studi sebelumnya yang relevan telah dikaji. Penelitian Henny Juliani, (2020) mengenai anggaran belum berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan 2000. Pernyataan tersebut dapat dilihat dari anggaran operasional dan realisasi yang mengalami penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan. Laily Ramadhani & Herlina Rumapea, (2021) dalam analisis anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional menemukan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan sudah cukup baik dalam merencanakan biaya yang dianggarkan untuk biaya operasional akan tetapi jika pada realisasinya terdapat penyimpangan yang merugikan yang disebabkan oleh kebijakan pemerintah yang mengubah-ubah setiap waktu sehingga perusahaan tidak memprediksi dengan tepat apa anggarannya.

Fatimah et al., (2024) Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kas Pada PT Sang Hyang Seri UPP Kabupaten Sidenreng Rappang menunjukkan anggaran sebagai Alat Perencanaan pada UPP PT Sang Hyang Seri Kabupaten Sidenreng Rappang, dapat dikatakan telah dilakukan dengan optimal, hal ini dapat dilihat dari adanya langka efisiensi dan efektivitas dalam yang memberikan dampak terhadap nilai Anggaran Kas Usaha. Anggaran sebagai alat Pengendalian pada UPP PT. Sang Hyang Seri Kabupaten Sidenreng Rappang dianggap sangat mendukung dalam memberikan nilai tambah terhadap keuntungan yang diperoleh perusahaan, hal ini dapat dilihat dari beberapa rekomendasi yang lahir dari aspek pengendalian mampu mendukung nilai efisiensi serta efektivitas usaha, sehingga biaya operasional yang dianggap tidak perlu dapat dikurangi dan bahkan dihilangkan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini secara konseptual yang menghubungkan peranan sebagai alat pengawasan dengan selisih penyimpangan yang terjadi beserta keterkaitan dengan faktor yang menjadi penyebabnya di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki keterkaitan anggaran yang telah ditetapkan sebagai alat pengawasan dengan pengimplementasian oleh di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang untuk mencegah terjadinya

penyimpangan yang tidak menguntungkan. Penelitian kualitatif ini bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang mendalam dan terperinci berdasarkan pandangan para pihak yang berkepentingan mengenai anggaran dan fungsi pengawasannya.

Pengertian Anggaran

Menurut Munandar (2015) pengertian anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Sedangkan menurut Fuad et al, (2020), anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang.

Menurut Sodikin (2015) anggaran diartikan sebagai rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh yang akan dilakukannya ditahun yang akan datang dan dinyatakan dalam satuan uang. Sedangkan menurut Asman (2022), anggaran adalah suatu rencana dalam perusahaan yang disusun secara sistematis sesuai dengan periode yang ditentukan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka yang digunakan untuk membantu pengambilan keputusan, pengawasan dalam jangka waktu tertentu dimasa mendatang.

Menurut Tambun (2020) penganggaran (*budgeting*) adalah proses kegiatan membuat anggaran yang dimulai dari mengumpulkan data dan informasi, mengolah data untuk taksiran anggaran, menyusun anggaran, koordinasi pelaksanaan anggaran dan melakukan pengumpulan data untuk mengevaluasi terhadap pelaksanaan anggaran. Sedangkan pengertian lain (Sodikin : 2015) penganggaran adalah proses penetapan rencana seluruh kegiatan perusahaan 1 (satu) periode ke depan dinyatakan dalam satuan uang.

Fungsi Anggaran

Dalam garis besar anggaran adalah membantu rencana kegiatan perusahaan. Menurut Adnyana (2020) terdiri dari beberapa fungsi yaitu fungsi perencanaan, fungsi koordinasi, fungsi komunikasi, fungsi motivasi, fungsi pengawasan dan evaluasi serta fungsi kegiatan. Semua fungsi anggaran saling berkaitan satu dengan yang lainnya.

Jenis-jenis Anggaran

Anggaran yang harus disusun oleh sebuah perusahaan terdiri dari berbagai jenis. Perbedaan yang terjadi pada setiap perusahaan disebabkan karena perbedaan jenis bidang usaha yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Dalam menyusun anggaran, perusahaan dapat mengacu pada ruang lingkup, fleksibilitasnya atau periode waktunya.

Menurut Tambun (2020), jenis anggaran dibagi berdasarkan ruang lingkup, fleksibilitas, dan periode waktu. Berdasarkan ruang lingkup, anggaran dapat dibedakan menjadi anggaran parsial dan anggaran komprehensif. Anggaran parsial, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkungnya terbatas atau bagian tertentu saja. Dan anggaran komprehensif, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh.

Anggaran berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi anggaran tetap dan anggaran kontinu. Anggaran tetap (*Fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, di mana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan pendapatan, beban dan biaya, serta tidak diadakan revisi secara periodik. Sedangkan anggaran kontinu (*Continuous Budget*), yaitu anggaran tetap yang secara periodik dilakukan penilaian kembali (revisi).

Anggaran berdasarkan periode waktu, anggaran dibedakan menjadi anggaran jangka panjang pendek dan jangka panjang. Anggaran jangka pendek (*Tactical Budget*), yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana kegiatan atau operasi perusahaan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang. Sedangkan anggaran jangka panjang (*Strategical Budget*), yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dan aktivitas perusahaan untuk periode yang lebih dari satu tahun, dengan fokus pada pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

Menurut Asman (2022), anggaran juga dibedakan berdasarkan jenis isi anggaran yaitu: Anggaran Laba-Rugi (*Income Statement Budget*) yang didukung oleh berbagai anggaran penunjang di antaranya, yaitu: anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik, anggaran biaya administrasi dan umum, dan lain sebagainya. Sedangkan Anggaran Neraca didukung oleh berbagai anggaran penunjang di antaranya yaitu: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran aktiva tetap, anggaran hutang dan lain-lain.

Pengawasan Anggaran

Pengawasan meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen guna mendorong tercapainya sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan. Untuk memastikan bahwa seluruh bagian berfungsi sesuai manajemen pengawasan, dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti observasi langsung, komunikasi secara lisan, catatan tertulis, penerapan prosedur dan kebijakan, serta evaluasi kinerja manajemen (Adnyana, 2020). Pengawasan dilakukan untuk mengawasi setiap kegiatan operasi perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan terlebih dahulu.

Melakukan perbandingan yang terdapat di dalam anggaran, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses mencapai target, atau kurang sukses mencapai target. Apakah perusahaan telah bekerja secara efektif, ataukah bekerja kurang efektif. Dari perbandingan tersebut, akan dapat diketahui pula faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan (*varians*) realisasi kerja terhadap rencana yang telah ditetapkan, penyimpangan-penyimpangan itu sendiri dapat berupa:

- a. Penyimpangan (selisih) yang menguntungkan (*favorable varians*), yaitu apabila realisasi kerja (pendapatan) lebih besar daripada apa yang telah direncanakan dan biaya yang terealisasi lebih kecil.
- b. Penyimpangan (selisih) yang merugikan (*unfavorable varians*), yaitu apabila realisasi kerja (pendapatan) lebih kecil daripada apa yang telah direncanakan dan biaya yang terealisasi lebih besar.

Penyimpangan (*varians*) yang terjadi di bawah 5% dianggap tidak signifikan (*immaterial*). Sebaliknya, penyimpangan (*varians*) yang melebihi 5% akan dianggap signifikan (*material*) dan akan dikonfirmasi lebih lanjut oleh perusahaan yang menggunakan standar tersebut (Shim & Siegel, 2010).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif di PT. Pelabuhan Indonesia. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan untuk mendapatkan pemahaman mengenai fungsi pengawasan anggaran. Fokus penelitian adalah mengenali dan menganalisis peranan serta faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan pada realisasi anggaran. Data deskriptif akan diperoleh melalui wawancara mendalam dengan individu terkait (pihak manajemen, dan staf keuangan). Data yang sudah dikumpulkan akan ditelaah secara satu per satu.

Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

- a. Objek Penelitian: PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang yang akan diteliti bagaimana peran anggaran sebagai alat pengawasan.
- b. Unit Analisis: Dalam Penelitian ini, unit yang akan dianalisis yaitu bagian anggaran di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang. Pada bagian ini, seluruh kegiatan operasional perusahaan akan tampak dan dikelola pada bagian ini.
- c. Lokasi Penelitian: Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang. Penelitian dilakukan pada kantor PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 yang beralamat di Jalan Kapten Sulian Belawan

II, Medan Kota, Belawan, Sumatera Utara 20411. Pemilihan tempat ini didasarkan pada posisinya sebagai pusat pengelola kepelabuhan untuk daerah sumatra.

Jenis dan Sumber Data Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan 2 jenis sumber data, yaitu data primer dan juga data sekunder.

- a. Data Primer. Dalam hal ini data yang dikumpulkan berupa: tujuan dilakukannya penyusunan anggaran, metode penyusunan anggaran pada regional dan cabang, tahapan penyusunan anggaran dan cabang, cara melakukan pengawasan anggaran pada cabang dan peranan anggaran sebagai alat pengawasan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 cabang Tanjung Pinang.
- b. Data Sekunder: Data sekunder dalam penelitian ini adalah laporan rekapitulasi anggaran dan realisasi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 tahun 2024, profil perusahaan, sejarah perusahaan, dan ruang lingkup kegiatan perusahaan.

Metode Pengumpulan Data

- a. Observasi: Penulis akan melakukan pengamatan langsung di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 untuk memahami cara pengawasan anggaran yang membawahi cabang-cabang.
- b. Wawancara: Penulis akan melakukan wawancara semi-terstruktur dengan staf yang terlibat langsung dalam manajemen anggaran di PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1, yaitu manajer anggaran dan staf anggaran. Wawancara ini akan menggunakan pertanyaan terbuka yang fokus pada pengawasan anggaran, pengaruh kebijakan pemerintah terhadap kegiatan perusahaan, langkah pemantauan aktivitas cabang dengan laporan bulannya.
- c. Dokumentasi: Penulis mengumpulkan berbagai dokumen penting perusahaan yang berhubungan dengan fungsi anggaran dan kebijakan yang terjadi. Penulis kemudian melakukan evaluasi terhadap dokumen yang dikumpulkan untuk memastikan keakuratan dan relevansinya dengan fokus penelitian. Data dari dokumentasi ini akan digunakan untuk mendukung data primer yang diperoleh dari wawancara dan observasi, serta berfungsi sebagai referensi untuk memverifikasi hasil yang didapat.

Metode Analisis

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mengolah dan menganalisa data yang telah diperoleh. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan menjelaskan secara mendalam mengenai pengawasan anggaran di PT. Pelabuhan Indonesia

Regional 1. Pengolahan data dimulai dengan merapikan semua informasi yang terkumpul melalui observasi, wawancara, studi literatur, dan dokumentasi.

Setelah mengumpulkan data relevan, tahap selanjutnya adalah pengolahan data secara deskriptif. Peneliti menyampaikan temuan dalam format narasi yang terstruktur dan sistematis, menjelaskan bagaimana peranan anggaran sebagai fungsi pengawasan dan faktor yang mempengaruhi penyimpangan yang terjadi. Sesuai dengan pernyataan Sugiyono (2023), metode deskriptif adalah metode analisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengumpulan Data

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, data dikumpulkan menggunakan data primer yang diperoleh melalui wawancara dengan manajer anggaran dan staf anggaran PT Pelabuhan Indonesia Regional 1, yaitu Hebora Simanggunsong dan Yunita. Berikut hasil wawancara yang telah dilaksanakan:

a. Tujuan Utama Penyusunan Anggaran

Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1, tujuan utama dalam penyusunan anggaran adalah untuk memastikan bahwa setiap kegiatan operasional dan strategi perusahaan dapat berjalan secara lebih terencana, terarah, dan efisien. Penyusunan anggaran ini akan menjadi dasar atas kegiatan yang akan dilaksanakan selama 1 (satu) tahun kedepan.

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran dalam PT Pelabuhan Indonesia (Persero) regional 1 dilakukan dengan pendekatan *bottom-up*, sebagaimana dalam hasil wawancara, “...*perencanaan anggaran dimulai dari tingkat cabang atau unit kerja operasional...*”. Pembuatan anggaran ditangani oleh departemen anggaran pada kantor regionalnya, sebagaimana disebutkan dalam wawancara, “*anggaran dibuat lebih dulu oleh departemen dan cabang-cabang yang akan dibahas pada tingkat manajer dan Executiv Directur dilanjutkan ke tingkat pusat atau Head Office (HO).*”

Penyusunan anggaran cabang disusun dengan melihat anggaran dan realisasi yang terjadi pada beberapa tahun sebelumnya. Pihak cabang harus mampu membaca kemungkinan atau peluang masa depan seperti kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang memerlukan jasa kepelabuhan. Penyusunan anggaran ini juga dipengaruhi oleh tingkat

suku bunga, APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) dan tren ekonomi. Pembuatan anggaran serta penyerahan dokumen anggaran yang diusulkan oleh pihak cabang akan dibuat melalui aplikasi yang sudah maju. Setiap staf anggaran akan memiliki user dalam melaksanakan kegiatan tugasnya. Dalam penyusunan anggaran tidak hanya satu pengusulan terjadi, tetapi pengusulan anggaran akan melalui beberapa tahap sebelum akhirnya menjadi anggaran yang sah.

c. Pengawasan Anggaran

Salah satu fungsi anggaran adalah fungsi pengawasan. Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero), fungsi pengawasan dilakukan dengan menggunakan aplikasi atau sistem yang dapat digunakan pada *user* anggaran perusahaan, yaitu aplikasi BPC (*Business Planning and Consolidation*). Penggunaan aplikasi ini memudahkan perusahaan melakukan pengawasan setiap waktu pada seluruh cabang. Salah satu kebijakan atau aturan perusahaan yang digunakan adalah penguncian anggaran sebesar 30%, yang memiliki arti bahwa penggunaan anggaran hanya bisa digunakan 70% dari yang dianggarkan atau direncanakan. Tetapi dalam kenyataan atau realisasi penggunaan anggaran dipengaruhi oleh kebijakan perusahaan dan keputusan pemerintah yang terjadi saat tahun berjalan. Selisih yang terjadi pada target dan realisasi yang terjadi perusahaan sudah ditetapkan sebesar 5% tetapi dilihat dari jenis anggarannya. Pada perusahaan ini, dibedakan anggaran *check budget* dan *uncheck budget* yang akan dimaklumkan atau di biarkan bila realisasi tidak sesuai dengan target yang dianggarkan.

Hasil Pembahasan

Hasil penelitian ini dengan menghitung selisih (*variance*) antara anggaran dan realisasi yang terjadi pada tahun 2024 menyatakan bahwa terjadinya perbedaan yang cukup signifikan pada beberapa pendapatan dan beban.

Tabel 1. Pendapatan dan Beban yang tidak mencapai Target

Uraian	RKAP 24	Realisasi	Varians	%
(Dalam ribuan rupiah)				
<u>PENDAPATAN:</u>				
Pelayanan Kapal	5.182.640	4.197.059	(985.581)	(19%)
Pelayanan Petikemas	8.677.109	7.999.410	(677.698)	(8%)
Pendapatan Pengusahaan Alat	39.391	27.100	(12.291)	(31%)
Pendapatan Pengusahaan Air/Listrik	1.065.015	864.000	(201.015)	(19%)
Pendapatan Materai	23.899	15.560	(8.339)	(35%)
Pendapatan Di Luar Usaha Lainnya	60.000	10.707	(49.293)	(82%)
<u>BEBAN:</u>				
Beban Pemeliharaan	1.635.000	673.429	(961.571)	(59%)
Beban Asuransi	923.104	823.428	(99.677)	(11%)

Beban Administrasi Kantor	38.100	36.060	(2.041)	(5%)
Beban Umum	2.384.589	2.056.635	(327.953)	(14%)
Beban Penjualan / Penghapusan Aset Tetap	31.996	-	(31.996)	(100%)
Biaya Lainnya	150.000	-	(150.000)	(100%)

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 2. Pendapatan dan beban yang mencapai target

Uraian	RKAP 24	Realisasi	Varians	%
(Dalam ribuan rupiah)				
PENDAPATAN:				
Pelayanan Barang Non Petikemas	1.282.948	1.510.076	227.128	18%
Pelayanan Rupa-Rupa Usaha	13.805.124	18.426.139	4.621.014	33%
Pendapatan Administrasi	300	22.510	22.210	7.403
BEBAN:				
Beban Penghasilan	2.812.869	4.215.691	1.402.823	50%
Beban Bahan	1.323.390	2.028.819	705.429	53%
Beban Penyusutan Dan Amortisasi	9.967.112	10.686.429	719.317	7%
Beban Kerjasama Mitra Usaha (KSMU)	18.845.150	24.951.371	6.106.221	32%
Beban Materai	200	5.880	5.680	2.840%
Beban Pajak	87.954	98.146	10.192	12%
Beban Ppn Yang Tidak Dapat Dikreditkan	6.000	11.869	5.869	98%

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penyimpangan (*variance*) yang terjadi pada pendapatan dan beban cukup besar serta melewati batas normal selisih yaitu 5%. Pada pendapatan, selisih yang paling tampak signifikan terdapat pada pendapatan administrasi yang menunjukkan persentase 7.403%. Angka persentase menyatakan selisih (*variance*) yang terjadi menguntungkan (*favorable variance*). Hal ini disebabkan realisasi yang terjadi lebih besar dibanding dengan yang dianggarkan.

Peranan Anggaran sebagai alat pengawasan

Peran yang dilakukan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang dalam menjalankan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan, yaitu :

- Melihat penyimpangan yang terjadi pada laporan realisasi anggaran apakah penyimpangan yang terjadi menguntungkan atau penyimpangan yang merugikan.
- Meneliti penyebab terjadinya penyimpangan realisasi dari anggaran pada tahun berjalan.
- Melakukan tindak lanjut atau mengambil keputusan dari penyimpangan laporan realisasi anggaran tersebut.

Faktor-Faktor yang Menyebabkan Penyimpangan Anggaran

Faktor yang mempengaruhi penyimpangan yaitu faktor internal dan faktor internal. Faktor internal yang mempengaruhi pada perusahaan ini adalah kebijakan perusahaan. Kebijakan yang dimaksud dengan kebijakan direktur perusahaan pusat serta keputusan manajer

dalam mengatasi permasalahan yang ada. Salah satu kebijakan internal adalah perpindahan karyawan atau permintaan manajemen yang memerlukan karyawan tambahan untuk melakukan pengerjaan tugas sehingga bertambahnya beban penghasilan yang harus dikeluarkan perusahaan serta kenaikan tunjangan gaji karyawan/ bonus karyawan yang merupakan bentuk royaltas atau penghargaan atas pencapaian kerja karyawan. Biasanya bonus dikeluarkan pada akhir tahun, sedangkan tunjangan bisa berupa tunjangan hari raya keagamaan yang harus dibayarkan perusahaan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi adalah kebijakan pemerintah, kerja sama dengan perusahaan lain dan keadaan alam. Salah satu kebijakan pemerintah yang sangat mempengaruhi realisasi adalah kenaikan harga BBM sehingga realisasi yang terjadi di lapangan melebihi dari yang dianggarkan. PT Pelabuhan Indonesia bergerak dalam bidang transportasi, pasti membutuhkan kerja sama antar perusahaan dalam menjalankan kegiatan kepelabuhan. Sehingga kerja sama antar perusahaan menjadi kegiatan utama perusahaan dalam mengelola kepelabuhan mengenai keluar masuk kapal atau sandar kapal. Pada faktor ini, perusahaan belum mencapai target kerja sama pada salah satu perusahaan, yang sebelumnya telah masuk dalam target tahun 2024. Dengan permasalahan ini, perusahaan harus mengambil tindakan yang tepat.

Faktor eksternal yang sering mempengaruhi adalah keadaan alam di sekitar pelabuhan. Kegiatan di pelabuhan sangat dipengaruhi oleh keadaan alam yang tidak menentu, seperti pasang air laut yang sangat sering terjadi sehingga menghambat kegiatan. Perubahan cuaca hujan juga sangat berpengaruh untuk kegiatan kapal pandu yang ingin masuk atau keluar serta bersandar di pelabuhan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, bisa disimpulkan bahwa Simpulan penelitian ini, antara lain: Anggaran pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 1 Cabang Tanjung Pinang belum berperan baik sebagai alat pengawasan target pendapatan dan beban. Hal ini dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran, bahwa realisasi yang terjadi lebih besar dari yang dianggarkan. *Varians* ini merujuk ke selisih yang merugikan (*unfavorable varians*). Faktor penyebab terjadinya penyimpangan (*varians*) adalah faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal berupa target pendapatan kerja sama yang tidak tercapai sehingga berdampak menurunnya pendapatan dan kebijakan pemerintah selama tahun berjalan serta adanya perubahan alam yang mempengaruhi pelaksanaan kegiatan usaha. Faktor internalnya berupa penambahan beban karyawan termasuk itu gaji karyawan dan bonus karyawan

DAFTAR REFERENSI

- Adnyana, D. I. M. (2020). *Penganggaran perusahaan* (M. Melati, Ed.). Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS).
- Asman, H. N. (2022). *Anggaran perusahaan* (Kodri, Ed.). CV. Adanu Abimata.
- Fatimah, B., Baharudin, & Musdalifah. (2024). Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas pada PT. Sang Hyang Seri Upp Kabupaten Sidenreng Rappang. 4(November), 227–240. <https://doi.org/10.31850/ak99.v4i2.3393>
- Juliani, H. (2020). Peranan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Medan 2000. *Repository Polmed*.
- Karim, A., Rahman, A., Tjiwidjaja, H., Mayndarto, E. C., Franglyn, N., Permata, S. U., Wulandari, R., Septiani, R., Ekowati, D., & Soeparyono, R. D. (2025). *Penganggaran dan perencanaan keuangan*. Rey Medika Grafika.
- Lubis, E. C., & Tambun, R. (2024). Analisis prosedur penyusunan anggaran operating cost The Reiz Suites Artotel Curated Medan. 7(1), 56–65. <https://doi.org/10.51510/jakp.v7i1.1718>
- Milenia, A. F., Sibarani, J. L., & Hidayat, A. (2022). Analisis efektivitas dan efisiensi realisasi anggaran sebagai pengukuran kinerja pemerintah kabupaten/kota se-Sumatera Utara. *JAKP: Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Perpajakan*, 5(2), 23–25. https://doi.org/10.1007/978-3-319-47458-8_9
- Munandar, M. (2015). *Budgeting: Perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja* (5th ed.). BPFE-Yogyakarta.
- Putri, H. S. (2021). Analisis perencanaan dan pengawasan pada PT. Elnusa Petrofin (Epn) unit Medan. *Repository Uinsu*.
- Ramadhani, L., & Rumapea, H. (2021). Analisis anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi dan Manajemen*, 3. <https://doi.org/2807-8284>
- Rukhmana, T. (2021). *Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)* Page 25. *Jurnal Edu Research: Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 2(2), 28–33.
- Shim, J. K., & Siegel, G. J. (2010). *Budgeting: Pedoman lengkap langkah-langkah penganggaran* (J. Mulyadi & N. Natalia, Trans.). Erlangga.
- Sugiyono, P. D. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo, S.Pd., Ed.; 5th ed.). Alfabeta.
- Tambun, R. (2020). *Penganggaran perusahaan*. PT Rel Karir Pembelajar.
- Yani, T. E., Agung, M., Bisins, A., & Lampung, U. (2023). Efektivitas pelayanan prima terhadap kepuasan pelanggan (Studi kasus PT. Pelabuhan Indonesia II (Persero) Cabang Panjang). *Jurnal Kompetitif Bisnis*, 1(10), 768–780.