



## Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial Pada PT. Trans Multi Cargo

Alfin Nathanael <sup>1\*</sup>, dan Linda Hetri Suriyanti <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru, Riau e-mail : [alfin.nathanael112003@gmail.com](mailto:alfin.nathanael112003@gmail.com)

<sup>2</sup> Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru, Riau, e-mail : [lindahetri@umri.ac.id](mailto:lindahetri@umri.ac.id)

\* Corresponding Author : Alfin Nathanael

**Abstract:** This study uses a quantitative approach with a survey method. The study population is all managers and supervisors of PT. Trans Multi Cargo who are involved in the operational cost budgeting process, totaling 30 people. The sampling technique uses total sampling (census) so that the entire population becomes the research sample. The data analysis technique uses descriptive analysis and multiple linear regression analysis with the help of SPSS software. The research findings indicate that the operational cost budget has a strategic role as a managerial performance control tool. Comprehensive budget planning, consistent implementation, strict supervision, and continuous evaluation have been proven to significantly improve managerial performance. The results are in line with management control theory which emphasizes the importance of the budget system in achieving organizational goals. The managerial implications of this study are the need for PT. Trans Multi Cargo to continue strengthening the budgeting system as a control tool by improving the quality of budget planning through more in-depth analysis, improving the budget implementation system with better coordination between divisions, optimizing the budget control system through more intensive monitoring, and developing a more comprehensive budget evaluation system for continuous improvement.

**Keywords:** Operational Cost Budget; Management Control; Managerial Performance; Budget Planning.

**Abstrak:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh manajer dan supervisor PT. Trans Multi Cargo yang terlibat dalam proses anggaran biaya operasional berjumlah 30 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan total sampling (sensus) sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa anggaran biaya operasional memiliki peranan strategis sebagai alat pengendalian kinerja manajerial. Perencanaan anggaran yang komprehensif, pelaksanaan yang konsisten, pengawasan yang ketat, dan evaluasi yang berkelanjutan terbukti dapat meningkatkan kinerja manajerial secara signifikan. Hasil ini sejalan dengan teori pengendalian manajemen yang menekankan pentingnya sistem anggaran dalam mencapai tujuan organisasi. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlunya PT. Trans Multi Cargo untuk terus memperkuat sistem penganggaran sebagai alat pengendalian dengan meningkatkan kualitas perencanaan anggaran melalui analisis yang lebih mendalam, memperbaiki sistem pelaksanaan anggaran dengan koordinasi yang lebih baik antar divisi, mengoptimalkan sistem pengawasan anggaran melalui monitoring yang lebih intensif, dan mengembangkan sistem evaluasi anggaran yang lebih komprehensif untuk perbaikan berkelanjutan.

Received: 8 Agustus 2025  
Revised: 13 September 2025  
Accepted: 18 November 2025  
Published: 22 November 2025  
Curr. Ver.: 22 November 2025



Copyright: © 2025 by the authors.  
Submitted for possible open  
access publication under the  
terms and conditions of the  
Creative Commons Attribution  
(CC BY SA) license  
(<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

**Kata kunci:** Anggaran Biaya Operasional; Pengendalian Manajemen; Kinerja Manajerial; Perencanaan Anggaran.

### 1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Salah satu aspek

penting dalam pengelolaan perusahaan adalah sistem pengendalian manajemen yang baik, dimana anggaran memegang peranan vital sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran biaya operasional tidak hanya berfungsi sebagai proyeksi keuangan, tetapi juga sebagai instrumen untuk mengukur dan mengendalikan kinerja manajerial. Transportasi sangat dibutuhkan saat ini. Transportasi sangat dibutuhkan saat ini karena dapat membantu dalam memenuhi kebutuhan serta dapat mengefektifkan pekerjaan [8]. Perusahaan menggunakan laporan kinerja yang berdasarkan pada anggaran guna mengevaluasi pusat biaya sehingga akuntan mengukur kinerja [17].

PT. Trans Multi Cargo sebagai perusahaan yang terus berkembang memerlukan sistem pengendalian kinerja manajerial yang robust untuk memastikan sustainability dan pertumbuhan jangka panjang. Implementasi anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas manajer, efisiensi operasional, dan pencapaian target perusahaan. Anggaran merupakan rencana jangka pendek tidak selalu berasal dari visi-misi dan strategi perusahaan jangka panjang [10]. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji sejauh mana peranan anggaran biaya operasional dalam mengendalikan kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo. Anggaran merupakan sebuah rencana keuangan, biasanya mencakup periode satu tahun dan merupakan alat-alat untuk perencanaan jangka pendek dan pengendalian dalam sebuah organisasi dalam perusahaan dan harus melibatkan semua unit kerja atau masing-masing devisi [3].

PT. Trans Multi Cargo sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik dan transportasi menghadapi tantangan dalam mengelola biaya operasional yang kompleks. Pengendalian merupakan suatu proses memantau semua kegiatan atau memastikan bahwa kegiatan tersebut dapat terselesaikan seperti yang sudah direncanakan diawal serta proses pengevaluasian terhadap hasil yang terjadi apakah terdapat penyimpangan yang bersifat material atau tidak [7]. Melalui anggaran, manajemen dapat menetapkan target, mengalokasikan sumber daya, dan melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja setiap unit kerja. Hal ini sejalan dengan konsep management by exception, dimana manajemen fokus pada penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi. Biaya operasional secara harfiah terdiri dari dua kata yaitu “biaya” dan “operasional” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), biaya berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan, dan sebagainya) sesuatu, ongkos, belanja, pengeluaran [6].

Era globalisasi saat ini pertumbuhan dan persaingan badan usaha semakin meningkat, sehingga perusahaan harus mencari metode pengendalian agar usaha yang dijalankan dapat berkembang dan pengendalian biaya merupakan rangkaian kegiatan untuk memonitor dan mengevaluasi kesesuaian realisasi dan anggaran biaya yang terjadi di perusahaan [3]. PT. Trans Multi Cargo sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik dan transportasi menghadapi tantangan dalam mengelola biaya operasional yang kompleks. Industri logistik memiliki karakteristik khusus dengan biaya operasional yang tinggi, meliputi biaya bahan bakar, pemeliharaan kendaraan, gaji karyawan, sewa gudang, dan biaya operasional lainnya. Namun dalam praktiknya, tidak jarang ditemukan bahwa penyusunan dan implementasi anggaran belum sepenuhnya dijadikan sebagai alat evaluasi dan pengambilan keputusan manajerial. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui sejauh mana anggaran biaya operasional mampu berperan sebagai alat pengendalian terhadap kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo sehingga berdasarkan fenomena tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam bagaimana peranan siklus anggaran biaya operasional (perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi) pada PT. Trans Multi Cargo berkontribusi sebagai alat pengendalian kinerja manajerial. Studi ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai sejauh mana anggaran biaya operasional telah dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan pengendalian kinerja di perusahaan tersebut.

## 2. Kajian Pustaka atau Penelitian Terkait

Bagian ini harus memuat penjelasan mengenai perkembangan terkini (state-of-the-art). Penjelasan dapat disajikan dalam beberapa cara. Pertama, Anda dapat membahas beberapa penelitian terkait, baik yang berkaitan dengan objek, metode, maupun hasilnya. Dari pembahasan tersebut, Anda dapat mengidentifikasi serta menekankan kesenjangan atau perbedaan antara penelitian Anda dengan penelitian sebelumnya. Cara kedua adalah dengan

menggabungkan teori dengan literatur terkait, kemudian menjelaskan setiap teori dalam subbab tersendiri.

## 2.1. Teori Pengendalian (Control Theory)

Hubungan antara prinsipal (pemilik atau pemegang saham) dan agen (manajer) sehingga anggaran biaya operasional berfungsi sebagai salah satu mekanisme kontrol (alat pengendalian) agar manajer menggunakan sumber daya secara efisien sesuai tujuan perusahaan dan dalam perusahaan manajer dituntut untuk bekerja demi kepentingan pemilik dikarenakan adanya perbedaan kepentingan, diperlukan mekanisme pengendalian.

Teori kontrol sosial atau social control theory merujuk kepada pembahasan delinkuensi dan kejahatan yang dikaitkan dengan variabel-variabel yang bersifat sosiologis; antara lain struktur keluarga, pendidikan dan kelompok dominan. Dengan demikian, pendekatan teori kontrol sosial ini berbeda dengan teori kontrol lainnya [18].

## 2.2 Teori Kontingensi (Contingency Theory)

Teori ini menekankan bahwa tidak ada satu cara tunggal yang paling efektif untuk mengelola organisasi; alat dan sistem yang digunakan tergantung pada kondisi dan situasi perusahaan. Dalam kaitannya dengan anggaran, teori ini menekankan bahwa penerapan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian harus disesuaikan dengan kondisi internal (struktur organisasi, budaya perusahaan) dan eksternal (lingkungan bisnis, persaingan).

Dalam penelitian-penelitian akuntansi manajemen, pendekatan kontinjensi diperlukan untuk mengevaluasi faktor-faktor kondisional yang menyebabkan sistem pengendalian manajemen lebih efektif [14]. PT Trans Multi Cargo, sebagai perusahaan transportasi/logistik, memiliki kondisi biaya operasional yang fluktuatif, sehingga pengendalian kinerja manajerial memerlukan penyesuaian.

## 2.3 Teori Pengendalian Manajemen (Management Control Theory)

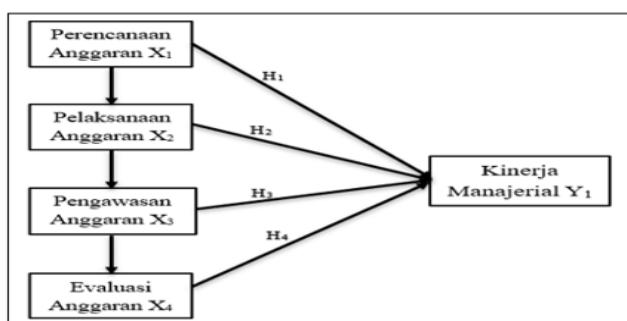
Mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai proses yang dilakukan manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi agar mengimplementasikan strategi organisasi secara efektif dan efisien sehingga sistem pengendalian manajemen merupakan mekanisme formal. Informal yang digunakan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyebarluaskan informasi untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan dan pengendalian manajemen secara umum adalah tindakan mempengaruhi dan mengatur perilaku sumber daya manusia perusahaan [1].

H1: Perencanaan anggaran biaya operasional yang baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo.

H2: Pelaksanaan anggaran biaya operasional yang efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo.

H3: Pengawasan anggaran biaya operasional yang ketat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo.

H4: Evaluasi anggaran biaya operasional yang berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo.



Gambar 1 Kerangka Penelitian

## 2.4 Perencanaan Anggaran Biaya Operasional

Perencanaan anggaran berfungsi sebagai blueprint finansial yang mengarahkan operasi perusahaan dalam periode tertentu. Perencanaan merupakan pemilihan dan penghubungan fakta-fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan [20].

Pada saat perencanaan anggaran, baik itu anggaran biaya operasional maupun anggaran pendapatan jika tidak sesuai secara teoritis maka akan mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena pendapatan, beban, persediaan, kas, modal ataupun aset lainnya berbeda dari perencanaan yang diformulasikan melalui anggaran [13]. Operasional proses penyusunan rencana sistematis biaya operasional dalam bentuk kuantitatif untuk periode tertentu sebagai pedoman pelaksanaan aktivitas PT. Trans Multi Cargo dan bertujuan anggaran kejelasan sasaran anggaran biaya operasional, kesesuaian tujuan anggaran dengan visi-misi perusahaan, spesifikasi target yang terukur (SMART goals).

## 2.5 Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional

Pelaksanaan anggaran biaya operasional dilaksanakan melalui dua kegiatan penting yakni komunikasi dan Kerjasama terutama dalam anggaran tersebut dan koordinasi antar bagian, agar anggaran biaya operasional tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan dapat tercapai efisiensi biaya operasi maka diperlukan implementasi dari anggaran biaya operasional dari pihak-pihak yang terkait di dalam perusahaan [12]. Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang ataupun jasa [7].

Pelaksanaan anggaran sebenarnya didukung oleh seluruh bagian perusahaan untuk memudahkan pengembangan kerjasama dan dapat terkoordinasi dengan baik [4].

## 2.6 Pengawasan Anggaran Biaya Operasional

Pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya [2]. Pengawasan anggaran biaya operasional di PT Trans Multi Cargo merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajerial. Dengan pengawasan yang ketat, perusahaan dapat menjaga kestabilan keuangan, meningkatkan efisiensi, serta mendukung pencapaian target operasional dan laba perusahaan.

Tahap Pengawasan anggaran terdiri dari Mengumpulkan data dan informasi untuk pengawasan kerja, mengolah dan menganalisis data untuk menilai pelaksanaan anggaran, menyusun kebijakan sebagai tindak lanjut dari hasil evaluasi, membandingkan anggaran dengan hasil aktual sepanjang tahun serta mencari penyimpangan signifikan, positif atau negatif, dan mengidentifikasi penyebab dan implikasinya [19]. Dengan menerapkan metode dan teknik ini secara konsisten, organisasi dapat mencapai pengawasan anggaran biaya operasional yang kuat, yang pada akhirnya akan mendukung stabilitas dan pertumbuhan finansial jangka panjang.

## 2.7 Evaluasi Anggaran Biaya Operasional

Evaluasi anggaran biaya operasional juga dapat membantu perusahaan agar dapat menyusun rencana anggaran biaya operasional di periode selanjutnya dengan lebih baik dan dapat semakin mendekati kesesuaian pada realisasi anggaran biaya operasional perusahaan [5]. Dengan melakukan evaluasi secara rutin dan sistematis, PT. Trans Multi Cargo dapat terus meningkatkan pengelolaan biaya operasionalnya, mengidentifikasi

peluang penghematan, dan pada akhirnya meningkatkan profitabilitas serta daya saing di industri kargo.

Evaluasi merupakan suatu proses mengumpulkan informasi yang berguna untuk mengambil keputusan yang diperoleh melalui pengukuran hasil ketercapaian dan perencanaan yang dibuat suatu organisasi dan bertujuan dari evaluasi yaitu untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan telah tercapai dengan baik [11]. Evaluasi anggaran biaya operasional di PT Trans Multi Cargo proses penting untuk memastikan bahwa sumber daya digunakan secara efektif dan efisien sehingga evaluasi ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi masalah anggaran, meningkatkan pengendalian keuangan, dan merancang strategi operasional yang lebih baik di masa depan.

### 2.8 Kinerja Manajerial Biaya Operasional

Kinerja manajerial merupakan kinerja individu dari anggota organisasi atas suatu hasil yang dijalankan dalam kegiatan manajerial yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, koordinasi, penatausahaan, pembinaan, pengawasan dan lain-lain [9]. Dengan fokus pada indikator-indikator ini dan menerapkan strategi peningkatan yang relevan, PT Trans Multi Cargo dapat terus mengoptimalkan kinerja manajerial biaya operasionalnya, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.

Kinerja Manajerial adalah suatu proses atau gaya manajemen yang dirancang untuk mendorong, meningkatkan dan mengembangkan kinerja menjadi lebih baik dengan cara menciptakan visi dan kerangka tujuan, komunikasi yang berkesinambungan, menetapkan standar dan persyaratan yang disepakati dan menciptakan pendekatan strategis secara terpadu [15]. Kinerja manajerial dalam pengelolaan biaya operasional di PT Trans Multi Cargo berperan krusial dalam menjaga efisiensi, ketepatan penggunaan anggaran, dan kelangsungan operasional. Dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi yang efektif, manajer mampu mengendalikan biaya operasional secara optimal.

## 3. Metode yang Diusulkan

Pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dikarenakan menganalisis data numerik berupa anggaran biaya operasional dan indikator kinerja manajerial dan bersifat deskriptif untuk menggambarkan secara sistematis peranan anggaran dalam pengendalian kinerja dikarenakan jenis penelitian yang menggunakan data numerik (angka) untuk menggambarkan atau menjelaskan keadaan suatu variabel secara sistematis, objektif, dan terukur, tanpa mengubah atau memanipulasi variabel tersebut. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian explanatory (eksplanatori) dikarenakan menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen dan dependen, menggunakan desain cross-sectional (data dikumpulkan pada satu waktu tertentu) dan bersifat verifikatif untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

### 3.1. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan individu yang menjadi target penelitian dan memiliki karakteristik yang sama. Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh karyawan di tingkat manajerial PT. Trans Multi Cargo yang terlibat dalam proses penganggaran dan pengendalian biaya operasional dan Sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili keseluruhan populasi dalam penelitian. Dalam penelitian ini, sampel berjumlah 30 orang dari personel manajerial PT. Trans Multi Cargo. Sehingga Penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus). Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel, karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk dijangkau seluruhnya oleh peneliti.

Alasan menggunakan sampling jenuh dikarenakan jumlah populasi hanya 30 orang, yaitu seluruh pegawai atau manajer di PT. trans multi cargo yang terlibat dalam proses perencanaan,

pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi anggaran biaya operasional, keseluruhan populasi memiliki peran penting dan relevan terhadap variabel yang diteliti, yaitu kinerja manajerial dan anggaran biaya operasional dan dengan menggunakan seluruh populasi sebagai sampel, maka hasil penelitian diharapkan memiliki validitas dan akurasi yang lebih tinggi, serta menghindari bias dalam pemilihan responden.

### **3.2. Teknik Pengumpulan Data**

Berdasarkan sifat penelitian kuantitatif, variabel-variabel yang diukur, dan jumlah sampel 30 orang, teknik pengumpulan data yang paling mungkin dan sesuai untuk penelitian "Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial Pada PT. Trans Multi Cargo" adalah Kuesioner (Angket). Sehingga melalui penyebaran kuesioner kepada sampel penelitian, maka data dapat dikumpulkan kemudian diolah untuk menguji hubungan antara variabel dependen dengan variabel independent dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara triangulasi, yaitu dengan menggabungkan kuesioner, dokumentasi, dan wawancara untuk memperoleh data yang lebih valid, akurat, dan mendalam sehingga dapat menggambarkan persepsi dan pengalaman nyata para manajer atau staf terkait.

### **3.3. Definisi Operasional**

Deskripsi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **a. Perencanaan Anggaran**

Perencanaan anggaran adalah proses sistematis penyusunan rencana keuangan yang mencakup estimasi biaya operasional untuk periode tertentu guna mencapai tujuan perusahaan. Indikator pengukuran perencanaan anggaran yaitu: 1) Ketepatan perencanaan, 2) Proses perencanaan, 3) Fleksibilitas Anggaran.

#### **b. Pelaksanaan Anggaran**

Pelaksanaan anggaran adalah implementasi nyata dari rencana anggaran yang telah ditetapkan dalam operasional sehari-hari perusahaan. Indikator pengukuran pelaksanaan anggaran yaitu: 1) Kepatuhan pelaksanaan, 2) Efektivitas implementasi, 3) Monitoring-real time.

#### **c. Pengawasan Anggaran**

Pengawasan anggaran adalah proses monitoring dan kontrol berkelanjutan terhadap pelaksanaan anggaran untuk memastikan kesesuaian dengan rencana yang telah ditetapkan. Indikator pengukuran pengawasan anggaran yaitu: 1) Sistem kontrol internal, 2) Monitoring dan reporting, 3) Tindakan korektif.

#### **d. Evaluasi Anggaran**

Evaluasi anggaran adalah proses penilaian sistematis terhadap kinerja anggaran dengan membandingkan antara rencana dan realisasi serta menganalisis faktor penyebab penyimpangan. Indikator pengukuran evaluasi anggaran yaitu: 1) Analisis varians, 2) Performance review, 3) Pembelajaran dan perbaikan.

#### **e. Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial adalah tingkat pencapaian hasil kerja manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajerial (planning, organizing, leading, controlling) untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator pengukuran kinerja manajerial yaitu: 1) Efisiensi operasional, 2) Efektivitas pencapaian target, 3) Kemampuan pengendalian biaya, 4) Kualitas pengambilan keputusan, 5) Kemampuan adaptasi dan inovasi.

### **3.4. Teknik Analisis**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga teknik analisis data yang digunakan bersifat statistik untuk mengukur hubungan antar variabel dengan mengolah data berupa angka dari kuesioner responden (sebanyak 30 orang). Teknik analisis menggunakan

analisis statistik deskriptif menyajikan data dalam bentuk tabel, grafik, dan statistik deskriptif (rata-rata, standar deviasi, nilai maksimum dan minimum) untuk mengetahui gambaran umum variabel yang diteliti dan bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai karakteristik responden dan deskripsi setiap variabel penelitian (X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>, X<sub>3</sub>, X<sub>4</sub>, dan Y).

Model yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 (X_1 * X_3) + \beta_6 (X_2 * X_4) + \epsilon$$

#### Keterangan:

$\alpha$	: Konstanta
$\epsilon$	: Koefision error
$\beta_1 - \beta_4$	: koefisien regresi
X <sub>1</sub>	: Perencanaan anggaran
X <sub>2</sub>	: Pelaksanaan anggaran
X <sub>3</sub>	: Pengawasan anggaran
X <sub>4</sub>	: Evaluasi anggaran
X <sub>1</sub> X <sub>3</sub>	: Interaksi perencanaan anggaran dengan pengawasan anggaran
X <sub>2</sub> X <sub>4</sub>	: Interaksi pelaksanaan anggaran dengan Evaluasi anggaran
Y	: Kinerja Manajerial

## 4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Rekapitulasi Analisis Regresi

Variable	Koefisien	T-ratio	Probability Significancy	Keputusan
Perencanaan Anggaran (X <sub>1</sub> )	0,275	2,034	0,050	Signifikan
Pelaksanaan Anggaran (X <sub>2</sub> )	0,260	2,010	0,052	Hampir Signifikan
Pengawasan Anggaran (X <sub>3</sub> )	0,180	1,610	0,118	Tidak Signifikan
Evaluasi Anggaran (X <sub>4</sub> )	0,320	2,541	0,017	Signifikan
Interaksi perencanaan anggaran dengan pengawasan anggaran (X <sub>1</sub> *X <sub>3</sub> )	0,144	2,021	0,049	Signifikan
Interaksi pelaksanaan anggaran dengan evaluasi anggaran (X <sub>2</sub> *X <sub>4</sub> )	0,178	2,309	0,028	Signifikan
<b>Konstanta (a)</b>	<b>2,110</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>0,625</b>			
<b>F-ratio (prob – sig)</b>	<b>11,602</b> <b>(0,000)</b>			
<b>N</b>	<b>30</b>			

Sumber : data diolah dengan SPSS, 2025

Berdasarkan hasil rekapitulasi pada tabel di atas menunjukkan variabel berdasarkan tabel hasil analisis regresi yang anda tampilkan, variabel perencanaan anggaran (X<sub>1</sub>) variabel perencanaan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0.05$  dan pelaksanaan anggaran (X<sub>2</sub>) Variabel pelaksanaan anggaran memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0.05$  sehingga pelaksanaan anggaran hampir signifikan karena nilai p-value sangat mendekati batas signifikansi (0.052 vs 0.050). Perencanaan anggaran (X<sub>1</sub>) koefisien: 0.275, t-ratio: 2.034, probability (p-value): 0.050 sehingga berstatus signifikan dan pelaksanaan anggaran koefisien (X<sub>2</sub>) koefisien: 0.260, t-ratio: 2.010, probability (p-value): 0.052 dan Pelaksanaan anggaran berstatus hampir signifikan karena nilai p-value sangat mendekati batas signifikansi (0.052 vs 0.050).

Sedangkan variabel lainnya seperti Pengawasan Anggaran (X<sub>3</sub>) variabel pengawasan anggaran memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap variabel dependen

sehingga nilai p-value  $0.118 > 0.05$ , sehingga secara statistik tidak berpengaruh signifikan pada tingkat  $\alpha = 0.05$  dan Evaluasi Anggaran (X4) Variabel evaluasi anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen sehingga nilai p-value  $0.017 < 0.05$ , menunjukkan pengaruh yang signifikan pada tingkat  $\alpha = 0.05$ . Model secara keseluruhan juga menunjukkan hasil yang baik dengan f-ratio = 11.602 dengan p-value = 0.000 menunjukkan bahwa model secara keseluruhan sangat signifikan dan layak digunakan, adjusted  $r^2 = 0.625$  menunjukkan bahwa 62.5% variasi dalam variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, yang merupakan tingkat explanatory power yang baik dan ukuran sampel  $n = 30$  memadai untuk analisis regresi dengan jumlah variabel yang digunakan.

#### 4.1 Pengaruh Perencanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis pada tabel di atas diperoleh pengaruh Perencanaan anggaran yang signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Hal ini dibuktikan dari perencanaan anggaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan koefisien regresi sebesar 0,275 dan koefisien 0,275, t-ratio = 2,034, p-value = 0,050, signifikan pada  $\alpha = 0,05$  ini berarti setiap peningkatan satu unit dalam perencanaan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,275 unit. Sehingga disimpulkan hipotesis bahwa perencanaan anggaran yang baik dapat meningkatkan kinerja manajerial, terutama ketika didukung oleh sistem evaluasi dan pengawasan yang efektif.

#### 4.2 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis pada tabel di atas diperoleh pengaruh positif namun marginal nilai koefisien 0,260 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam pelaksanaan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,260 unit, dengan asumsi variabel lain konstan, status signifikansi dengan probabilitas 0,052, hasil ini berada sedikit di atas batas signifikansi konvensional ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga dikategorikan sebagai "hampir signifikan" atau "marginally significant" dan kekuatan hubungan t-ratio sebesar 2,010 menunjukkan bahwa hubungan ini cukup kuat secara statistik, sangat mendekati nilai kritis untuk signifikansi. Sehingga disimpulkan meskipun secara teknis "hampir signifikan", pelaksanaan anggaran tetap menunjukkan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja manajerial. Hasil ini mengindikasikan bahwa kualitas pelaksanaan anggaran merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja manajerial yang optimal.

#### 4.3 Pengaruh Pengawasan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis pada tabel di atas diperoleh pengaruh pengaruh positif namun tidak signifikan nilai koefisien 0,180 menunjukkan bahwa secara teoritikal, setiap peningkatan satu unit dalam pengawasan anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,180 unit. namun, pengaruh ini tidak dapat diandalkan secara statistik dan status signifikansi dengan probabilitas 0,118, hasil ini jauh di atas batas signifikansi konvensional ( $\alpha = 0,05$ ), sehingga hipotesis ditolak berarti secara statistik tidak terdapat bukti yang cukup kuat bahwa pengawasan anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan kekuatan hubungan t-ratio sebesar 1,610 menunjukkan bahwa hubungan ini lemah secara statistik, tidak mencapai nilai kritis untuk signifikansi (biasanya  $\geq 1,96$  untuk  $\alpha = 0,05$ ). Sehingga disimpulkan pengawasan anggaran tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial dalam penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap sistem dan metode pengawasan anggaran yang diterapkan, serta kemungkinan pengembangan pendekatan pengawasan yang lebih efektif dan supportif.

#### 4.4 Pengaruh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial

Hasil analisis pada tabel di atas diperoleh pengaruh positif dan signifikan nilai koefisien 0,320 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam evaluasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial sebesar 0,320 unit, dengan asumsi variabel lain konstan. ini merupakan pengaruh terbesar di antara semua variabel dalam model, tingkat signifikansi kuat dengan probabilitas 0,017, hasil ini sangat signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), bahkan pada tingkat kepercayaan 98% masih signifikan dan kekuatan hubungan tinggi t-ratio sebesar 2,541 menunjukkan bahwa hubungan ini paling kuat secara statistic dibandingkan variabel lainnya, jauh melampaui nilai kritis untuk signifikansi. Sehingga disimpulkan evaluasi anggaran terbukti menjadi faktor paling signifikan dalam meningkatkan kinerja manajerial. Hasil ini mengkonfirmasi pentingnya proses evaluasi yang berkualitas dalam siklus manajemen

anggaran. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerja manajerial sebaiknya memprioritaskan pengembangan sistem evaluasi anggaran yang efektif, komprehensif, dan berorientasi pada pembelajaran kontinyu.

#### **4.5 Pengaruh Perencanaan Anggaran yang dimoderasi oleh Pelaksanaan Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil rekapitulasi pada table di atas menunjukkan moderasi signifikan dan positif nilai koefisien 0,144 menunjukkan bahwa pelaksanaan anggaran memperkuat pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja manajerial. artinya, ketika pelaksanaan anggaran baik, maka pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja manajerial akan semakin kuat, tingkat signifikansi dengan probabilitas 0,049 (tepat di bawah  $\alpha = 0,05$ ), efek moderasi ini signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dan kekuatan efek moderasi t-ratio sebesar 2,021 menunjukkan bahwa efek moderasi ini cukup kuat secara statistik. Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan anggaran terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh perencanaan anggaran terhadap kinerja manajerial. Temuan ini menegaskan pentingnya pendekatan terintegrasi dalam manajemen anggaran, di mana kualitas perencanaan dan pelaksanaan harus dikembangkan secara bersamaan untuk mencapai kinerja manajerial yang optimal.

#### **4.6 Pengaruh Pelaksanaan Anggaran yang dimoderasi oleh Evaluasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial**

Hasil rekapitulasi pada table di atas menunjukkan moderasi signifikan dan positif nilai koefisien 0,178 menunjukkan bahwa evaluasi anggaran memperkuat pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial berarti ketika evaluasi anggaran dilakukan dengan baik, maka pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial akan semakin kuat, tingkat signifikansi kuat dengan probabilitas 0,028, efek moderasi ini sangat signifikan pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ), bahkan pada tingkat kepercayaan 97% masih signifikan dan kekuatan efek moderasi t-ratio sebesar 2,309 menunjukkan bahwa efek moderasi ini lebih kuat dibandingkan moderasi sebelumnya ( $x_1*x_3 = 2,021$ ), mengindikasikan pengaruh yang lebih stabil.

Sehingga hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa evaluasi anggaran terbukti secara signifikan memoderasi pengaruh pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan efek yang lebih kuat dibandingkan moderasi lainnya. Dan temuan ini mengkonfirmasi bahwa sistem evaluasi yang berkualitas merupakan kunci untuk memaksimalkan dampak pelaksanaan anggaran terhadap kinerja manajerial dan organisasi yang ingin mengoptimalkan ROI dari proses budgeting sebaiknya memprioritaskan pengembangan sistem evaluasi yang komprehensif dan terintegrasi.

### **5. Kesimpulan dan Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan secara keseluruhan, anggaran biaya operasional memiliki peran yang signifikan dalam mengendalikan kinerja manajerial di PT. Trans Multi Cargo. Hal ini ditunjukkan oleh hasil uji simultan (F-ratio) yang signifikan, serta nilai Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 62,5%, yang berarti sebagian besar variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variabel-variabel anggaran dalam model ini.

Sehingga ada beberapa temuan penting dari analisis parsial (t-ratio), perencanaan Anggaran (X1) dan Evaluasi Anggaran (X4) memiliki pengaruh signifikan. Ini menunjukkan bahwa proses perencanaan yang matang dan evaluasi yang konsisten adalah kunci dalam meningkatkan kinerja manajerial, pengawasan Anggaran (X3) memiliki pengaruh yang tidak signifikan. Artinya, proses pengawasan yang ada belum berjalan efektif sebagai alat pengendalian kinerja dan Interaksi antara perencanaan dan pengawasan (X1\*X3) serta interaksi antara pelaksanaan dan evaluasi (X2\*X4) memiliki pengaruh signifikan. Ini menunjukkan bahwa efektivitas pengawasan dan evaluasi sangat bergantung pada kualitas tahapan anggaran sebelumnya.

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran yang dapat diberikan antara lain: (1) Tingkatkan Pengawasan Anggaran karena pengawasan anggaran saat ini tidak signifikan, perusahaan harus mengevaluasi dan memperbaiki sistem pengawasan yang ada. Ini dapat dilakukan dengan

menerapkan sistem pelaporan realisasi anggaran yang lebih ketat dan real-time, (2) Perkuat Keterkaitan Antar tahapan Anggaran karena hasil penelitian menunjukkan bahwa interaksi antar variabel sangat penting. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa Pengawasan (X3) selalu didasarkan pada target yang ditetapkan dalam perencanaan (X1) dan Evaluasi (X4) selalu mengacu pada data realisasi dari pelaksanaan anggaran (X2), (3) Pertahankan dan Optimalkan Perencanaan dan Evaluasi karena pertahankan kualitas proses perencanaan dan evaluasi yang sudah berjalan dengan baik, karena kedua variabel ini terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 6. Ucapan Terimakasih

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Penelitian yang berjudul "Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial pada PT. Trans Multi Cargo" ini tidak akan terwujud tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus dan mendalam kepada, kedua Orang Tua dan Keluarga Tercinta, atas doa, dukungan moral dan materiil yang tak terhingga, serta motivasi tiada henti yang selalu diberikan kepada penulis. Kalian adalah inspirasi dan kekuatan terbesar penulis.

Bapak/Ibu Pimpinan PT. Trans Multi Cargo, beserta seluruh jajaran manajemen dan karyawan atas izin, kesempatan, serta data dan informasi yang telah diberikan dengan sangat kooperatif selama proses penelitian ini berlangsung. Dukungan dan keterbukaan dari PT. Trans Multi Cargo sangat berarti dalam kelancaran dan penyelesaian penelitian ini.

Ibu Dosen Pembimbing (Linda Hetri Suryanti, SE., M.Ak., Ak., CA), atas segala arahan, bimbingan, masukan, dan kesabarannya dalam membimbing penulis dari awal hingga akhir penelitian ini. Ilmu dan pengalaman yang dibagikan sangat berharga bagi penulis.

Semoga segala kebaikan dan bantuan yang telah diberikan mendapat balasan yang berlimpah dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang akuntansi manajemen, serta dapat menjadi masukan yang berarti bagi PT. Trans Multi Cargo dalam upaya meningkatkan efektivitas pengendalian kinerja manajerial melalui anggaran biaya operasional.

## Daftar Pustaka

- [1] Ajib, M., Mahiri, M., Lutfiah, H., Afifah, N., & Sodiq, A. (2023). *Jurnal Manajemen Bisnis*. 12(2), 82–88.
- [2] Andari, Nat. Y. S., & Lubis, A. W. (2022). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT. Gruti Lestari Pratama. *Journal Islamic Accounting Competency*, 2(1), 44–57.
- [3] Bawang, R. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. P. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pintar Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*, 2(3), 123–133. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i3.1198>
- [4] Bhavana, P. T., & Gemilang, M. (2021). *DALAM MENINGKATKAN LABA PERUSAHAAN*.
- [5] Christalia Sarah, & Sembiring, E. E. (2022). Evaluasi Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada PD Lima Motor Garut). *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(1), 12–25. <https://doi.org/10.35313/ialj.v2i1.3175>
- [6] Herawati. (2018). *ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. SOCFIN INDONESIA PERKEBUNAN TANAH GAMBUS KEC. LIMA PULUH KAB. BATUBARA*. Retrieved from <http://repository.uinsu.ac.id/5656/1/SKRIPSI.pdf>
- [7] Irman, M., Lidya Samosir, T., & Hetri Suryani, L. (2020). Operational Cost Budget Analysis As a Tool of Planning and Controlling in Increasing Profit of Pt. Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68–79. Retrieved from <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/index>
- [8] Kaharti, E. (2019). Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran dan Penetapan Anggaran. *JURNAL ILMIAH AKUNTANSI DAN KEUANGAN*, 8(2), 1–6.
- [9] Kusuma, D. T., Sahara, K., & Rahayu, P. (2022). ANALISIS ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL TERHADAP PENGENDALIAN KINERJA MANAJERIAL GUNA MENINGKATKAN SISA HASIL USAHA (SHU) (Studi Kasus Pada Koperasi Langgeng Mulyo Ngancar). *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 3(2), 59. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v3i2.3003>
- [10] Lestari, W., & Permana, D. B. (2017). *AKUNTANSI BIAYA DALAM PERSPEKTIF MANAJERIAL*. Depok: PT. RajaGrafindo

Persada.

- [11] Lisal, A., Widayanti, A., & Karismariyanti, M. (2018). Sistem Informasi Perencanaan Dan Evaluasi Anggaran Biaya Produksi Menggunakan Pendekatan Metode Activity Based Budgeting. *Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 10(3), 219. <https://doi.org/10.22441/oe.v10.3.2018.002>
- [12] NASUTION, M. H. A. (2022). Peranan Anggaran Dalam Meningkatkan Pengawasan Biaya Operasi Pada Pt. Harun Nauli Medan. *Juripol*, 5(2), 49–59. <https://doi.org/10.33395/juripol.v5i2.11688>
- [13] Novalina, E., Anita, E., & Agusriandi, A. (2023). Pengaruh Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan terhadap Kinerja Keuangan pada Pt. Sinar Mas Smart Tbk. *Manajemen Keuangan Syariah*, 3(1), 8–20. <https://doi.org/10.30631/makesya.v3i1.1718>
- [14] Nuzulia, A. (2018). Teori Kontinjensi, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Outcomes Perusahaan. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 4, 5–24.
- [15] Putra, G. S. A., Pasupati, B., & Larasdiputra, G. D. (2023). Dampak Ketidakpastian Lingkungan pada Efektivitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Manajerial. *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Undiksha*, 14(03), 666–677. <https://doi.org/10.23887/jimat.v14i03.66340>
- [16] Putra, I. M. (2018). *BUKU AKUNTANSI BIAYA*. Yogyakarta.
- [17] Rayburn, G. L. (1999). *Buku AKUNTANSI BIAYA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN MANAJEMEN BIAYA*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- [18] Setiawan, T., Alhajat, Munir, M., Rachmadi, A. G., Novianto, M. W., & Tanjung, I. (2024). Kekerasan dan Geng: Diskurus Lemahnya Kontrol Sosial di Kalangan Remaja. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(3), 584–589.
- [19] Tangkuman, S. J. (2025). *Prosedur anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian laba pada PT. Bank SULUT GO KCP Ranotana Anjeli Raya Tuyu*. <https://doi.org/10.58784/mbkk.339>
- [20] Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *DASAR-DASAR MANAJEMEN*. Jakarta: PT. Pejagan Pemalang.