



IMPLEMENTASI ANGGARAN TENAGA KERJA DALAM PERENCANAAN KEUANGAN PT INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Persero)

Dinda Dwi Aprillia

Universitas Negeri Medan

Anggie Pricyla Sianturi

Universitas Negeri Medan

Muhammad Rizal

Universitas Negeri Medan

Abstarct *The direct labor budget is a key component in financial planning, serving not only to estimate labor costs but also to optimize human resource allocation and control expenses. This study employs a qualitative descriptive approach through an in-depth review of PT INTI (Persero)'s 2022 RKAP and related literature to understand the implementation of the direct labor budget. The analysis compares the planned budget with actual realization by measuring wage rate variances and labor efficiency. The results reveal that the implementation of the budget significantly enhances cost efficiency and strengthens interdepartmental coordination. These findings identify key areas of inefficiency that can be improved to support more effective and measurable cost control strategies. Thus, the study provides a strategic foundation for improving financial management that is responsive to operational dynamics and market competition*

Keywords: Direct Labor Budget, Financial Planning, Cost Efficiency, Cost Control, Human Resource Allocation

Abstrak Anggaran tenaga kerja langsung merupakan komponen kunci dalam perencanaan keuangan, yang tidak hanya mengestimasi biaya tenaga kerja tetapi juga mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia dan mengendalikan pengeluaran. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui kajian mendalam terhadap RKAP 2022 PT INTI (Persero) serta literatur terkait untuk memahami implementasi anggaran tenaga kerja langsung. Analisis dilakukan dengan membandingkan anggaran yang disusun dengan realisasi melalui pengukuran selisih tarif upah dan efisiensi penggunaan tenaga kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran tersebut secara signifikan meningkatkan efisiensi biaya dan memperkuat koordinasi antar divisi. Temuan ini mengungkap area-area inefisiensi yang berpotensi diperbaiki untuk mendukung strategi pengendalian biaya yang lebih efektif dan terukur. Dengan demikian, studi ini memberikan dasar strategis untuk perbaikan manajemen keuangan yang responsif terhadap dinamika operasional dan persaingan pasar.

Kata Kunci: Anggaran Tenaga Kerja Langsung, Perencanaan Keuangan, Efisiensi Biaya, Pengendalian Biaya, Alokasi Sumber Daya Manusia

Latar Belakang

Dalam aktivitas operasional perusahaan, perencanaan keuangan menjadi aspek penting yang harus diperhatikan untuk memastikan kelancaran jalannya proses bisnis. Salah satu elemen penting dalam perencanaan keuangan adalah anggaran tenaga kerja langsung yang berkaitan erat dengan pengeluaran perusahaan terhadap tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proses produksi. Anggaran ini disusun untuk memperkirakan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dalam periode tertentu, sehingga perusahaan dapat mengendalikan pengeluaran dengan lebih efektif dan efisien. Perencanaan anggaran tenaga kerja langsung menjadi penting karena berhubungan langsung dengan harga pokok produksi yang memengaruhi keuntungan perusahaan.

Dalam dunia industri yang semakin kompetitif, pengelolaan biaya tenaga kerja langsung menjadi salah satu aspek krusial yang menentukan efisiensi operasional perusahaan. Anggaran tenaga kerja langsung tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengendalian yang membantu manajemen dalam menilai kinerja operasional berdasarkan perbandingan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi yang terjadi. Dengan adanya

anggaran ini, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi penggunaan tenaga kerja.

Namun, penyusunan anggaran tenaga kerja langsung sering kali menghadapi berbagai tantangan, seperti fluktuasi upah tenaga kerja, perubahan volume produksi, dan tingkat produktivitas yang tidak konsisten. Ketidaktepatan dalam penyusunan anggaran dapat menyebabkan pemborosan biaya yang berakibat pada menurunnya efisiensi operasional perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang mendalam terhadap berbagai faktor yang mempengaruhi biaya tenaga kerja langsung agar perusahaan dapat menyusun anggaran secara lebih akurat dan realistis.

Perusahaan yang mampu menyusun dan mengimplementasikan anggaran tenaga kerja langsung dengan baik akan lebih mudah dalam melakukan pengendalian biaya serta meningkatkan daya saing. Proses perencanaan yang matang akan membantu perusahaan dalam memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, menghitung biaya yang akan dikeluarkan, dan melakukan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi selama proses produksi berlangsung. Implementasi anggaran tenaga kerja langsung juga berperan dalam menjaga keseimbangan antara jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan biaya yang harus dikeluarkan, sehingga perusahaan dapat menghindari pemborosan dan meningkatkan efisiensi produksi.

Penggunaan teknologi dalam pengelolaan anggaran tenaga kerja langsung juga semakin berkembang seiring dengan kemajuan teknologi informasi. Sistem informasi berbasis teknologi memungkinkan perusahaan untuk memantau pengeluaran tenaga kerja secara *real-time*, sehingga perusahaan dapat lebih cepat dalam mengambil keputusan apabila terjadi penyimpangan antara anggaran dan realisasi. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih responsif dalam menyesuaikan anggaran tenaga kerja langsung dengan kondisi operasional yang dinamis.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi anggaran tenaga kerja langsung dalam perencanaan keuangan perusahaan. Penelitian ini juga akan mengevaluasi faktor-faktor yang memengaruhi selisih antara anggaran dan realisasi serta memberikan rekomendasi strategi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan biaya tenaga kerja langsung. Melalui pemahaman yang mendalam tentang implementasi anggaran tenaga kerja langsung, diharapkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing melalui pengendalian biaya yang lebih efektif dan efisien. PT INTI (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN strategis yang telah berkiprah di industri telekomunikasi Indonesia sejak tahun 1974. Sejak awal berdirinya, perusahaan ini telah memainkan peran penting dalam pengembangan infrastruktur komunikasi nasional. Didirikan sebagai hasil kerjasama antara PN Telekomunikasi dan Siemens AG, PT INTI kemudian berevolusi menjadi pionir dalam penyediaan solusi telekomunikasi, sistem integrator, dan inovasi teknologi.

Dengan visi untuk “Menjadi Produsen *Smart Products* Terbaik di Sektor Telekomunikasi di Indonesia,” PT INTI (Persero) menggabungkan keunggulan dalam manufaktur, pengembangan produk asli, dan layanan terintegrasi. Perusahaan telah mengembangkan berbagai produk unggulan—mulai dari peralatan telekomunikasi, sistem switching, hingga solusi digital—yang telah berkontribusi besar terhadap modernisasi infrastruktur komunikasi di tanah air. Fasilitas produksi modern seperti INTI Smart Industrial Park, yang berlokasi di kawasan strategis, mendukung kemampuan perusahaan dalam menghadirkan produk berkualitas tinggi dan inovatif.

Selain itu, PT INTI terus beradaptasi dengan dinamika pasar global dan tantangan teknologi melalui restrukturisasi bisnis dan penguatan sinergi antar departemen. Dengan pendekatan yang berfokus pada efisiensi biaya dan peningkatan produktivitas, perusahaan tidak hanya mempertahankan posisinya sebagai market leader, tetapi juga memperluas portofolio bisnisnya ke sektor digital dan layanan terintegrasi. Langkah-langkah strategis ini, didukung oleh penerapan teknologi informasi dalam sistem pengelolaan, memungkinkan PT INTI untuk memonitor dan mengendalikan pengeluaran secara *real-time*, sehingga meningkatkan responsivitas terhadap perubahan kondisi operasional.

Tinjauan Pustaka

Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan sebuah rencana tindakan yang dinyatakan dalam bentuk keuangan dan memiliki peran signifikan dalam perencanaan, pengendalian, serta pengambilan keputusan. Selain itu, anggaran berfungsi untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi, terutama seiring dengan berkembangnya skala perusahaan. Anggaran disusun secara sistematis dalam satuan moneter yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan untuk periode tertentu di masa depan. Anggaran menjadi alat perencanaan manajemen di bidang keuangan dengan tujuan mencapai efisiensi, sebab seluruh program disusun secara terstruktur dan dinyatakan dalam nilai moneter tertentu, sehingga mendukung tercapainya efisiensi. Perencanaan sendiri merupakan proses melihat ke depan untuk menentukan tindakan yang perlu dilakukan sebelum pelaksanaan dimulai guna mencapai tujuan tertentu. Menurut Hansen dan Mowen, anggaran berperan sebagai alat pengendalian yang menyajikan estimasi pendapatan dan biaya dalam periode satu tahun, serta digunakan manajemen untuk mengevaluasi hasil yang telah dicapai. Pengendalian dalam konteks ini berarti meninjau hasil yang telah terjadi, membandingkannya dengan rencana yang telah dibuat, dan menggunakan perbandingan tersebut sebagai dasar untuk menyusun anggaran di masa mendatang.

Fungsi dan Manfaat Anggaran

Menurut Supriyono (2017), anggaran memiliki berbagai fungsi dan manfaat dalam mendukung kegiatan organisasi. Anggaran berperan sebagai alat perencanaan yang membantu perusahaan menentukan tujuan, menyusun rencana, serta memilih tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai target tertentu. Selain itu, anggaran berfungsi sebagai sarana koordinasi untuk menyelaraskan aktivitas antar unit agar berjalan searah dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam aspek komunikasi, anggaran menjadi media penyampaian informasi terkait kebijakan, strategi, dan rencana kepada seluruh bagian organisasi. Anggaran juga berperan dalam memotivasi manajer dan karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik, terutama melalui pemberian insentif atau penghargaan. Sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan manajemen membandingkan rencana dengan hasil aktual, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dievaluasi dan diperbaiki di masa mendatang. Selain itu, anggaran berfungsi sebagai sarana pendidikan yang melatih para manajer dalam menyusun rencana dan menjalankan tanggung jawab, sekaligus memperkuat kemampuan kepemimpinan untuk jenjang karir yang lebih tinggi.

Pengertian Tenaga Kerja Langsung

Menurut Sukirno (2015:6), tenaga kerja diklasifikasikan menjadi tiga kelompok, yaitu tenaga kerja kasar, tenaga kerja terampil, dan tenaga kerja terdidik, yang masing-masing memiliki karakteristik berbeda. Tenaga kerja kasar adalah individu yang memiliki tingkat pendidikan rendah atau bahkan tidak memiliki pendidikan formal sama sekali, serta tidak menguasai keterampilan khusus dalam bidang pekerjaan tertentu. Jenis tenaga kerja ini umumnya melakukan pekerjaan fisik yang tidak memerlukan keahlian khusus, seperti buruh atau pekerja lepas. Sementara itu, tenaga kerja terampil merupakan individu yang memperoleh keterampilan melalui pelatihan khusus atau pengalaman kerja, sehingga mampu melaksanakan pekerjaan dengan tingkat keahlian tertentu. Contohnya adalah teknisi atau operator mesin yang sudah terlatih. Berbeda dari kedua kelompok sebelumnya, tenaga kerja terdidik adalah individu dengan pendidikan tinggi yang memiliki keahlian dan pengetahuan mendalam di bidang tertentu, seperti dokter, insinyur, atau akuntan. Kelompok ini umumnya menempati posisi yang membutuhkan analisis, pemikiran kritis, serta tanggung jawab yang lebih kompleks dalam organisasi atau perusahaan.

Pengertian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung merupakan pengeluaran yang timbul dari tenaga kerja yang secara langsung berhubungan dengan proses produksi suatu barang atau jasa, di mana tenaga kerja tersebut berkontribusi secara nyata dalam menyelesaikan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Biaya ini dapat dengan mudah diidentifikasi karena memiliki keterkaitan langsung dengan suatu operasi atau aktivitas tertentu dalam proses produksi. Oleh sebab itu, seluruh biaya

tenaga kerja langsung dibebankan secara langsung pada komponen-komponen produk yang dihasilkan. Biaya tenaga kerja langsung menjadi salah satu elemen penting dalam penentuan harga pokok produksi karena berkaitan langsung dengan jumlah tenaga kerja yang digunakan dalam proses pembuatan produk. Biaya ini bersama dengan biaya bahan baku langsung dikenal sebagai biaya utama (*prime cost*), yang merupakan biaya langsung terbesar dalam proses produksi. Selain itu, biaya tenaga kerja langsung juga dikombinasikan dengan biaya overhead pabrik untuk membentuk biaya konversi (*conversion cost*), yaitu biaya yang diperlukan untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi. Dengan demikian, biaya tenaga kerja langsung memiliki peranan penting dalam perhitungan biaya produksi dan penentuan efisiensi proses produksi dalam perusahaan.

Perhitungan Upah Tenaga Kerja Langsung

a. Perbandingan Selisih Tarif Upah (STU)

Selisih tarif upah adalah perbedaan antara tarif upah standar yang dianggarkan dengan tarif upah aktual yang dibayarkan kepada tenaga kerja langsung. Selisih ini terjadi karena perubahan kebijakan upah, tingkat keterampilan pekerja, atau produktivitas tenaga kerja. Jika tarif aktual lebih rendah dari standar, maka perusahaan dianggap efisien. Sebaliknya, jika lebih tinggi, menunjukkan pemborosan. Analisis selisih tarif upah membantu perusahaan dalam mengevaluasi biaya tenaga kerja dan meningkatkan efisiensi di masa mendatang.

$$STU = (T_{ss} \times JK_{ss}) - (T_{st} \times JK_{ss})$$

Keterangan :

STU : Selisih Tarif Upah

T_{st} : Tarif Upah per jam standar

T_{ss} : Tarif Upah per jam sesungguhnya

JK_{ss} : Jam Kerja Sesungguhnya

b. Perbandingan Selisih Efisiensi Tarif Upah (SEU)

Selisih Efisiensi Tarif Upah (SEU) adalah perbedaan antara jumlah jam kerja aktual yang digunakan dengan jumlah jam kerja standar yang dianggarkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dikalikan dengan tarif upah standar. SEU menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi. Jika jam kerja aktual lebih sedikit dari yang dianggarkan, maka perusahaan dianggap lebih efisien. Sebaliknya, jika jam kerja aktual lebih banyak, maka terjadi ketidakefisienan yang menunjukkan pemborosan biaya tenaga kerja. Analisis ini membantu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas dan pengendalian biaya tenaga kerja.

$$SEU = (JK_{ss} \times T_{st}) - (JK_{st} \times T_{st})$$

Keterangan :

SEU : Selisih Efisiensi Tarif Upah

T_{st} : Tarif Upah per jam standar

JK_{ss} : Jam Kerja Sesungguhnya

JK_{st} : Jam Kerja Standar

Akuntansi Biaya Tenaga Kerja

Dalam hal perburuhan, pengupahan merupakan salah satu faktor terpenting. Penyediaan upah yang memuaskan dan pemeliharaan laba adalah tantangan bagi suatu perusahaan. Ada dua rencana pokok mengenai pembayaran upah, yaitu: (1) berdasarkan jam kerja dan (2) berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Rencana ini dikenal dengan rencana upah insentif yang memiliki tujuan pokok: (1) untuk memperoleh hasil tenaga sebaik mungkin dan (2) untuk memberikan imbalan kepada pekerja untuk kenaikan produktivitas. Akuntansi biaya tenaga kerja dapat dipahami dengan menggolongkan biaya tenaga kerja yang secara garis besar digolongkan menjadi tiga: (1) gaji dan upah reguler, (2) premi lembur dan (3) *labor related cost*.

Gaji dan Upah reguler

Dalam penghitungan upah yang mengalikan antara tarif dengan jam kerja yang kerja karyawan. Upaya tersebut dilakukan untuk mengetahui besarnya upah tidak lepas dari metode apa yang digunakan dalam proses produksinya. Untuk produk yang bersifat pesanan (metode harga pokok pesanan) waktu kerja karyawan diketahui melalui daftar hadir atau kartu jam hadir. Sedangkan untuk perusahaan yang memproduksi massal (metode harga pokok proses) tidak membutuhkan kartu jam hadir karena pengerjaan produk yang berlanjut dari waktu ke waktu

Premi Lembur

Pemberian reward berupa uang lembur karena pekerjaan yang melebihi jam kerja diberikan kepada perusahaan berupa uang lembur dan premi lembur. Dalam prakteknya uang lembur dan premi lembur ditambahkan ke upah tenaga kerja langsung bila pabrik beroperasi dalam kapasitas penuh dan konsumen (pelanggan/ pemesan) menerima pembebanan tersebut.

Labor related cost

Dalam suatu proses produksi, perusahaan membutuhkan sejumlah biaya untuk memulai proses produksi dimana biaya ini dikenal dengan istilah *set up cost*. Untuk set up cost diperlakukan dengan tiga cara ini

- (1) Memasukkan ke dalam kelompok biaya tenaga kerja langsung.
- (2) Memasukkannya sebagai unsur biaya FOH.
- (3) Membebankan kepada pemesan

Metode Penelitian

Studi ini berfokus pada peran krusial anggaran tenaga kerja langsung dalam menyusun rencana keuangan perusahaan, dengan penekanan pada peningkatan efisiensi operasional dan pengelolaan biaya secara optimal. Melalui pendekatan kualitatif dan metode deskriptif, penelitian ini bertujuan menyelami dinamika penyusunan anggaran tenaga kerja melalui kajian literatur yang mendalam serta analisis dokumen internal seperti RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Data diperoleh dari berbagai sumber terpercaya, meliputi jurnal, buku acuan di bidang akuntansi manajemen, dan hasil-hasil studi terdahulu yang mengeksplorasi perencanaan biaya tenaga kerja, teknik pengendalian biaya, serta pengaruhnya terhadap kinerja keuangan. Dengan memanfaatkan data sekunder, studi ini mengidentifikasi tren, hambatan, dan alternatif solusi dalam pengelolaan anggaran tenaga kerja langsung, serta menyoroti bagaimana pengendalian biaya dapat mendorong efisiensi operasional. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis data. Data dikumpulkan melalui studi pustaka yang mencakup pengkajian RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) serta literatur pendukung seperti buku, jurnal ilmiah, dan artikel terkait. Dalam hal ini, RKAP menjadi sumber data primer yang mencerminkan perencanaan keuangan dan implementasi anggaran tenaga kerja langsung di perusahaan.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara menelaah secara mendalam data RKAP 2022 PT INTI (Persero) dan mengidentifikasi bagian-bagian yang memuat informasi mengenai anggaran tenaga kerja langsung, estimasi biaya, pengendalian pengeluaran, serta evaluasi kinerja. Data tambahan diperoleh dari literatur terkait untuk memperkuat pemahaman mengenai konsep, proses, dan manfaat penerapan anggaran tenaga kerja langsung. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan metode analisis konten, di mana informasi yang terkandung dalam dokumen RKAP dan literatur diinterpretasikan dan disusun secara sistematis. Tujuan analisis adalah untuk menggambarkan secara komprehensif bagaimana anggaran tenaga kerja langsung diimplementasikan dalam perencanaan keuangan perusahaan, serta mengidentifikasi kelebihan dan potensi perbaikan dalam praktik penganggaran tersebut.

Hasil dan Pembahasan

Biaya Tenaga Kerja dan Posisi Sumber Daya Manusia Komposisi tenaga kerja PT INTI

Tabel 1. Posisi Sumber Daya Manusia Komposisi Tenaga Kerja

Pendidikan	RKAP 2021	Prognosa 2021	RKAP 2022
SLTA	115	76	53
D3	43	32	32
S1	212	157	161
S2 & S3	25	25	21
Total	395	290	267

Sumber : RKAP PT INTI (Persero) tahun 2022

Dalam RKAP 2022, PT INTI (Persero) mengalami perubahan komposisi tenaga kerja berdasarkan tingkat pendidikan. Jumlah tenaga kerja SLTA menurun signifikan dari 115 orang (2021) menjadi 53 orang (2022), menunjukkan pergeseran kebutuhan perusahaan ke tenaga kerja yang lebih terampil. Sementara itu, tenaga kerja D3 dan S1 relatif stabil, dengan tenaga kerja S1 meningkat dari 157 menjadi 161 orang, mengindikasikan peningkatan kebutuhan tenaga kerja profesional.

Di sisi lain, jumlah tenaga kerja dengan S2 dan S3 sedikit menurun dari 25 menjadi 21 orang, yang kemungkinan akibat efisiensi tenaga kerja di tingkat manajerial. Secara keseluruhan, perusahaan lebih selektif dalam perekrutan dan fokus pada tenaga kerja dengan keterampilan spesifik, sejalan dengan transformasi industri berbasis teknologi.

Selain itu, PT INTI mengoptimalkan usia produktif tenaga kerja (30–45 tahun) untuk meningkatkan efisiensi dan adaptasi terhadap teknologi baru. Strategi SDM ini didukung dengan rekrutmen selektif, pengurangan tenaga kerja yang kurang relevan, serta peningkatan pelatihan dan sertifikasi, guna meningkatkan daya saing dan efektivitas anggaran tenaga kerja dalam mendukung kinerja keuangan perusahaan.

Tabel 2. Biaya Tenaga Kerja dalam RKAP 2022.

Komponen	RKAP 2021 (Rp Juta)	Prognosa 2021 (Rp Juta)	RKAP 2022 (Rp Juta)	% Perubahan thd RKAP 2021
Tenaga Kerja	86.645,9	70.062,4	86.304,4	99,6
Kesejahteraan Pegawai	3.964,4	1.166,2	3.685,7	93,0
Jumlah Beban Tenaga Kerja	90.610,4	71.228,6	89.990,1	99,3

Sumber : RKAP PT INTI (Persero) tahun 2022

Implementasi Anggaran Tenaga Kerja dalam Perencanaan Keuangan PT INTI (Persero)

Hasil analisis terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) PT INTI (Persero) menunjukkan adanya perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi pada tahun 2021, serta strategi penyesuaian yang diterapkan dalam RKAP 2022. Secara umum, terdapat tren efisiensi dalam pengelolaan beban tenaga kerja yang mencerminkan upaya perusahaan dalam mengoptimalkan sumber daya dan menjaga stabilitas keuangan.

Berdasarkan data RKAP 2021, anggaran tenaga kerja ditetapkan sebesar Rp 86.645,9 juta. Namun, realisasi atau prognosa 2021 menunjukkan angka yang lebih rendah, yaitu Rp 70.062,4 juta. Penurunan ini menunjukkan bahwa perusahaan melakukan efisiensi dalam pengelolaan tenaga kerja, yang kemungkinan disebabkan oleh pengurangan jumlah tenaga kerja, optimalisasi struktur organisasi, atau strategi penghematan lainnya. Untuk tahun 2022, anggaran tenaga kerja

kembali disusun sebesar Rp 86.304,4 juta, atau sekitar 99,6% dari RKAP 2021. Hal ini menandakan bahwa perusahaan tetap mempertahankan proyeksi beban tenaga kerja yang stabil meskipun ada pengurangan dalam realisasi tahun sebelumnya.

Selain anggaran tenaga kerja, kesejahteraan pegawai juga mengalami penyesuaian yang cukup signifikan. RKAP 2021 menetapkan anggaran sebesar Rp 3.964,4 juta, tetapi realisasi hanya mencapai Rp 1.166,2 juta, menurun drastis hingga sekitar 29% dari rencana awal. Penurunan ini dapat mengindikasikan adanya kebijakan pengurangan tunjangan, insentif, atau fasilitas kesejahteraan bagi pegawai. Namun, dalam RKAP 2022, anggaran kesejahteraan pegawai kembali dinaikkan menjadi Rp 3.685,7 juta atau 93% dari RKAP 2021. Hal ini menunjukkan upaya perusahaan dalam mengembalikan anggaran kesejahteraan pegawai mendekati kondisi normal, meskipun masih di bawah anggaran awal tahun 2021.

Secara keseluruhan, jumlah total beban tenaga kerja yang mencakup anggaran tenaga kerja dan kesejahteraan pegawai menunjukkan tren yang serupa. RKAP 2021 menetapkan total beban tenaga kerja sebesar Rp 90.610,4 juta, tetapi realisasi hanya mencapai Rp 71.228,6 juta, menandakan adanya efisiensi yang cukup besar. Namun, untuk tahun 2022, perusahaan kembali menetapkan anggaran sebesar Rp 89.990,1 juta, atau sekitar 99,3% dari RKAP 2021. Keputusan ini mencerminkan optimisme perusahaan dalam pemulihan kondisi operasional dan keuangan, serta kesiapan untuk menyesuaikan strategi bisnis guna menghadapi tantangan di tahun mendatang. Berikan gambar yang disematkan di halaman terakhir. Gambar harus digambar secara profesional. Foto harus tajam (kontras). Cantumkan catatan kaki dan informasi lainnya (misalnya data sumber/hak cipta, penjelasan huruf tebal) dalam legenda gambar. Kirimkan file gambar (mis., elektromikrograf) tanpa konten teks sebagai file TIFF atau JPG beresolusi tinggi (minimal 300 dpi/ppi). Pastikan setiap ilustrasi memiliki keterangan. Berikan keterangan secara terpisah, tidak dilampirkan pada gambar. Judul harus terdiri dari judul singkat (bukan pada gambar itu sendiri) dan deskripsi ilustrasi. Minimalkan teks dalam ilustrasi tetapi jelaskan semua simbol dan singkatan yang digunakan.

Analisis Selisih (Varians) dalam Anggaran Tenaga Kerja

Analisis selisih (varians) antara anggaran dan realisasi anggaran tenaga kerja menunjukkan beberapa hal penting yang perlu diperhatikan oleh manajemen PT INTI (Persero). Salah satu faktor utama adalah selisih tarif upah, yang terjadi akibat adanya perbedaan antara tarif upah standar dalam anggaran dengan tarif upah aktual yang dibayarkan. Selisih ini dapat muncul karena perubahan kebijakan upah, negosiasi dengan tenaga kerja, atau penyesuaian terhadap kondisi pasar tenaga kerja. Jika tarif aktual lebih rendah dari standar, maka perusahaan dianggap berhasil melakukan efisiensi, namun jika lebih tinggi, maka dapat menjadi indikasi pemborosan atau kurangnya akurasi dalam perencanaan.

Selain itu, selisih efisiensi tenaga kerja juga menjadi indikator penting dalam analisis ini. Selisih efisiensi tenaga kerja terjadi akibat perbedaan antara jumlah jam kerja standar yang dianggarkan dengan jumlah jam kerja aktual yang digunakan. Jika jumlah jam kerja aktual lebih rendah dari standar, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah mengelola tenaga kerja dengan lebih efisien. Namun, jika jumlah jam kerja aktual lebih tinggi, hal ini dapat menunjukkan adanya inefisiensi dalam proses kerja, seperti tingkat produktivitas yang rendah atau adanya waktu kerja yang kurang optimal.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap RKAP PT INTI (Persero), dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan strategi efisiensi dalam pengelolaan anggaran tenaga kerja. Pada tahun 2021, realisasi beban tenaga kerja lebih rendah dari anggaran yang direncanakan, menunjukkan adanya penghematan melalui pengurangan tenaga kerja, optimalisasi struktur organisasi, dan kebijakan efisiensi lainnya untuk menjaga stabilitas keuangan.

Pada tahun 2022, perusahaan menyesuaikan kembali anggaran tenaga kerja dengan mempertahankan alokasi yang hampir sama dengan RKAP 2021. Hal ini mencerminkan optimisme PT INTI (Persero) terhadap pemulihan operasional dan upaya menyeimbangkan

efisiensi biaya dengan kebutuhan tenaga kerja. Kenaikan anggaran kesejahteraan pegawai juga menunjukkan komitmen dalam menjaga kesejahteraan tenaga kerja, meskipun masih di bawah level awal 2021.

Perubahan komposisi tenaga kerja mengindikasikan peningkatan kebutuhan terhadap tenaga kerja lebih terampil dan berpendidikan tinggi. Penurunan signifikan jumlah tenaga kerja SLTA serta stabilitas tenaga kerja D3 dan S1 menunjukkan bahwa perusahaan semakin selektif dalam perekrutan dan menyesuaikan kebutuhan dengan perkembangan industri berbasis teknologi. Strategi ini didukung dengan peningkatan produktivitas melalui pelatihan, sertifikasi, dan seleksi ketat dalam perekrutan.

Analisis selisih anggaran tenaga kerja menunjukkan adanya perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang terjadi. Selisih tarif upah dan efisiensi tenaga kerja menjadi faktor utama dalam variasi anggaran, dipengaruhi oleh kebijakan upah, perubahan volume produksi, serta produktivitas tenaga kerja. Oleh karena itu, pemantauan dan evaluasi berkala terhadap realisasi anggaran tenaga kerja sangat penting untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien.

Dengan strategi pengelolaan tenaga kerja yang tepat, PT INTI (Persero) dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Kombinasi antara efisiensi tenaga kerja, optimalisasi kesejahteraan pegawai, dan peningkatan kualitas tenaga kerja menjadi kunci dalam menjaga daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, PT INTI (Persero) perlu terus mengadaptasi strategi pengelolaan tenaga kerja yang lebih fleksibel, berbasis data, dan didukung oleh teknologi agar dapat menghadapi tantangan serta peluang di masa mendatang.

Daftar Pustaka

- Adnyan, I Made. (2020). *Penganggaran Perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS): Jakarta Selatan.
- Anggraeni, I. H. (2020). Pengaruh Biaya Bahan Baku Dan Biaya Tenaga Kerja Terhadap Volume Produksi Pada CV Ismaya Citra Utama. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* , 22-32.
- Baru, H., & Prima, A. P. (2019). Pengaruh Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Factory Overhead Cost Terhadap Peningkatan Hasil Produksi pada Perusahaan Kecil Industri Tahu Tempe di Kota Batam. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(1), 12-20.
- Harahap, B., & Prima, A. P. (2019). Pengaruh Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung Dan Factory Overhead Cost Terhadap Peningkatan Hasil Produksi Pada Perusahaan Kecil Industri Tahu Tempe Di Kota Batam. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(1), 12-20.
- Khadafi, M., Fitri, N., Nabila, F., & Ikramina, S. (2024). Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja: Tantangan dan solusi untuk bisnis berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 182-188.
- Markum, Fathin Nur Aini & Teguh Purwanto. (2022). Analisis Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Terhadap Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada Pt. Delta Jaya Engineering. *Journal of Sustainability Business Research*: Surabaya.
- Rencana Kerja dan Anggaran (RKAP) PT Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI) Persero. (2022).

- Rizal, Muhammad., & Jumiadi AW. (2019). *Akuntansi biaya*. Medan: Departemen Pendidikan Nasional Badan Penelitian dan Pengembangan
- Rohmatiah, A. dkk. (2022). *Penganggaran Perusahaan*. Universitas Merdeka Madiun Press.
- Rustam, A. d. (2019). Analisis Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Pada PT. ADINTA SUNGGUMINASA. *Riset Perpajakan* , 15-20.
- Simamora, H. (2020). *Manajemen Biaya dan Pengendalian Anggaran*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Iskandar Muda., & Azizul Kholis. (2024). Pengaruh kinerja keuangan, kinerja sosial dan kinerja lingkungan terhadap nilai perusahaan yang dimoderasi oleh tujuan pembangunan berkelanjutan pada perusahaan BUMN di Indonesia. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 4(3), 215-229..
- Tristiana, N. C. D., & Setyowati, L. (2023). Prosedur perhitungan anggaran upah tenaga kerja langsung di PT. Wijaya Tirta Makmur. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(4), 155-169.