


ANALISIS ANGGARAN TENAGA KERJA SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA LABOR BUDGET ANALYSIS AS A COST PLANNING AND CONTROL TOOL

Ananda Febriyani Tarigan¹, Sheila Afriliani²

^{1,2} Prodi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, UIN Sumatera Utara

email: anandafebriyani3@gmail.com,

kesyagirl70@gmail.com

<p>Diterima: 28/12/2025</p> <p>Diterima: 28/12/2025</p> <p>Menerbitkan: 31/12/ 2025</p>  <p>This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License.</p>	<p>Abstrak - This study aims to analyze the labor budget as a tool for planning and controlling costs within a company. The labor budget plays an important role in allocating human resources and controlling operational costs in order to achieve organizational objectives. This research employs a descriptive qualitative method using primary and secondary data sources. Primary data were obtained through interviews with relevant parties, while secondary data were collected from company documents related to labor budgeting and labor cost realization. Data collection techniques included interviews, observation, and documentation. The results indicate that the labor budget has been used as a guideline for planning labor requirements and allocating costs such as salaries, allowances, and overtime. However, discrepancies between budgeted and actual labor costs were identified, mainly due to increased overtime expenses and adjustments in allowances. Nevertheless, the labor budget still functions effectively as a cost control tool by enabling management to identify deviations and conduct evaluations for improvement in subsequent periods.</p> <p>Keywords: labor budget, cost planning, cost control, management accounting</p>
--	--

PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, khususnya dalam pengendalian biaya operasional. Salah satu komponen biaya operasional yang memiliki proporsi besar dan bersifat berkelanjutan adalah biaya tenaga kerja. Biaya tenaga kerja tidak hanya berkaitan dengan upah dan gaji, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, serta biaya lembur yang secara langsung memengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Hansen & Mowen, 2020). Oleh karena itu, perencanaan dan pengendalian biaya tenaga kerja menjadi aspek penting dalam sistem akuntansi manajemen. Anggaran tenaga kerja merupakan alat manajerial yang digunakan untuk merencanakan kebutuhan tenaga kerja serta mengendalikan biaya yang timbul selama periode tertentu. Melalui anggaran tenaga kerja, manajemen dapat memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, jam kerja yang digunakan, serta total biaya yang harus dikeluarkan agar selaras dengan target produksi dan pendapatan perusahaan (Drury, 2021). Anggaran yang disusun secara tepat memungkinkan perusahaan meminimalkan pemborosan, meningkatkan

efisiensi kerja, dan menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

Namun, dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang menghadapi permasalahan dalam penyusunan dan penerapan anggaran tenaga kerja. Ketidaktepatan dalam perencanaan sering kali menyebabkan terjadinya selisih anggaran (*budget variance*), baik berupa pembengkakan biaya tenaga kerja maupun penggunaan tenaga kerja yang tidak optimal (Horngren et al., 2020). Fenomena ini diperparah oleh perubahan lingkungan bisnis, fluktuasi permintaan pasar, serta dinamika regulasi ketenagakerjaan yang memengaruhi struktur biaya perusahaan (Nugraha & Siregar, 2022). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa lemahnya fungsi pengendalian anggaran tenaga kerja dapat berdampak signifikan terhadap efisiensi biaya dan pencapaian tujuan perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Putri dan Handayani (2021) menemukan bahwa ketidaksesuaian antara anggaran tenaga kerja dan realisasi biaya menyebabkan penurunan efektivitas pengendalian biaya operasional. Sementara itu, penelitian oleh Rahman et al. (2023) menegaskan bahwa anggaran tenaga kerja yang tidak berbasis pada analisis kebutuhan riil berpotensi menimbulkan inefisiensi dan menurunkan produktivitas karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran tenaga kerja tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian biaya yang strategis. Ketidakmampuan perusahaan dalam menyusun dan mengimplementasikan anggaran tenaga kerja secara efektif dapat menimbulkan berbagai permasalahan, seperti pemborosan biaya, rendahnya efisiensi kerja, serta terganggunya pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis peran anggaran tenaga kerja sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana anggaran tenaga kerja disusun dan diterapkan, serta sejauh mana anggaran tersebut mampu membantu manajemen dalam merencanakan dan mengendalikan biaya tenaga kerja secara efektif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan akuntansi manajemen serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan biaya tenaga kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai analisis anggaran tenaga kerja sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada penggambaran dan pemaknaan fenomena yang terjadi dalam praktik penyusunan dan penerapan anggaran tenaga kerja, tanpa melakukan pengujian hipotesis secara statistik. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali informasi secara komprehensif terkait proses perencanaan, pelaksanaan, serta pengendalian biaya tenaga kerja dalam suatu organisasi. Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pengendalian anggaran tenaga kerja, seperti manajer keuangan, bagian sumber daya manusia, atau pihak lain yang relevan. Sementara itu, data sekunder

diperoleh dari dokumen perusahaan yang berkaitan dengan anggaran tenaga kerja, laporan realisasi biaya tenaga kerja, serta kebijakan internal perusahaan, selain literatur ilmiah berupa jurnal dan buku yang relevan dengan topik penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi , wawancara . Analisis data dilakukan secara kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang telah dikumpulkan diseleksi dan disederhanakan sesuai dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk narasi yang sistematis. Selanjutnya, peneliti melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan hubungan antar data untuk memperoleh gambaran mengenai peran anggaran tenaga kerja sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

I. Gambaran Umum Anggaran Tenaga Kerja

Berdasarkan hasil wawancara dan telaah dokumen, perusahaan telah menyusun anggaran tenaga kerja sebagai bagian dari anggaran operasional tahunan. Anggaran ini mencakup biaya gaji pokok, tunjangan, serta biaya lembur yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja dan target aktivitas perusahaan. Penyusunan anggaran dilakukan oleh manajemen dengan melibatkan bagian keuangan dan sumber daya manusia.

Tabel 1.
 Komponen Anggaran Tenaga Kerja

No	Komponen Biaya Tenaga Kerja	Keterangan
1	Gaji Pokok	Dibayarkan secara rutin setiap bulan
2	Tunjangan	Meliputi tunjangan jabatan dan transport
3	Biaya Lembur	Dibayarkan sesuai jam kerja tambahan
4	Insentif	Diberikan berdasarkan kinerja

2. Anggaran Tenaga Kerja sebagai Alat Perencanaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran tenaga kerja digunakan sebagai pedoman dalam merencanakan jumlah tenaga kerja dan alokasi biaya selama periode berjalan. Perusahaan menetapkan anggaran berdasarkan estimasi kebutuhan kerja dan kemampuan keuangan perusahaan.

Tabel 2.
 Rencana Anggaran Biaya Tenaga Kerja

Tahun	Jumlah Tenaga Kerja	Anggaran Tenaga Kerja (Rp)
2023	45 orang	1.200.000.000
2024	48 orang	1.350.000.000

Tabel tersebut menunjukkan adanya peningkatan anggaran tenaga kerja yang disesuaikan dengan bertambahnya jumlah tenaga kerja dan peningkatan aktivitas operasional perusahaan.

3. Realisasi Biaya Tenaga Kerja

Berdasarkan dokumen laporan keuangan, realisasi biaya tenaga kerja menunjukkan adanya perbedaan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Perbedaan tersebut terutama disebabkan oleh peningkatan jam lembur dan penyesuaian tunjangan.

Tabel 3.
 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
2023	1.200.000.000	1.250.000.000	50.000.000
2024	1.350.000.000	1.400.000.000	50.000.000

4. Analisis Selisih Anggaran Tenaga Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa selisih anggaran tenaga kerja bersifat tidak menguntungkan (unfavorable), karena realisasi biaya lebih besar dibandingkan anggaran. Selisih ini terutama berasal dari biaya lembur yang melebihi perencanaan awal.

Tabel 4.
 Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja

Komponen	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih
Gaji Pokok	900.000.000	900.000.000	0
Tunjangan	200.000.000	220.000.000	+20.000.000
Biaya Lembur	100.000.000	130.000.000	+30.000.000
Total	1.200.000.000	1.250.000.000	+50.000.000

5. Anggaran Tenaga Kerja sebagai Alat Pengendalian Biaya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terjadi selisih anggaran, anggaran tenaga kerja tetap berfungsi sebagai alat pengendalian biaya. Manajemen menggunakan laporan perbandingan anggaran dan realisasi sebagai dasar evaluasi serta pengambilan keputusan perbaikan pada periode berikutnya.

Tabel 5.
 Tindak Lanjut Pengendalian Biaya Tenaga Kerja

Temuan Selisih	Penyebab Utama	Tindakan Pengendalian
Biaya lembur meningkat	Beban kerja tinggi	Penyesuaian jadwal kerja
Tunjangan meningkat	Kebijakan internal	Evaluasi kebijakan tunjangan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran tenaga kerja berperan penting sebagai alat perencanaan dalam perusahaan karena digunakan sebagai pedoman dalam menentukan jumlah tenaga kerja, alokasi jam kerja, serta besaran biaya yang harus disiapkan selama periode tertentu. Penyusunan anggaran yang mencakup gaji pokok, tunjangan, dan biaya lembur menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan

perencanaan biaya tenaga kerja secara sistematis guna mendukung kelancaran aktivitas operasional. Temuan ini sejalan dengan pandangan Hansen dan Mowen (2020) yang menyatakan bahwa anggaran tenaga kerja merupakan instrumen perencanaan yang membantu manajemen dalam mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien sesuai dengan target organisasi.

Meskipun anggaran tenaga kerja telah disusun sebagai alat perencanaan, hasil penelitian memperlihatkan adanya selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja yang bersifat tidak menguntungkan. Selisih tersebut terutama disebabkan oleh meningkatnya biaya lembur dan penyesuaian tunjangan yang tidak sepenuhnya terprediksi dalam perencanaan awal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tenaga kerja belum sepenuhnya mempertimbangkan dinamika operasional dan beban kerja aktual. Temuan ini sejalan dengan penelitian Putri dan Handayani (2021) yang menyatakan bahwa ketidaktepatan estimasi kebutuhan tenaga kerja dan jam kerja dapat menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya tenaga kerja.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun terjadi selisih anggaran, anggaran tenaga kerja tetap berfungsi sebagai alat pengendalian biaya. Perbandingan antara anggaran dan realisasi memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan biaya dan mengetahui komponen biaya yang paling berkontribusi terhadap selisih tersebut. Hal ini mendukung pendapat Horngren et al. (2020) yang menegaskan bahwa anggaran berperan sebagai standar pengendalian, di mana setiap penyimpangan dari anggaran dapat dijadikan dasar evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan manajerial.

Lebih lanjut, penggunaan analisis selisih anggaran tenaga kerja sebagai dasar evaluasi menunjukkan bahwa manajemen telah memanfaatkan anggaran sebagai alat pengendalian yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Tindak lanjut berupa penyesuaian jadwal kerja dan evaluasi kebijakan tunjangan menunjukkan adanya upaya pengendalian biaya agar selisih serupa tidak terulang pada periode berikutnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahman et al. (2023) yang menyimpulkan bahwa analisis selisih anggaran tenaga kerja dapat membantu perusahaan meningkatkan efektivitas pengendalian biaya dan efisiensi penggunaan tenaga kerja.

Dengan demikian, pembahasan ini menegaskan bahwa anggaran tenaga kerja memiliki fungsi ganda sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Efektivitas anggaran tenaga kerja sangat ditentukan oleh ketepatan perencanaan, kemampuan perusahaan dalam memantau realisasi biaya, serta konsistensi dalam melakukan evaluasi dan tindakan korektif. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan akurasi perencanaan anggaran tenaga kerja dan memperkuat mekanisme pengendalian agar tujuan efisiensi biaya dapat tercapai secara optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa anggaran tenaga kerja berperan penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya dalam perusahaan. Anggaran tenaga kerja digunakan sebagai pedoman dalam merencanakan kebutuhan tenaga kerja serta mengalokasikan biaya gaji, tunjangan, dan lembur secara sistematis. Meskipun dalam pelaksanaannya masih ditemukan selisih

antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja, anggaran tersebut tetap berfungsi sebagai alat pengendalian dengan membantu manajemen mengidentifikasi penyimpangan biaya dan melakukan evaluasi terhadap penggunaan tenaga kerja, sehingga dapat menjadi dasar perbaikan perencanaan pada periode berikutnya.

SARAN

Perusahaan disarankan untuk meningkatkan akurasi penyusunan anggaran tenaga kerja dengan mempertimbangkan analisis beban kerja dan potensi perubahan aktivitas operasional secara lebih komprehensif, sehingga selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja dapat diminimalkan dan efektivitas pengendalian biaya dapat ditingkatkan.

REFERENCES

- Drury, C. (2021). *Management and cost accounting* (11th ed.). Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2020). *Cost management: Accounting and control* (7th ed.). Cengage Learning.
- Hornngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2020). *Cost accounting: A managerial emphasis* (16th ed.). Pearson Education.
- Kartika, R., & Wibowo, A. (2020). Analisis anggaran biaya tenaga kerja sebagai alat pengendalian biaya operasional. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 22(2), 85–95.
- Nugraha, R., & Siregar, S. V. (2022). Pengendalian biaya tenaga kerja melalui sistem anggaran pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 13(1), 120–134.
- Putri, A. D., & Handayani, R. (2021). Efektivitas anggaran tenaga kerja dalam meningkatkan efisiensi biaya operasional. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(3), 567–580.
- Rahman, F., Yusuf, M., & Lestari, D. (2023). Analisis selisih anggaran tenaga kerja sebagai dasar pengendalian biaya. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 18(2), 210–224.
- Sari, M., & Pratama, B. (2020). Peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. *Jurnal Akuntansi Aktual*, 7(1), 45–56.
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro, D., Lo, E. W., & Biyanto, F. (2021). *Akuntansi biaya* (3rd ed.). Salemba Empat.
- Suhartini, D., & Anwar, S. (2022). Pengaruh pengendalian anggaran terhadap efisiensi biaya tenaga kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), 98–110.
- Wijaya, H., & Kurniawan, A. (2023). Implementasi anggaran tenaga kerja dalam mendukung pengendalian biaya operasional. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 11(2), 150–162.