

**ANALISIS EFEKTIVITAS ANGGARAN TENAGA KERJA DALAM
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN DI PT TELKOM
INDONESIA (PERSERO) TBK MENGGUNAKAN METODE VARIANCE
ANALYSIS**

Destriani Safitri Efendi¹

destianisafitri1010@gmail.com¹

Izzatu Qolbi Khoiriyah Alfathoni²

zztqlby13@gmail.com²

Nida Asriah³

nidaasriah21@gmail.com³

shanli putri nurfadila⁴

fadilahshanliputri@gmail.com⁴

Muhammad Syahwildan⁵

muhamad.syahwildan@pelitabangsa.ac.id⁵

^{1,2,3,4,5}**Universitas Pelita Bangsa**

ABSTRACT

This study aims to evaluate the effectiveness of the planned labor budget implementation at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Using variance analysis, this research compares the planned labor cost with the actual expenditure. The background of the study lies in the urgency of efficient labor cost management, especially in the highly competitive telecommunications industry. The data were obtained from the company's annual reports and financial statements. The analysis focuses on labor rate variance and labor efficiency variance to identify discrepancies and their underlying causes. The findings are expected to provide a basis for strategic recommendations to optimize labor budgeting and enhance employee productivity. Based on the results of the analysis of labor costs at PT Telkom Indonesia in 2024, it is known that there is a labor rate variance (LRV) of Rp.84,419,200,000,- with an unfavorable status. Meanwhile, the results of the analysis of the labor efficiency variance (LEV) show a value of zero, which means the company used working hours efficiently according to the planned budget.

Keywords: Labor Budget; Cost Variance Analysis; Efficiency; Productivity; Telecommunications.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana anggaran tenaga kerja yang telah dirancang mampu diimplementasikan secara efektif di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Dengan menggunakan metode *variance analysis*, studi ini membandingkan data anggaran tenaga kerja yang direncanakan dengan realisasi aktualnya. Latar belakang dari penelitian ini adalah pentingnya efisiensi dalam pengelolaan biaya tenaga kerja, mengingat tingginya tingkat persaingan dalam industri telekomunikasi. Data penelitian diambil dari laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan. Fokus analisis mencakup varians tarif dan varians efisiensi tenaga kerja guna mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi serta penyebabnya. Berdasarkan hasil analisis terhadap biaya tenaga kerja PT Telkom Indonesia tahun 2024, diketahui bahwa terdapat *labor rate variance* (LRV) sebesar Rp.84.419.200.000,- dengan status *unfavorable*. Sementara itu, hasil analisis terhadap *labor efficiency variance* (LEV) menunjukkan nilai nol, yang berarti perusahaan menggunakan jam kerja secara efisien sesuai dengan anggaran yang direncanakan.

Kata Kunci: Anggaran Tenaga Kerja, *Cost Variance Analysis*, Efisiensi, Produktivitas, Telekomunikasi.

PENDAHULUAN

Tenaga kerja merupakan salah satu komponen biaya yang cukup besar dalam struktur keuangan perusahaan, terutama di perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Keberadaan tenaga kerja yang produktif tidak hanya berdampak pada pencapaian target operasional, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan jangka panjang. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran tenaga kerja menjadi aspek krusial dalam sistem manajemen keuangan perusahaan (Hsb & Fitriyanti, 2020).

Untuk menjaga efisiensi operasional, pengelolaan anggaran tenaga kerja harus dilakukan secara cermat dan sistematis. Ini mencakup proses perencanaan biaya tenaga

kerja berdasarkan jumlah karyawan, struktur gaji, insentif, serta proyeksi kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan panjang (Panjaitan, 2023). Meskipun sudah dirancang dengan perhitungan yang matang, dalam pelaksanaannya masih sering dijumpai perbedaan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi aktual di lapangan. Perbedaan ini bisa terjadi karena berbagai hal, seperti perubahan jumlah karyawan secara mendadak, revisi kebijakan upah minimum, adanya program *outsourcing* baru, hingga munculnya biaya tak terduga seperti lembur akibat proyek mendadak atau kondisi darurat.

Selisih antara anggaran dan realisasi tersebut menjadi penting untuk dianalisis, karena dapat memengaruhi efektivitas

keuangan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Ketidaksesuaian dalam realisasi biaya tenaga kerja bukan hanya berdampak pada aspek anggaran semata, tetapi juga bisa memicu inefisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia dan berpotensi menurunkan produktivitas karyawan jika tidak segera dievaluasi. Dalam menghadapi dinamika dan persaingan yang tinggi di sektor telekomunikasi, efisiensi dalam pengelolaan biaya tenaga kerja menjadi strategi utama yang perlu diterapkan agar perusahaan tetap kompetitif dan mampu bertahan di tengah tekanan pasar (Pangaribuan et al., 2024).

Untuk mengukur sejauh mana pengelolaan anggaran tenaga kerja berjalan efektif, diperlukan metode yang dapat memberikan gambaran kuantitatif dan analitis. Salah satu metode yang relevan untuk tujuan ini adalah *variance analysis*, yaitu pendekatan analitis yang membandingkan antara biaya yang direncanakan dengan biaya aktual. Metode ini tidak hanya memberikan data selisih, tetapi juga membantu mengidentifikasi sumber deviasi, apakah berasal dari tarif tenaga kerja, waktu kerja, atau efisiensi kerja karyawan (Ximenes, 2025).

Dengan menggunakan *variance analysis*, manajemen perusahaan dapat mengevaluasi perencanaan anggaran, memantau implementasi anggaran tenaga kerja, serta merumuskan kebijakan perbaikan berbasis data yang objektif (Mbado & Mbate, 2022). Hal ini tentunya sangat penting bagi perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang memiliki struktur organisasi kompleks dan jumlah tenaga kerja yang besar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji efektivitas anggaran tenaga kerja

di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, serta mengungkap faktor-faktor penyebab terjadinya selisih tersebut. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk memberikan masukan strategis dalam pengelolaan biaya tenaga kerja yang lebih optimal, serta mendukung peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif deskriptif yang bertujuan untuk menganalisis efektivitas anggaran tenaga kerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menggunakan metode *variance analysis*. Jenis penelitian ini dipilih karena mampu memberikan gambaran yang sistematis dan akurat mengenai fakta serta hubungan antara variabel-variabel yang diteliti (Ramdhan, 2021).

Penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dengan fokus pada data anggaran tenaga kerja dan produktivitas karyawan. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Mei 2025 dengan menggunakan data laporan keuangan dan dokumen anggaran tahun sebelumnya.. Sumber data yang digunakan berasal dari laporan tahunan dan laporan keuangan resmi PT Telkom Indonesia selama 1 tahun terakhir. Proses penelitian dimulai dari tahap pengumpulan data, kemudian dilanjutkan dengan perhitungan varians berdasarkan rumus dan pendekatan yang relevan dalam literatur akuntansi manajerial. Setelah itu, dilakukan interpretasi hasil untuk mengidentifikasi penyebab utama dari penyimpangan anggaran dan mengevaluasi

efisiensi manajemen biaya tenaga kerja di perusahaan.

Hasil dari penelitian ini akan dirangkum dalam bentuk laporan ilmiah yang juga akan digunakan sebagai dasar penyusunan rekomendasi strategis untuk mendukung peningkatan efisiensi dan pengendalian anggaran tenaga kerja di masa mendatang. Penelitian ini didasarkan pada teori-teori yang berkaitan dengan anggaran tenaga kerja dan efektivitasnya terhadap produktivitas PT Telkom Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis varian (*variance analysis*) merupakan salah satu metode penting dalam akuntansi manajerial yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi atau hasil aktual yang terjadi. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi selisih atau perbedaan yang dikenal dengan istilah varian, serta memahami faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan melakukan analisis varian, manajemen dapat mengetahui apakah kegiatan operasional berjalan sesuai rencana atau tidak, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dalam perencanaan dan pengendalian biaya di masa mendatang (Anwar et al., 2022).

Umumnya, analisis varian diterapkan pada berbagai jenis biaya seperti biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan baku langsung, dan biaya *overhead* pabrik. Hasil analisis ini akan menunjukkan dua kemungkinan, yaitu varian yang bersifat menguntungkan (*favorable*) dan varian yang bersifat tidak menguntungkan

(*unfavorable*). Varian menguntungkan terjadi apabila biaya aktual yang dikeluarkan lebih rendah dari yang dianggarkan, yang berarti efisiensi telah tercapai. Sebaliknya, varian tidak menguntungkan terjadi apabila biaya aktual lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran, yang mengindikasikan adanya inefisiensi atau pemborosan dalam proses produksi atau aktivitas lainnya (Anwar et al., 2022).

Sebagai contoh, jika sebuah perusahaan menganggarkan biaya tenaga kerja sebesar Rp.10.000.000,- untuk satu periode, namun setelah periode tersebut berakhir, realisasi biaya tenaga kerja mencapai Rp.12.000.000,- maka terdapat varian tidak menguntungkan sebesar Rp.2.000.000,-. Angka ini menunjukkan bahwa biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran yang direncanakan. Untuk mengetahui penyebabnya, manajemen perlu melakukan analisis lebih lanjut, seperti mengecek apakah kenaikan biaya disebabkan oleh naiknya tarif upah, meningkatnya jam kerja, atau menurunnya produktivitas karyawan. Dengan mengetahui penyebab secara spesifik, manajemen dapat menyusun strategi perbaikan agar kejadian serupa tidak terulang di periode berikutnya.

Secara keseluruhan, analisis varian sangat bermanfaat dalam membantu manajemen mengambil tindakan korektif terhadap kinerja yang tidak sesuai dengan perencanaan awal. Selain itu, hasil dari analisis ini juga bisa dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan secara menyeluruh.

Variance Analysis tidak hanya sekadar membandingkan angka, tetapi juga terbagi menjadi beberapa jenis varian yang sangat

penting untuk dipahami secara mendalam. Salah satu jenis varian yang umum dianalisis adalah varian biaya bahan baku (*material variance*), yang biasanya dibagi lagi menjadi dua komponen utama. Pertama, *Material Price Variance*, yaitu perbedaan antara harga beli bahan baku aktual dengan harga yang dianggarkan. Kedua, *Material Usage Variance*, yang mengukur apakah jumlah bahan baku yang digunakan lebih banyak atau sedikit dibandingkan standar yang telah ditetapkan (Hidayat et al., 2023).

Selain itu, terdapat juga varian biaya tenaga kerja (*labor variance*), yang terbagi menjadi *Labor Rate Variance* dan *Labor Efficiency Variance*. *Labor Rate Variance* merupakan selisih antara tarif upah aktual yang dibayarkan kepada tenaga kerja dengan tarif upah yang telah direncanakan dalam anggaran, kemudian dikalikan dengan jumlah jam kerja yang sebenarnya dilakukan. Varian ini memberikan gambaran apakah perusahaan membayar biaya tenaga kerja lebih tinggi atau lebih rendah dari yang diperkirakan dalam anggaran. Terdapat berbagai faktor yang menyebabkan munculnya *Labor Rate Variance*, di antaranya perubahan kebijakan upah perusahaan, penggunaan tenaga kerja dengan tingkat keterampilan yang berbeda dari rencana awal, ataupun pemberian insentif dan bonus yang tidak terduga. Melalui analisis *Labor Rate Variance*, manajemen dapat mengevaluasi sejauh mana pengendalian biaya tenaga kerja berjalan efektif serta menilai dampak dari perbedaan tarif upah terhadap kinerja dan profitabilitas perusahaan (Suzan et al., 2023).

Di sisi lain, *Labor Efficiency Variance* menilai seberapa efektif tenaga kerja dalam menggunakan waktu yang tersedia untuk

menyelesaikan tugas atau produksi. Perhitungan varian ini didasarkan pada selisih antara jam kerja aktual dan jam kerja standar yang seharusnya dibutuhkan untuk menghasilkan output tertentu, yang kemudian dikalikan dengan tarif upah standar. Apabila waktu kerja aktual melebihi waktu standar, maka *Labor Efficiency Variance* akan menunjukkan nilai yang tidak menguntungkan, menandakan adanya penurunan produktivitas atau inefisiensi dalam proses kerja. Sebaliknya, apabila tenaga kerja mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari standar yang ditetapkan, maka akan terjadi varian yang menguntungkan, yang mengindikasikan peningkatan efisiensi kerja. Informasi dari varian ini sangat penting bagi perusahaan untuk menilai performa operasional tenaga kerja serta efektivitas manajemen dalam mengatur proses produksi (Sudarmi et al., 2025a).

Kedua varian ini memegang peranan penting sebagai alat ukur bagi manajemen dalam memantau dan mengendalikan biaya tenaga kerja secara menyeluruh. Dengan melakukan analisis *Labor Rate Variance* dan *Labor Efficiency Variance* secara mendalam, perusahaan dapat mengidentifikasi secara jelas sumber penyimpangan biaya tenaga kerja dan menentukan strategi perbaikan yang tepat (Iswahyudi et al., 2023). Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia, dan menekan pengeluaran yang tidak perlu. Pada akhirnya, penerapan analisis varian ini akan berkontribusi dalam peningkatan daya saing perusahaan serta pencapaian kinerja keuangan yang lebih optimal.

Berbagai faktor yang mempengaruhi terjadinya *labor rate variance* dan *labor efficiency variance* cukup kompleks karena berasal dari kondisi internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu penyebab utama *labor rate variance* adalah perubahan situasi di pasar tenaga kerja yang tidak selalu stabil. Saat permintaan tenaga kerja tinggi, perusahaan mungkin harus membayar upah lebih besar agar bisa mempertahankan atau menarik tenaga kerja yang kompeten. Sebaliknya, ketika tenaga kerja tersedia dalam jumlah banyak, tarif upah bisa saja lebih rendah dari yang direncanakan. Selain itu, kebijakan pemerintah seperti penyesuaian upah minimum di wilayah tertentu juga turut memengaruhi besarnya upah yang harus dibayar, sehingga menimbulkan perbedaan antara tarif upah aktual dan yang sudah dianggarkan (Sudarmi et al., 2025b).

Dari sisi internal, faktor seperti keterampilan dan pengalaman tenaga kerja juga berperan penting dalam menyebabkan *variance*. Tenaga kerja dengan kemampuan lebih tinggi biasanya menuntut upah yang lebih besar, sehingga dapat memicu *labor rate variance*. Perusahaan yang kurang memberikan pelatihan atau pengembangan karyawan berpotensi mengalami *labor efficiency variance* yang kurang baik, karena karyawan tidak bisa bekerja sesuai dengan standar waktu yang ditetapkan. Motivasi dan kedisiplinan kerja karyawan juga mempengaruhi efisiensi waktu kerja. Karyawan yang kurang termotivasi atau terganggu selama proses kerja biasanya membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan tugas, sehingga meningkatkan *labor efficiency variance*.

Selain itu, faktor operasional dan kondisi produksi juga berpengaruh besar

terhadap efisiensi tenaga kerja. Gangguan pada mesin, penggunaan teknologi yang belum optimal, atau metode kerja yang kurang efektif dapat membuat waktu kerja aktual lebih lama dibandingkan standar. Bahkan kondisi lingkungan seperti cuaca buruk atau bencana alam juga bisa menghambat proses produksi dan menurunkan produktivitas tenaga kerja. Semua faktor tersebut saling terkait, dan jika tidak dikelola dengan baik, dapat menyebabkan peningkatan biaya tenaga kerja yang berdampak negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Oleh sebab itu, pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor penyebab *variance* sangat penting bagi manajemen. Dengan mengetahui sumber utama penyimpangan biaya tenaga kerja, perusahaan dapat merancang strategi pengendalian yang lebih efektif, seperti menyesuaikan struktur upah, meningkatkan pelatihan dan motivasi karyawan, serta memperbaiki proses produksi. Langkah-langkah tersebut sangat penting untuk meminimalkan *variance* yang merugikan sekaligus meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia di perusahaan.

Untuk mengendalikan *labor rate variance* dan *labor efficiency variance* secara efektif, perusahaan perlu menerapkan berbagai strategi yang terstruktur dan menyeluruh. Langkah pertama yang sangat penting adalah menetapkan standar upah yang realistis dan kompetitif, disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja saat ini. Penetapan standar upah ini harus mempertimbangkan fluktuasi upah yang mungkin terjadi, sehingga mengurangi risiko perbedaan yang signifikan antara tarif upah aktual dengan anggaran yang sudah

direncanakan. Selain itu, perusahaan harus secara berkala melakukan evaluasi dan pembaruan standar waktu kerja yang digunakan sebagai acuan pengukuran efisiensi tenaga kerja, agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam proses produksi yang dapat memengaruhi produktivitas (Pazarçeviren & Celayir, 2021).

Selanjutnya, pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan menjadi salah satu strategi utama untuk mengurangi labor efficiency variance. Perusahaan perlu memberikan pelatihan yang terarah dan berkelanjutan agar tenaga kerja dapat meningkatkan kemampuan teknis dan non-teknisnya. Dengan keterampilan yang lebih baik, karyawan akan mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan sesuai standar waktu yang telah ditetapkan. Selain itu, motivasi dan disiplin kerja juga perlu diperhatikan melalui penerapan sistem pengawasan yang efektif dan evaluasi kinerja secara rutin. Pemberian insentif atau penghargaan berdasarkan capaian kinerja juga dapat meningkatkan semangat dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan optimal.

Tidak kalah penting, perbaikan dan pemeliharaan alat serta mesin produksi secara rutin harus menjadi perhatian utama. Gangguan teknis atau kerusakan mesin yang tidak segera ditangani dapat menyebabkan waktu kerja yang terbuang dan menurunkan efisiensi tenaga kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, termasuk dengan mengantisipasi faktor-faktor eksternal seperti cuaca buruk, bencana alam, atau kondisi lain yang dapat menghambat proses produksi. Integrasi dari semua strategi ini, apabila dilakukan secara

konsisten dan menyeluruh, akan membantu perusahaan meminimalkan terjadinya variansi yang merugikan, meningkatkan efisiensi tenaga kerja, dan pada akhirnya memperbaiki pengelolaan biaya secara keseluruhan.

Dengan demikian, penerapan strategi pengendalian yang tepat tidak hanya menjaga kestabilan biaya tenaga kerja, tetapi juga meningkatkan daya saing perusahaan di pasar. Manajemen yang mampu mengelola variansi dengan baik akan memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai kinerja operasional, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan strategis untuk kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, strategi pengendalian variance harus menjadi bagian integral dari sistem manajemen biaya dan sumber daya manusia di setiap perusahaan.

Adanya *labor rate variance* dan *labor efficiency variance* memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap performa keuangan maupun operasional perusahaan. Jika penyimpangan ini bersifat merugikan, maka akan menimbulkan kenaikan biaya tenaga kerja di luar rencana, yang akhirnya menekan profitabilitas. Sebagai contoh, apabila perusahaan mengalami *labor rate variance* negatif, yakni ketika upah aktual melebihi standar, maka perusahaan akan mengeluarkan biaya lebih besar dari yang telah dianggarkan, yang pada akhirnya dapat mengganggu kestabilan finansial dan efisiensi biaya secara menyeluruh.

Sementara itu, *labor efficiency variance* yang tidak menguntungkan juga menunjukkan bahwa tenaga kerja membutuhkan waktu lebih lama dari yang seharusnya untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini menurunkan produktivitas, memperpanjang waktu produksi, serta

berisiko menunda proses distribusi barang. Akibatnya, kepuasan pelanggan bisa menurun dan kredibilitas perusahaan pun dapat terpengaruh secara negatif. Jika situasi ini terus terjadi tanpa adanya tindakan perbaikan, maka perusahaan bisa kehilangan kepercayaan dari para pelanggan maupun mitra bisnisnya.

Dampak lainnya yang tak kalah penting adalah penurunan kepercayaan dari investor atau pemangku kepentingan terhadap kemampuan manajemen dalam mengelola biaya dan sumber daya manusia secara efisien. Situasi ini bisa berdampak pada berkurangnya minat investor, turunnya nilai saham, atau terhambatnya proses pendanaan. Namun demikian, jika *variance* yang terjadi justru menunjukkan hasil positif, maka hal ini bisa menjadi indikator bahwa perusahaan berhasil menghemat biaya atau bekerja secara lebih efisien, yang tentu saja menjadi sinyal baik bagi pengambilan keputusan di masa mendatang (Adhariani et al., 2024).

Karena itu, penting bagi perusahaan untuk tidak hanya mengetahui besarnya *variance* yang terjadi, tapi juga memahami penyebab dan dampaknya secara menyeluruh. Dengan pemahaman tersebut, manajemen dapat lebih mudah dalam merancang strategi yang efektif guna mengendalikan biaya, meningkatkan efisiensi tenaga kerja, dan memperkuat daya saing perusahaan di tengah persaingan bisnis yang kompetitif.

Setelah memahami makna serta dampak dari *labor rate variance* dan *labor efficiency variance*, langkah penting berikutnya yang perlu dilakukan perusahaan adalah menerapkan strategi pengendalian yang efektif terhadap kedua jenis variansi tersebut. Variansi dalam biaya tenaga kerja

tidak hanya menunjukkan selisih angka antara standar dan aktual, tetapi juga menjadi cerminan dari efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya manusia. Jika tidak segera ditindaklanjuti, penyimpangan ini dapat mengindikasikan adanya kelemahan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, maupun pengawasan operasional perusahaan.

Dalam mengelola *labor efficiency variance*, perusahaan perlu mengevaluasi bagaimana tenaga kerja digunakan dalam proses produksi. Ketidakefisienan biasanya ditandai dengan penggunaan jam kerja yang melebihi standar untuk menghasilkan output yang sama. Hal ini bisa disebabkan oleh kurangnya pelatihan, proses kerja yang tidak optimal, atau adanya hambatan dalam distribusi tugas. Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan dapat melakukan pelatihan ulang bagi karyawan, meninjau ulang sistem kerja, dan mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi (Syahputri et al., 2025).

Tindak lanjut dari analisis variansi ini tidak boleh berhenti di level operasional saja, melainkan harus menjadi bagian dari strategi manajerial jangka panjang. Informasi mengenai variansi sebaiknya dijadikan dasar untuk perumusan kebijakan organisasi, perencanaan sumber daya manusia, serta peningkatan sistem pelaporan kinerja. Kerja sama lintas divisi antara keuangan, HR, dan produksi diperlukan untuk memastikan bahwa setiap penyimpangan dianalisis secara menyeluruh dan direspons secara tepat.

Lebih dari itu, perusahaan juga harus membangun budaya kerja yang mendukung perbaikan berkelanjutan dan efisiensi biaya. Ketika seluruh anggota organisasi memahami pentingnya pengendalian biaya

dan turut serta dalam menjaga kinerja sesuai standar, maka variansi dalam biaya tenaga kerja dapat ditekan seminimal mungkin. Dengan pendekatan yang terintegrasi dan komitmen yang kuat dari seluruh pihak, perusahaan akan mampu mencapai efisiensi operasional secara konsisten dan berkelanjutan.

Dalam melakukan analisis variansi biaya tenaga kerja, langkah awal yang dilakukan adalah menghitung *labor rate variance* (LRV), yaitu selisih antara tarif aktual per jam tenaga kerja dengan tarif standar atau yang dianggarkan, kemudian dikalikan dengan total jam kerja aktual yang digunakan selama periode tersebut. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui sejauh mana perusahaan mengalami selisih biaya karena perbedaan tarif tenaga kerja yang dibayarkan dibandingkan dengan yang direncanakan sebelumnya.

Berdasarkan laporan tahunan PT Telkom Indonesia tahun 2023, jumlah karyawan tercatat sebanyak 23.064 orang. Pada tahun 2024, PT Telkom melakukan program efisiensi melalui pensiun dini terhadap sekitar 1.008 karyawan, sehingga diperkirakan jumlah karyawan aktual pada tahun 2024 turun menjadi sekitar 22.056 orang. Untuk keperluan perhitungan, digunakan asumsi bahwa setiap karyawan bekerja selama 8 jam per hari, 5 hari dalam seminggu, selama 52 minggu dalam setahun. Dengan demikian, total jam kerja per karyawan per tahun adalah 2.080 jam. Maka, total jam kerja aktual yang digunakan oleh seluruh karyawan adalah:

$22.056 \text{ orang} \times 2.080 \text{ jam} = 45.880.000 \text{ jam}$ kerja per tahun.

Dari sisi biaya, diketahui bahwa realisasi biaya tenaga kerja tahun 2024 adalah sebesar Rp.16.807.000.000,-. Namun, karena data anggaran biaya tenaga kerja tahun 2024 tidak dipublikasikan secara langsung, maka digunakan pendekatan estimasi dengan mengasumsikan adanya kenaikan wajar sebesar 5% dari biaya tenaga kerja tahun sebelumnya. Adapun biaya tenaga kerja tahun 2023 tercatat sebesar Rp.15.927.000.000,- sehingga estimasi anggaran tahun 2024 adalah:

$$\begin{array}{rcl} \text{Rp.15.927.000.000,-} & \times & 1,05 \\ \hline \text{Rp.16.723.000.000,-} & & \end{array}$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung tarif tenaga kerja per jam, baik untuk realisasi maupun anggaran. Tarif aktual per jam dihitung dengan membagi total biaya tenaga kerja aktual dengan total jam kerja aktual, yaitu:

$$\begin{array}{rcl} \text{Rp.16.807.000.000,-} & / & 45.880.000 \text{ jam} \\ \hline \text{Rp.366,32/jam.} & & \end{array}$$

Sedangkan tarif standar atau anggaran per-jam:

$$\begin{array}{rcl} \text{Rp.16.723.000.000,-} & / & 45.880.000 \text{ jam} \\ \hline \text{Rp.364,48/jam.} & & \end{array}$$

Dengan menggunakan rumus labor rate variance (Syaharman, 2021):

$$\begin{array}{lcl} \text{LRV} & = & (\text{Actual Rate} - \text{Standard Rate}) \times \\ & & \text{Actual Hours} \\ \text{LRV} & = & (\text{Rp.366,32} - \text{Rp.364,48}) \times \\ & & 45.880.000 \text{ jam} \\ & & \text{Rp.84.419.200.000,-} \end{array}$$

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai LRV sebesar

Rp.84.419.200.000,- dan bersifat *unfavorable*. Istilah *unfavorable* mengindikasikan bahwa tarif tenaga kerja aktual yang dibayarkan oleh perusahaan lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan. Selisih biaya ini bisa saja disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kenaikan upah, lembur yang lebih banyak dari perkiraan, atau pemberian insentif tambahan di luar anggaran. Analisis ini menjadi penting bagi manajemen untuk menilai efektivitas pengendalian biaya dan mempertimbangkan langkah-langkah perbaikan pada periode berikutnya.

Setelah dilakukan analisis terhadap varians tarif tenaga kerja (*Labor Rate Variance*), langkah berikutnya adalah menghitung *Labor Efficiency Variance* (LEV). Varians ini bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi waktu kerja yang digunakan oleh tenaga kerja aktual dibandingkan dengan waktu kerja yang telah direncanakan atau dianggarkan sebelumnya. Dengan kata lain, LEV mencerminkan apakah perusahaan menggunakan jam kerja lebih banyak atau lebih sedikit dari yang direncanakan untuk menyelesaikan pekerjaannya (Damanik et al., 2020).

Perhitungan LEV menggunakan rumus:

$$\text{LEV} = (\text{Standard Hours} - \text{Actual Hours}) \times \text{Standard Rate}$$

Dalam hal ini, total jam kerja aktual tahun 2024 dihitung berdasarkan estimasi jumlah karyawan sebanyak 22.056 orang yang masing-masing bekerja 8 jam per hari, 5 hari per minggu, selama 52 minggu. Maka, total jam kerja aktual:

$$22.056 \times 2.080 \text{ jam} = 45.880.480 \text{ jam.}$$

Karena tidak terdapat data pasti mengenai total jam kerja anggaran, maka diasumsikan bahwa jam kerja anggaran sama dengan aktual, yaitu 45.880.480 jam. Selain itu, tarif standar per jam yang telah dihitung sebelumnya adalah Rp 364,4660.

Dengan menggunakan rumus tersebut, maka diperoleh:

$$\text{LEV} = (45.880.480 - 45.880.480) \times \text{Rp.364.48,-} = \text{Rp.0,-}$$

Hasil LEV sebesar nol menunjukkan bahwa tidak terdapat selisih efisiensi waktu kerja antara realisasi dan anggaran. Artinya, jumlah jam kerja yang digunakan oleh tenaga kerja telah sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan perusahaan. Meskipun dari sisi tarif terdapat selisih yang merugikan (*unfavorable*), namun dari sisi penggunaan waktu kerja, kinerja perusahaan dapat dikatakan sesuai target atau efisien.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap biaya tenaga kerja PT Telkom Indonesia tahun 2024, diketahui bahwa terdapat *labor rate variance* (LRV) sebesar Rp.84.419.200.000,- dengan status *unfavorable*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan membayar tarif upah per jam yang lebih tinggi dibandingkan tarif standar yang telah dianggarkan. Kenaikan ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor seperti penyesuaian gaji, kenaikan tunjangan, atau perubahan dalam struktur tenaga kerja.

Sementara itu, hasil analisis terhadap *labor efficiency variance* (LEV) menunjukkan nilai nol, yang berarti perusahaan menggunakan jam kerja secara efisien sesuai dengan anggaran yang direncanakan. Dengan kata lain, tidak ada

pemborosan atau kekurangan jam kerja dalam operasional tenaga kerja selama tahun berjalan. Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa perusahaan cukup efisien dalam penggunaan waktu kerja, namun masih menghadapi tantangan dalam pengendalian biaya per jam tenaga kerja.

Untuk meningkatkan kinerja pengendalian biaya tenaga kerja, PT Telkom disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap kebijakan penggajian dan penyesuaian tarif upah agar sejalan dengan tingkat produktivitas karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia, termasuk dalam hal perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penempatan karyawan yang sesuai dengan kompetensinya, serta pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan.

Di sisi lain, *monitoring varians* biaya tenaga kerja secara rutin perlu dilakukan agar setiap deviasi dari anggaran dapat segera teridentifikasi dan ditindaklanjuti. Investasi dalam peningkatan efisiensi kerja juga perlu dipertahankan untuk menjaga keseimbangan antara kualitas sumber daya manusia dan biaya yang dikeluarkan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhariani, D., Hariani, A. R., Hartanti, D., & Mutiha, A. H. (2024). *Manajemen dan Pelaporan Keberlanjutan*. Penerbit Salemba.
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. (2022). Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan dalam perusahaan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083–1096.
- Damanik, N., Yulis, Y. E., & Irwan, M. (2020). ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI SUATU USAHA UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT. DUTAPALMA NUSANTARA-PKS SEI. KUKO. *JURNAL EKONOMI AL-KHITMAH*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.36378/khitmah.v2i2.997>
- Hidayat, M., Muhammad Danur Arya Pratama, & Nadhya Susilo Nugroho. (2023). Estimasi biaya rehabilitasi berat pada bangunan sekolah menggunakan metode cost significant model. *Jurnal TESLINK : Teknik Sipil Dan Lingkungan*, 4(2), 181–194. <https://doi.org/10.52005/teslink.v4i2.135>
- Hsb, M. S., & Fitriyanti, F. (2020). Pengaruh Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Harapan Raya Pekanbaru. *Syarikat: Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 3(1), 42–53. [https://doi.org/10.25299/syarikat.2020.vol3\(1\).5849](https://doi.org/10.25299/syarikat.2020.vol3(1).5849)
- Iswahyudi, M. S., Tahir, R., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia: Mengelola Dan Menetapkan Sdm Yang Berkualitas*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Mbado, M. R., & Mbate, M. M. (2022). PENGARUH PERENCANAAN DAN IMPLEMENTASI TERHADAP

- REALISASI ANGGARAN DENGAN KEBIJAKAN PERUBAHAN ANGGARAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DINAS KESEHATAN KOTA KUPANG. *Inspirasi Ekonomi Jurnal Ekonomi Manajemen*, 4(1), 50–62. <https://doi.org/10.32938/ie.v4i1.2475>
- Pangaribuan, B. K., Tirayoh, V. Z., & Mintalangi, S. S. E. (2024). Analisis varians biaya dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada Usaha Fellow Coffee Manado. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2(2), 316–326. <https://doi.org/10.58784/mbkk.233>
- Panjaitan, D. J. (2023). Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba PT Inti Citra Agung. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 1(2), 81–87. <https://doi.org/10.70052/jeba.v1i2.144>
- Pazarçeviren, S. Y., & Celayir, D. (2021). Direct labor cost volume variance in success measurement and an application. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 1–5. <https://doi.org/10.47542/sauied.915234>
- Ramdhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Sudarmi, S., Suparmi, S., Seran, A. M. I., & Haryanti, C. S. (2025a). *AKUNTANSI BIAYA*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Suzan, L., Waty, E., Rahman, R. S., Fitriana, R., Muhtarudin, M., Hertina, D., Fuadi, R., Christina, V., Fahria, R., & Rachman, A. A. (2023). *Akuntansi Biaya: Cara cerdas mengelola keuangan organisasi*. PT. Green Pustaka Indonesia.
- Syaharman, S. (2021). ANALISIS VARIANS BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENGUKUR TINGKAT EFISIENSI BIAYA PRODUKSI PADA PT. SUMATERA TOBACCO TRADING COMPANY. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 14–24. <https://doi.org/10.46576/bn.v4i1.1317>
- Syahputri, E. O., Sihombing, S. B., Nurhaliza, N., Wati, I., & Mariana, M. (2025). Pengendalian Biaya Produksi dalam Manufaktur: Teknik dan Tantangan. *HEI EMA: Jurnal Riset Hukum, Ekonomi Islam, Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 30–41. <https://doi.org/10.61393/heiema.v4i1.252>
- Ximenes, F. F. (2025). ANALISIS WAKTU DAN BIAYA DALAM PENGENDALIAN PROYEK KONSTRUKSI MENGGUNAKAN METODE EARNED VALUE: STUDI KASUS PROYEK GEDUNG UNTL. *Axial: Jurnal Rekayasa Dan Manajemen Konstruksi*, 13(1), 011. <https://doi.org/10.30742/axial.v13i1.4333>