



Analisis Penganggaran Tenaga Kerja Langsung Sebagai Alat Pengendalian Biaya: Pendekatan Kualitatif

Direct Labor Budgeting Analysis as a Cost Control Tool: A Qualitative Approach

**Safriana¹, Pipi Aulia², Hida Rulika Sinaga³, Mariani Veronika Simbolon⁴,
Rabiatul Addawiyah⁵, Muammar Khaddafi⁶**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh

Email: safriana.230420164@mhs.unimal.ac.id¹, pipi.230420038@mhs.unimal.ac.id²,
hida.240420084@mhs.unimal.ac.id³, mariani.240420159@mhs.unimal.ac.id⁴,
rabiatul.240420176@mhs.unimal.ac.id⁵, khaddafi@unimal.ac.id⁶

Article Info

Article history :

Received : 22-12-2025

Revised : 24-12-2025

Accepted : 26-12-2025

Published : 28-12-2025

Abstract

Direct labor budgeting plays a significant role in supporting production cost control, particularly in companies whose operational activities rely heavily on labor. Inaccurate budget planning may lead to increased costs and reduced work efficiency. This study aims to examine how direct labor budgeting is utilized as a tool for cost control using a qualitative approach. This research adopts a case study method with a descriptive qualitative approach. Data were collected through literature review and examination of direct labor budget documents. The collected data were then analyzed through data reduction, data organization, and conclusion drawing to gain an in-depth understanding of the budgeting practices implemented. The results indicate that direct labor budgeting functions as a guideline for determining labor requirements, controlling production costs, and evaluating managerial performance. Furthermore, the budget contributes to improving coordination among departments within the organization. However, the effectiveness of direct labor budgeting still faces several challenges, including inaccurate cost estimation, dynamic changes in production conditions, and suboptimal communication among work units. These issues result in variances between budgeted and actual direct labor costs. This study is expected to contribute academically to the development of management accounting studies, particularly in the area of direct labor cost budgeting, and to provide practical considerations for management in preparing more accurate, flexible, and participatory budgets to support more effective cost control.

Keywords: *Direct Labor Budgeting, Cost Control, Management Accounting*

Abstrak

Penganggaran tenaga kerja langsung memegang peranan penting dalam mendukung pengendalian biaya produksi, terutama pada perusahaan yang mengandalkan aktivitas operasional berbasis tenaga kerja. Perencanaan anggaran yang kurang tepat dapat berdampak pada meningkatnya biaya dan menurunnya efisiensi kerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana penganggaran tenaga kerja langsung dimanfaatkan sebagai sarana pengendalian biaya melalui pendekatan kualitatif. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui literasi dan menelaah dokumen anggaran tenaga kerja langsung. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan tahapan reduksi data, pengorganisasian data, dan penarikan kesimpulan guna memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik penganggaran yang diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penganggaran tenaga kerja langsung berfungsi sebagai pedoman dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, mengendalikan biaya produksi, serta menilai kinerja manajerial. Selain itu, anggaran tersebut turut berperan dalam meningkatkan koordinasi antarbagian dalam organisasi. Meskipun demikian, efektivitas penganggaran masih menghadapi beberapa hambatan, seperti ketidaktepatan estimasi biaya, perubahan



kondisi produksi yang dinamis, serta kurang optimalnya komunikasi antarunit kerja. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam pengembangan kajian akuntansi manajemen, khususnya terkait penganggaran biaya tenaga kerja langsung, serta menjadi bahan pertimbangan praktis bagi pihak manajemen dalam menyusun anggaran yang lebih akurat, fleksibel, dan partisipatif guna mendukung pengendalian biaya yang lebih efektif.

Kata Kunci: Penganggaran Tenaga Kerja Langsung; Pengendalian Biaya; Akuntansi Manajemen

LATAR BELAKANG

Persaingan dunia usaha yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, terutama dalam pengendalian biaya produksi. Salah satu komponen biaya yang memiliki kontribusi signifikan terhadap total biaya produksi adalah biaya tenaga kerja langsung. Biaya ini berkaitan langsung dengan proses produksi dan sangat dipengaruhi oleh jumlah tenaga kerja, tingkat produktivitas, serta sistem pengupahan yang diterapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan biaya tenaga kerja langsung memerlukan perencanaan yang matang agar tidak menimbulkan pemborosan yang dapat merugikan perusahaan.

Penganggaran tenaga kerja langsung menjadi salah satu instrumen penting dalam sistem akuntansi manajemen karena berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Melalui anggaran, perusahaan dapat memperkirakan kebutuhan tenaga kerja, menetapkan standar biaya, serta mengendalikan realisasi biaya agar tetap sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Namun, dalam praktiknya, penyusunan anggaran tenaga kerja langsung sering menghadapi berbagai kendala, seperti ketidaktepatan dalam mengestimasi kebutuhan tenaga kerja, perubahan kondisi produksi yang tidak terduga, serta lemahnya koordinasi antarbagian yang terlibat dalam proses penganggaran.

Ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dapat berdampak pada menurunnya efisiensi operasional dan melemahnya fungsi pengendalian biaya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penganggaran tenaga kerja langsung tidak hanya berperan sebagai alat perhitungan biaya, tetapi juga sebagai sarana evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan manajerial. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran tenaga kerja langsung menjadi hal yang penting bagi manajemen perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memandang perlu untuk mengkaji penganggaran tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian biaya dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai praktik penganggaran, serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya dalam mendukung pengendalian biaya produksi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian akuntansi manajemen dan menjadi masukan bagi pihak manajemen dalam menyusun anggaran tenaga kerja langsung yang lebih akurat, fleksibel, dan sesuai dengan kondisi operasional perusahaan.

KAJIAN TEORI

Penganggaran Tenaga Kerja Langsung

Penganggaran tenaga kerja langsung (direct labor budgeting) adalah proses perencanaan dan pengalokasian biaya tenaga kerja langsung yang terlibat langsung dalam produksi barang atau jasa.



Dalam sudut pandang pendidikan, penganggaran tenaga kerja langsung adalah konsep yang penting dalam akuntansi manajemen dan keuangan perusahaan.

Penganggaran tenaga kerja langsung melibatkan identifikasi dan penghitungan biaya tenaga kerja yang terkait langsung dengan produksi, seperti upah, tunjangan, dan biaya lainnya yang terkait dengan karyawan yang terlibat dalam proses produksi. Tujuan dari penganggaran tenaga kerja langsung adalah untuk memprediksi dan mengontrol biaya tenaga kerja langsung yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam periode tertentu.

Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya merupakan tanggung jawab yang diberikan kepada manajer atas biaya yang dikendalikan oleh manajer, dan kinerja pada umumnya diukur berdasarkan perbandingan antara biaya dan pendapatan aktual terhadap anggaran “menurut Edward J. VanDerbeck dan William K. Carter (2009:14). Pengendalian biaya ini sangat penting dalam penganggaran perusahaan, terutama pada perusahaan manufaktur. Supaya biaya yang dikeluarkan terutama tenaga kerja langsung dapat terukur dan dikendalikan agar penggunaan tenaga kerja langsung berjalan secara efektif dan efisien.

Bentuk dari pengendalian biaya tenaga kerja langsung adalah dengan melakukan perbandingan antara biaya tenaga kerja langsung dengan biaya aktual. Selisih yang didapatkan merupakan tarif upah, yaitu perbedaan antara jam kerja standar dengan jam kerja aktual yang digunakan dalam proses produksi. Pengendalian biaya tenaga kerja langsung juga dipengaruhi oleh produktivitas tenaga kerja. Dengan rendahnya produktivitas tenaga kerja dapat meningkatkan jam kerja seperti lembur, sehingga meningkat juga biaya tenaga kerja. Oleh karena itu perusahaan perlu melakukan pengawasan terhadap jam kerja, serta pelatihan bagi tenaga kerja supaya tidak terjadi tenaga kerja yang berlebihan karena kerja tidak sesuai bidangnya.

Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan bagian dari akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi bagi pihak internal perusahaan, khususnya manajemen. Menurut Purwanti (2023), akuntansi manajemen berperan penting dalam membantu manajer merencanakan kegiatan usaha, mengendalikan operasional, serta mengambil keputusan yang tepat. Informasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat keuangan, tetapi juga mencakup informasi nonkeuangan yang relevan dengan aktivitas perusahaan.

Salah satu peran utama akuntansi manajemen adalah sebagai alat perencanaan. Melalui informasi akuntansi manajemen, perusahaan dapat menyusun rencana kerja dan anggaran yang realistis sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Anggaran digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan aktivitas perusahaan agar penggunaan sumber daya dapat dilakukan secara efisien. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kemungkinan yang terjadi di masa depan.

Selain perencanaan, akuntansi manajemen juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan antara rencana atau anggaran dengan realisasi yang terjadi. Jika terdapat perbedaan atau penyimpangan, manajemen dapat segera melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan. Dengan demikian, akuntansi manajemen membantu memastikan bahwa kegiatan operasional berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.



Secara keseluruhan, akuntansi manajemen berperan strategis dalam mendukung manajemen perusahaan. Informasi yang dihasilkan membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih rasional dan berbasis data. Dengan penerapan akuntansi manajemen yang baik, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing, serta mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Biaya Produksi

Biaya produksi adalah seluruh pengeluaran ekonomi yang harus dikeluarkan oleh suatu usaha untuk menjalankan proses pembuatan barang atau penyediaan jasa. Pengeluaran ini muncul karena perusahaan menggunakan berbagai sumber daya, seperti bahan baku, tenaga kerja, peralatan, dan fasilitas pendukung, agar produk dapat dihasilkan sesuai tujuan.

Secara umum, biaya produksi mencerminkan nilai dari input yang dipakai selama proses produksi berlangsung. Ketika perusahaan menggunakan bahan baku atau tenaga kerja, berarti perusahaan mengorbankan sumber daya yang sebenarnya dapat digunakan untuk keperluan lain. Oleh karena itu, biaya produksi tidak hanya dipahami sebagai pengeluaran uang, tetapi juga sebagai bentuk pengorbanan ekonomi.

Dalam buku ini, Purwanti (2023) juga membahas konsep biaya secara mendalam. Biaya dipahami sebagai pengorbanan sumber daya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan berbagai sudut pandang, seperti berdasarkan fungsi, perilaku, maupun hubungannya dengan objek biaya. Pemahaman terhadap klasifikasi dan perilaku biaya sangat penting karena menjadi dasar dalam analisis biaya, perencanaan laba, dan pengambilan keputusan manajerial.

Dalam praktiknya, biaya produksi berperan penting dalam menentukan harga pokok produk, menghitung keuntungan, serta menilai efisiensi kegiatan produksi. Jika biaya produksi dapat dikendalikan dengan baik, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk bersaing dan memperoleh laba yang optimal.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif serta studi literatur. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai proses penyusunan dan penerapan penganggaran tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian biaya produksi. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengkaji berbagai konsep, kebijakan, dan prosedur penganggaran, serta mengidentifikasi kendala yang muncul dalam praktik pengendalian biaya berdasarkan kajian teoritis yang relevan.

Objek dan Fokus Penelitian

Objek penelitian ini adalah penganggaran tenaga kerja langsung dalam kaitannya dengan pengendalian biaya produksi. Fokus penelitian meliputi:

1. Proses penyusunan anggaran tenaga kerja langsung
2. Pelaksanaan anggaran tenaga kerja langsung
3. Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung
4. Peran anggaran dalam mendukung pengendalian biaya produksi



Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur. Data tersebut meliputi buku teks, jurnal ilmiah, dan publikasi akademik lain yang berkaitan dengan akuntansi manajemen, penganggaran, dan pengendalian biaya produksi.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur, yaitu dengan menelaah dan mengkaji berbagai sumber pustaka yang relevan. Studi literatur dilakukan untuk memperkuat landasan teori, memperoleh gambaran konseptual yang komprehensif, serta mendukung analisis dan pembahasan hasil penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu:

1. Reduksi data, dengan memilah informasi yang relevan dengan fokus penelitian
2. Penyajian data, dalam bentuk narasi deskriptif
3. Penarikan kesimpulan, berdasarkan pola dan hubungan yang ditemukan dalam data

PEMBAHASAN DAN HASIL

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran tenaga kerja langsung dilakukan berdasarkan rencana produksi yang telah ditetapkan sebelumnya. Perusahaan terlebih dahulu menentukan target produksi, kemudian menghitung kebutuhan tenaga kerja berdasarkan standar jam kerja dan tingkat produktivitas yang diharapkan.

Dalam proses ini, manajemen mempertimbangkan beberapa faktor utama, seperti jumlah tenaga kerja yang tersedia, sistem pengupahan, serta kebijakan lembur. Anggaran disusun dengan mengacu pada data historis periode sebelumnya, namun tetap disesuaikan dengan kondisi produksi yang akan datang. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran tenaga kerja langsung tidak disusun secara statis, melainkan bersifat fleksibel sesuai dengan perubahan lingkungan operasional.

Pelaksanaan anggaran tenaga kerja langsung pada umumnya telah mengikuti rencana yang ditetapkan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan perbedaan antara anggaran dan realisasi biaya. Perbedaan tersebut terutama disebabkan oleh perubahan volume produksi, tingkat absensi tenaga kerja, serta meningkatnya jam lembur akibat target produksi yang harus segera dipenuhi.

Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun anggaran telah disusun secara sistematis, faktor eksternal dan internal perusahaan tetap memengaruhi realisasi biaya tenaga kerja langsung. Oleh karena itu, diperlukan pengawasan yang berkelanjutan agar penyimpangan biaya dapat segera diidentifikasi.

Pengendalian biaya tenaga kerja langsung dilakukan melalui perbandingan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual yang terjadi. Selisih yang muncul menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan evaluasi kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa selisih biaya tenaga kerja langsung sebagian besar dipengaruhi oleh perbedaan jam kerja aktual dengan jam kerja standar. Ketika produktivitas tenaga kerja menurun, perusahaan cenderung menambah jam kerja atau lembur, sehingga biaya tenaga



kerja meningkat. Hal ini sejalan dengan teori pengendalian biaya yang menyatakan bahwa efisiensi tenaga kerja sangat menentukan keberhasilan pengendalian biaya produksi.

Penganggaran tenaga kerja langsung terbukti berperan penting dalam sistem akuntansi manajemen. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan biaya, tetapi juga sebagai sarana pengendalian dan evaluasi kinerja. Dengan adanya anggaran, manajemen dapat menilai apakah penggunaan tenaga kerja telah berjalan secara efisien dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Selain itu, informasi yang dihasilkan dari analisis anggaran membantu manajemen dalam pengambilan keputusan, seperti penyesuaian jumlah tenaga kerja, peningkatan pelatihan, atau perbaikan sistem kerja. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran tenaga kerja langsung memiliki nilai strategis dalam mendukung efisiensi operasional perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran tenaga kerja langsung yang baik dapat membantu perusahaan dalam mengendalikan biaya produksi secara keseluruhan. Karena biaya tenaga kerja langsung merupakan salah satu komponen utama biaya produksi, ketidakefisienan dalam penggunaannya dapat berdampak langsung pada peningkatan harga pokok produksi.

Sebaliknya, jika anggaran tenaga kerja langsung disusun dan diawasi secara efektif, perusahaan dapat menekan pemborosan, meningkatkan produktivitas, dan menjaga daya saing. Dengan demikian, penganggaran tenaga kerja langsung berkontribusi signifikan dalam pencapaian efisiensi biaya produksi dan peningkatan kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai penganggaran tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian biaya produksi, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Penganggaran tenaga kerja langsung memiliki peran penting dalam perencanaan biaya produksi. Dimana Anggaran tenaga kerja langsung disusun berdasarkan rencana produksi, standar jam kerja, serta sistem pengupahan yang berlaku. Proses ini membantu perusahaan dalam memperkirakan kebutuhan tenaga kerja dan besarnya biaya yang akan dikeluarkan pada periode tertentu, sehingga penggunaan sumber daya dapat direncanakan secara lebih sistematis.

Pelaksanaan anggaran tenaga kerja langsung belum sepenuhnya berjalan sesuai rencana. Dalam praktiknya masih terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung. Selisih tersebut disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perubahan volume produksi, tingkat produktivitas tenaga kerja, serta penggunaan jam lembur yang melebihi standar.

Penganggaran tenaga kerja langsung berfungsi sebagai alat pengendalian biaya. Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap efisiensi penggunaan tenaga kerja. Selisih biaya yang terjadi menjadi indikator adanya penyimpangan yang perlu dianalisis lebih lanjut.

Pengendalian biaya tenaga kerja langsung berpengaruh terhadap efisiensi biaya produksi. Karena biaya tenaga kerja langsung merupakan salah satu komponen utama biaya produksi, ketidakefisienan dalam pengelolaannya dapat meningkatkan total biaya produksi. Sebaliknya,



penganggaran dan pengendalian yang baik dapat membantu perusahaan menekan pemborosan dan meningkatkan daya saing.

Penganggaran tenaga kerja langsung mendukung fungsi akuntansi manajemen. Anggaran tidak hanya berperan sebagai alat perhitungan biaya, tetapi juga sebagai sarana pengendalian, evaluasi kinerja, dan dasar pengambilan keputusan manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran tenaga kerja langsung memiliki nilai strategis bagi manajemen perusahaan.

Saran

Berdasarkan data-data dan pembahasan yang telah diuraikan, ada beberapa saran untuk berbagai pihak terkait yang perlu disampaikan, yaitu:

1. Bagi Perusahaan: Perusahaan disarankan untuk meningkatkan ketepatan dalam penyusunan anggaran tenaga kerja langsung dengan memperhatikan standar produktivitas yang realistis dan kondisi operasional yang aktual. Selain itu, pengawasan terhadap jam kerja dan penggunaan lembur perlu diperketat agar biaya tenaga kerja langsung dapat dikendalikan secara lebih efektif.
2. Bagi Manajemen : Manajemen perlu memanfaatkan anggaran tenaga kerja langsung tidak hanya sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai alat evaluasi kinerja. Analisis terhadap selisih antara anggaran dan realisasi harus dilakukan secara rutin agar penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki.
3. Bagi Pengembangan Akuntansi Manajemen: Perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan sistem penganggaran dengan sistem informasi akuntansi manajemen agar informasi biaya dapat diperoleh secara lebih akurat dan tepat waktu, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.
4. Bagi Peneliti Selanjutnya: Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (mixed methods) untuk mengukur secara lebih rinci pengaruh penganggaran tenaga kerja langsung terhadap efisiensi biaya produksi. Selain itu, objek penelitian dapat diperluas pada jenis industri yang berbeda agar hasil penelitian lebih general.

DAFTAR PUSTAKA

- Carter, W. K., & VanDerbeck, E. J. (2009). *Cost Accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cost Management: Accounting and Control*. Boston: Cengage Learning.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Purwanti, A. (2023). *Akuntansi manajemen*. Penerbit salemba.
- Supriyono, R. A. (2017). *Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Yogyakarta: BPFE.