

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri manufaktur di Indonesia, khususnya pada sektor kimia dan pupuk, menuntut adanya sistem pengelolaan sumber daya yang efektif dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan operasional. Kompleksitas proses produksi dalam industri tersebut menyebabkan kebutuhan tenaga kerja menjadi bersifat fluktuatif, tergantung pada siklus produksi, kebutuhan proyek, maupun aktivitas pemeliharaan fasilitas. Kondisi ini memunculkan tantangan dalam pengelolaan anggaran tenaga kerja, karena perusahaan tidak dapat mempertahankan jumlah karyawan tetap yang besar tanpa menimbulkan biaya operasional yang tinggi dan potensi inefisiensi anggaran (Setiawan & Rahmawati, 2022). Oleh karena itu, banyak perusahaan manufaktur menerapkan strategi *outsourcing* sebagai alternatif pengelolaan tenaga kerja yang lebih fleksibel, dengan tujuan mengoptimalkan efisiensi, menekan biaya, dan menjaga stabilitas operasional perusahaan dalam jangka panjang (Fitria & Kusuma, 2023).

Secara global, pengelolaan tenaga kerja secara fleksibel melalui sistem *outsourcing* telah menjadi bagian dari strategi manajemen modern, terutama di sektor industri yang memiliki karakteristik produksi dinamis dan berbasis proyek. *Outsourcing* dianggap sebagai solusi untuk penyesuaian jumlah tenaga kerja sesuai

kebutuhan operasional tanpa harus menambah beban kepegawaian tetap perusahaan (Chang & Hu, 2021). Laporan dari Deloitte (2023) menyebutkan bahwa lebih dari 52% perusahaan manufaktur dunia telah memanfaatkan tenaga *outsourcing* dalam proses operasional maupun pemeliharaan fasilitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa strategi *outsourcing* bukan hanya tren, namun telah menjadi bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia yang penting dalam menghadapi fluktuasi kebutuhan tenaga kerja di industri global.

Di Indonesia, tren pemanfaatan tenaga *outsourcing* juga mengalami peningkatan terutama dalam industri manufaktur skala besar. Berdasarkan data Kementerian Perindustrian (Kemenperin RI, 2023), sekitar 40–45% perusahaan manufaktur besar telah mengintegrasikan model *outsourcing* dalam struktur tenaga kerjanya, khususnya pada divisi operasional lapangan, pemeliharaan (*maintenance*), dan pendukung administrasi teknis. Perusahaan memilih sistem ini untuk meningkatkan efisiensi dan mendukung kelancaran operasi tanpa harus merekrut tenaga kerja tetap dalam jumlah besar.

Di tingkat regional, Jawa Timur merupakan salah satu wilayah industri terbesar di Indonesia yang banyak menerapkan sistem *outsourcing*, terutama pada sektor manufaktur, kimia, dan petrokimia. Data dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Timur (2023) menunjukkan bahwa terdapat lebih dari 32.000 tenaga *outsourcing* yang terlibat dalam berbagai kegiatan operasional perusahaan industri di wilayah ini. Selain mendukung fleksibilitas tenaga kerja, *outsourcing* juga dianggap

dapat mempercepat penyelesaian proyek tertentu seperti *maintenance*, *turn around*, maupun *operational support* dalam industri manufaktur (Widodo, 2023).

PT Petrokimia Gresik merupakan perusahaan industri kimia dan pupuk berskala besar dengan kompleksitas operasional tinggi, khususnya pada kegiatan produksi, *maintenance*, dan program *Turn Around* yang bersifat periodik. Untuk mendukung pelaksanaan kegiatan tersebut, PT Petrokimia Gresik memanfaatkan tenaga kerja *outsourcing* melalui PT Fokus Jasa Mitra, perusahaan hasil *spin off* yang memiliki *core business* di bidang pengelolaan tenaga kerja dan pemborongan pekerjaan. Keterlibatan lebih dari satu entitas dalam pelaksanaan program *turn around* menjadikan proses penganggaran tenaga *outsourcing* sebagai aktivitas yang memiliki tingkat risiko tinggi dan membutuhkan sistem pengendalian internal yang memadai agar perencanaan, pelaksanaan, dan realisasi anggaran dapat berjalan efektif dan akuntabel. Namun, berdasarkan hasil observasi dan analisis data internal pada Unit Utilitas Batubara tahun 2024, ditemukan indikasi bahwa penerapan sistem pengendalian internal pada penganggaran tenaga *outsourcing* belum berjalan optimal, yang tercermin dari adanya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya, di mana anggaran jasa borongan tenaga kerja sebesar Rp1.400.000.000 hanya terealisasi Rp1.160.901.440, sementara biaya lembur justru mengalami pembengkakan dari estimasi Rp550.000.000 menjadi Rp559.988.020.

Kondisi penganggaran tenaga *outsourcing* menjadi semakin krusial apabila ditinjau dari struktur kompensasi berdasarkan golongan tenaga kerja yang bervariasi, mulai dari Golongan I hingga Golongan IX, dengan total kebutuhan sebanyak 154

orang tenaga kerja. Berdasarkan estimasi biaya tenaga melekat, total biaya gaji dasar yang dialokasikan sebesar Rp1.093.323.881, termasuk komponen normatif sebesar 45,85%, sedangkan total biaya lembur dan fee mencapai Rp2.816.282.691, jumlah yang secara signifikan jauh lebih besar dibandingkan biaya gaji pokok. Tingginya porsi biaya lembur tersebut mencerminkan intensitas jam kerja yang tinggi pada pelaksanaan program *turn around*, khususnya pada tenaga kerja dengan keahlian teknis seperti mekanik, listrik, instrument, dan tukang ahli. Kondisi ini semakin diperparah oleh adanya pekerjaan perbaikan tidak terencana, salah satunya perbaikan main pump turbin yang mengalami kerusakan, sehingga menuntut penambahan jam kerja lembur dan tenaga *outsourcing* di luar perencanaan anggaran awal. Meskipun secara administratif telah dialokasikan komponen normatif sebagai bentuk perlindungan tenaga kerja, dominannya biaya lembur dibandingkan gaji dasar mengindikasikan adanya ketergantungan yang tinggi pada jam kerja tambahan untuk memenuhi target operasional, yang pada akhirnya menunjukkan potensi kelemahan dalam perencanaan dan pengendalian anggaran tenaga *outsourcing* pada program *turn around*.

Fenomena dominannya biaya lembur dibandingkan gaji dasar, serta munculnya kebutuhan tenaga kerja tambahan di luar perencanaan awal, mengindikasikan adanya potensi kelemahan dalam proses penganggaran tenaga *outsourcing*, khususnya pada tahap perencanaan kebutuhan tenaga kerja, penetapan asumsi biaya, pengendalian pelaksanaan anggaran, serta mekanisme *monitoring* terhadap penyedia jasa *outsourcing*. Apabila kondisi tersebut tidak diantisipasi melalui penerapan sistem pengendalian internal yang memadai, perusahaan berisiko menghadapi inefisiensi

anggaran, pembengkakan biaya operasional, serta menurunnya efektivitas pengelolaan tenaga kerja pendukung kegiatan *turn around*. Oleh karena itu, diperlukan analisa untuk mengetahui efektifitas penerapan sistem pengendalian internal pada penganggaran tenaga *outsourcing* agar pelaksanaan program *turn around* dapat berjalan lebih terencana, terkendali, dan akuntabel, serta strategi *outsourcing* yang diterapkan benar-benar memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Sistem pengendalian internal memiliki peran strategis dalam menjamin efektivitas dan akuntabilitas proses penganggaran tenaga *outsourcing*, khususnya pada kegiatan program *turn around* yang memiliki intensitas kerja tinggi dan struktur biaya yang fluktuatif. Penerapan pengendalian internal yang memadai memungkinkan perusahaan memastikan kesesuaian antara perencanaan kebutuhan tenaga kerja dengan kebutuhan riil di lapangan, mengendalikan biaya lembur, serta memperkuat fungsi monitoring dan evaluasi terhadap realisasi anggaran *outsourcing*. Selain itu, sistem pengendalian internal berfungsi untuk menjaga keandalan informasi keuangan, mengamankan aset perusahaan, meningkatkan efisiensi operasional, serta memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengelolaan *outsourcing* yang melibatkan pihak ketiga dan memiliki potensi risiko moral hazard, sistem pengendalian internal menjadi mekanisme penting dalam mitigasi risiko penganggaran dan pengendalian biaya (Romney & Steinbart, 2019).

Kerangka konseptual yang banyak digunakan, *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO) menetapkan lima komponen utama dalam sistem pengendalian internal, yaitu lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian,

informasi dan komunikasi, serta pemantauan. Kelima komponen tersebut saling berkaitan dan dirancang untuk memastikan bahwa proses penganggaran, termasuk penganggaran tenaga *outsourcing*, dapat dilaksanakan secara transparan, terukur, dan akuntabel. Penerapan kerangka COSO memungkinkan perusahaan untuk mengendalikan seluruh tahapan penganggaran, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi realisasi anggaran (COSO, 2017).

Berdasarkan studi Siregar et al. (2024) pada PT Petrokimia Kayaku (Persero) Tbk Cabang Tanah Karo, dapat dijelaskan bahwa meskipun sistem pengendalian internal telah diterapkan melalui audit finansial dan operasional, pelaksanaannya belum berjalan optimal. Permasalahan yang ditemukan meliputi lemahnya tindak lanjut hasil audit oleh manajemen, keterbatasan sumber daya pada fungsi SPI, belum maksimalnya penerapan SOP, serta kurangnya pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Penelitian lain dilakukan oleh Furqan & Hartanti (2024) menemukan bahwa tidak seluruh komponen Sistem Pengendalian Internal berdasarkan kerangka COSO 2013 berada pada tingkat kematangan optimal, sehingga masih terdapat ruang perbaikan dalam pengendalian aktivitas *outsourcing*. Selanjutnya, penelitian oleh R. Novela & Santi (2023) di PT Berkas Usaha Anak Sejahtera, hasil menunjukkan adanya kelemahan pengendalian internal pada sistem penggajian karyawan *outsourcing*, seperti ketiadaan SOP penggajian, struktur organisasi yang tidak diperbarui, serta perangkapan fungsi. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas pengendalian

dan berpotensi menimbulkan ketidaktepatan dalam pengelolaan biaya tenaga *outsourcing*.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada Sistem Pengendalian Internal (SPI) secara umum, seperti pengendalian pengeluaran kas, pengadaan barang dan jasa, penjualan kredit, sistem informasi akuntansi, atau kepatuhan terhadap SPIP di sektor pemerintahan, serta banyak menekankan pengukuran efektivitas secara kuantitatif atau evaluasi dalam lingkup yang luas tanpa mengaitkannya secara langsung dengan akurasi dan efektivitas realisasi anggaran pada aktivitas tertentu. Pada konteks BUMN manufaktur, kajian SPI umumnya bersifat deskriptif menyeluruh dan berorientasi pada kepatuhan prosedural, sehingga belum secara spesifik mengulas proses penganggaran tenaga *outsourcing* sebagai objek kajian utama, padahal aktivitas ini memiliki tingkat risiko yang tinggi, khususnya pada *Program Turn Around* yang menuntut ketepatan perencanaan dan pengendalian biaya. Selain itu, penerapan SPI dalam proses penganggaran tidak hanya ditentukan oleh kelengkapan sistem dan kebijakan manajemen, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku individu yang terlibat dalam pelaksanaannya, seperti persepsi terhadap pentingnya pengendalian internal, tekanan organisasi, serta keterbatasan sumber daya dan sistem. Maka, penting adanya analisa keefektifan penerapan SPI pada proses penganggaran tenaga *outsourcing* dengan menggunakan kerangka *Theory of Planned Behavior* (TPB) sebagai pendekatan untuk memahami perilaku pelaksana dalam menjalankan sistem pengendalian internal tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini tertarik untuk melakukan penelitian **”Evaluasi Penerapan Sistem Pengendalian Internal pada Penganggaran Tenaga Outsourcing Program Turn Around PT Petrokimia Gresik”**, sehingga hasilnya dapat memberikan kontribusi baik secara praktis bagi perusahaan maupun secara akademis bagi pengembangan ilmu akuntansi dan penganggaran di sektor industri manufaktur.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana efektifitas penerapan sistem pengendalian internal pada penganggaran tenaga *outsourcing* program *turn around* PT Petrokimia Gresik?

1.3 Batasan Masalah

Batasan Penelitian ini difokuskan pada efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal (SPI) dalam proses penganggaran tenaga outsourcing pada Program *Turn Around* di PT Petrokimia Gresik. Penelitian dibatasi pada penerapan SPI dalam tahapan perencanaan anggaran, verifikasi kebutuhan tenaga outsourcing, proses otorisasi, serta monitoring realisasi anggaran. Analisis efektivitas penerapan SPI dilakukan melalui pendekatan *Theory of Planned Behavior* (TPB) yang meliputi tiga konstruk utama, yaitu sikap terhadap perilaku (*attitude toward the behavior*), norma subjektif (*subjective norm*), dan persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*). Ketiga konstruk tersebut digunakan untuk menganalisis bagaimana perilaku pelaksana penganggaran memengaruhi efektivitas penerapan Sistem Pengendalian

Internal dalam proses penganggaran tenaga outsourcing. Penilaian efektivitas penerapan Sistem Pengendalian Internal dalam penelitian ini mengacu pada pencapaian tujuan pengendalian internal, yaitu kewajaran dan keakuratan informasi keuangan dan operasional, keekonomisan, efisiensi dan efektivitas operasional, upaya mengurangi risiko bisnis, pengamanan aset perusahaan, serta kepatuhan terhadap peraturan, kebijakan, dan prosedur yang berlaku.

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk menganalisis efektifitas penerapan sistem pengendalian internal pada penganggaran tenaga *outsourcing* program *turn around* PT Petrokimia Gresik.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata terhadap perkembangan ilmu Ekonomi, khususnya dalam bidang Akuntansi Sektor Industri dan Manajemen Keuangan. Hasil penelitian ini dapat menjadi khazanah keilmuan yang memperkuat teori sistem pengendalian internal dan memperluas literasi akademis terkait konsep penganggaran tenaga kerja *outsourcing*.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Bagi PT Petrokimia Gresik

Hasil penelitian ini dapat diterapkan secara langsung sebagai instrumen objektif untuk menilai efektivitas sistem pengendalian internal yang berjalan. Rekomendasi dalam penelitian ini juga dapat digunakan sebagai panduan praktis dalam menyusun kebijakan penganggaran tenaga.

2. Bagi Perguruan Tinggi dan Akademisi

Penelitian ini dapat digunakan secara praktis sebagai materi studi kasus riil dalam proses pembelajaran di program studi Ekonomi dan Akuntansi, serta menjadi panduan aplikatif bagi peneliti selanjutnya yang ingin menguji atau mereplikasi sistem pengendalian internal pada program Turn Around di sektor industri sejenis.