KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Bisnis dan Akuntansi
Vol.3, No.6 November 2026
e-ISSN: 3047-6240, p-ISSN: 3047-6232, Hal 277-293
DOI : https://doi.org/10.61722/jemba.v3i6.3278

Analisis Peran Data Biaya sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Perusahaan

A'idah Salsabila Putri Ardansyah[1], Fithriyatussoliha[2], Hakimatuz Zaidiyah[3], Susi Handayani[4]
[1-4] Universitas Negeri Surabaya
*Penulis Korespondensi: aidah.23318@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze budget preparation and evaluate its implementation results at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk based on historical cost data from 2021–2025. The approach used is continuous improvement by separating fixed and variable costs, using revenue as the cost driver. The 2025 budget was prepared using only 2021–2024 data and then compared with the 2025 realization. The results show that total expenses were budgeted at IDR 110,947 billion and realized at IDR 112,151 billion, resulting in an unfavorable variance of IDR 1,204 billion (1.08%). However, this small total variance conceals large inter-item deviations, particularly in depreciation and amortization (+IDR 3,645 billion) due to accounting policy changes that could not be predicted from historical trends. Conversely, the revenue budget was inaccurate, as the realization of IDR 146,742 billion was IDR 5,547 billion (3.64%) below the budget. Flexible budget analysis indicates that the increase in variable costs was not driven by volume but by a worsening cost-to-revenue ratio (from the 12.06% standard to 13.60%). The cost structure, dominated by fixed costs (82%), makes profitability highly sensitive to revenue changes, with the break-even point rising from IDR 105,276 billion to IDR 106,708 billion and the degree of operating leverage increasing from 3.24 to 3.67 times. Thus, the main weakness of the budget lies in the revenue assumption and items affected by accounting policy changes, not in the cost classification approach itself.*

Keywords: *budget, fixed costs, variable costs, flexible budget, variance analysis, break-even point*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan menganalisis penyusunan anggaran dan mengevaluasi hasil implementasinya pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan data biaya historis tahun 2021–2025. Pendekatan yang digunakan adalah continuous improvement dengan memisahkan biaya tetap dan variabel, menggunakan pendapatan sebagai pemicu biaya. Anggaran 2025 disusun hanya menggunakan data 2021–2024, lalu dibandingkan dengan realisasi 2025. Hasil analisis menunjukkan total beban dianggarkan Rp110.947 miliar dan terealisasi Rp112.151 miliar, selisih tidak menguntungkan sebesar Rp1.204 miliar (1,08%). Namun, selisih total yang kecil menyembunyikan penyimpangan antarpos yang besar, terutama pada penyusutan dan amortisasi (+Rp3.645 miliar) akibat perubahan kebijakan akuntansi yang tidak dapat diramalkan dari tren historis. Sebaliknya, anggaran pendapatan kurang akurat karena realisasi Rp146.742 miliar berada Rp5.547 miliar (3,64%) di bawah anggaran. Analisis anggaran fleksibel menunjukkan kenaikan biaya variabel bukan disebabkan volume, melainkan memburuknya rasio biaya terhadap pendapatan (dari standar 12,06% menjadi 13,60%). Struktur biaya yang didominasi biaya tetap (82%) membuat profitabilitas sangat sensitif terhadap perubahan pendapatan, dengan titik impas naik dari Rp105.276 miliar menjadi Rp106.708 miliar dan derajat leverage operasi meningkat dari 3,24 menjadi 3,67 kali. Dengan demikian, kelemahan utama anggaran terletak pada asumsi pendapatan dan pos yang dipengaruhi perubahan kebijakan akuntansi, bukan pada pendekatan klasifikasi biaya itu sendiri.

Kata kunci: anggaran, biaya tetap, biaya variabel, anggaran fleksibel, analisis selisih, Titik Impas

1. LATAR BELAKANG

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia menjadi pemegang saham mayoritas sebesar 52,09%, sedangkan 47,91% sisanya dimiliki publik (Buntu,

Naskah Masuk: 15 Oktober 2026; Revisi: 16 Oktober 2026; Diterima: 17 Oktober 2026; Terbit: 26 Oktober 2026

2023). Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dengan kode TLKM dan di New York Stock Exchange dengan kode TLK (Institut Teknologi Telkom Purwokerto, n.d.). Berikut logo PT Telkom Indonesia (Andriani, 2024). Telkom berawal dari perusahaan negara di bidang pos dan telekomunikasi. kemudian berubah bentuk menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) dan selanjutnya menjadi perseroan dengan nama PT Telekomunikasi indonesia. Pada 1995 Telkom mendirikan Telkomsel sebagai anak perusahaan seluler dan menjadi perusahaan terbuka (Rihmayanti et al., 2021). Dalam perkembangannya, Telkom meluncurkan satelit Telkom-1 dan Telkom-2, membnagun kabel laut indonesia Global Gateway, serta meluncurkan indiHome sebagai layanan internet rumah (PT Telkom Indonesia, n.d.). Telkom mentransformasi diri menjadi perusahaan telekomunikasi digital (*digital telco*) yang berorientasi pada pelanggan. Transformasi ini dimaksudkan agar organisasi TelkomGroup menjadi lebih ramping (*lean*) dan lincah (*agile*). Telkom memosisikan diri sebagai digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat. Misinya mencakup pengembangan talenta digital unggulan dan orkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik (Institut Teknologi Telkom Purwokerto, n.d.). Lingkup TelkomGroup mencakup Telkom sebagai induk dan sejumlah anak perusahaan, di antaranya Telkomsel, PT Telkom Infrastruktur Indonesia, PT Telkom Satelit Indonesia, dan PT Telkom Akses (PT Telkom Indonesia, 2026b). Berdasarkan Laporan Tahunan 2025, pendapatan TelkomGroup mencapai Rp146.742 miliar, turun 2,2% dari tahun sebelumnya. Total beban sebesar Rp112.151 miliar dan laba usaha Rp34.648 miliar. Margin EBITDA tercatat 49,2% dan margin laba bersih 12,1% (PT Telkom Indonesia, 2026a). Pendapatan hampir tidak tumbuh sejak 2021 (Rp143.210 miliar), sedangkan beban naik dari Rp99.303 miliar. Kondisi ini menjadikan pengendalian biaya isu manajemen yang penting, dan menjadi dasar pemilihan pendekatan continuous improvement pada laporan ini

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Ramadhani et al., 2023). Data yang digunakan adalah data biaya historis dan pendapatan tahun 2021–2025 yang bersumber dari Laporan Tahunan perusahaan. Anggaran 2025 disusun secara retrospektif seolah-olah pada akhir 2024, hanya menggunakan data 2021–2024, agar hasilnya dapat diuji

terhadap realisasi 2025. Proses penyusunan anggaran dilakukan melalui empat langkah: (1) peramalan pendapatan menggunakan *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) 2021–2024; (2) penetapan standar biaya variabel per rupiah pendapatan berdasarkan rata-rata rasio historis; (3) penyusunan anggaran biaya tetap berdasarkan realisasi 2024 yang disesuaikan dengan laju kenaikan historis; dan (4) penyusunan anggaran terpadu (Hamid, 2026). Evaluasi dilakukan dengan analisis selisih anggaran statis dan anggaran fleksibel untuk memisahkan pengaruh volume dan pengeluaran, serta analisis dampak terhadap profitabilitas, titik impas, margin keamanan, dan derajat *leverage* operasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Penyusunan Anggaran Berdasarkan Data Biaya

Bagian Total beban TelkomGroup naik dari Rp99.303 miliar pada 2021 menjadi Rp112.151 miliar pada 2025, sementara pendapatan hanya bergerak dari Rp143.210 miliar menjadi Rp146.742 miliar. Setelah diklasifikasikan, sekitar 82–83% beban bersifat tetap sehingga laba sangat peka terhadap perubahan pendapatan. Anggaran 2025 yang disusun dari data 2021–2024 menghasilkan total beban Rp110.947 miliar, sedangkan realisasinya Rp112.151 miliar, selisih Rp1.204 miliar (1,08%) yang tidak menguntungkan.

Selisih total yang kecil menyembunyikan selisih antarpos yang besar: beban penyusutan, penyisihan kerugian kredit, interkoneksi, dan sewa sirkuit melampaui anggaran, sedangkan beban operasi tetap, karyawan, dan pemasaran berada di bawahnya. Dari sisi pendapatan, realisasi Rp146.742 miliar berada Rp5.547 miliar (3,64%) di bawah anggaran, sehingga selisih pendapatan terhadap beban turun Rp6.751 miliar dari yang direncanakan.

1. Gambaran Data Biaya Historis 2021–2025

a. Beban Menurut Akun

Tabel 1. Beban Menurut Akun

Akun	2021	2022	2023*	2024*	2025
Pendapatan	143.210	147.306	149.216	149.967	146.742
Penyusutan dan amortisasi	31.816	33.255	34.359	34.181	37.649
Operasi, pemeliharaan, dan jasa telekomunikasi	38.133	38.184	39.718	41.202	41.234

Karyawan	15.524	14.907	15.927	16.807	16.362
Interkoneksi	5.181	5.440	6.363	6.880	7.018
Pemasaran	3.633	3.929	3.530	3.824	3.287
Umum dan administrasi	5.016	5.854	6.099	6.225	6.601
Total beban	**99.303**	**101.569**	**105.996**	**109.119**	**112.151**

*Disajikan kembali pada Laporan Tahunan 2025.

b. Dasar klasifikasi biaya tetap dan variabel

Telkom tidak mengungkapkan pemisahan biaya tetap dan variabel, sehingga klasifikasi di bawah ini merupakan penilaian analis berdasarkan perilaku biaya dan penjelasan manajemen. Pendapatan dipakai sebagai pemicu biaya (cost driver) karena Telkom adalah perusahaan jasa yang tidak memiliki bahan baku dan volume produksi per unit.

Tabel 2. Dasar Klasifikasi Biaya Tetap dan Variabel

Kelompok	Akun	Alasan
Variabel	Interkoneksi	Mengikuti volume trafik antaroperator; Annual Report 2022 menyebutnya sejalan dengan pendapatan interkoneksi
Variabel	Pemasaran	Mengikuti aktivitas penjualan dan promosi; pada 2025 turun sejalan dengan pendapatan
Variabel	Hak penyelenggaraan dan KPU	Bergantung pada pendapatan kotor; rasionya stabil 1,7–2,0% dari pendapatan
Variabel	Sewa sirkuit dan CPE	Timbul dari penyediaan perangkat dan jaringan bagi pelanggan
Variabel	Beban pokok kartu SIM dan voucher	Mengikuti penjualan
Variabel	Penyisihan kerugian kredit dan beban penagihan	Mengikuti piutang dan aktivitas penagihan (penilaian analis, lihat catatan di Bagian 4)
Tetap	Penyusutan dan amortisasi	Ditentukan oleh nilai aset dan umur manfaat
Tetap	Karyawan	Gaji, tunjangan, dan program pensiun tidak berubah mengikuti pendapatan
Tetap	Operasi dan pemeliharaan, frekuensi radio, listrik/gas/air, manajemen proyek, asuransi, sewa kendaraan, lain-lain	Bergantung pada jaringan yang beroperasi, bukan pendapatan

Tetap	Umum dan administrasi di luar kerugian kredit dan penagihan	Overhead

c. Hasil klasifikasi

Tabel 3. Hasil Klasifikasi

Kelompok	2021	2022	2023	2024	2025
Interkoneksi	5.181	5.440	6.363	6.880	7.018
Pemasaran	3.633	3.929	3.530	3.824	3.287
Hak penyelenggaraan dan KPU	2.472	2.601	2.836	2.933	2.885
Sewa sirkuit dan CPE	5.003	3.530	3.462	3.422	4.474
Kartu SIM dan voucher	739	747	797	584	532
Penyisihan kerugian kredit	477	563	513	904	1.465
Beban penagihan	212	173	195	194	291
Total biaya variabel	**17.717**	**16.983**	**17.696**	**18.741**	**19.952**
Penyusutan dan amortisasi	31.816	33.255	34.359	34.181	37.649
Karyawan	15.524	14.907	15.927	16.807	16.362
Operasi dan pemeliharaan (bagian tetap)	29.919	31.306	32.623	34.263	33.343
Umum dan administrasi (bagian tetap)	4.327	5.118	5.391	5.127	4.845
Total biaya tetap	**81.586**	**84.586**	**88.300**	**90.378**	**92.199**
Biaya variabel (% pendapatan)	12,37%	11,53%	11,86%	12,50%	13,60%
Biaya tetap (% total beban)	82,2%	83,3%	83,3%	82,8%	82,2%

Biaya tetap tumbuh dari Rp81.586 miliar menjadi Rp92.199 miliar (13,0%) selama empat tahun, jauh di atas pertumbuhan pendapatan (2,5%). Biaya variabel pun naik dari 12,37% menjadi 13,60% pendapatan, terutama karena interkoneksi, sewa sirkuit dan CPE, serta kerugian kredit. Sebagai pembanding berbasis unit, biaya variabel per pelanggan (seluler dan IndiHome B2C, Laporan Tahunan 2025) naik dari sekitar Rp105,3 ribu pada 2023 menjadi Rp110,9 ribu pada 2024 dan Rp119,9 ribu pada 2025, padahal jumlah pelanggan relatif tidak bertambah (168,0; 169,0; dan 166,4 juta).

2. Proses Penyusunan Anggaran 2025

Anggaran disusun seolah-olah pada akhir 2024, hanya dengan data 2021–2024, agar hasilnya dapat diuji dengan realisasi 2025 yang tercantum pada Laporan Tahunan 2025.

Langkah 1: anggaran pendapatan (volume kegiatan)

Pertumbuhan pendapatan tahunan rata-rata (CAGR) 2021–2024 adalah (149.967 / 143.210)^(1/3) − 1 = 1,55%.

Anggaran pendapatan 2025 = 149.967 × 1,0155 = **Rp152.289 miliar**.

Langkah 2: standar biaya variabel per rupiah pendapatan

Untuk setiap akun variabel, standar dihitung sebagai rata-rata rasio akun terhadap pendapatan selama 2021–2024. Rumus anggarannya mengikuti pola yang sama dengan biaya bahan baku, yaitu volume yang dianggarkan dikalikan standar biaya per unit:

Biaya variabel akun i = Pendapatan yang dianggarkan × Standar akun i (% pendapatan)

Tabel 4. Standar Biaya Variabel Per Rupiah Pendapatan

Akun	Standar (% pendapatan)	Perhitungan	Anggaran 2025
Interkoneksi	4,04%	152.289 × 4,04%	6.154
Pemasaran	2,53%	152.289 × 2,53%	3.853
Hak penyelenggaraan dan KPU	1,84%	152.289 × 1,84%	2.798
Sewa sirkuit dan CPE	2,62%	152.289 × 2,62%	3.994
Kartu SIM dan voucher	0,49%	152.289 × 0,49%	741
Penyisihan kerugian kredit	0,42%	152.289 × 0,42%	633
Beban penagihan	0,13%	152.289 × 0,13%	200
Total variabel	**12,06%**		**18.372**

Langkah 3: anggaran biaya tetap

Biaya tetap tidak bergantung pada volume, sehingga anggarannya diperoleh dari realisasi 2024 yang disesuaikan dengan laju kenaikan historis kelompok masing-masing:

Biaya tetap 2025 = Realisasi 2024 × (1 + g)

Tabel 5. Anggaran Biaya Tetap

Kelompok	Realisasi 2024	g	Anggaran 2025
Penyusutan dan amortisasi	34.181	−0,52% (hanya 2023–2024, karena penyajian kembali)	34.004
Karyawan	16.807	2,80% (rata-rata 2021–2024)	17.277
Operasi dan pemeliharaan (bagian tetap)	34.263	4,62% (rata-rata 2021–2024)	35.847
Umum dan administrasi (bagian tetap)	5.127	6,24% (rata-rata 2021–2024)	5.447
Total tetap	**90.378**		**92.575**

Langkah 4: anggaran terpadu 2025

Tabel 6. Anggaran Terpadu 2025

Komponen	Anggaran 2025
Pendapatan	152.289
Biaya variabel	18.372
Margin kontribusi (87,9% dari pendapatan)	133.917
Biaya tetap	92.575
Selisih pendapatan terhadap beban	41.342
Total beban	110.947

Selisih pendapatan terhadap beban pada tabel ini dihitung sebagai pendapatan dikurangi total beban, sehingga tidak sama dengan laba usaha dalam laporan keuangan (Rp34.648 miliar pada 2025) yang juga memuat selisih kurs, perubahan nilai wajar investasi, dan penghasilan lain-lain.

3. Evaluasi: Anggaran Disandingkan dengan Realisasi 2025

3.1 Selisih anggaran statis

Selisih = Realisasi − Anggaran. Untuk beban, selisih positif tidak menguntungkan (TM) dan selisih negatif menguntungkan (M).

Tabel 7. Selisih Anggaran Statis 2025 (Rp miliar)

Pos	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Sifat
Pendapatan	152.289	146.742	−5.547	−3,64%	TM
Interkoneksi	6.154	7.018	864	14,05%	TM

Pemasaran	3.853	3.287	−566	−14,69%	M
Hak penyelenggaraan dan KPU	2.798	2.885	87	3,12%	TM
Sewa sirkuit dan CPE	3.994	4.474	480	12,00%	TM
Kartu SIM dan voucher	741	532	−209	−28,22%	M
Penyisihan kerugian kredit	633	1.465	832	131,54%	TM
Beban penagihan	200	291	91	45,44%	TM
Subtotal variabel	**18.372**	**19.952**	**1.580**	**8,60%**	**TM**
Penyusutan dan amortisasi	34.004	37.649	3.645	10,72%	TM
Karyawan	17.277	16.362	−915	−5,30%	M
Operasi dan pemeliharaan (tetap)	35.847	33.343	−2.504	−6,99%	M
Umum dan administrasi (tetap)	5.447	4.845	−602	−11,05%	M
Subtotal tetap	**92.575**	**92.199**	**−376**	**−0,41%**	**M**
Total beban	**110.947**	**112.151**	**1.204**	**1,08%**	**TM**

Angka dibulatkan, sehingga jumlah baris dapat berbeda Rp1 miliar dari subtotal.

3.2 Anggaran fleksibel untuk biaya variabel

Realisasi pendapatan yang lebih rendah seharusnya ikut menurunkan biaya variabel. Anggaran fleksibel menghitung ulang biaya variabel pada pendapatan aktual (Rp146.742 miliar × standar), sehingga selisih dapat dipisahkan menjadi pengaruh volume dan pengaruh pengeluaran.

Tabel 8. Anggaran Fleksibel Biaya Variabel 2025 (Rp miliar)

Akun variabel	Anggaran statis	Anggaran fleksibel	Realisasi	Selisih volume	Selisih pengeluaran
Interkoneksi	6.154	5.929	7.018	−224	1.089
Pemasaran	3.853	3.712	3.287	−140	−425
Hak penyelenggaraan dan KPU	2.798	2.696	2.885	−102	189
Sewa sirkuit dan CPE	3.994	3.849	4.474	−146	625
Kartu SIM dan voucher	741	714	532	−27	−182
Penyisihan kerugian kredit	633	610	1.465	−23	855

Beban penagihan	200	193	291	−7	98
Total	**18.372**	**17.703**	**19.952**	**−669**	**2.249**

Pendapatan yang lebih rendah menurunkan biaya variabel sebesar Rp669 miliar (menguntungkan), tetapi pengeluaran aktual melampaui standar sebesar Rp2.249 miliar (tidak menguntungkan). Artinya, kenaikan biaya variabel bukan akibat volume, melainkan akibat rasio biaya terhadap pendapatan yang memburuk dari standar 12,06% menjadi 13,60%.

3.3 Penyebab selisih.

a. Penyusutan dan amortisasi (+Rp3.645 miliar dari anggaran). Beban naik Rp3.468 miliar (10,1%) dari 2024 karena bertambahnya penyusutan atas catu daya dan peralatan penunjang serta jaringan kabel, ditambah perubahan kebijakan akuntansi atas klasifikasi aset drop cable yang mengubah estimasi umur manfaat. Perubahan estimasi seperti ini tidak dapat diturunkan dari tren historis, sehingga menjadi sumber selisih terbesar.

b. Kerugian kredit dan penagihan (+Rp923 miliar). Penyisihan kerugian kredit ekspektasian naik Rp561 miliar (62,1%) dan beban penagihan naik Rp97 miliar (50%) dibandingkan 2024. Pos ini lebih ditentukan oleh kualitas piutang daripada pendapatan, sehingga klasifikasinya sebagai biaya variabel perlu dibaca dengan hati-hati.

c. Interkoneksi (+Rp864 miliar). Rasio interkoneksi terhadap pendapatan naik setiap tahun (3,62%; 3,69%; 4,26%; 4,59%; dan 4,78% pada 2025), sedangkan standar anggaran memakai rata-rata 4,04%. Rata-rata sederhana mengabaikan tren naik tersebut.

d. Sewa sirkuit dan CPE (+Rp480 miliar). Beban naik 30,7% dari 2024 karena penyediaan perangkat yang tidak terhubung dengan konektivitas, penyediaan jaringan, dan penyediaan perangkat.

e. Pemasaran (−Rp566 miliar). Beban turun 14% dari 2024 sejalan dengan penurunan pendapatan, melalui penurunan fee penjualan, beban pameran, promosi, dan customer education.

f. Karyawan (−Rp915 miliar). Anggaran bertumpu pada 2024 yang memuat program pensiun dini Rp1.186 miliar, sedangkan program 2025 sebesar Rp937 miliar; beban cuti, insentif, dan tunjangan lainnya juga turun 10,2%.

g. Operasi dan pemeliharaan tetap (−Rp2.504 miliar). Beban operasi dan pemeliharaan turun Rp887 miliar (3,6%) dari 2024, antara lain pada biaya layanan billing payment aggregator dan kerja sama value added service. Beban sewa kendaraan (−39,5%) dan listrik, gas, dan air (−4,2%) turun melalui program efisiensi perusahaan. Laju kenaikan 4,62% yang dipakai pada anggaran juga lebih tinggi daripada realisasi 2025 yang turun.

3.4 Dampak terhadap profitabilitas dan titik impas

Tabel 9. Profitabilitas dan titik impas 2025 (Rp miliar)

Ukuran	Anggaran 2025	Realisasi 2025
Pendapatan	152.289	146.742
Biaya variabel	18.372	19.952
Margin kontribusi (rasio)	87,9%	86,4%
Biaya tetap	92.575	92.199
Pendapatan dikurangi total beban	41.342	34.591
Margin atas pendapatan	27,1%	23,6%
Titik impas (Rp miliar pendapatan)	105.276	106.708
Margin keamanan	30,9%	27,3%
Derajat leverage operasi	3,24 kali	3,67 kali

Selisih pendapatan dikurangi total beban turun Rp6.751 miliar dari anggaran, terdiri atas Rp5.547 miliar akibat pendapatan yang kurang dan Rp1.204 miliar akibat beban yang melebihi anggaran. Karena biaya tetap menempati sekitar 82% dari total beban, penurunan pendapatan 1% pada kondisi realisasi mengurangi selisih pendapatan terhadap beban sekitar 3,7%.

3.5 Perbandingan dengan target perusahaan

Laporan Tahunan 2025 tidak memuat angka anggaran beban (RKAP) yang dapat dibandingkan langsung. Target awal tahun yang dicantumkan bersifat kualitatif: pendapatan tumbuh positif pada kisaran low to mid-single digit, margin EBITDA dan margin net income sedikit menurun, dan belanja modal 25–30% dari pendapatan. Realisasinya, pendapatan turun 2,2%, margin EBITDA 49,2%, margin net income 12,1%, dan belanja modal 16,7% dari pendapatan. Asumsi pertumbuhan 1,55% pada anggaran ini berada di sisi bawah target perusahaan, tetapi realisasi tetap berada di bawah keduanya. Kesimpulannya, titik lemah anggaran terletak pada asumsi pendapatan dan

pada pos yang dipengaruhi perubahan kebijakan akuntansi, bukan pada pendekatan klasifikasi biaya itu sendiri.

Analisis Hasil Implementasi Penyusunan Anggaran

1. Ketepatan Anggaran secara Keseluruhan

Secara agregat, anggaran beban 2025 tergolong akurat. Total beban yang dianggarkan Rp110.947 miliar dibandingkan realisasi Rp112.151 miliar, sehingga selisihnya hanya Rp1.204 miliar atau 1,08% dan tidak menguntungkan. Sebaliknya, anggaran pendapatan kurang tepat: realisasi Rp146.742 miliar berada Rp5.547 miliar (3,64%) di bawah anggaran Rp152.289 miliar. Anggaran meramalkan pendapatan tumbuh 1,55%, tetapi pendapatan justru turun 2,2%.

Akurasi total beban tidak boleh dibaca sebagai akurasi tiap pos. Selisih menguntungkan pada lima pos berjumlah sekitar Rp4.796 miliar, sedangkan selisih tidak menguntungkan pada enam pos berjumlah sekitar Rp5.999 miliar.

Tabel 10. Pos yang menyimpang dari anggaran, diurutkan menurut besar selisih (Rp miliar)

Pos	Selisih	% dari anggaran pos	Sifat
Penyusutan dan Amostisasi	3.645	10,72%	TM
Operasi dan pemeliharaan (tetap)	-2.504	-6,99%	M
Karyawan	-915	-5,30%	M
Interkoneksi	864	14,05%	TM
Penyisihan kerugian kredit	832	131,54%	TM
Umum dan administrasi (tetap)	-602	-11,05%	M
Pemasaran	-566	-14,69%	M
Sewa sirkuit dan CPE	480	12,00%	TM
Kartu SIM dan voucher	-209	-28,22%	M
Beban penagihan	91	45,44%	TM
Hak penyelenggaraan dan KPU	87	3,12%	TM

TM = tidak menguntukan, M = menguntungkan.

Tiga pos terbesar (penyusutan, operasi dan pemeliharaan, serta karyawan) menyumbang selisih absolut Rp7.064 miliar, atau lebih dari separuh total selisih absolut. Ini menunjukkan bahwa ketepatan anggaran ditentukan terutama oleh biaya tetap yang bernilai besar, bukan oleh biaya variabel.

2. Analisis Selisish Biaya Tetap

Biaya tetap realisasi (Rp92.199 miliar) hampir sama dengan anggaran (Rp92.575 miliar), selisih menguntungkan Rp376 miliar atau 0,41%. Angka kecil ini menutupi dua gerakan yang berlawanan.

a. Penyusutan dan amortisasi lebih tinggi Rp3.645 miliar (10,72%). Anggaran memakai laju −0,52% yang berasal dari dua tahun data setelah penyajian kembali. Realisasi justru naik Rp3.468 miliar (10,1%) dari 2024 karena penambahan aset catu daya, peralatan penunjang, dan jaringan kabel, serta perubahan estimasi umur manfaat aset drop cable. Selisih ini bersumber dari peristiwa yang tidak terlihat dalam tren historis, sehingga metode ekstrapolasi tidak dapat menangkapnya.
b. Operasi dan pemeliharaan lebih rendah Rp2.504 miliar (6,99%). Beban turun Rp887 miliar (3,6%) dari 2024, antara lain pada biaya layanan billing payment aggregator dan kerja sama value added service, sewa kendaraan (−39,5%), serta listrik, gas, dan air (−4,2%). Anggaran memakai kenaikan 4,62% per tahun, sehingga sebagian selisih menguntungkan berasal dari asumsi kenaikan yang tidak terjadi, bukan hanya dari penghematan.
c. Karyawan lebih rendah Rp915 miliar (5,30%). Anggaran bertumpu pada 2024 yang memuat program pensiun dini Rp1.186 miliar, sedangkan program 2025 Rp937 miliar. Beban cuti, insentif, dan tunjangan lainnya juga turun 10,2%.
d. Umum dan administrasi (tetap) lebih rendah Rp602 miliar (11,05%). Anggaran memakai laju kenaikan 6,24% yang lebih tinggi daripada realisasi, sehingga selisihnya menguntungkan.

3. Analisis Selisih Biaya Variabel

Biaya variabel realisasi Rp19.952 miliar melampaui anggaran statis Rp1.580 miliar (8,60%). Anggaran fleksibel pada pendapatan aktual memisahkan penyebabnya (Tabel 8). Penurunan pendapatan seharusnya menurunkan biaya variabel Rp669 miliar (selisih volume, menguntungkan). Namun pengeluaran aktual melampaui standar Rp2.249 miliar (selisih pengeluaran, tidak menguntungkan). Dengan kata lain, kenaikan biaya variabel

bersumber dari rasio biaya terhadap pendapatan yang naik dari standar 12,06% menjadi 13,60%, bukan dari volume.

Selisih pengeluaran terkonsentrasi pada tiga pos. Interkoneksi menyumbang Rp1.089 miliar karena rasionya terhadap pendapatan naik setiap tahun (3,62%; 3,69%; 4,26%; 4,59%; dan 4,78% pada 2025), sedangkan standar anggaran memakai rata-rata 4,04%. Penyisihan kerugian kredit menyumbang Rp855 miliar karena naik Rp561 miliar (62,1%) dari 2024, dan beban penagihan naik Rp97 miliar (50%). Pos ini lebih ditentukan oleh kualitas piutang daripada pendapatan, sehingga klasifikasinya sebagai biaya variabel perlu dibaca dengan hati-hati. Sewa sirkuit dan CPE menyumbang Rp625 miliar setelah naik 30,7% dari 2024 akibat penyediaan perangkat dan jaringan bagi pelanggan. Selisih menguntungkan hanya muncul pada pemasaran (−Rp425 miliar), yang turun 14% dari 2024 sejalan dengan penurunan pendapatan, dan pada kartu SIM serta voucher (−Rp182 miliar)

4. Ringkasan Penyebab selisih

Tabel 11. Pengelompokan Selisih Menurut Penyebab

Penyebab	Pos terkait	Selisih (Rp miliar)	Asal selisih
Asumsi pendapatan terlalu tinggi	Pendapatan	-5.547	Metode: pertumbuhan 1,55% dari CAGR, realiasasi turun 2,2%
Perubahan kebijakan dan estimasi akuntansi	Penyusutan dan amortisasi	3.645	Kejadian di luar tren historis
Standar tidak mengikuti tren	Interkoneksi	864	Metode: rata-rata sederhana 2021-2024
Kualitas piutang memburuk	Kerugian kredit dan penagihan	923	Klasifikasi variabel kurang sesuai; pemicu bukan pendapatan
Penyediaan perangkat dan jaringan	Sewa sirkuit dan CPE	480	Kejadian operasional
Efisiensi dan asumsi kenaikan yang longgar	Operasi dan pemeliharaan, umum dan administrasi	-3.106	Campuran penghematan nyata dan laju kenaikan anggaran yang tinggi

Perubahan program karyawan	Karyawan	915	Program pensiun dini lebih kecil; insentif turun
Penyesuaian dengan aktivitas penjualan	Pemasaran, kartu SIM dan voucher	-775	Mengikuti pendapatan yang turun

5. Dampak terhadap Profitabilitas dan Titik Impas

Selisih pendapatan dikurangi total beban turun dari Rp41.342 miliar (anggaran) menjadi Rp34.591 miliar (realisasi), yaitu Rp6.751 miliar. Dari jumlah itu, Rp5.547 miliar (82%) berasal dari pendapatan yang kurang dan Rp1.204 miliar (18%) dari beban yang melebihi anggaran. Penyebab utama kinerja yang lebih rendah dari rencana adalah pendapatan, bukan pengendalian beban.

Rasio margin kontribusi turun dari 87,9% menjadi 86,4%, titik impas naik dari Rp105.276 miliar menjadi Rp106.708 miliar, dan margin keamanan turun dari 30,9% menjadi 27,3%. Derajat leverage operasi naik dari 3,24 menjadi 3,67 kali. Karena biaya tetap menempati sekitar 82% dari total beban, penurunan pendapatan 1% pada kondisi realisasi mengurangi selisih pendapatan terhadap beban sekitar 3,7%. Struktur biaya seperti ini membuat ketepatan ramalan pendapatan menjadi faktor terpenting dalam anggaran.

6. Evaluasi terhadap Metode Penyusunan

Kekuatan. Pemisahan biaya tetap dan variabel dengan pendapatan sebagai pemicu biaya membuat anggaran fleksibel dapat dihitung dan selisih volume dipisahkan dari selisih pengeluaran. Klasifikasi ini juga menunjukkan bahwa sekitar 82% beban tidak berubah mengikuti pendapatan. Total beban yang dianggarkan hanya berbeda 1,08% dari realisasi.

Kelemahan. Pertama, standar biaya variabel memakai rata-rata sederhana sehingga mengabaikan tren naik pada interkoneksi. Kedua, penyusutan dan pos lain yang dipengaruhi kebijakan akuntansi tidak dapat diturunkan dari data historis. Ketiga, pertumbuhan pendapatan dihitung dari satu angka CAGR tanpa skenario, padahal pendapatan merupakan penentu utama selisih laba. Keempat, penyisihan kerugian kredit dan beban penagihan diperlakukan sebagai biaya variabel terhadap pendapatan, sedangkan pemicunya adalah kualitas piutang. Kelima, laju kenaikan biaya tetap yang

tinggi pada operasi dan pemeliharaan serta umum dan administrasi menghasilkan anggaran yang longgar.

Laporan Tahunan 2025 tidak memuat anggaran beban (RKAP) yang dapat dibandingkan langsung. Target awal tahun bersifat kualitatif: pendapatan tumbuh positif pada kisaran low to mid-single digit, margin EBITDA dan margin laba bersih sedikit menurun, serta belanja modal 25–30% dari pendapatan. Realisasinya, pendapatan turun 2,2%, margin EBITDA 49,2%, margin laba bersih 12,1%, dan belanja modal 16,7% dari pendapatan. Asumsi pertumbuhan 1,55% pada anggaran ini berada di sisi bawah target perusahaan, tetapi realisasi tetap berada di bawah keduanya. Titik lemah anggaran terletak pada asumsi pendapatan dan pada pos yang dipengaruhi perubahan kebijakan akuntansi, bukan pada pendekatan klasifikasi biaya itu sendiri.

Keterbatasan analisis: Telkom tidak mengungkapkan pemisahan biaya tetap dan variabel, sehingga klasifikasi merupakan penilaian penulis, dan anggaran disusun ulang dari data 2021–2024, bukan dari RKAP internal.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara agregat, anggaran beban 2025 PT Telkom Indonesia tergolong akurat karena total beban dianggarkan Rp110.947 miliar dan terealisasi Rp112.151 miliar, dengan selisih tidak menguntungkan hanya Rp1.204 miliar (1,08%); namun angka kecil ini menutupi penyimpangan antarpos yang besar, di mana tiga pos terbesar (penyusutan, operasi dan pemeliharaan, serta karyawan) menyumbang lebih dari separuh total selisih absolut, dan penyimpangan terbesar justru berasal dari peristiwa di luar tren historis seperti perubahan estimasi umur manfaat aset drop cable yang membuat penyusutan melampaui anggaran Rp3.645 miliar (10,72%), di samping interkoneksi yang melampaui anggaran Rp864 miliar akibat standar rata-rata sederhana mengabaikan tren rasio yang terus naik serta penyisihan kerugian kredit yang melampaui anggaran Rp832 miliar (131,54%) karena lebih ditentukan kualitas piutang daripada pendapatan. Sebaliknya, anggaran pendapatan kurang akurat karena realisasi Rp146.742 miliar berada Rp5.547 miliar (3,64%) di bawah anggaran, sehingga dari penurunan selisih pendapatan terhadap beban sebesar Rp6.751 miliar, sekitar 82% berasal dari pendapatan yang kurang dan hanya 18% dari beban yang melebihi anggaran; analisis anggaran fleksibel juga menunjukkan kenaikan biaya variabel bukan disebabkan volume, melainkan

memburuknya rasio biaya terhadap pendapatan dari standar 12,06% menjadi 13,60%, dan karena biaya tetap mendominasi sekitar 82% dari total beban, profitabilitas menjadi sangat sensitif terhadap pendapatan sebagaimana tercermin dari naiknya titik impas dari Rp105.276 miliar menjadi Rp106.708 miliar, turunnya margin keamanan dari 30,9% menjadi 27,3%, dan naiknya derajat leverage operasi dari 3,24 menjadi 3,67 kali, sehingga kelemahan utama anggaran terletak pada asumsi pendapatan dan pos yang dipengaruhi perubahan kebijakan akuntansi, bukan pada pendekatan klasifikasi biaya itu sendiri.

Saran

Telkom sebaiknya memperbaiki metode peramalan pendapatan dengan tidak hanya menggunakan CAGR historis tetapi juga mempertimbangkan kondisi pasar, tren industri, dan target perusahaan, mengingat 82% beban bersifat tetap sehingga ketepatan ramalan pendapatan menjadi faktor terpenting dalam anggaran; memasukkan rencana belanja modal, jadwal penyelesaian aset, dan perubahan kebijakan akuntansi yang sudah diketahui ke dalam anggaran penyusutan dengan target selisih di bawah 3%; memperbarui standar biaya variabel secara berkala tiap triwulan menggunakan rasio terbaru atau tren alih-alih rata-rata sederhana serta meninjau kontrak dan tarif interkoneksi agar rasio biaya variabel terjaga pada kisaran 12–13% dari pendapatan; menganggarkan penyisihan kerugian kredit berdasarkan umur piutang dan segmen pelanggan dengan target selisih di bawah 10% sekaligus memperkuat penagihan; mengaitkan anggaran sewa sirkuit dan CPE dengan rencana pemasangan pelanggan dan pengadaan perangkat dengan batas pengadaan per periode agar pertumbuhannya tidak melebihi pertumbuhan pendapatan; mengurangi kelonggaran anggaran biaya tetap pada pos operasi dan pemeliharaan serta umum dan administrasi yang sebagian selisih menguntungkannya berasal dari laju kenaikan anggaran yang lebih tinggi daripada realisasi, bukan semata-mata penghematan nyata; serta meningkatkan keterbukaan dan evaluasi anggaran dengan mengungkapkan ringkasan anggaran beban dan menggunakan pemisahan biaya tetap-variabel sebagai dasar evaluasi triwulanan internal melalui laporan selisih anggaran yang terbit setiap triwulan.

DAFTAR REFERENSI

Andriani, N. K. D. P. (2024). Analisis Fundamental Saham PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk dengan Rasio Profitabilitas untuk Keputusan Investasi (Tahun 2022-2023) (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali).

Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. 21, 67–77.

Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement : from the past to the present. 43(5), 761–771. https://doi.org/10.1108/00251740510597761

Buntu, B. (2023). Analisis Rasio Likuiditas, Rasio Leverage dan Profitabilitas Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 15(1), 1-14.

Hamid, A. A. (2026). *Corporate financial management & investment analysis*. Aceng Abdul Hamid.

Laporan Tahunan 2025 PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, diakses melalui laman resmi Hubungan Investor Telkom: https://www.telkom.co.id/sites/hubungan-investor/id_ID/page/laporan-1025

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. (n.d.). Profil dan Riwayat Singkat. Retrieved https://www.telkom.co.id/sites/profiltelkom/id_ID/page/profildanriwayatsingkat22

Ramadhani, R. A., Maharani, M. D., Dewita, N. A. P., Nanlohy, S. A. R., & Maesaroh, S. S. (2023). Pemanfaatan Aplikasi Spss Dalam Analisis Pengaruh Biaya Pemasaran Dan Gaji Pada Pendapatan Perusahaan Telekomunikasi. JIKA (Jurnal Informatika), 7(3), 271-280.

Rihmayanti, F. J., Fauhan, S. L., & Ningrum, T. P. (2021). Strategi Penerapan Telemarketing terhadap Program Upgrade Kecepatan Internet PT Telkom Indonesia.