

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
PADA BEBERAPA PROYEK PEKERJAAN**

(studi kasus di perusahaan jasa konstruksi PT. Teguh Karya Graharta)



SKRIPSI

**Karya Tulis sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen**

Disusun Oleh :

IWAN KURNIAWAN

NIM : 1M.06.1040

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI

BANK BPD JATENG

SEMARANG

2012

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
PADA BEBERAPA PROYEK PEKERJAAN
(STUDI KASUS DIPERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI PT. TEGUH KARYA GRAHARTA)**



IWAN KURNIAWAN

NIM : 1M.06.1040

Disetujui untuk dipertahankan dihadapan Tim Penguji Skripsi

STIE Bank BPD Jateng

Semarang, 14 Nopember 2012

Pembimbing I

Pembimbing II

Piji Pakarti, SE. M.Si
NIDN : 0613097002

Siti Puryandani, SE. M.Si
NIDN : 0622067302

HALAMAN PENGESAHAN
ANALISIS ANGGARAN BIAYA LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
PADA BEBERAPA PROYEK PEKERJAAN
(STUDI KASUS DIPERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI PT. TEGUH KARYA GRAHARTA)



Disusun Oleh:
IWAN KURNIAWAN
NIM: 1M.06.1040

Dinyatakan diterima dan disetujui oleh Tim Penguji Skripsi STIE Bank BPD Jateng
pada tanggal 26 Nopember 2012

TIM PENGUJI

1. Piji Pakarti, SE. M.Si
NIDN : 0613097002
2. Setyo Pantawis, SE. MM
NIDN : 0615096701
3. Pandji Anoraga, SE. MM
NIDN : 0610126202

TANDA TANGAN

.....
.....
.....

Mengesahkan,
Ketua STIE Bank BPD Jateng

Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos, MM
NIDN : 0607084501

ABSTRAKSI

Rencana anggaran biaya proyek pada perusahaan konstruksi meliputi biaya langsung (biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja) dan biaya tidak langsung (biaya overhead, biaya tak terduga serta keuntungan).

Permasalahan yang diambil oleh peneliti berkaitan dengan pengendalian anggaran proyek yaitu bagaimanakah sistem pengendalian biaya dan perbedaan tingkat efisiensi dari sistem pengendalian biaya yang digunakan pada proyek yang telah selesai dilaksanakan oleh PT Teguh Karya Graharta

Tujuannya untuk mengetahui sistem pengendalian biaya dan perbedaan tingkat efisiensi dari sistem pengendalian biaya yang digunakan pada proyek yang telah selesai dilaksanakan oleh PT Teguh Karya Graharta.

Penelitian ini mengambil sampel pekerjaan Proyek Pabrik Gula PT XXX di Propinsi Banten dan Proyek Jalan dan lantai Pabrik Kelapa Sawit PT ABC di Propinsi Kalimantan Tengah. Pembuatan anggaran merupakan hal penting dalam pengendalian biaya proyek. Selanjutnya dilakukan evaluasi antara anggaran biaya proyek dan realisasi pengeluaran proyek yang dilakukan secara periodik.

Adanya penyimpangan negative pada beberapa komponen, diperlukan evaluasi danantisipasi untuk pekerjaan berikutnya.

Keterbatasan penelitian ini pada pembatasan pemberian data seperti Laporan Laba Rugi dan Neraca Perusahaan.

Kata Kunci : Perusahaan Jasa Konstruksi, Anggaran Biaya, Realisasi Biaya, Penyimpangan Negatif, Evaluasi

ABSTRACT

The budget planning of construction-company project includes direct cost (raw materials and employment cost) and indirect cost (overhead cost, unexpected cost, and profits).

The problems taken by the reseacher were related to the controlling of project's budget—How the system of controlling cost system was and the difference of its efficiency level which was used in the accomplished project of PT Teguh Karya Graharta.

This research aimed at knowing the cost-controlling system and the difference of its efficiency level in the accomplished project of PT Teguh Karya Graharta.

This research took a sample of the work in the project of Pabrik Gula (Sugar Company) PT XXX in Banten province, the work in the project of road construction and floor instalation in Kelapa Sawit company PT ABC in Central Kalimantan province. The budget arrangement was a very important thing in project cost controlling. Then the evaluation of cost budget of a project and the realization of project expense would be periodically held.

There was a negative deviation in some components, the evaluation and anticipation were needed to the next project.

The weakness of this research was the limitation of the data information, like Income Statement and Company Balance Sheet.

Key Words: *The Company of Construction Service, Budget Planning, Cost Realization, Negative Deviation, Evaluation*

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini adalah saya,

Nama : Iwan Kurniawan

NIM : 1M.06.1040

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul **“Analisis Anggaran Biaya Langsung dan Tidak Langsung sebagai Alat Pengendalian dalam Pengambilan Keputusan pada Beberapa Proyek Pekerjaan (studi kasus di perusahaan jasa konstruksi PT. Teguh Karya Graharta)”**

Telah saya susun dengan sebenar-benarnya dengan memperhatikan kaidah akademik dan menjunjung tinggi hak atas karya ilmiah.

Apabila dikemudian hari ditemukan adanya unsur plagiasi maupun unsur kecurangan lainnya pada skripsi yang telah saya buat tersebut, maka saya bersedia mempertanggungjawabkannya dan saya siap menerima segala konsekuensi yang ditimbulkannya termasuk pencabutan gelar kesarjanaan yang telah diberikan kepada saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan rasa tanggung jawab.

Semarang, Nopember 2012

Iwan Kurniawan

HALAMAN MOTTO dan PERSEMBAHAN

- ✓ Prestasi besar tidak diraih oleh dorongan sesaat tetapi oleh sejumlah prestasi kecil yang mengakumulasi.
- ✓ Pusat pengendalian bagi hidupmu adalah sikapmu.
- ✓ Fungsi seorang pemimpin adalah untuk melahirkan banyak pemimpin, bukan melahirkan banyak pengikut.
- ✓ Anda boleh meragukan kemampuan orang lain, tetapi jangan meragukan kemampuan diri sendiri.
- ✓ Contoh lebih mujarab daripada perintah.
- ✓ Anda telah mencapai puncak sukses, apabila anda tidak lagi tertarik pada uang, pujian atau publisitas.
- ✓ Bagi orang yang tidak pernah puas, tidak ada kursi yang enak dan makanan yang lezat.

Skripsi ini ku persembahkan untuk :

- **Keluarga Besarku.**
- **Istri dan Anak-anakku tersayang.**
**(Isti Wahyuningsih, Allyza Kurnia
Ananda. Bellynda Kurnia Adinda
dan Arjuna Kurniawan)**

“Aku hidup karena kalian”

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah S.W.T. yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan hidayahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Analisis Anggaran Biaya Langsung dan Tidak Langsung sebagai Alat Pengendalian dalam Pengambilan Keputusan Beberapa Proyek Pekerjaan (studi kasus di perusahaan jasa konstruksi PT. Teguh Karya Graharta)”**.

Skripsi ini penulis susun, guna memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana (S1) pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng Jurusan Manajemen.

Peran serta berbagai pihak turut menentukan terselesaikannya penulisan skripsi ini, untuk itu penulis menyampaikan terima kasih pada :

1. Allah SWT, selaku Penuntun dalam kehidupan kami.
2. Bapak Dr. H. Djoko Sudantoko, S.Sos. MM selaku Ketua.
3. Bu Piji Pakarti, SE. M.Si. selaku Dosen Pembimbing pertama telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini.
4. Bu Siti Puryandani, SE. M.Si. selaku Dosen Pembimbing kedua yang juga telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam rangka menyusun skripsi ini.
5. Bapak Kamsuri, SH. MHum, Bapak Drs. H. Koentjoro Waloejono, MM serta Bapak Pandji Anoraga, SE. MM yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk studi lanjut.
6. Bapak Setyo Pantawis, SE. MM dan Bapak Pandji Anoraga, SE. MM yang telah meluangkan waktu untuk mnguji penelitian ini.

7. Para Pendidik dan Tenaga Kependidikan beserta Staf Pendukung STIE BANK BPD JATENG, terimakasih untuk ilmu dan pengetahuan yang diajarkan.
8. Ucapan terimakasih khususnya penulis ucapkan untuk Keluarga Besarku, terimakasih untuk cinta, dukungan, dan doa kalian yang tidak pernah putus.
9. Seluruh Staf Kantor dan Pelaksana PT. Teguh Karya Graharta yang telah bersedia meluangkan waktunya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca khususnya Mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng.

Semarang, Nopember 2012

Iwan Kurniawan

DAFTAR ISI

Halaman Judul Skripsi	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak Bahasa Indonesia	iv
Abstrak Bahasa Inggris	v
Surat Pernyataan	vi
Halaman Motto dan Persembahan	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Pembatasan Masalah	4
1.3. Perumusan Masalah	5
1.4. Tujuan Penelitian	5
1.5. Manfaat Penelitian	6
1.5.1. Manfaat Teoritis	6

1.5.2. Manfaat Praktis	6
1.6. Kerangka Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1. Pengendalian	10
2.1.2. Anggaran	13
2.2. Model Penelitian	31
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1. Definisi Konsep	33
3.2. Definisi Operasional	34
3.3. Populasi dan Sampel	42
3.4. Metode Pengumpulan Data	43
3.4.1. Data Primer	43
3.4.2. Data Sekunder	44
3.5. Metode Analisis	44
3.5.1 Perhitungan Selisih Harga Bahan Baku	44
3.5.2 Perhitungan Selisih Tarip Upah Langsung	45
3.5.3 Perhitungan Selisih Biaya Overhead	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	47
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.1 Sejarah Perusahaan	47
4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	48

4.1.3.	Struktur Organisasi	48
4.1.4.	Proses Pembuatan Anggaran Bahan Baku	54
4.2.	Deskripsi Hasil Penelitian	57
4.2.1	Sistem Pengendalian pada Biaya Proyek meliputi : Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja dan Biaya Overhead	57
4.2.2	Perbedaan Tingkat Efisiensi Biaya Proyek dari Contoh Proyek yang Telah Selesai Dikerjakan	67
4.2.2.1	Analisa Perhitungan Biaya Langsung Selisih Harga Bahan Baku dan Tarip Upah	69
4.2.2.2	Analisa Perhitungan Biaya tidak Langsung Selisih Harga Bahan Baku dan Tarip Upah....	81
4.2.3	Pelaporan Anggaran Biaya Langsung pada Pelaksanaan Proyek Konstruksi	89
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	92
5.1.	Kesimpulan	92
5.2.	Keterbatasan Penelitian.....	93
5.3.	Saran	94
5.4.	Implikasi Manajerial.....	94

Daftar Pustaka

Lampiran

DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 4.1 : Rekapitan Pengeluaran Proyek PT. XXX.....	68
Tabel 4.2 : Perbandingan Anggaran Dengan Biaya Aktual PT. XXX.....	70
Tabel 4.3 : Variance Laba (Rugi) Proyek PT. XXX.....	74
Tabel 4.4 : Rekapitan Pengeluaran Proyek PT. ABC	80
Tabel 4.5 : Perbandingan Anggaran dengan Biaya Aktual PT. ABC	82
Tabel 4.6 : Variance Laba (rugi) Pekerjaan PT. ABC	86

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1.1 : Kerangka Pemikiran	9

STIE BPD Jateng

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 Daftar Pertanyaan

LAMPIRAN 2 Surat Keterangan

LAMPIRAN 3 Daftar Riwayat Hidup

LAMPIRAN 4 Laporan Keuangan

STIE BPD Jateng

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan usaha infrastruktur di Indonesia membawa pengaruh besar bagi perkembangan dunia usaha jasa, khususnya bagi organisasi jasa kontraktor yang bergerak dalam bidang pembangunan jalan raya, gedung, pabrik, pelabuhan dan bangunan lain. Dewasa ini usaha jasa kontraktor yang didirikan di negara yang sedang berkembang sangat ramai. Banyaknya jumlah perusahaan membuat persaingan makin ketat karena masing-masing saling berusaha menguasai pasar, namun tidak sedikit pula yang mengalami kerugian bahkan gulung tikar. Untuk mengantisipasi hal semacam itu, seorang manager harus cermat dalam melakukan perencanaan dan pengambilan keputusan berdasarkan data-data yang akurat, relevan dan terbaru, sehingga dapat melakukan penekanan biaya.

Salah satu cara agar efisien kerja dan pengamatan dapat dilakukan adalah dengan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan proyek berjalan sesuai dengan apa yang dituangkan dalam perencanaan, diperlukan suatu alat pengendalian berupa anggaran. Anggaran yang dimaksud adalah Anggaran Pelaksanaan Proyek. Seorang manager dapat melakukan penekanan biaya dan penghematan bahan baku langsung serta tenaga kerja dengan anggaran

tersebut sesuai dengan standar mutu. Keberhasilan manager dapat mengendalikan pemakaian bahan baku, dapat ditandai dengan adanya selisih keuangan antara pemakaian dengan anggaran (*Favorable Variance*), namun bila lebih besar pemakaian dari anggaran, maka seorang manager dikatakan mengalami kegagalan yang menyebabkan tidak tercapainya target laba yang diharapkan perusahaan (*unfavorable Variance*).

Selain adanya modal dan keahlian, anggaran merupakan salah satu komponen penting dalam perencanaan perusahaan atau organisasi, yang berisi sebuah rencana kegiatan di masa datang, yang mengidentifikasi kegiatan untuk mencapai tujuan. Peranan anggaran sangat besar bagi manajer, baik pada saat penyusunan program kerja, saat implementasi, maupun pada saat penilaian realisasi perusahaan.

Anggaran membantu manajemen untuk merumuskan masalah-masalah serta potensi perusahaan secara lebih awal, agar tujuan perusahaan dapat dicapai untuk hal-hal tersebut diperlukan prosedur penyusunan anggaran yang baik. Selain itu anggaran mendorong manajemen untuk bertindak secara terencana dan siap menghadapi kondisi yang berubah-ubah.

Begitu halnya dengan PT Teguh Karya Graharta yaitu salah satu perusahaan jasa konstruksi di Semarang menunjukkan bahwa dewasa ini seiring dengan perkembangan usaha juga diikuti dengan peningkatan pembangunan sarana dan prasarananya guna mendukung perkembangan jaman. Dalam mendapatkan proyek pekerjaan, bagi PT Teguh Karya Graharta

tidaklah sulit karena sebagian proyek pekerjaan diperoleh bukan melalui lelang terbuka melainkan melalui penunjukan. Hal ini dikarenakan pemilik proyek pekerjaan murni dari pihak swasta yang mana unsur kepercayaan lebih diutamakan.

Namun sering terjadi pada pelaksanaannya, PT Teguh Karya Graharta dalam penyusunan rencana anggaran biaya yang biasanya ditetapkan saat pekerjaan ditawarkan tidak sesuai dengan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan sampai dengan proyek pekerjaan selesai dilaksanakan. Permasalahan ini sayangnya baru diketahui oleh direktur dan manajer saat pekerjaan selesai dilaksanakan, sehingga bukan laba yang diperoleh melainkan kerugian yang sia-sia.

Tentu saja hal ini perlu dikaji lebih lanjut sehingga tidak akan berlarut di masa yang akan datang. Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Herlina (2002) pengendalian anggaran yang dilakukan hanya menekankan pada satu unsur yaitu biaya bahan baku proyek. Hal ini tentunya tidak mewakili semua komponen biaya pada pengeluaran biaya proyek.

Unsur-unsur yang berpengaruh dalam penyusunan anggaran biaya yaitu meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pekerjaan. Ketiga unsur harus diperhitungkan secara benar sehingga pengeluaran biaya sesungguhnya tidak menyimpang dari rencana sebelumnya. Sebagai usaha untuk menjamin agar penggunaan sumber daya perusahaan sebaik mungkin, maka dibutuhkan perencanaan yang cermat agar kegiatan-kegiatan perusahaan

dapat berjalan secara terpadu dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Rencana tersebut dapat dituangkan dalam bentuk anggaran yang berisi rencana kerja tahunan dan taksiran nilai sumber daya yang diperlukan untuk pelaksanaan rencana kerja tersebut.

Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman dan alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan operasi perusahaan (Hansen and Mowen, 1999:56). Selain kondisi tersebut, PT Teguh Karya Graharta melakukan evaluasi dari realisasi biaya yang dikeluarkan hanya pada saat berakhirnya pelaksanaan pekerjaan. Idealnya evaluasi pekerjaan dilakukan secara periodik tergantung dengan jangka waktu lamanya pelaksanaan pekerjaan.

Dari permasalahan seperti diuraikan diatas maka penulis mengajukan judul skripsi **“Analisis Anggaran Biaya Langsung dan Tidak Langsung sebagai Alat Pengendalian dalam Pengambilan Keputusan pada Beberapa Proyek Pekerjaan (Studi Kasus di Perusahaan Jasa Konstruksi PT Teguh Karya Graharta).**

1.2 Pembatasan Masalah

Dalam mencapai tujuan penelitian yang optimal, penulis mengumpulkan informasi dan data melalui literatur. Pengumpulan data diperoleh secara langsung yaitu melalui wawancara dan menyaksikan dokumen-dokumen yang digunakan oleh karyawan perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari. Namun hal ini bersifat rahasia dan tidak diizinkan untuk diungkapkan. Sedangkan untuk jenis metode analisis yang digunakan yaitu analisis kuantitatif dengan cara

mengumpulkan, mengolah dan menyajikan data dari rencana pembuatan anggaran dengan biaya realisasi yang sesungguhnya sehingga akan diuraikan secara deskriptif atau menggunakan bahasa verbal mengenai kompensasi dari kinerja manajer yang bersangkutan.

1.3 Perumusan Masalah

Meskipun pembuatan anggaran dilakukan per proyek namun realisasinya bukan berarti tidak akan mengalami penyimpangan dari target yang telah direncanakan.

Maka penulis merumuskan permasalahan yang berkaitan dengan pengendalian anggaran proyek, yaitu :

- 1) Bagaimanakah sistem pengendalian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead yang digunakan pada PT Teguh Karya Graharta.
- 2) Bagaimana perbedaan tingkat efisiensi dari ketiga unsur tersebut pada proyek yang telah selesai dilaksanakan oleh PT Teguh Karya Graharta.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian tentang pengendalian anggaran bahan baku proyek adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sistem pengendalian biaya yang dilakukan pada PT Teguh Karya Graharta.

2. Untuk mengetahui perbedaan tingkat efisiensi dari sistem pengendalian biaya yang digunakan pada proyek yang telah selesai dilaksanakan oleh PT Teguh Karya Graharta.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah memberikan pengertian kepada manajemen PT Teguh Karya Graharta unsur-unsur yang perlu dicermati dalam perencanaan anggaran biaya.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

- 1) Penulis

Untuk memperoleh pengetahuan yang lebih baik tentang pengendalian anggaran pada perusahaan jasa konstruksi dan teori pengendalian anggaran serta aplikasinya terhadap perusahaan jasa konstruksi.

- 2) Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran agar pimpinan PT Teguh Karya Graharta mengetahui kelebihan dan kekurangan sistem pengendalian manajemennya, sehingga dapat diambil tindakan untuk memperbaiki dan meningkatkan sistem tersebut, terutama dalam pengendalian rencana anggaran biaya.

3) Akademis

Merupakan suatu sumbangan karya ilmiah didalam disiplin ilmu Akuntansi Manajemen sehingga akan dapat menambah kelengkapan karya ilmiah bagi perpustakaan di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng. Selain itu juga dapat digunakan sebagai bahan bacaan mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bank BPD Jateng.

1.6 Kerangka Penelitian

Perusahaan sebagai unit ekonomi pada umumnya mempunyai tujuan untuk mencapai keuntungan yang maksimal, agar tujuan dapat tercapai, perusahaan membutuhkan anggaran. Hal ini dimungkinkan karena anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang efektif dalam melaksanakan operasi bisnis. Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan dalam nilai uang atau satuan kuantitatif lainnya. Anggaran ditujukan kepada sasaran akhir organisasi dan bermanfaat sebagai pedoman untuk mempertahankan arah kegiatan yang pasti.

Anggaran dapat berfungsi dengan baik jika taksiran yang dibuat cukup akurat. Pada umumnya perusahaan telah menetapkan besarnya anggaran yang digunakan dalam pelaksanaan proyek, namun dalam realisasinya anggaran tidak selalu sesuai dengan standar anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

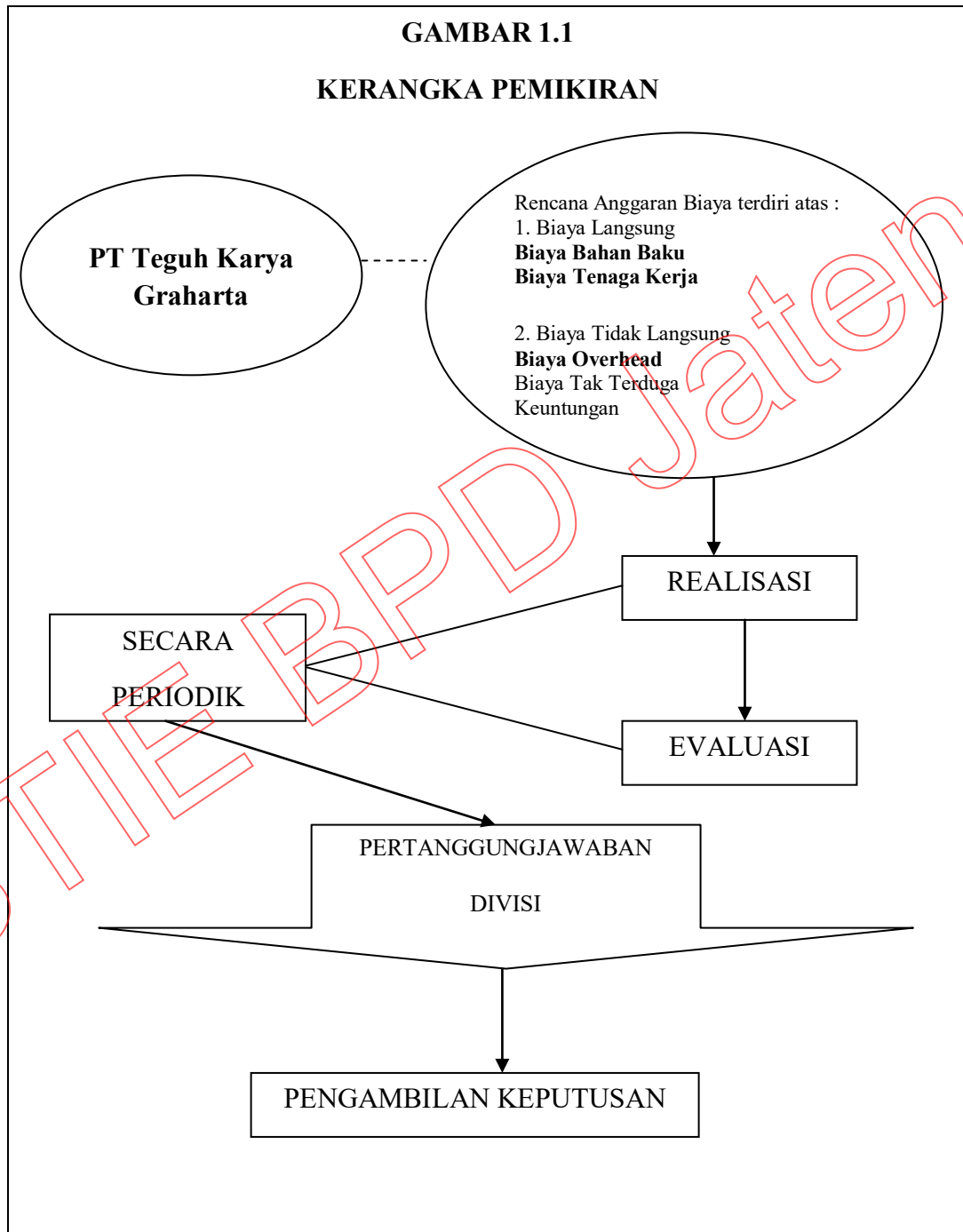
Anggaran yang baik dan cermat tidaklah mudah karena teknologi berkembang dengan cepat dan faktor-faktor sosial, ekonomi dan politik berpengaruh kuat dalam dunia usaha. Perkembangan waktu dan kondisi yang cepat inilah yang memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian antara keuntungan yang dianggarkan dengan keuntungan yang dicapai. Akhirnya terjadi selisih berupa penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*).

Analisa anggaran biaya proyek pada PT Teguh Karya Graharta dilakukan pada akhir pelaksanaan pekerjaan proyek. Sehingga apabila terjadi penyimpangan dari rencana anggaran semula baru akan diketahui pada akhir suatu pelaksanaan pekerjaan proyek.

Idealnya pengendalian anggaran biaya suatu proyek meliputi unsur didalamnya yaitu biaya langsung meliputi bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya tak langsung diantaranya biaya overhead dengan dilakukan evaluasi secara periodik. Sehingga perencanaan laba (*profit planning*) dapat terealisasi sesuai dengan harapan semula.

Untuk memprediksikan seberapa besar penyimpangan yang terjadi maka diperlukan analisa. Sekaligus menilai prestasi kerja manajemen terhadap keuntungan yang diperoleh dan meminta pertanggungjawaban dari fungsional yang terkait sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Kerangka pikir tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengendalian

a. Pengertian Sistem Pengendalian

Setiap perusahaan mempunyai suatu tujuan oleh sebab itu setiap kegiatan akan diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan begitu pula yang berlaku pada perusahaan jasa kontraktor pihak manajemen harus selalu berusaha agar proyek dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Pada umumnya, manajemen berhubungan dengan sistem pengendalian. Sistem pengendalian dimulai sebelum proyek dilaksanakan dan hal ini merupakan salah satu fungsi manajemen.

Robert N Anthony, Jhon Dearden dan Norton M. Bedford (1991:4) sistem pengendalian adalah struktur dan proses sistematis yang terorganisasi yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen.

Dari uraian-uraian dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi, mengevaluasi dan memanfaatkannya serta tindakan-tindakan lain untuk melakukan pengendalian agar tujuan proyek dapat dicapai.

b. Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian, yaitu:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan sesuai dengan kebijakan prosedur dan standar yang telah ditetapkan.
3. Untuk mengetahui hambatan yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan proyek.
4. Untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pelaksanaan proyek.
5. Sebagai dasar pengembangan keputusan dan tindakan koreksi.

Pada prinsipnya ada empat elemen dasar yang perlu dikendalikan, antara lain adalah :

1. Kuantitas.
2. Kualitas.
3. Waktu.
4. Biaya.

Dalam pelaksanaannya, pengendalian manajemen dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Struktur organisasi merupakan kesatuan hubungan antara bagian atau unit yang ada didalam proyek.

2. Situasi intern proyek yang mencakup perihal teknologi, skala dan lokasi, sumber-sumber dan kondisi lokal dari perusahaan.
3. Situasi lingkungan yang mencakup bidang politik, sosial dan ekonomi.
4. Gaya kepemimpinan manager itu sendiri.

c. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien diperlukan karakteristik sistem pengendalian manajemen yaitu :

1. Sistem pengendalian manajemen dipusatkan pada program-program dan pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Informasi yang diproses dalam sistem pengendalian manajemen terbagi dalam dua jenis : data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar data aktual yang benar-benar terjadi baik dalam maupun dilingkungan luar organisasi.
3. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem organisasi total yang merangkum semua aspek dalam operasi organisasi. Fungsinya adalah membantu manajemen memelihara keseimbangan diantara bagian-bagian operasi dan mengoperasikan organisasi secara terkoordinasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berhubungan erat dengan struktur keuangan, dimana kegiatan-kegiatan aspek

perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.

5. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu, dimana data yang terkumpul untuk dibandingkan setiap saat pada setiap organisasi.

2.1.2 Anggaran

A. Pengertian Anggaran

Dalam rangka mencapai keuntungan yang diharapkan dibutuhkan perencanaan dan pengendalian yang diwujudkan dalam bentuk anggaran yang dituangkan secara kuantitatif dalam satuan moneter, yang meliputi tindakan-tindakan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang dan disusun berdasarkan hasil pengumpulan data yang akurat menurut : Ray H. Garrison (1987:414) Anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu. Anggaran menggambarkan rencana masa depan yang dinyatakan kedalam bentuk kuantitatif formal. Gunawan Adisaputra, SE. MBA dan Marwan Asri (1996:6) anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan.

Beberapa kesimpulan yang dapat diambil tentang anggaran, yaitu :

1. Anggaran merupakan rencana tindakan untuk suatu masa tertentu yang dapat berkembang menjadi suatu rencana jangka pendek maupun rencana jangka panjang.
2. Anggaran dinyatakan dengan satuan lain, misalnya satuan waktu, tenaga kerja, alat transportasi, kartu pengenal dan sebagainya yang pada akhirnya juga dinyatakan dengan satuan moneter tersebut sebagai pendukung satuan-satuan tersebut.
3. Anggaran digunakan secara keseluruhan oleh perusahaan, dibagi-bagi dan disesuaikan dengan unit-unit pertanggungjawaban. Masing-masing divisi akan mengkonfirmasi setiap kebutuhannya pada divisi yang berwenang untuk dimasukkan sebagai bagian dari anggaran setelah diseleksi lebih jauh oleh pihak berwenang.
4. Anggaran merupakan pedoman bagi seorang manager untuk melaksanakan kegiatannya, agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang akan merugikan perusahaan.

B. Manfaat Anggaran

Dengan anggaran dapat diketahui bila terjadi penyimpangan dari rencana yang bisa disebabkan oleh faktor intern maupun ekstern perusahaan.

Aldoph Matz Milto F. Usry Lawrence H Hemmer (1993:6) manfaat anggaran adalah :

1. Memberikan pendekatan terarah dalam pemecahan masalah.
2. Memaksa pihak manajemen untuk secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapinya guna menanamkan kebiasaan pada organisasinya untuk mengadakan telaah yang seksama sebelum mengambil suatu keputusan.
3. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada pencapaian laba dan mendorong timbulnya perilaku yang sadar akan penghematan biaya dan pemanfaatan sumber daya secara maksimum.
4. Merangsang peran serta dan mengkoordinasi rencana berbagai operasi dan rencana yang terkait dapat menggambarkan keseluruhan organisasi segmen dari keseluruhan organisasi manajemen sehingga keputusan akhir dalam bentuk rencana yang terpadu dan menyeluruh.
5. Menawarkan kesempatan untuk menilai secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi maupun untuk memeriksa serta memperbaharui kebijakan dan pedoman dasar secara berkala.
6. Mengkoordinasikan dan mempertemukan semua upaya perusahaan kedalam suatu prosedur perencanaan anggaran yang terarah, karena inilah satu-satunya cara yang paling tepat mengungkapkan kelemahan kegiatan manajemen.

7. Mengarahkan penggunaan modal dan daya upaya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
8. Mendorong standar prestasi yang tinggi dengan merangsang kegairahan untuk bersaing, menanamkan hasrat untuk mencapai tujuan dan menambahkan minat untuk melaksanakan kegiatan secara lebih efektif.
9. Berperan sebagai tolak ukur atau standar untuk mengukur hasil kegiatan dan menilai kebijakan manajemen dan tingkat kemampuan dari setiap pelaksanaan.

Dari pendapat tentang manfaat anggaran diatas, penulis menyimpulkan bahwa :

Anggaran sebagai alat perencanaan maksudnya yaitu : anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggaran bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun.

Pada saat sebelum proyek berjalan, rencana berupa anggaran ini harus sudah terbentuk untuk menaksir seberapa banyak modal yang harus dikeluarkan perusahaan untuk melaksanakan proyek. Pada saat proyek berjalan, anggaran mengendalikan jalannya kegiatan proyek dan melakukan pengawasan terhadap faktor-faktor sensitif tentang rencana pengeluaran biaya. Misalnya pengawasan terhadap biaya bahan baku langsung. Pada saat proyek telah berakhir, anggaran dianalisa dan diteliti

untuk mengetahui seberapa laba dan asset perusahaan yang dihasilkan dari proyek tersebut. Juga anggaran masih tetap diperlukan sebagai alat untuk menganalisa jumlah kebutuhan secara keseluruhan. Gunanya adalah sebagai pedoman perkiraan-perkiraan untuk proyek-proyek selanjutnya. Manfaat anggaran bagi manajemen dalam melaksanakan proyek adalah sebagai pedoman kerja. Anggaran memberikan arah serta sekaligus memberikan target yang harus dicapai oleh kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

Sebagai alat pengkoordinasian kerja, anggaran berfungsi sebagai pedoman agar semua bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan.

Sebagai alat pengawasan pengendalian kerja, maksudnya adalah anggaran laba yang untuk pengendalian oleh manajemen puncak dalam suatu cara yaitu laporan anggaran (*Budgers reports*) yaitu membandingkan hasil aktual dengan anggaran, bersama tindakan perbaikan yang diambil dan ramalan tahunan yang sedang berjalan digunakan untuk menjaga agar manajemen mengetahui apa yang sedang terjadi dalam divisi. Ini berfungsi sebagai alat peringatan dini sehingga manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat bila perlu. Cara lainnya adalah sistem anggaran digunakan untuk membantu manajemen puncak menilai prestasi manager secara individu. Fungsinya adalah

sebagai alat pendeteksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Manager dapat segera mengambil keputusan suatu tindakan untuk mengantisipasinya.

Sebagai alat pengevaluasian kerja, anggaran dengan realisasi kegiatan perusahaan dan penggunaan sumber ekonomi, dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi perusahaan.

Anggaran dapat juga dijadikan tolok ukur memperoleh laba sebesar-besarnya. Dalam kegiatan tiap alternatif yang ada dalam mengambil keputusan untuk tiap permasalahan selama pelaksanaan proyek, anggaran membantu manager dalam mengambil keputusan.

C. Kelemahan Anggaran

Anggaran yang baik tidak menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya akan baik juga, bila anggaran tersebut tidak dikelola oleh manajemen yang handal. Oleh karena itu anggaran memiliki beberapa kelemahan.

Welch, Glen A. (1984:81) kelemahan anggaran adalah :

- a. Anggaran disusun berdasarkan perkiraan-perkiraan. Anggaran disusun dengan menggunakan informasi yang merupakan refleksi keadaan dan kondisi masa yang akan datang pada saat anggaran dilaksanakan. Informasi ini diperoleh dari asumsi, meskipun kondisi yang sebenarnya akan jauh berbeda dengan keadaan yang sebenarnya.

- b. Program anggaran harus selalu mengikuti perubahan kondisi, karena anggaran juga disusun berdasarkan proyeksi, maka untuk penyusunan yang selanjutnya, anggaran harus selalu mengikuti perubahan yang ada.

Pelaksanaan anggaran tidak terjadi dengan sendirinya. Pada dasarnya anggaran merupakan rencana yang akan dilaksanakan oleh manajemen yang bersangkutan. Jadi berhasil atau tidaknya anggaran sangat tergantung pada pelaksanaan yaitu para manajer.

Anggaran tidak menggantikan tempat manajemen dan administrasi. Anggaran hanya membantu sebagian dari tugas manajemen. Sama halnya dengan administrasi.

Dari pendapat tersebut menunjukkan bahwa anggaran yang utama adalah dasar penyusunan anggaran, yakni berdasar asumsi dan perkiraan-perkiraan dan dengan merefleksikan keadaan situasi dan kondisi masa yang akan datang dan pada saat pelaksanaannya.

Bilamana terjadi perubahan drastis pada faktor eksternal (*Uncontrollable factor*), anggaran tidak lagi sepenuhnya dapat dijadikan pedoman, khususnya untuk nilai nominal yang menerangkan kuantitas suatu bahan baku.

Dengan demikian diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Anggaran disusun berdasarkan taksiran (*Forecasting*) betapapun cermatnya taksiran yang dibuat, tetapi amat sulit untuk mendapat taksiran yang benar-benar akurat karena kebutuhan bahan baku yang sangat mungkin meningkat dan faktor diluar kendali perusahaan seperti terjadinya perubahan harga bahan baku yang terjadi pada saat dilaksanakannya proyek.
- Taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi, serta faktor-faktor baik *controllable* maupun *non controllable*. Dengan demikian jika nantinya terjadi perubahan terhadap data, informasi serta faktor-faktor tersebut, akan berubah pula ketepatan taksiran yang telah disusun.
- Berhasil atau tidaknya pelaksanaan (realisasi) anggaran sangat tergantung pada manajer pelaksana serta dukungan setiap pelaksanaannya.
- Anggaran hanya berfungsi sebagai alat bantu dan tidak menggantikan fungsi manajemen yang tergantung pada pengetahuan dan pengalaman masing-masing manajer.

Tujuan terpenting diadakannya anggaran adalah tujuan pengendalian manajemen yang baik akan selalu berpedoman pada anggaran untuk

melaksanakan operasional perusahaan dan mengevaluasi serta mengambil tindakan perbaikan pada setiap penyimpangan.

Manfaat anggaran sebagai alat pengendali bagi perusahaan yaitu :

- a. Bila anggaran telah disusun berdasarkan atas peneliti yang seksama, maka anggaran dapat digunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan, tetapi keadaan ekstern dapat berubah-ubah, atau berbeda dengan yang diasumsikan pada waktu penyusunan anggaran, sehingga pengendalian dan penilaian prestasi dengan menggunakan anggaran sifatnya tidak mutlak.
- b. Anggaran secara umum dapat mencegah pemborosan. Dengan anggaran dapat dilihat bila terjadi pemborosan bahan baku yang tidak sesuai atau melebihi taksiran yang telah dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran itu sendiri. Dengan analisa terhadap anggaran sebagai pedoman yang dilakukan per periode, manajer operasional sebagai penanggung jawab dapat mengadakan penyelidikan penyebab pemborosan tersebut dan mengambil tindakan perbaikannya.

Dalam perusahaan jasa konstruksi, anggaran mutlak diperlukan untuk mengadakan evaluasi terhadap biaya bahan baku langsung, dengan membandingkan anggaran dan realisasi. Dengan adanya anggaran dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya serta kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat

dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana selanjutnya yang lebih matang dan akurat.

Anggaran dapat berfungsi dengan baik jika taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang berupa faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran.

Faktor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

1. Faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri yakni :
 - a. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 - b. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlah maupun ketrampilan dan keahlian.
 - c. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - d. Fasilitas-fasilitas lain.
 - e. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan proyek.
2. Faktor *ekstern*, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan yang berpengaruh dalam kehidupan perusahaan. Seperti persaingan pertumbuhan penduduk, kemajuan teknologi dan sebagainya. Terhadap faktor ekstern ini, perusahaan tidak

dapat mengatur yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang.

D. Dasar-Dasar Anggaran

Dasar-dasar anggaran adalah asumsi-asumsi yang harus dipenuhi demi suksesnya suatu anggaran.

Dasar-dasar untuk suksesnya suatu anggaran adalah :

a) Adanya Struktur Organisasi yang Baik.

Supaya masing-masing bagian dalam organisasi tahu persis apa yang menjadi tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

b) Tersedianya Data Akuntansi yang Seksama.

Data-data akuntansi yang lengkap dan disusun rapi akan mendasari penelitian mendalam bagi perusahaan untuk menyusun anggaran.

c) Adanya Penelitian yang Seksama.

Penelitian yang seksama dilakukan untuk mengetahui kekurangan dari data-data untuk mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan perubahan yang mungkin terjadi.

d) Adanya Dukungan Pimpinan dan Pelaksana Anggaran.

Pelaksanaan anggaran harus mengetahui dan mengerti dengan jelas tujuan perusahaan agar anggaran dapat berjalan dengan baik. Untuk itu diperlukan kerjasama yang baik dengan pimpinan.

e) Adanya Sistem Pelaporan yang Baik.

Setiap laporan dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan alat ukur kelayakan anggaran.

E. Anggaran Komprehensif

Anggaran yang baik haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan, sehingga fungsi-fungsi anggaran benar-benar dapat berjalan dengan baik pula, anggaran yang menyeluruh seperti ini dinamakan anggaran komprehensif (*Komprehensif budget*).

1. *Forecasting Budget* yaitu anggaran berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan atau posisi jangka waktu yang akan datang, serta taksiran tentang keadaan atau posisi finansial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
2. *Variabel Budget*, yaitu anggaran yang berisi tentang tingkat perubahan biaya.
3. Analisa Statistik dan Matematika Pembantu, yaitu untuk membuat taksiran-taksiran serta dipergunakan untuk mengadakan penilaian dalam rangka mengadakan pengawasan kerja.
4. *Budget Report*, yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Dari pengertian mengenai *Forecasting Budget* dapatlah kita ketahui bahwa *Forecasting Budget* terdiri dari dua kelompok :

- a. *Operating Budget* yaitu anggaran yang berisi taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang.
- b. *Financial budget* yaitu anggaran yang berisi taksiran-taksiran tentang keadaan atau posisi financial perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.

Operating budget merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu yang akan datang pada dasarnya kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu meliputi dua sektor yaitu :

- 1) Sektor Penghasilan (*Revenue*).

Penghasilan adalah suatu kontribusi prestasi yang diterima oleh perusahaan atau sesuatu yang diberikan kepada pihak-pihak luar atau jasa-jasa yang diberikan kepada pihak lain.

Dipandang dari sudut hubungannya dengan usaha perusahaan, penghasilan dapat dibedakan menjadi dua sektor, yaitu :

- a. *Operating Revenue* dimana penghasilan yang diterima perusahaan berhubungan erat dengan usaha pokok perusahaan.
- b. *Non Operating Revenue*, dimana penghasilan yang diterima perusahaan tidak berhubungan dengan usaha pokok perusahaan.

2) Sektor Biaya (*Expense*).

Biaya adalah suatu kontra prestasi yang diberikan oleh perusahaan atas sesuatu yang diterima dari pihak lain, atau jasa yang diterima dari pihak lain.

Dipandang dari sudut hubungan dengan usaha utama perusahaan, biaya dapat dibedakan menjadi dua subsektor, yaitu :

- a) *Operating Expense*, yaitu penghasilan yang menjadi beban tanggungan perusahaan, yang berhubungan erat dengan usaha pokok perusahaan.

Operating expense dapat dibedakan menjadi tiga kelompok, yaitu :

- *Factory Cost*, yaitu semua biaya yang terjadi serta terdapat didalam lingkungan tempat dimana proses berlangsung. Biaya-biaya ini dibedakan lagi menjadi 3 kelompok :

- Biaya bahan mentah (*Direct Material*), yaitu biaya yang terjadi dari semua bahan-bahan yang dikerjakan dalam proses produksi, yang diubah menjadi barang jadi yang nantinya akan dijual.
- Upah tenaga kerja langsung (*Direct Labour*), yaitu upah yang dibayarkan perusahaan kepada tenaga

kerja yang secara langsung memproses bahan mentah, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.

- Biaya pabrik tidak langsung (*Factory Overhead*) yaitu semua biaya yang terdapat serta terjadi didalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi.
- b) *Administrasi Expense*, yaitu semua biaya yang terjadi serta terdapat dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.
- c) *Selling Expense*, yaitu semua biaya yang terjadi terdapat dilingkungan bagian penjualan serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan oleh bagian penjualan.
- d) *Non Operating Expense*, biaya yang menjadi beban perusahaan yang tidak berhubungan erat dengan usaha pokok perusahaan.

Operating budget sering pula disebut sebagai *Statement Budget* yang atas dasar kelengkapan isinya dapat dibedakan menjadi dua :

- ✓ *Master Income Statement Budget*, yaitu anggaran tentang penghasilan biaya perusahaan yang berisi taksiran-taksiran secara

garis besar dan kurang dijabarkan secara lebih rinci, seperti misalnya taksiran semesteran, tahunan dan sebagainya.

- ✓ *Income Statement Supporting Budget* yaitu anggaran tentang penghasilan dan biaya perusahaan yang berisi taksiran-taksiran yang terinci seperti misalnya bulanan, menurut departemen ataupun menurut jenis bahan langsungnya.

Anggaran yang termasuk didalamnya antara lain :

1. Anggaran penjualan, yang merencanakan secara lebih rinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang.
2. Anggaran produksi, yang meliputi :
 - a. Anggaran unit yang akan diproduksi.
 - b. Anggaran tentang bahan mentah yang terdiri dari :
 - Anggaran unit kebutuhan bahan mentah, mengenai apa yang dibutuhkan untuk proses produksi mendatang.
 - Anggaran pembelian bahan mentah, mengenai pembelian bahan mentah selama periode mendatang.
 - Anggaran biaya bahan mentah mengenai biaya bahan mentah untuk produksi selama periode mendatang.
 - c. Anggaran upah tenaga kerja langsung.
 - d. Anggaran biaya pabrik tak langsung.
3. Anggaran Biaya Administrasi.
4. Anggaran Biaya Penjualan.

5. Anggaran Penghasilan Bukan Utama (*Non Operating Revenue*).
6. Anggaran Biaya Bukan Utama (*Non Operating Expense*).
7. Anggaran-Anggaran Bahan Baku Langsung.

Didalam penyusunan anggaran bahan baku langsung, diperlukan tiga anggaran mengenai bahan baku langsung, yaitu :

1. Anggaran Unit Kebutuhan Bahan Baku Langsung.

Dengan Anggaran unit kebutuhan bahan baku dapat merencanakan secara lebih terinci tentang jumlah unit bahan baku yang diperlukan untuk penyelenggaraan proses produksi selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis bahan baku yang dibutuhkan, jumlah bahan baku yang dibutuhkan dan waktu bahan baku tersebut dibutuhkan, yang masing-masing dikaitkan dengan per jenis barang jadi yang membutuhkan bahan baku tersebut, serta tempat dimana bahan baku tersebut diolah.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran adalah :

- a. Anggaran unit yang diproduksi, khususnya rencana tentang kualitas dan kuantitas barang yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.
- b. Standar pemakaian, dalam rangka mengetahui jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi, umumnya perusahaan telah menetapkan standar-standar

pemakaian tiap jenis bahan baku. Untuk menetapkan angka-angka standar ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu :

- Berdasarkan data historis.
- Berdasarkan penelitian khusus seperti penelitian laboratories misalnya pengecekan kandungan air guna perhitungan penggalian untuk pondasi dan sebagainya.

2. Anggaran Pembelian Bahan Baku Langsung .

Anggaran ini meliputi rencana tentang kualitas, kuantitas serta kapan bahan tersebut akan dibeli.

Faktor-faktor apa yang harus dipertimbangkan dalam menyusun pembelian bahan baku langsung yaitu :

- a) Anggaran unit kebutuhan bahan baku.
- b) Biaya bahan harus ditanggung perusahaan setiap kali melakukan pembelian bahan baku.
- c) Biaya dan resiko yang harus ditanggung perusahaan sehubungan dengan penyimpanan bahan baku tersebut.
- d) Fluktuasi harga bahan baku dimasa mendatang.
- e) Tersedianya bahan baku di pasar.
- f) Modal kerja yang tersedia.
- g) Lamanya *lead time*, yaitu tenggang waktu antara bahan baku yang dibeli dengan bahan tersebut sampai di gudang.

3. Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung.

Kegunaan anggaran ini secara khusus, adalah sebagai dasar penyusunan *master income statement budget*.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku, antara lain :

- a. Anggaran unit kebutuhan bahan.
- b. Anggaran pembelian bahan.
- c. Metode akuntansi dalam pencatatan bahan baku yang dipakai oleh perusahaan.

Young (1985) dalam Asri dan Adisaputro (2001:142) mendefinisikan *slack* anggaran sebagai besaran dimana para manajer dengan sengaja memasukkan sumber daya yang berlebihan ke dalam anggaran, atau dengan sadar tidak menyatakan kemampuan produktif yang sebenarnya. Penciptaan *slack* anggaran utamanya dapat dihubungkan pada tendensi para manajer untuk mengendalikan sumber daya.

2.2 Model Penelitian

Model penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif, yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 1999:36).

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Lestari (2000) meneliti pengaruh partisipasi anggaran dan komitmen organisasi terhadap *budget slack*. Penelitian ini terinspirasi oleh Ivan (1999). Sampel yang dipergunakan dalam penelitian ini lebih kecil ruang lingkupnya. Lestari mengambil sample perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur dan jasa yang berlokasi di Semarang. Hasil penelitian ini mempertegas penelitian Ivan (1999) partisipasi anggaran mempunyai pengaruh signifikan terhadap *slack anggaran*.

Herlina (2002) meneliti mengenai anggaran proyek sebagai alat pengendalian dalam pengambilan keputusan pada perusahaan jasa konstruksi PT Waskita Karya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyimpangan biaya bahan baku disebabkan oleh fluktuasi harga bahan baku di pasar, hal ini merupakan faktor eksternal diluar kendali perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi Konsep

Definisi konsep adalah definisi yang diberikan kepada obyek pengamatan suatu penelitian atau dengan kata lain definisi konsep adalah merupakan definisi menurut para pakar yang telah dituangkan dalam buku-buku teks.

Sistem Pengendalian Manajemen adalah sebuah sistem yang terdiri dari beberapa anak sistem yang berkaitan, yaitu : pemrograman, penganggaran, akuntansi, pelaporan dan pertanggungjawaban untuk membantu manajemen mempengaruhi orang lain dalam sebuah perusahaan agar mau mencapai tujuan perusahaan melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien (Arief Suadi, Ph.D).

Pada saat perusahaan didirikan, perencanaan baru dapat dilakukan setelah tujuan dan strategi pencapaian tersebut ditentukan. Sebaliknya, setelah perusahaan berjalan, realisasi yang efektif dan efisien namun tidak mencapai tujuan perusahaan dapat menimbulkan evaluasi terhadap program, strategi atau tujuan perusahaan, dan hal ini dapat terjadi berulang kali. Sehingga yang dimaksud dengan **tingkat efisiensi** adalah tolak ukur atas kemampuan dalam menjalankan suatu tugas dengan baik dan tepat seperti tidak membuang waktu, tenaga dan biaya.

Anggaran adalah merupakan rencana keuangan perusahaan yang sekaligus dipakai dasar sistem pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang. Dalam penyusunan anggaran ditentukan tujuan keuangan yang akan dicapai yang umumnya dinyatakan dengan jumlah laba perusahaan, oleh karena itu penganggaran sering disebut dengan perencanaan laba (*profit planning*).

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan peneliti sendiri dan menjelaskan bagaimana peneliti itu mengukur variabel-variabel yang terdapat dalam penelitiannya. Agar lebih jelas tentang pengertian definisi operasional, maka dalam hal ini akan dijelaskan beberapa pengertian definisi operasional menurut para ahli.

Kountur (2007) mengatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur. Definisi operasional ini memberikan informasi yang diperlukan untuk mengukur variabel yang akan diteliti. Dengan kata lain, definisi operasional adalah definisi yang dibuat oleh peneliti itu sendiri.

Suyanto dan Salamah (2009) mengatakan bahwa definisi operasional yaitu konsep atau teori yang dapat diukur (*measureable*) atau diamati (*observable*).

Nazir (2009) mengatakan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu konstruk dengan menggunakan

konstruks yang lain. Berdasarkan uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa definisi operasional adalah suatu definisi diberikan oleh peneliti dan sekaligus memberikan penjelasan tentang cara mengukur masing-masing variabel penelitian. Misalnya dalam ukuran berat, ukuran waktu, ukuran kecepatan, ukuran unit, ukuran mata uang, ukuran persentase dan lain sebagainya. Definisi operasional diperlukan untuk memudahkan peneliti sendiri dalam mengolah dan menganalisis data penelitiannya atau dengan kata lain yaitu dimaksud dengan definisi operasional yaitu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberikan ciri yang menspesialisasikan kegiatan atau memberikan suatu operasional untuk mengukur suatu variabel sebagai suatu indikator.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan dan aktifitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus menerus.

Tujuan perancangan suatu sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Diperolehnya keandalan dan integritas informasi.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku.
3. Melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien.

Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan.

Efisiensi menurut Mulyamah (1987;3) yaitu merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataan lain penggunaan yang sebenarnya. Sedangkan pengertian efisiensi menurut SP.Hasibuan (1984;233-4) yang mengutip pernyataan H. Emerson efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Dengan kata lain hubungan antara apa yang telah diselesaikan.

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (1989:6) mengemukakan bahwa **Anggaran** adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan Pengawasan.

Gomes (1995,p.87-88) mengungkapkan **Anggaran** sebagai suatu dokumen yang berusaha untuk mendamaikan prioritas-prioritas program dengan sumber-sumber pendapatan yang diproyeksikan. Anggaran menggabungkan suatu pengumuman dari aktivitas organisasi atau tujuan untuk suatu jangka waktu yang ditentukan dengan informasi mengenai dana yang dibutuhkan untuk aktivitas tersebut atau untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam perhitungan biaya proyek jenis-jenis biaya dapat dibedakan sebagai berikut :

A. Biaya Langsung (*Direct Cost*)

Yang dimaksud dengan biaya langsung adalah biaya yang berhubungan dengan konstruksi/bangunan (Mhd Amar Faiz, A.Md:2011), diantaranya adalah :

- a) **Biaya Bahan Baku (*Raw Material*)** adalah biaya bahan yang digunakan dalam membuat produk dimana bahan tersebut secara menyeluruh tampak pada produk jadinya (atau merupakan bagian terbesar dari bentuk barang). Biaya bahan baku (*raw material cost*) adalah seluruh biaya untuk memperoleh sampai dengan bahan siap untuk digunakan yang meliputi harga bahan, ongkos angkut, penyimpanan dan lain-lain (R A Supriyono, S.U:2000). Dalam mengendalikan dan mengawasi biaya banyak perusahaan menggunakan Biaya standar (*standard cost*) yaitu menetapkan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan per satuan produk, jadi perusahaan akan membuat perencanaan biaya dan pada akhir periode akan diketahui biaya yang sebenarnya terjadi dan biasanya jarang sekali pengeluaran sesungguhnya sama dengan standar dan perbedaan ini disebut selisih (*Variances*).

b) Biaya Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan usaha fisik atau mental yang dikeluarkan karyawan untuk mengolah produk. **Biaya tenaga kerja** adalah harga yang dibebankan untuk penggunaan tenaga kerja manusia tersebut atau biaya upah yang digunakan dalam membuat produk dimana bahan tersebut secara menyeluruh tampak pada produk jadinya (R A Supriyono, S.U:2000).

Untuk menghitung biaya tenaga kerja mengenai upah tenaga bangunan perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- Untuk menghitung upah buruh dibedakan dalam : upah harian, borongan per unit volume atau borong keseluruhan (borong dol) untuk daerah-daerah tertentu.
- Selain tarif upah perlu juga diperhatikan faktor-faktor kemampuan dan kapasitas kerjanya.
- Perlu diketahui apakah buruh atau mandor dapat diperoleh dari daerah sekitar lokasi proyek atau tidak. Bila tidak, berarti harus didatangkan buruh dari daerah lain. Ini menyangkut masalah : ongkos transport dari

daerah asal ke lokasi proyek, penginapan, gaji ekstra dan lain sebagainya.

- Undang-undang perburuhan yang berlaku perlu diperhatikan.

Sedangkan yang dimaksud dengan **selisih upah langsung** adalah perbedaan antara upah langsung standar dengan upah langsung yang dibayarkan sesungguhnya. Jumlah selisih upah langsung dicari sebagai berikut :

Upah Langsung Sesungguhnya	xxx
Upah Langsung Standar	xxx
	—— -
Selisih Upah Langsung	xxx

B. Biaya Tak Langsung (*Indirect Cost*)

Biaya tak langsung adalah biaya yang tidak secara langsung berhubungan dengan konstruksi/bangunan tetapi harus ada dan tidak dapat dilepaskan dari proyek tersebut (Mhd Amar Faiz, A.Md:2011), diantaranya adalah :

1. Biaya Overhead

Biaya Overhead adalah seluruh biaya produksi yang dikeluarkan dalam membuat produk selain biaya bahan baku

dan biaya tenaga kerja yang direncanakan akan dibayarkan dalam satu periode tertentu (R A Supriyono, S.U:2000).

Biaya Overhead dapat digolongkan menjadi 2 jenis biaya, yaitu:

1) Overhead Proyek (dilapangan), diantaranya adalah :

- Biaya personil di lapangan
- Fasilitas sementara proyek seperti biaya untuk pembuatan : gudang, kantor, penerangan, pagar, komunikasi, transportasi.
- Bank Garansi, bunga bank, ijin bangunan, pajak.
- Peralatan kecil yang umumnya habis/terbuang setelah proyek selesai.
- Foto-foto dan gambar jadi (*asbuild drawing*).
- Kualitas kontrol, seperti test tekan kubus/silinder beton, baja sondir, boring.
- Rapat-rapat di lapangan.
- Biaya-biaya pengukuran.

2) Overhead Kantor.

Adalah biaya untuk menjalankan suatu usaha, termasuk didalamnya seperti sewa kantor dan fasilitasnya, honor pegawai, ijin-ijin usaha, prakwalifikasi, referensi bank, anggota assosiasi.

C. Biaya tak terduga/*Contigencies*.

Biaya tak terduga adalah salah satu biaya tak langsung, yaitu biaya untuk kejadian-kejadian yang mungkin terjadi atau mungkin tidak (Mhd Amar Faiz, A.Md:2011). Misalnya naiknya muka air tanah, banjir, longsornya tanah dan sebagainya. Berapa biaya yang perlu kita sediakan untuk ini? Ternyata lebih sulit dihitung dari pada biaya langsung. Pada umumnya biaya ini diperkirakan antara 0,5 sampai 5 % dari biaya total proyek.

D. Keuntungan/*profit*.

Untuk inilah seseorang mau mengambil resiko menjadi kontraktor. Kalau tanpa keuntungan, siapa yang akan mau? Karena itulah perlu diingat bahwa keuntungan tidak sama dengan gaji. Keuntungan adalah hasil jerih payah dari keahlian, ditambah hasil dari faktor resiko. Semua jenis biaya diatas adalah biaya yang mau tidak mau harus dikeluarkan. Maka satu-satunya biaya yang dapat kita tambah atau dikurangi adalah keuntungan. Bila kita ingin memenangkan suatu tender sedangkan saingannya cukup banyak, maka kita berani untuk menurunkan harga penawaran dengan mengurangi keuntungan.

3.3 Populasi dan Sampel

Tempat atau lokasi penelitian yang dipilih oleh seorang peneliti berhubungan dengan topik yang dipilih oleh peneliti. Tempat atau lokasi penelitian yang penulis anggap cukup mewakili dengan topik yang penulis

ambil yaitu suatu perusahaan jasa kontraktor yaitu PT Teguh Karya Graharta yang menjadi objek dalam penelitian ini. PT Teguh Karya Graharta yang berlokasi di Jalan Puspowarno Raya No. 8, Semarang.

Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah keseluruhan proyek yang dikerjakan oleh PT Teguh Karya Graharta antara lain Pekerjaan Bangunan Gudang, Pertokoan atau Ruko, Showroom dan Bengkel, Bangunan Pabrik hingga Pekerjaan Pembangkit Listrik Tenaga Uap. Proyek tersebut diantaranya Pabrik Gula di Cepiring dan Cilegon, Kantor cabang Bank Mandiri, Dealer Sepeda Motor di beberapa kota di Indonesia, Bangunan Ruko di Thamrin Square Semarang, Pabrik Minyak Kelapa Sawit di beberapa tempat di Provinsi Kalimantan Tengah termasuk di dalamnya Pembangunan Struktur dan Infrastrukturnya hingga pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap di beberapa tempat seperti di Balikpapan, Nusa Tenggara Timur dan Sulawesi Tenggara.

Teknik sampel yang digunakan adalah Teknik Sampling Tidak Berpeluang (*non-probability sampling/judgment*). Prosedur pengambilan sampel ini tergantung pada kebijakan dan pengalaman, tanpa memperhatikan kaidah-kaidah *probability*. Bias dan *sampling error* pengambilan sampel ini tidak dapat ditentukan berdasarkan sampel yang terpilih, sehingga kurang dapat dipertanggungjawabkan untuk analisis secara statistik. Sampel yang diambil yaitu Proyek Pabrik Gula PT XXX di Propinsi Banten dan Proyek Jalan dan Lantai Pabrik Kelapa Sawit PT ABC di Propinsi Kalimantan

Tengah dikarenakan hanya data tersebut yang diberikan oleh perusahaan.

Untuk data proyek lainnya tidak diijinkan untuk dipublikasikan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam mencapai tujuan penelitian yang optimal, penulis mengumpulkan informasi dan data melalui literatur. Penulis menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu :

3.4.1 Data Primer

Metode ini dilakukan dengan cara mendapatkan data-data yang diperlukan secara langsung dari objek yang diteliti.

- Wawancara (*interview*).

Untuk mendapatkan data selengkap-lengkapny dilakukan wawancara beberapa kali, sebelumnya telah dipersiapkan beberapa pertanyaan yang bersifat deskriptif (kuesioner) dan setiap jawaban yang diberikan langsung penulis catat dengan tujuan agar informasi yang diberikan tidak mengalami penyimpangan.

Wawancara dilakukan dengan beberapa staf yang bertanggung jawab tentang pelaksanaan anggaran.

- Menyaksikan dokumen-dokumen yang digunakan oleh pegawai perusahaan dalam pekerjaan sehari-hari. Namun hal ini bersifat rahasia dan tidak diizinkan untuk diungkapkan.

3.4.2 Data Sekunder

Pengumpulan data dari PT Teguh Karya Graharta yang dilakukan dengan buku-buku perpustakaan yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dianalisis oleh penulis. Riset pustaka ini penulis peroleh dari perpustakaan.

3.5 Metode Analisis

Langkah-langkah yang akan digunakan penulis dalam menganalisa data-data yang telah diperoleh dari PT Teguh Karya Graharta adalah sebagai berikut:

3.5.1 Perhitungan Selisih Harga Bahan Baku

Menganalisa biaya bahan baku, dengan membandingkan antara biaya bahan baku yang dianggarkan, dengan biaya bahan baku yang sesungguhnya.

Secara sistematis selisih harga bahan baku dapat dinyatakan dengan rumus :

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} \times \text{KS}) - (\text{HS} - \text{KS}) \\ &= (\text{HS} - \text{HSt}) \text{KS} \end{aligned}$$

dimana,

SHB = Selisih Harga Bahan Baku

HS = Harga Beli Sesungguhnya Setiap Satuan

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang Dibeli

HSt = Harga Beli Standar Setiap Satuan

3.5.2 Perhitungan Selisih Tarip Upah Langsung

Menganalisa tarip upah langsung, dengan membandingkan antara tarip upah yang dianggarkan, dengan tarip upah sesungguhnya.

Secara sistematis selisih harga bahan baku dapat dinyatakan dengan rumus :

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TS} \times \text{JS}) - (\text{TSt} \times \text{JS}) \\ &= (\text{TS} - \text{TSt}) \text{JS} \end{aligned}$$

dimana,

STU = Selisih Tarip Upah Langsung

TS = Tarip Sesungguhnya dari Upah Langsung per Jam

TSt = Tarip Standar dari Upah Langsung per Jam

JS = Jam Sesungguhnya

Apabila, $\text{TS} > \text{TSt}$, maka selisih tarip upah langsung sifatnya tidak menguntungkan (*unfavorable*), atau *rugi*

Apabila, $\text{TS} < \text{TSt}$, maka selisih tarip upah langsung sifatnya menguntungkan (*favorable*) atau *laba*

Dari hasil selisih tersebut akan dievaluasi komponen-komponen dalam anggaran biaya proyek yang berhubungan dengan kinerja manajer guna pengambilan suatu keputusan.

3.5.3 Perhitungan Selisih Biaya Overhead

Menganalisa seluruh biaya produksi yang dikeluarkan dalam membuat produk selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja yang direncanakan akan dibayarkan dalam satu periode tertentu, dengan biaya yang sesungguhnya terjadi.

STIE BPD Jateng

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Teguh Karya dari perusahaan keluarga yang dibentuk pada tahun 1990-an. Pada awalnya Teguh Karya badan hukumnya berbentuk CV hingga akhirnya menjadi Perusahaan Terbatas yang saham-sahamnya dimiliki oleh orang-orang yang masih terdapat hubungan kekerabatan.

Awalnya lingkup pekerjaannya meliputi pekerjaan renovasi rumah tinggal. Setelah berjalan satu dekade, perusahaan mulai memperluas usahanya sebagai kontraktor yang melakukan beberapa terobosan seperti pekerjaan konstruksi baja, pertokoan atau ruko, showroom dan bengkel, gudang, bangunan pabrik hingga pekerjaan Pembangkit Listrik Tenaga Uap.

Proyek tersebut diantaranya Pabrik Gula di Cepiring dan Cilegon, Kantor cabang Bank Mandiri serta Dealer Sepeda Motor di beberapa kota di Indonesia, Bangunan Ruko di Thamrin Square Semarang, Pabrik Minyak Kelapa Sawit di beberapa tempat di Provinsi Kalimantan Tengah hingga pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap di beberapa tempat seperti di Balikpapan, Nusa Tenggara Timur dan Sulawesi Tenggara. Bahkan saat ini juga sedang dirintis Pembangkit Listrik Tenaga Uap di Maluku.

4.1.2 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Dalam rangka untuk membuktikan kinerjanya PT Teguh Karya Graharta berupaya memenuhi kebutuhan dari setiap konsumennya dan meningkatkan kemampuan di bidang lainnya seperti perumahan, dermaga dan pelabuhan serta mekanikal dan electrical.

Memasuki era globalisasi, PT Teguh Karya Graharta merumuskan kembali visi, misi, strategi, sistem, struktur dan juga budaya perusahaan.

Beberapa tujuan yang ingin dicapai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang atau secara lebih jelasnya sebagai berikut :

- a. Tujuan Jangka Pendek :
 - Meningkatkan kualitas pelayanan jasa.
 - Memperoleh laba yang lebih maksimal.
- b. Tujuan Jangka Panjang.
 - Memperluas jaringan konsumen dan memperluas cakupan pekerjaan.
 - Meningkatkan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

4.1.3 Struktur Organisasi

Bagi perusahaan proses pengorganisasian merupakan upaya untuk menentukan tugas yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi, yang meliputi pembagian kerja secara tepat diantara pegawai perusahaan, dan penetapan mekanisme untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas

perusahaan. Adapun bentuk struktur organisasi yang digunakan PT Teguh Karya Graharta menunjukkan suatu saluran komunikasi yang resmi, Pelimpahan wewenang berlangsung secara vertical dari pimpinan tertinggi kepada unit bawahannya.

Dalam struktur organisasi PT Teguh Karya Graharta dapat terlihat bahwa pimpinan tertinggi adalah komisaris yang mewakili pemegang saham. Direktur utama dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh 3 divisi yaitu meliputi :

1. Divisi Akuntansi.
2. Divisi Pemasaran dan Sumber Daya Manusia.
3. Divisi Teknik.

Adapun cakupan masing-masing bagian, tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing divisi dalam struktur organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komisaris.

Mewakili pemegang saham.

2. Direktur.

Tugas pokok direktur adalah :

- Memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan dan senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan.
- Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan.

- Mewakili perusahaan didalam dan diluar pengadilan dan melakukan segala tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun mengenai pemilikan serta mengikat perusahaan dengan pihak lain dan pihak lain dengan perusahaan.

Direktur mempunyai hak dan wewenang :

- Menetapkan kebijaksanaan dalam memimpin dan mengurus perusahaan.
- Mengatur ketentuan-ketentuan tentang kepegawaian perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan keputusan rapat umum pemegang saham.

Direktur berkewajiban :

- Mengusahakan dan menjamin terlaksananya kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan lapangan usahanya.
- Menyiapkan pada waktunya rencana jangka panjang perusahaan rencana kerja dan anggaran perusahaan tahunan termasuk rencana-rencana kegiatan perusahaan dan menyampaikan kepada komisaris dan pemegang saham.

3. Divisi Akuntansi meliputi :

Akuntansi Keuangan.

Tugas dan tanggung jawab bagian penerimaan, pengeluaran dan perbankan :

- Menyusun anggaran penerimaan dan pengeluaran perusahaan.
- Melakukan verifikasi atas pendapatan dan pembelanjaan di kantor.
- Mengurus pencairan piutang/tagihan yang diproses.
- Memantau dan mengevaluasi piutang dan pekerjaan dalam pelaksanaan.
- Membuat laporan evaluasi pengeluaran beban administrasi dan umum.
- Menyusun pedoman/petunjuk administrasi keuangan perusahaan.
- Mengevaluasi dan membayar hutang kepada mitra usaha.
- Mengendalikan pelaksanaan kebijaksanaan kesatuan likuiditas perusahaan.
- Mengalokasikan dana kerja.
- Memberikan petunjuk tentang sumber dan penggunaan dana.
- Mengurus perkreditan, perbankan, asuransi dan agunan.
- Mengurus sumber dana dari lembaga keuangan dan bank.
- Mencatat, menyimpan dan mengelola uang kas perusahaan.
- Memproses dokumen untuk memperoleh fasilitas berkaitan dengan peralatan dan perlengkapan kerja.
- Membuat laporan dan evaluasi tentang pelaksanaan tugas.

Akuntansi Pajak

Tugas dan tanggung jawab bagian akuntansi pajak mencakup :

- Melakukan evaluasi anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.
- Menyelenggarakan pembukuan seluruh unit melalui proses komputerisasi/manual secara rutin dan berlanjut.
- Menyusun neraca dan perhitungan rugi/laba perusahaan.
- Memberikan petunjuk dan pengarahannya tentang pemeriksaan data dan keuangan dengan komputer.
- Menyusun laporan sumber dan penggunaan dana.
- Memberikan petunjuk akuntansi keuangan.
- Menghitung biaya penyusutan aktiva tetap dalam laporan keuangan.
- Menyelesaikan penyeteroran pajak dan pelaporan pajak.
- Membuat laporan dan evaluasi tentang pelaksanaan tugas.

4. Divisi Pemasaran dan Sumber Daya Manusia.

Tugas dan tanggung jawab bagian penganggaran mencakup :

- Membuat program kegiatan tender.
- Mengikuti kegiatan pra tender dan perhitungan tender.

- Melakukan penelitian terhadap sumber-sumber bahan, tenaga kerja, peralatan dan transportasi serta informasi lainnya yang berkaitan dengan perhitungan tender.
- Memilih metode pelaksanaan yang efektif dan efisien.
- Menyusun laporan analisa hasil tender untuk kepentingan strategi pemasaran.
- Mengkaji pasal-pasal yang mengandung kekuatan dan kelemahan yang berkaitan dengan hak dan kewajiban dalam kontrak.
- Menyiapkan dan menyelesaikan kontrak yang ditandatangani oleh pemberi tugas.
- Membuat laporan dan evaluasi tentang pelaksanaan tugasnya.

5. Divisi Teknik mencakup :

Perencanaan.

Tugas dan tanggung jawab bagian perencanaan meliputi :

- Menyiapkan rencana pelaksanaan dan membantu perhitungan anggaran proyek dan tendernya ditandatangani.
- Menganalisa dan memproses untuk mendapat persetujuan dan pengesahan Direksi.

Pelaksanaan.

Tugas dan tanggung jawab bagian pelaksanaan meliputi :

- Mengevaluasi pelaksanaan rencana pelaksanaan proyek.
- Mengevaluasi perhitungan rugi/laba proyek secara lengkap.
- Melakukan pemeriksaan setempat dan memberikan petunjuk operasional di proyek.
- Mengevaluasi efisiensi biaya dan produktivitas pemakaian sumber daya di proyek.
- Menyiapkan laporan operasional proyek secara berkala.
- Memantau pelaksanaan pembuatan laporan akhir proyek.
- Memberikan saran alternatif metode konstruksi dan pemecahan problema serta tindakan turun tangan di proyek dan usaha diversifikasi.
- Menganalisa realisasi beban dan usaha diversifikasi dan melaporkan hasil analisa kepada atasan.
- Pembuatan laporan dan evaluasi tentang pelaksanaan tugasnya.

4.1.4 Proses Pembuatan Anggaran Bahan Baku

Proses pembuatan anggaran ini dimaksudkan untuk mengetahui cara-cara terbuatnya suatu anggaran sampai dengan proyek berjalan. Sebelum menyinggung lebih jauh tentang proses pembuatan anggaran, penulis perlu membahas sedikit mengenai cara mendapatkan kontrak yaitu meliputi :

1. **Tender Terbuka.**

Merupakan tender yang bersifat bebas. Perusahaan manapun berhak untuk mengikuti tender, tapi hanya perusahaan yang dapat meminimalkan perkiraan biaya kontrak yang akan memenangkan tender, kemungkinan dapat diminta lagi untuk merevisi biaya yang dibuat oleh klien, setelah itu diadakan persetujuan perjanjian kontrak.

2. **Tender Tertutup.**

Merupakan tender penunjukan. Biasanya klien telah menjadi pelanggan dan mengenal betul perusahaan tersebut, misalkan perusahaan tersebut ahli dalam bidang pengerjaan proyek tertentu. Besarnya biaya proyek dapat langsung dinegosiasikan pada saat itu juga.

Tender merupakan ajang penawaran kalkulasi biaya, agar terselenggara perjanjian kontrak dengan klien. Dalam hal ini penulis mengambil contoh suatu proyek yang cara mendapatkan kontrak melalui tender terbuka, yang juga digunakan sebagai contoh dalam pembahasan analisa bahan baku langsung. Adapun proses ini dibahas, karena ada hubungan yang erat antara pembuatan dan pengendalian anggaran.

Proses awal dibuatnya suatu anggaran adalah PT Teguh Karya Graharta menerima disain berupa gambar, peruntukan, dan anggaran dari klien. Disain

yang dikirim oleh klien diberikan kepada bagian logistik untuk diperhitungkan dan dibuat estimasi biaya yang akan dikeluarkan perusahaan. Mengenai jumlah dan harga bahan baku yang dibutuhkan, upah buruh serta profit yang diinginkan, kemudian memberikan perkiraan anggaran kepada klien yang biasanya digunakan untuk melakukan penawaran atau tender.

Walaupun klien sudah memilih PT Teguh Karya Graharta sebagai kontraktor yang akan membangun proyek tersebut, diadakan kembali penawaran juga saran yang mengubah bagian dari disain klien, yang tentunya juga akan mengubah nilai kontrak yang akan dikerjakan tersebut. Disain berikut hasil diskusi perubahan-perubahan diberikan kepada divisi perencanaan untuk dibuat suatu disain baru sesuai dengan keinginan klien. Divisi perencanaan juga membuat paket-paket pengerjaan proyek, schedule pelaksanaan proyek dan penerapan anggaran biaya tersebut pada setiap kemajuan proyek.

Seluruh *schedule* pelaksanaan proyek, dan rincian biaya-biaya diperlihatkan kembali kepada klien untuk ditandatangani oleh kedua belah pihak yaitu klien dan direksi PT Teguh Karya Graharta setelah kontrak ditandatangani maka salinan *schedule*, anggaran, disain dan hal-hal yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pembangunan proyek diberikan kepada pelaksanaan untuk dilaksanakan pengerjaannya, dan dibuat permintaan pembelian bahan baku yang diberikan kepada bagian pembelian untuk dibuatkan *Purchase Order*.

4.2 Deskripsi Hasil Penelitian

Biaya proyek merupakan salah satu pengeluaran perusahaan yang memerlukan pengendalian, perusahaan harus melakukan pengendalian atas biaya langsung supaya dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu penunjang agar pelaksanaan suatu aktivitas menjadi efektif dan efisien adalah dengan adanya sistem pengendalian yang menjamin dipenuhinya kebijakan manajemen.

4.2.1 Sistem Pengendalian pada Biaya Proyek meliputi : **Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja dan Biaya Overhead**

Sehubungan dengan pengendalian biaya proyek maka **pembuatan anggaran** yang lebih dikenal dengan **estimasi biaya** merupakan hal penting dalam dunia konstruksi. Ketidak-akuratan dalam estimasi dapat memberikan efek negatif pada seluruh proses konstruksi dan semua pihak yang terlibat.

Estimasi biaya berdasarkan spesifikasi dan gambar kerja yang disiapkan owner harus menjamin bahwa pekerjaan akan terlaksana dengan tepat dan kontraktor dapat menerima keuntungan yang layak. Estimasi biaya dikerjakan sebelum pelaksanaan fisik dilakukan dan memerlukan analisis detail dan kompilasi dokumen penawaran dan lainnya. Estimasi biaya mempunyai dampak pada kesuksesan proyek dan perusahaan. Keakuratan dalam estimasi biaya tergantung pada keahlian dan kerajinan estimator dalam mengikuti seluruh proses pekerjaan dan sesuai dengan informasi terbaru.

Salah satu metode yang digunakan untuk melakukan estimasi biaya penawaran untuk Biaya Bahan Baku dan Biaya Tenaga Kerja adalah menghitung secara detail harga satuan pekerjaan berdasarkan nilai indeks atau koefisien untuk analisis biaya bahan baku dan biaya upah tenaga kerja. Saat ini para estimator di Indonesia masih banyak mengacu pada BOW (*Burgerlijke Open bare Werken*) yang ditetapkan tanggal 28 Februari 1921 pada jaman pemerintah Belanda. Sudah ada upaya yang dilakukan oleh Puslitbang Pemukiman, Departemen Kimpraswil untuk memperbaharui BOW tersebut dengan membuat Standar Nasional Indonesia (SNI), meskipun belum mencakup seluruh jenis pekerjaan. Pada kedua acuan tersebut yang dicantumkan adalah nilai-nilai indeks atau koefisien yang didefinisikan sebagai faktor pengkali pada perhitungan biaya bahan dan upah kerja tukang pada setiap satuan jenis pekerjaan. Metode ini dapat dilakukan apabila rencana gambar teknis dan persyaratan teknis telah tersedia sehingga volume pekerjaan dapat dihitung.

Pada awalnya estimasi biaya penawaran yang menggunakan panduan tersebut adalah untuk menstandarkan harga bangunan berdasarkan kualitas bangunan yang sama. Hal ini sangat membatasi para estimator apabila harus memperhitungkan berbagai faktor resiko yang berbeda pada setiap daerah. Resiko ketidak-seragaman ketrampilan tukang, bervariasinya mutu bahan di setiap daerah, kendala-kendala teknis lainnya yang mempengaruhi pemilihan

metoda konstruksi dan lain sebagainya adalah merupakan faktor yang berpengaruh pada estimasi biaya penawaran.

Hal lain yang berpengaruh dalam estimasi biaya penawaran adalah produktivitas kerja dari para tukang yang melakukan pekerjaan sama yang berulang. Hal ini sangat penting mengingat bahwa efisiensi pekerjaan juga dipengaruhi dengan faktor pembelajaran atau *learning effect* sehingga kebutuhan waktu pelaksanaan pekerjaan pada waktu pertama kali pekerjaan dilakukan akan berbeda dengan pelaksanaan yang kedua dan seterusnya. Hal ini tentu saja dapat mempengaruhi jumlah biaya yang diperlukan apabila tingkat ketrampilan tukang dan kebiasaan tukang berbeda.

Selain hal tersebut diatas, juga perlu dikaji produktivitas kerja yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, dengan cara membuat model pekerjaan pada konstruksi bangunan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui jumlah waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengamati kendala-kendala teknis dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga dapat diukur faktor pengaruh lain yang harus diperhitungkan pada estimasi biaya pekerjaan.

Mengapa selalu terjadi perbedaan perhitungan antara biaya estimasi dengan biaya aktual?

Hal ini dapat terjadi karena beberapa hal yaitu :

1. Perhitungan jumlah/volume.
2. Harga material.

3. Upah tenaga kerja.
4. Prakiraan produktivitas pekerja.
5. Metoda kerja.
6. Biaya peralatan konstruksi.
7. Biaya pekerjaan tak langsung.
8. Bayaran untuk sub-kontraktor.
9. Bayaran untuk supplier material.
10. Ketidak-pahaman kondisi lokasi.
11. Faktor-faktor yang bersifat lokal.
12. Biaya yang berkaitan dengan waktu pelaksanaan konstruksi.
13. Biaya-biaya awal pelaksanaan.
14. Overhead.
15. Pertimbangan keuntungan.
16. Alokasi resiko dan biaya tak terduga.
17. Kesalahan dalam rumusan estimasi.
18. Informasi dasar yang biasa digunakan untuk perumusan estimasi biaya.
19. Tekanan pasar.

Alasan-alasan tersebutlah yang menjadi tugas estimator untuk meminimalisasi perbedaan tersebut dengan cara memahami rencana proyek, kondisi setempat, dan beberapa faktor resiko lainnya.

Ada beberapa metoda dalam melakukan estimasi biaya konstruksi yaitu :

1. Estimasi harga-pasti (*fixed-price*).

a. Metoda lumpsom (*lumpsom estimate*).

Metoda ini umumnya dilakukan bila jenis pekerjaan dan jumlahnya telah diketahui dan dikenal benar. Kontraktor berani mengambil resiko. Bila ketidakpastian terjadi di lapangan, maka tingkat resiko yang dipikul kontraktor lebih besar. Keuntungan bagi owner adalah bahwa harga konstruksi diketahui dengan baik sehingga memudahkan untuk menentukan anggaran.

b. Metoda harga satuan (*unit-price estimate*).

Metoda harga satuan biasanya berdasarkan harga satuan setiap jenis pekerjaan. Dalam penawaran juga dicantumkan juga estimasi jumlah setiap jenis pekerjaan untuk mendapatkan total biaya yang mana volume jumlah hanya berdasarkan pada gambar rencana arsitektur yang belum tentu dijamin keakuratannya. Seperti halnya pada cara estimasi lumpsom, survey jumlah dibuat untuk setiap jenis penawaran. Biaya total proyek dihitung meliputi tenaga kerja, material, peralatan, sub-kontrator, overhead, markup, dsb.

2. Estimasi harga-perkiraan (*approximate estimate*).

Metode ini didasarkan fakta perincian biaya dari proyek sebelumnya. Ada beberapa metoda yang termasuk kategori ini yaitu :

- a) Harga per fungsi, metoda ini didasarkan pada estimasi biaya setiap jenis penggunaan.
- b) Harga luas, metoda ini menggunakan harga per luas lantai.
- c) Harga volume kubik, metoda ini didasarkan pada volume bangunan.

Seorang estimator akan berusaha melakukan estimasi biaya sedekat mungkin dengan kebutuhan biaya aktual akan sering menjumpai beberapa kesulitan yaitu :

1. Masalah memilih metode kerja.

Dalam setiap jenis pekerjaan mungkin terdiri dari beberapa metoda kerja. Sebagai contoh seorang estimator harus mengasumsikan terlebih dahulu berapa tukang yang diperlukan dalam melakukan pekerjaan dinding pasangan bata, apakah diperlukan pekerja 3 orang atau 4 orang untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik? Bagaimana mengawasi pekerjaan? Apa saja kendala yang dihadapi? Semua pertanyaan-pertanyaan tersebut harus dicari solusinya dan dipilih yang paling ekonomis.

2. Masalah kebutuhan tenaga kerja.

Untuk mengasumsikan kebutuhan tenaga kerja, biasanya didasarkan pada hasil kinerja pekerjaan sebelumnya untuk satu jenis pekerjaan yang sama. Dengan demikian dokumentasi pekerjaan di lapangan sangat berguna untuk membantu para estimator dalam menganalisa proyek berikutnya. Manipulasi data mungkin tetap diperlukan, misalnya karena terjadi penurunan kondisi pekerjaan.

3. Masalah upah tenaga kerja.

Berapa biaya yang diperlukan untuk tukang? Seorang estimator harus memperkirakan biaya tersebut. Biaya tukang akan bervariasi tergantung pada pekerjaan, keahlian, peraturan upah minimum, kondisi pasar, dan sebagainya.

4. Masalah biaya material (yang terpakai dan terbuang).

Hal ini dapat diperkirakan dengan tepat apabila material tersedia dan banyak dijual di pasaran. Jumlah material yang diperlukan harus dihitung berdasarkan gambar kerja dan tidak tergantung pada kinerja tukang atau metoda kerja. Akan tetapi seorang estimator tidak hanya mempertimbangkan material yang diperlukan dalam pekerjaan, tetapi juga perkiraan material yang terbuang. Faktor ini sangat bervariasi dan tergantung pada kinerja dan prosedur kerja yang dipakai oleh tukang.

5. Masalah biaya overhead dan keuntungan.

Jumlah ini akan tergantung pada kebijakan perusahaan, kondisi pasar, dan banyak variable lainnya.

Perhitungan estimasi biaya konstruksi juga dipengaruhi oleh lokasi. Seorang estimator harus sadar betul bahwa suatu harga di lokasi A yang berada di pusat kota akan berbeda dengan dengan lokasi B yang berada di daerah pegunungan.

Faktor lokasi muncul karena terdapat beberapa perbedaan yang menimbulkan kesulitan, seperti :

- a) Keterpencilan kawasan (*remoteness*) yang menimbulkan masalah komunikasi, masalah transportasi, harga material berfluktuasi, kesulitan sumber listrik dan air.
- b) Keterbatasan lokasi (*confined sites*).

Lokasi yang terkurung umumnya disebabkan karena kemacetan atau sebab lainnya sehingga lokasi tersebut tidak bebas. Hal ini bisa berakibat produktivitas pekerja dan alat rendah. Lebih jauh lagi karena keterbatasan lokasi dapat membatasi pemilihan metoda kerja, jenis alat yang digunakan dan jumlah pekerja yang bisa dikaryakan. Dengan keterbatasan ruang gerak, pada awal proyek perlu kehati-hatian dalam menentukan utilitas agar tetap menghasilkan keuntungan yang maksimum dengan menghasilkan

produktivitas kerja yang tetap baik. Keterbatasan ruang gerak dapat menimbulkan masalah logistik. Pengangkutan material tidak dapat dilakukan sekaligus, sehingga setiap jenis material perlu diangkut setiap waktu tertentu. Kondisi ini akan memerlukan biaya tambahan. Seorang estimator perlu memahami masalah-masalah logistik di setiap lokasi. Masalah tersebut dapat terjadi karena jalan masuk terbatas, penimbunan material terbatas, penyimpanan peralatan terbatas, kendaraan trailer tidak dapat digunakan. Semua keterbatasan tersebut menyebabkan pembatasan penggunaan jenis peralatan, pengaruh pada efektivitas manajemen pekerjaan, produktivitas pekerja, pembatasan jumlah pekerja. Hal tersebut dapat menimbulkan penambahan biaya konstruksi.

c) Ketersediaan tukang (*labor availability*).

Setiap lokasi mempunyai beragam ketersediaan jumlah pekerja yang terampil dan tidak terampil, tergantung pada kondisi ekonomi lokal. Jika di lokasi setempat pekerja yang terampil tidak tersedia maka perlu mendatangkan pekerja dari luar lokasi. Mendatangkan tenaga kerja dari satu lokasi ke lokasi lainnya akan memerlukan biaya insentif. Besarnya biaya insentif tergantung pada kondisi pasar. Jika

mendatangkan tenaga kerja dari luar harus disediakan juga akomodasinya.

- d) Cuaca (*weather*).
- e) Pertimbangan desain (*design consideration*).

Lokasi suatu proyek mempunyai beberapa aspek yang harus dipertimbangkan oleh perencana. Sebagai contoh konstruksi bangunan sejarah, seluruh desainnya harus harmonis dengan bangunan sejarah yang ada di lokasi setempat. Pertimbangan penggunaan material dan konfigurasi bangunan perlu disesuaikan dengan kondisi lokal. Pertimbangan-pertimbangan ini dapat menimbulkan masalah tersendiri. Seorang estimator harus paham apakah ada persyaratan khusus untuk material, apakah tersedia tenaga kerja lokal dengan keahlian yang direncanakan, jika tidak maka perlu didatangkan spesialis.

- 6. Kerawanan dan keamanan lokasi (*vandalism and site security*).

Keamanan dan kerawanan di lokasi perlu juga diperhitungkan. Misalnya perlu penjagaan selama 24 jam. Tingkat keamanan akan mempengaruhi tingkat resiko pelaksanaan proyek, sehingga kadang kala keamanan setempat perlu dilibatkan.

4.2.2 Perbedaan Tingkat Efisiensi Biaya Proyek dari Contoh Proyek yang Telah Selesai Dikerjakan

Dalam hal ini penulis mengambil contoh paket proyek Pabrik Gula PT XXX yang berada di Propinsi Banten serta proyek Pabrik Minyak Kelapa Sawit PT ABC yang berada di Propinsi Kalimantan Tengah.

STIE BPD Jateng

Proyek Pabrik Gula PT XXX di Propinsi Banten

Pengeluaran proyek tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.1

TABEL 4.1
REKAPAN PENGELUARAN PROYEK

Proyek : PT XXX

Periode 1 Januari 2010 s.d 31 Juli 2011

No.	Jenis Pengeluaran	Volume		Harga Satuan	Jumlah
Biaya Langsung :					
1	Semen	993	zak	44.285	43.975.000
2	Pasir Muntilan	224,35	M3	100.259	22.493.100
3	Batu belah	172	M3	102.645	17.655.000
4	Batubata	55.725	biji	447	24.887.500
5	Split	26,83	M3	139.420	3.740.650
6	Kayu	1.174	btg	21.634	25.398.000
7	Besi	1.278	btg	320.111	409.101.893
8	Upah tenaga kerja	1	Ls	290.767.672	290.767.672
9	Readymix	502,5	m3	981.332	493.119.500
10	Cat	1	Ls		16.319.000
Biaya Tidak Langsung :					
11	Alat kerja				104.787.500
12	BBM (bensin,solar,oli)				
	bensin&solar	2591,88	liter		11.229.899
	Oli	18	liter		615.000
13	Kb -Kb				6.335.000
14	Air Minum	3	galon		313.500
15	Administrasi Proyek				9.201.600
16	Lain-lain				25.396.750
17	Tiket + penginapan				6.799.874
					1.512.136.438

Sumber : PT Teguh Karya Graharta

Tahapan yang dilakukan sehubungan dalam mengukur perbedaan tingkat efisiensi biaya proyek :

4.2.2.1 Analisa Perhitungan Biaya Langsung Selisih Harga Bahan Baku dan Tarip Upah

Sebelum melakukan analisa anggaran perhitungan selisih bahan baku, terlebih dahulu perlu diketahui berapa biaya bahan baku yang sesungguhnya terjadi. Hal yang paling utama dari keberhasilan suatu perusahaan konstruksi adalah mengumpulkan biaya proyek konstruksi dan merencanakan hal-hal yang ditargetkan untuk suatu proyek, dalam hal ini penulis mengambil contoh paket pengerjaan proyek dengan nilai kontrak total sebelum pajak Rp 1.582.880.640,- dan keuntungan yang diperhitungkan sebesar 10% yaitu Rp 158.288.064,- Dalam mengumpulkan biaya-biaya, penulis menggunakan **perhitungan selisih harga bahan baku dan tarip upah.**

Adapun **perhitungan selisih harga bahan baku dan tarip upah** yang digunakan adalah anggaran pelaksanaan dan biaya aktual. Dari keduanya diperoleh variance, maka dapat dilihat berhasil atau tidaknya pengerjaan proyek.

TABEL 4.2
PERBANDINGAN ANGGARAN DENGAN BIAYA AKTUAL

Proyek : PT XXX
Periode 1 Januari 2010 s.d 31 Juli 2011

No	Jenis Pengeluaran	Anggaran			Biaya Aktual			Variance Laba (rugi)
		Berdasarkan Anggaran Pelaksanaan			Berdasarkan Pengeluaran Real			
		Volume	Harga Satuan	Total Harga	Volume	Harga Satuan	Total Harga	Total Harga
Biaya Langsung :								
1	Semen	993	45.000	44.685.000	993	44.285	43.975.000	710.000
2	Pasir Muntalan	224,35	120.000	26.922.000	224,35	100.259	22.493.100	4.428.900
3	Batu belah	172	150.000	25.800.000	172	102.645	17.655.000	8.145.000
4	Batubata	55.725	475	26.469.375	55.725	447	24.887.500	1.581.875
5	Split	26,83	160.000	4.292.800	26,83	139.420	3.740.650	552.150
6	Kayu	15	2.000.000	30.000.000	15	1.693.200	25.398.000	4.602.000
7	Besi	66.000	5.900	389.400.000	66.000	6.199	409.101.893	-19.701.893
8	Upah tenaga kerja	76	3.750.000	285.000.000	76	3.825.890	290.767.672	-5.767.672
9	Readymix	502,50	1.000.000	502.500.000	502,50	981.332	493.119.500	9.380.500
10	Cat			18.500.000			16.319.000	2.181.000
Biaya Tidak Langsung :								
11	Alat kerja			150.000.000			104.787.500	45.212.500
12	BBM (bensin,solar,oli)							
	bensin&solar	2591,88	4.500	11.663.465	2591,88	4.333	11.229.899	433.565
	oli	18	36.000	648.000	18	34.167	615.000	33.000
13	Kb-Kb						6.335.000	-6.335.000
14	Air Minum						313.500	-313.500
15	Administrasi Proyek						9.201.600	-9.201.600
16	Lain-lain			50.000.000			25.396.750	24.603.250
17	Tiket + penginapan	17	1.000.000	17.000.000	17	399.993	6.799.874	10.200.126
				1.582.880.640			1.512.136.438	70.744.202

Sumber : PT Teguh Karya Graharta

Perhitungan selisih harga bahan baku dalam hal ini terdapat penyimpangan bahan baku untuk besi sebagai berikut :

SHB	=	(HSxKS)-(HS-KS)
	=	(HS-HSt) KS

dimana,

SHB = Selisih Harga Bahan Baku

HS = Harga Beli Sesungguhnya Setiap Satuan

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang Dibeli

HSt = Harga Beli Standar Setiap Satuan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{Rp } 6.199,- \times 66.000 \text{ kg}) - (\text{Rp } 5.900,- \times 66.000 \text{ kg}) \\ &= \mathbf{\text{Rp } 19.701.893,-} \end{aligned}$$

Kenaikan harga ini disebabkan oleh fluktuasi harga bahan baku, hal ini merupakan faktor eksternal diluar kendali perusahaan. Memperhatikan tabel 2 diatas, maka kita bisa menganalisa biaya bahan baku, dengan membandingkan antara biaya bahan baku yang dianggarkan, dengan biaya bahan baku yang sesungguhnya. Sebagian selisih biaya bahan baku memperoleh hasil variance positif (laba) kecuali dengan material besi yang ternyata memperoleh hasil variance negatif (rugi).

Hal serupa juga terjadi pada analisa tarip upah langsung, dengan membandingkan antara tarip upah yang dianggarkan, dengan tarip upah sesungguhnya.

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TS} \times \text{JS}) - (\text{TSt} \times \text{JS}) \\ &= (\text{TS} - \text{TSt}) \times \text{JS} \end{aligned}$$

dimana,

STU = Selisih Tarip Upah Langsung

TS = Tarip Sesungguhnya dari Upah Langsung per Jam

TSt = Tarip Standar dari Upah Langsung per Jam

JS = Jam Sesungguhnya

STU = $(\text{TS} \times \text{JS}) - (\text{TSt} \times \text{JS})$

= $(\text{Rp } 3.825.890, - \times 76) - (\text{Rp } 3.750.000, - \times 76)$

= **Rp 5.767.672,-**

Hasil yang diperoleh merupakan variance negatif (rugi) yang artinya biaya upah tenaga kerja sesungguhnya ternyata lebih besar dari biaya yang dianggarkan sebelumnya.

Selanjutnya selain untuk menganalisa biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja yang merupakan komponen dari biaya produksi yang dikeluarkan dengan membandingkan biaya overhead yang direncanakan akan dibayarkan dalam satu periode tertentu dengan biaya yang sesungguhnya terjadi.

Tentunya perbandingan ini dilakukan dengan masing-masing komponen yang sejenis.

$$\text{SOH} = (\text{OH S}) - (\text{OH St})$$

dimana,

SOH = Selisih Over Head

OH S = Over Head Sesungguhnya

OH St = Over Head Standar

Komponen yang tidak masuk dalam anggaran sebelumnya namun sesungguhnya terjadi yaitu pada biaya kb-kb sejumlah **Rp 6.335.000,-** air minum pekerjaan **Rp 313.500,-** dan administrasi proyek sejumlah **Rp 9.201.600,-** sehingga menghasilkan variance negatif (rugi).

TABEL 4.3
VARIANCE LABA (RUGI) PROYEK

Proyek : PT XXX
Periode 1 Januari 2010 s.d 31 Juli 2011

No	Jenis Pengeluaran	Anggaran	Biaya Aktual	Variance Laba (rugi)	SHB	STU	SOH
		Total Harga	Total Harga	Total Harga			
Biaya Langsung :							
1	Semen	44.685.000	43.975.000	710.000	710.000		
2	Pasir Muntilan	26.922.000	22.493.100	4.428.900	4.428.900		
3	Batu belah	25.800.000	17.655.000	8.145.000	8.145.000		
4	Batubata	26.469.375	24.887.500	1.581.875	1.581.875		
5	Split	4.292.800	3.740.650	552.150	552.150		
6	Kayu	30.000.000	25.398.000	4.602.000	4.602.000		
7	Besi	389.400.000	409.101.893	-19.701.893	-19.701.893		
8	Upah tenaga kerja	285.000.000	290.767.672	-5.767.672		-5.767.672	
9	Readymix	502.500.000	493.119.500	9.380.500	9.380.500		
10	Cat	<u>18.500.000</u>	<u>16.319.000</u>	<u>2.181.000</u>	<u>2.181.000</u>		
Biaya Tidak Langsung							
11	Alat kerja	150.000.000	104.787.500	45.212.500			45.212.500
12	BBM (bensin,solar,oli)						
	bensin&solar	11.663.465	11.229.899	433.565			433.565
	oli	648.000	615.000	33.000			33.000
13	Kb-Kb		6.335.000	-6.335.000			-6.335.000
14	Air Minum		313.500	-313.500			-313.500
15	Administrasi Proyek		9.201.600	-9.201.600			-9.201.600
16	Lain-lain	50.000.000	25.396.750	24.603.250			24.603.250
17	Tiket + penginapan	<u>17.000.000</u>	<u>6.799.874</u>	<u>10.200.126</u>			<u>10.200.126</u>
		1.582.880.640	1.512.136.438	70.744.202	11.879.532	-5.767.672	64.632.342

Sumber : PT Teguh Karya Graharta

Dengan melihat selisih anggaran bahan baku, upah tenaga dan biaya overhead dengan biaya aktual maka akan kita peroleh total variance yang menguntungkan sebesar :

$$\begin{aligned}\text{Total Variance} &= \text{Rp } 11.879.532,- + (- \text{Rp } 5.767.672,-) + \text{Rp } 64.632.342,- \\ &= \text{Rp } 70.744.202,-\end{aligned}$$

Dengan keuntungan standar sebesar 10% untuk setiap proyek, maka keuntungan yang ingin didapatkan perusahaan adalah sebesar **Rp 158.288.064,-** dengan variance menguntungkan sebesar **Rp 70.744.202,-** perusahaan akan mendapatkan total laba sebesar **Rp 229.032.266,-**

$$\begin{aligned}\text{Total laba} &= \text{Target laba} + \text{Total Variance} \\ &= \text{Rp } 158.288.064,- + \text{Rp } 70.744.202,- \\ &= \text{Rp } 229.032.266,-\end{aligned}$$

Total laba terdiri atas **target laba** yaitu harapan selisih dari pendapatan di atas biaya-biayanya dalam jangka waktu (periode) tertentu ditambah dengan **total variance** yang berarti pendapatan yang direalisasi dari transaksi yang terjadi dibandingkan dengan biaya-biaya yang direncanakan pada periode tertentu.

Dalam menentukan keberhasilan proyek ini penulis menggunakan persentase variance yang ada. Persentase variance tersebut diperoleh dari :

$$\text{Persentase Variance} = \frac{\text{Total variance}}{\text{Total biaya yang dianggarkan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp 70.744.202,-}}{\text{Rp 1.582.880.640,-}} \times 100\%$$

$$= 4,47\%$$

Dari perbandingan persentase variance tersebut, dapat diketahui bahwa keberhasilan kepala proyek dalam mengendalikan anggaran bahan baku terlihat dengan adanya variance menguntungkan sebesar 4,47%.

Dilihat dari keuntungan yang diperoleh, memang perusahaan kelihatannya masih dapat memperoleh keuntungan, tetapi sebenarnya belum tentu demikian karena komponen di dalamnya masih perlu dikaji mengapa masih terdapat penyimpangan-penyimpangan. Penyimpangan pada bahan baku terdapat pada material besi dan upah tenaga kerja.

Tidak setiap proyek mengalami keuntungan seperti contoh diatas, namun ada kalanya proyek mengalami kerugian yang disebabkan oleh :

1. Pemotongan-pemotongan baja yang dilakukan tidak diperhitungkan sedemikian rupa sehingga baja-baja tersebut tidak dapat dipakai lagi untuk pekerjaan berikutnya.

2. Sering terjadi kesalahan dalam pengelasan, sehingga perlu dilakukan pengulangan-pengulangan.

Kesalahan-kesalahan tersebut menyebabkan pemborongan bahan baku dan pekerja harus mengulang pekerjaannya berarti besar biaya yang akan dikeluarkan untuk penyelesaian proyek. Maka dapat dipastikan, keuntungan 10% dari bahan baku tidak akan tercapai. Tidak mustahil bila ini terjadi terus-menerus pada proyek-proyek lainnya, perusahaan akan mengalami kerugian.

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran ini adalah :

1. Anggaran pemakaian bahan baku.
2. Biaya-biaya yang harus ditanggung perusahaan pada setiap kali melakukan pembelian bahan.
3. Biaya dan resiko yang harus ditanggung perusahaan sehubungan dengan penyimpanan bahan tersebut.
4. Fluktuasi harga bahan dimasa yang akan datang.
5. Tersedianya bahan baku di pasar.
6. Modal kerja yang tersedia.
7. Lamanya *lead time*, tenggang waktu antara bahan baku yang dibeli sampai dengan di gudang.

Dengan melihat selisih anggaran upah tenaga kerja terjadinya penyimpangan pada upah tenaga kerja disebabkan karena :

- a. Meningkatnya *turn over* perusahaan pada tahun belakangan ini.

Dengan meningkatnya *turn over* perusahaan, maka perusahaan mencari jalan keluar yaitu memakai sub-sub kontraktor, tetapi sebagian besar dari proyek yang ditangani, masih diusahakan untuk dikerjakan sendiri. Dengan *turn over* yang meningkat tersebut, waktu pelaksanaan pekerjaan haruslah lebih cepat dari biasanya, agar semua pekerjaan dapat diselesaikan. Hal inilah yang menyebabkan kepala proyek tidak mengambil banyak waktu untuk mengawasi pemotongan baja dengan efisien.

b. Kurangnya training.

Untuk karyawan-karyawan di kantor memang *turn over* karyawan sangat rendah, tetapi untuk pekerja lapangan sangat tinggi sekali. Tukang-tukang las, pemasangan maupun lain-lainnya cepat sekali berganti. Tetapi hal tersebut tidak menyebabkan Teguh Karya Graharta kekurangan karyawan, karena para pekerja tersebut diambil dari penduduk setempat. Jadi jelas sekali training yang diberikan pada pekerja-pekerja tersebut, khususnya dibagian yang paling penting yaitu pengelasan.

c. Terjadinya *turn over* buruh yang begitu cepat, antara lain dikarenakan :

- Tingkat pendidikan para pekerja yang rendah, sehingga mereka tidak mempunyai beban untuk lebih berfikir

mengenai masa depan. Begitu uang terkumpul, yang mereka pikirkan bagaimana membelanjakan uang tersebut. Sehingga setelah bekerja beberapa bulan, para pekerja biasanya menghilang dan muncul kembali setelah beberapa bulan kemudian, atau tidak muncul sama sekali.

- Kurangnya insentif yang diberikan perusahaan, sehingga pekerja kurang tertarik untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama.
- d. Dengan kurangnya training, maka sering sekali terjadi *rework*/ pengulangan pekerjaan. Bahan yang salah penanganannya tidak dapat dipakai lagi.

Proyek Jalan dan Lantai Pabrik Kelapa Sawit PT ABC di Propinsi Kalimantan

Tengah

Pengeluaran proyek tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.4

TABEL 4.4
REKAPAN PENGELUARAN PROYEK

Proyek : PT ABC
Periode 1 Januari 2010 s.d 31 Maret
2011

No.	Jenis Pengeluaran	Volume	Harga Satuan	Jumlah
Biaya Langsung:				
1	Semen	9050	zak 36.000	325.800.000
2	Split	970	M3 475.000	460.750.000
		100	M3 500.000	50.000.000
3	Pasir	586	M3 65.000	38.090.000
4	Upah tenaga kerja			225.000.000
Biaya Tidak Langsung :				
5	BBM (bensin,solar,oli)			
	bensin&solar		Ls	4.012.500
6	Lain - lain		Ls	7.500.000
				1.111.152.500

Sumber : PT Teguh Karya Graharta

Tahapan yang dilakukan sehubungan dalam mengukur perbedaan tingkat efisiensi biaya proyek :

4.2.2.2 Analisa Perhitungan Biaya tidak Langsung Selisih Harga Bahan Baku dan Tarip Upah

Sebelum melakukan analisa anggaran perhitungan selisih bahan baku, terlebih dahulu perlu diketahui berapa biaya bahan baku yang sesungguhnya terjadi. Hal yang paling utama dari keberhasilan suatu perusahaan konstruksi adalah mengumpulkan biaya proyek konstruksi dan merencanakan hal-hal yang ditargetkan untuk suatu proyek, dalam hal ini penulis mengambil contoh paket pengerjaan proyek dengan nilai kontrak total sebelum pajak Rp 1.123.479.000,- dan keuntungan yang diperhitungkan sebesar 15% yaitu Rp 168.521.000,- Dalam mengumpulkan biaya-biaya, penulis menggunakan **perhitungan selisih harga bahan baku dan tarip upah.**

TABEL 4.5

PERBANDINGAN ANGGARAN DENGAN BIAYA AKTUAL

Proyek : PT ABC

Periode 1 Januari 2010 s.d 31 Maret 2011

No	Jenis Pengeluaran	Anggaran			Biaya Aktual			Variance
		Berdasarkan Anggaran Pelaksanaan			Berdasarkan Pengeluaran Real			Laba (rugi)
		Volume	Harga Satuan	Total Harga	Volume		Total Harga	Total Harga
Biaya Langsung:								
1	Semen	9416	36.000	338.976.000	9050	36.000	325.800.000	13.176.000
2	Split	1034	475.000	491.150.000	970	475.000	460.750.000	30.400.000
					100	500.000	50.000.000	-50.000.000
3	Pasir	617	65.000	40.105.000	586	65.000	38.090.000	2.015.000
4	Upah tenaga kerja			253.248.000			225.000.000	28.248.000
Biaya Tidak Langsung:								
1	BBM (bensin,solar,oli)						4.012.500	-4.012.500
2	Lain - lain						7.500.000	-7.500.000
				1.123.479.000			1.111.152.500	12.326.500

Sumber : PT Teguh Karya Graharta

Adapun **perhitungan selisih harga bahan baku dan tarip upah** yang digunakan adalah anggaran pelaksanaan dan biaya aktual. Dari keduanya diperoleh variance, maka dapat dilihat berhasil atau tidaknya pengerjaan proyek.

Perhitungan selisih harga bahan baku dalam hal ini terdapat penyimpangan pada material split sebagai berikut :

$\begin{aligned} \text{SHB} &= (\text{HS} \times \text{KS}) - (\text{HS} - \text{KS}) \\ &= (\text{HS} - \text{HSt}) \text{KS} \end{aligned}$

dimana,

SHB = Selisih Harga Bahan Baku

HS = Harga Beli Sesungguhnya Setiap Satuan

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang Dibeli

HSt = Harga Beli Standar Setiap Satuan

$$\begin{aligned} \text{SHB} &= ((\text{Rp } 475.000,- \times 970 \text{ m}^3) + (\text{Rp } 500.000,- \times 100 \text{ m}^3)) - \\ &\quad (\text{Rp } 475.000,- \times 1.034 \text{ m}^3) \\ &= (\text{Rp } 460.750.000,- + \text{Rp } 50.000.000,-) - (\text{Rp } 491.150.000,-) \\ &= (\text{Rp } 510.750.000,-) - (\text{Rp } 491.150.000,-) \\ &= \mathbf{\text{Rp } 19.600.000,-} \end{aligned}$$

Perhitungan selisih harga bahan baku dalam hal ini terdapat penyimpangan pada material split sebesar **Rp 19.600.00,-** yang disebabkan

oleh persediaan material tersebut mengalami kelangkaan sehingga ada kenaikan harga satuan pada biaya aktual melebihi harga satuan yang dianggarkan.

Memperhatikan tabel 5 diatas, maka kita bisa menganalisa biaya bahan baku, dengan membandingkan antara biaya bahan baku yang dianggarkan, dengan biaya bahan baku yang sesungguhnya. Sebagian selisih biaya bahan baku memperoleh hasil variance positif (laba) kecuali dengan material split terdapat dua jenis harga yang berbeda. Dan akhirnya dari dua harga yang berbeda tersebut, menghasilkan dua jenis variance yang sebagian besar ternyata memperoleh hasil variance negatif (rugi).

Sebaliknya pada analisa tarip upah langsung, dengan membandingkan antara tarip upah yang dianggarkan, dengan tarip upah sesungguhnya. Hasil yang diperoleh merupakan variance positif (laba) yang artinya biaya upah tenaga kerja sesungguhnya ternyata lebih kecil dari biaya yang dianggarkan sebelumnya.

Selanjutnya selain untuk menganalisa biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja yang merupakan komponen dari biaya produksi yang dikeluarkan dengan membandingkan biaya overhead yang direncanakan akan dibayarkan dalam satu periode tertentu dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Tentunya perbandingan ini dilakukan dengan masing-masing komponen yang sejenis.

$$\text{SOH} = (\text{OH S}) - (\text{OH St})$$

dimana,

SOH = Selisih Over Head

OH S = Over Head Sesungguhnya

OH St = Over Head Standar

Komponen yang tidak masuk dalam anggaran sebelumnya namun sesungguhnya terjadi yaitu pada biaya bahan bakar (seperti solar, bensin, oli) sejumlah Rp 4.012.500,- dan biaya lain-lain (seperti akomodasi, transportasi) sejumlah Rp 7.500.000,- yang akhirnya menghasilkan variance negatif (rugi).

TABEL 4.6
VARIANCE LABA (RUGI) PEKERJAAN

Proyek : PT ABC
Periode 1 Januari 2010 s.d 31 Maret 2011

No	Jenis Pengeluaran	Anggaran	Biaya Aktual	Variance Laba (rugi)	SHB	STU	SOH
		Total Harga	Total Harga	Total Harga			
Biaya Langsung :							
1	Semen	338.976.000	325.800.000	13.176.000	13.176.000		
2	Split	491.150.000	460.750.000	30.400.000	30.400.000		
			50.000.000	-50.000.000	-50.000.000		
3	Pasir	40.105.000	38.090.000	2.015.000	2.015.000		
4	Upah tenaga kerja	253.248.000	225.000.000	28.248.000		28.248.000	
Biaya Tidak Langsung :							
1	BBM (bensin,solar,oli)		4.012.500	-4.012.500			-4.012.500
2	Lain - lain		7.500.000	-7.500.000			-7.500.000
		1.123.479.000	1.111.152.500	12.326.500	-4.409.000	28.248.000	-11.512.500

Sumber : PT Teguh Karya Graharta

Dengan melihat selisih anggaran bahan baku, upah tenaga dan biaya overhead dengan biaya aktual maka akan kita peroleh total variance yang menguntungkan sbb :

$$\begin{aligned}\text{Total Variance} &= (- \text{Rp } 4.409.000,-) + (\text{Rp } 28.248.000,-) + (- \text{Rp } 11.512.500) \\ &= \text{Rp } 12.326.500,-\end{aligned}$$

Dengan keuntungan diatas standar sebesar 15% karena melihat tingkat kesulitan kerja pekerjaan jalan lebih rendah dibandingkan pekerjaan pondasi, gedung dan lain-lain, maka keuntungan yang ingin didapatkan perusahaan adalah sebesar **Rp 168.521.000,-** dengan variance menguntungkan sebesar **Rp 12.326.500,-** perusahaan akan mendapatkan total laba sebesar **Rp 180.847.500,-**

$$\begin{aligned}\text{Total laba} &= \text{Target laba} + \text{Total Variance} \\ &= \text{Rp } 168.521.000,- + \text{Rp } 12.326.500,- \\ &= \text{Rp } 180.847.500,-\end{aligned}$$

Total laba terdiri atas **target laba** yaitu harapan selisih dari pendapatan di atas biaya-biayanya dalam jangka waktu (periode) tertentu ditambah dengan **total variance** yang berarti pendapatan yang direalisasi dari transaksi yang terjadi dibandingkan dengan biaya-biaya yang direncanakan pada periode tertentu.

Dalam menentukan keberhasilan proyek ini penulis menggunakan persentase variance yang ada. Persentase variance tersebut diperoleh dari :

$$\text{Persentase Variance} = \frac{\text{Total variance}}{\text{Total biaya yang dianggarkan}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp 12.326.500,-}}{\text{Rp 1.123.479.000,-}} \times 100\%$$

$$= \mathbf{1,09\%}$$

Dilihat dari keuntungan yang diperoleh, memang perusahaan kelihatannya masih dapat memperoleh keuntungan, tetapi sebenarnya belum tentu demikian karena komponen di dalamnya masih perlu dikaji mengapa masih terdapat penyimpangan-penyimpangan. Penyimpangan pada bahan baku terdapat pada split.

Karena adanya kelangkaan persediaan material split, sehingga harus mempertimbangkan beberapa faktor dalam penyusunan anggaran ini :

1. Mencari informasi sebanyak banyaknya mengenai tempat-tempat yang menyediakan material split.
2. Lamanya *lead time*, sehubungan dengan jauhnya jarak antara tempat yang menyediakan material split yang dibeli sampai di gudang.
3. Mencari alternatif produksi sendiri material split yang dibutuhkan dengan cara menyediakan mesin pecah batu (*stone crusher*).

4.2.3 Pelaporan Anggaran Biaya Langsung pada Pelaksanaan Proyek Konstruksi

Pelaporan biaya langsung dalam suatu anggaran pelaksanaan proyek tidak hanya berguna sebagai data historis saja, tetapi juga berguna bagi manager untuk melakukan penyesuaian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan atas keberhasilan suatu proyek. Jangka waktu pelaporan haruslah sependek mungkin, makin pendek jangka waktu pelaporan maka makin tinggi pula kecakapan manager dalam bertindak untuk mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan.

Agar dapat dilakukan suatu tindakan yang cepat dan tepat oleh setiap manager, maka hal yang perlu ada dalam perusahaan adalah :

1. Struktur organisasi yang baik dan jelas pemisahan tugasnya.

Suatu struktur organisasi yang baik sangat diperlukan dalam pengambilan tindakan terhadap penyimpangan anggaran, sebab seorang bawahan akan mengetahui lingkup tanggung jawabnya.

2. Adanya pendelegasian wewenang yang baik.

Pendelegasian wewenang amatlah diperlukan, sehingga seorang bawahan akan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya.

3. Adanya manager yang cakap, berdedikasi tinggi dan bertanggung jawab.

Manager yang cakap sangat diperlukan dalam mengambil tindakan, bila seorang manager tidak mengetahui dengan baik pekerjaannya, maka manager tersebut tidak akan dapat bertindak dengan tepat.

4. Pemberian Insentif.

Pemberian insentif berupa penghargaan ataupun bonus sangat diperlukan untuk membangkitkan semangat karyawan untuk memajukan perusahaan. Dengan adanya insentif tersebut, maka karyawan akan mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan dimana ia bekerja.

Tipe pelaporan biaya konstruksi sebenarnya berbeda-beda tergantung pada gaya dan kebutuhan dari setiap perusahaan.

Selain laporan bulanan, sistem laporan yang efektif juga mencakup akumulasi biaya total, biasanya untuk menyajikan suatu laporan akumulasi biaya yang harus dilaporkan adalah :

1. Biaya yang sudah keluar.

Mengevaluasi biaya yang sudah keluar dan yang akan datang terhadap Rencana Anggaran Biaya Proyek.

2. Konfirmasi Hutang.

3. Nilai bahan yang sudah dibelikan persediaan (sisa gudang).

4. Laporan mengenai kondisi mesin dan peralatan.
5. Prestasi proyek.
6. Curah hujan.
7. Foto-foto kemajuan pekerjaan diproyek.
8. Laporan daftar personil proyek.
9. Daftar inventaris proyek.

Apabila terjadi ketidak efisienan yang dikarenakan harga satuan dan biaya aktual melebihi harga satuan yang dianggarkan, dalam hal ini pihak yang bertanggung jawab adalah Divisi Teknik.

Sesuai dengan fungsinya sebagai proses perencanaan, dengan adanya aktualisasi anggaran, manajemen perusahaan, mulai dari pimpinan tertinggi sampai pada tingkat mandor mengetahui bahwa rencana-rencana mereka akan dibebani dengan tanggung jawab untuk pelaksanaannya, maka mereka akan terdorong untuk mempelajari setiap tugas yang akan dihadapi dengan lebih intensif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang diperoleh dan apabila yang dilakukan oleh penulis maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian untuk biaya langsung dan biaya tidak langsung sudah cukup baik dimana Pimpinan Perusahaan menyadari akan pentingnya pengawasan dalam pemasukan maupun pengeluaran yang dibutuhkan dalam proyek konstruksi serta kepastian jumlah kebutuhan bahan baku serta jumlah tenaga kerja yang mempunyai ketrampilan dan keahlian di bidangnya.
2. Berdasarkan hasil analisa dari penulisan skripsi ini PT Teguh Karya Graharta secara keseluruhan biaya proyek cukup efektif dalam mengendalikan penggunaan anggaran baku, sehingga dapat diterapkan untuk proyek selanjutnya dengan tetap mempertimbangkan kondisi-kondisi yang mungkin akan dihadapi pada masa yang akan datang.
3. Penyimpangan yang terjadi yaitu pada harga bahan baku khususnya material besi disebabkan fluktuasi harga bahan baku di pasar, hal ini merupakan faktor eksternal di luar kendali perusahaan. Untuk material split disebabkan karena adanya

kelangkaan stok di pasaran sehingga perlu anggaran ekstra untuk akomodasi kedatangan split dari daerah lain bahkan sebisa mungkin memproduksi sendiri bahan material split dengan menambahkan anggaran untuk pembelian peralatan/mesin pecah batu serta tenaga operator. Sedangkan penyimpangan biaya upah tenaga kerja disebabkan adanya permintaan pemakaian tenaga kerja lokal tetapi tidak diimbangi dengan ketrampilan kerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penelitian ini peneliti menghadapi keterbatasan, diantaranya :

1. Keterbatasan sampel penelitian.

Penelitian ini hanya menggunakan sampel contoh pekerjaan Bangunan Pabrik Gula dan Pekerjaan Jalan dan Lantai yang terbatas pada informasi keuangan yang diberikan oleh satu perusahaan.

2. Keterbatasan lingkup penelitian.

Dalam penelitian ini perusahaan yang digunakan sebagai subyek penelitian hanya terdiri dari satu perusahaan sehingga masih diperlukan penelitian lain dengan menambah beberapa perusahaan jasa konstruksi lainnya dengan bidang keahlian yang berbeda.

5.3 Saran

Saran peneliti bagi penelitian selanjutnya :

1. Untuk menggunakan sampel penelitian yang tidak terbatas pada pekerjaan Bangunan dan Pekerjaan Jalan dan Lantai serta informasi keuangan yang diberikan oleh perusahaan secara periodik sehingga dapat dilihat perkembangannya.
2. Untuk perusahaan yang digunakan sebagai subyek penelitian bukan hanya dari satu perusahaan jasa konstruksi, sehingga akan bisa diteliti lainnya dengan bidang keahlian yang berbeda.
3. Manajemen PT Teguh Karya Graharta pada saat pengerjaan suatu proyek, ataupun mungkin sebelum proyek berjalan diharapkan dalam pencatatan, pelaporan transaksi dan anggaran suatu proyek untuk dapat menggunakan sistem Teknologi Informasi berbasis komputerisasi yang didalamnya terkandung aplikasi.

5.4 Implikasi Manajerial

Implikasi Manajerial direkomendasikan untuk pihak-pihak yang dinilai berhubungan dengan anggaran PT Teguh Karya Graharta adalah sebagai berikut :

1. Masing-masing divisi harus lebih bertanggung jawab pada tugas dan kewenangan masing-masing, karena sangat menentukan maju mundurnya perusahaan, termasuk tanggung jawab dalam hal pengawasan terhadap bahan baku, waktu dan tenaga kerja serta

upah yang harus dikeluarkan perusahaan supaya tidak terjadi pemborosan.

2. Agar perusahaan terhindar dari kerugian dalam penentuan harga proyek sebaiknya dilakukan negosiasi kembali berkaitan dengan harga kontrak kerja, apabila timbul hal-hal yang tidak terduga berupa perubahan besar pada faktor-faktor *uncontrollable*, seperti perubahan harga bahan baku yang bisa saja terjadi secara cepat dan drastis seperti akhir-akhir ini serta peraturan daerah setempat sehubungan dengan pemakaian tenaga kerja lokal yang tidak mempunyai keahlian di bidangnya.
3. Sebaiknya perusahaan mencoba untuk membeli bahan baku dari beberapa pemasok dengan harga-harga yang berbeda, dengan biaya transportasi yang berbeda dan dengan potongan harga yang berbeda pula supaya dapat mengendalikan perubahan harga bahan baku. Selanjutnya perlu diposisikan untuk tenaga kerja lokal yang tidak mempunyai keahlian ke unit pekerjaan yang tidak banyak beresiko menanggung kerugian yang fatal.
4. Jangka waktu pelaporan haruslah sependek mungkin, makin pendek jangka waktu pelaporan akan membantu manajer dalam mengatasi permasalahan yang tidak diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Asri, Marwan, 2002, *Anggaran Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta
- Anthony, R. N. dan V. Govindadarajan. 1998. *Management Control System*, Ninth Edition. Boston:McGraw-Hil Co
- Belkaoui, A.R., 2000, *Accounting Theory Fourth Edition*, Bussines Press, Thompson Learning
- Garrison, Ray H, 1982, *Akuntansi Manajemen (Managerial Accounting)*, Bussines Publications, Inc Plano, Texas
- Hansen and Mowen, 1999, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta, Erlangga
- Herlina, 2002, *Evaluasi Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Dalam Pengambilan Keputusan pada Perusahaan Konstruksi PT Waskita Karya*, Skripsi Universitas Jayabaya, Jakarta
- Ivan Budi Y, 1999, *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dan Senjangan Anggaran*, Jurnal Bisnis dan Akuntansi, vol.1 no 1 April
- Lestari, Utami, 2000, *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (Budgetary Slack)*, Skripsi UNDIP, Semarang
- Matz, Aldoph dkk, 1993, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, Erlangga, Jakarta
- Supriyono, 1999, *Akuntansi Biaya*, Buku 1 Edisi 2, BPFE, Yogyakarta
- Umar, Husein, 1999, *Metodologi Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Welch, Glen A, 1985, *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting), Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Aksara Baru, Jakarta

Laporan Proyek Pengembangan Teknologi Permukiman dan Perkotaan, 2004,
Departemen Kimprawit, Balitbang, Puslitbangkim.

Sinclair, Neil, Philipps Artin, Stewart Mulford, 2002, *Construction Cost Data Workbook, Conference on the International Comparison Program World Bank, Washington.*

Analisa Upah dan Bahan (Analisis BOW) Cetakan kesebelas, 2008, penerbit Bumi Aksara.

Andy Kirana, 1996, *Etika Bisnis Konstruksi.*

Robert n Anthony, John Dearden, Norton M Bedford, 1992, *Sistem Pengendalian Manajemen, Binarupa Aksara, Jakarta.*

Ismawan Dipohusodo, *Manajemen Proyek dan Konstruksi Jilid 1 hal 349, Kanisius.*

STIE BPPD Jateng

DAFTAR PERTANYAAN

A. Bagian Pertama Menanyakan tentang Identitas Perusahaan

Nama Perusahaan :

Alamat Perusahaan :

Bidang Usaha :

1. Bagaimana awal mula perusahaan didirikan
2. Apakah Visi, Misi dan Tujuan perusahaan didirikan
3. Bagaimana struktur organisasi yang ada dalam perusahaan
(Tugas dan Tanggung Jawab masing-masing divisi)

B. Bagian Kedua Menanyakan tentang Anggaran Pekerjaan

1. Bagaimana cara memperoleh pekerjaan/proyek
2. Bagaimana proses penyusunan suatu anggaran yang dilakukan oleh divisi
yang bersangkutan
3. Biaya apa sajakah yang mempengaruhi suatu anggaran

C. Bagian Ketiga Menanyakan contoh Perhitungan Pengeluaran Proyek

1. Pemilihan Jenis Paket Pekerjaan

2. Daftar Rekapitulasi Pengeluaran Paket Pekerjaan yang dipilih
3. Daftar Anggaran Paket Pekerjaan yang dipilih
4. Menganalisa antara Daftar Anggaran dengan Rekapitulasi Pengeluaran Paket Pekerjaan
5. Berapakah keuntungan yang telah diperhitungkan pada saat Anggaran dibuat

D. Bagian Keempat Menanyakan mengenai Evaluasi Pengeluaran Proyek

1. Unsur apa sajakah yang melebihi dari anggaran yang telah ditentukan
2. Apakah penyebab terjadinya *over* anggaran tersebut
3. Langkah apa sajakah untuk mengatasi terjadinya *over* anggaran



PT. TEGUH KARYA GRAHARTA

GENERAL CONTRACTOR & SUPPLIER

Jl. Puspowarno Raya No. 8 , Phone (024) 7614000, Fax. (024) 7624000, Semarang
E-mail : teguhkaryagraha@yahoo.com

SURAT KETERANGAN

No. 145/SK/X/2012

Kami yang bertanda tangan di bawah ini, selaku *Project Manager* PT Teguh Karya Graharta Semarang menerangkan bahwa mahasiswa yang beridentitas :

Nama : IWAN KURNIAWAN
NIM : 1M.06.1040
Jurusan : Manajemen
Judul Riset : Analisis anggaran biaya langsung dan tidak langsung sebagai alat pengendalian dalam pengambilan keputusan pada beberapa proyek pekerjaan
Perguruan Tinggi : STIE Bank BPD Jateng Semarang

Telah melakukan riset atau penelitian di perusahaan kami, untuk digunakan sebagai penunjang penulisan skripsi. Kegiatan penelitian tersebut mulai dilaksanakan pada bulan Oktober 2010 sampai dengan Oktober 2012.

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk digunakan seperlunya.

Semarang, 10 Oktober 2012

Hormat kami,

Rinda Mutiara Sari
Project Manager

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Iwan Kurniawan
Alamat : Jl. Lamper Krajan 1611. Semarang
Tempat Lahir : Semarang
Tanggal Lahir : 20 Januari 1977
Jenis Kelamin : Pria
Agama : Islam

Semarang, 30 Nopember 2012

Iwan Kurniawan

STIE BPD Jateng

PT TEGUH KARYA GRAHARTA
SEMARANG

Laporan Laba Rugi
Periode : s/d 31/03/2011

Hal : 1

URAIAN

s/d Bulan ini

PENDAPATAN :

Pend. Usaha	
Pendapatan Proyek Jalan dan Lantai	Rp 1.123.479.000,00
Pend. Diluar Usaha	0,00
Pendapatan Kotor	Rp 1.123.479.000,00
Koreksi Pendapatan	0,00
Pendapatan Bersih	Rp 1.123.479.000,00

BIAYA :

Biaya Opr. Rutin	
Biaya Material	Rp 874.640.000,00
Biaya Upah/Gaji/Tip	Rp 225.000.000,00
Total Biaya Opr. Rutin	Rp 1.099.640.000,00
Biaya Opr. Non Rutin	Rp 11.512.500,00
Biaya Diluar Usaha	0,00
Total Biaya	Rp 1.111.152.500,00

LABA SEBELUM PAJAK Rp 12.326.500,00

PT TEGUH KARYA GRAHARTA
SEMARANG

Laporan Laba Rugi
Periode : s/d 31/07/2011

Hal : 1

URAIAN	s/d Bulan ini
PENDAPATAN :	
Pend. Usaha	
Pendapatan Proyek Pabrik Gula	Rp 1.582.880.640,00
Pend. Diluar Usaha	0,00
Pendapatan Kotor	Rp 1.582.880.640,00
Koreksi Pendapatan	0,00
Pendapatan Bersih	Rp 1.582.880.640,00
BIAYA :	
Biaya Opr. Rutin	
Biaya Material	Rp 1.056.689.643,00
Biaya Upah/Gaji/Tip	Rp 290.767.672,00
Total Biaya Opr. Rutin	Rp 1.347.457.315,00
Biaya Opr. Non Rutin	Rp 164.679.123,00
Biaya Diluar Usaha	0,00
Total Biaya	Rp 1.512.136.438,00
LABA SEBELUM PAJAK	Rp 70.744.202,00

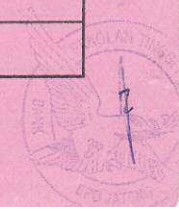
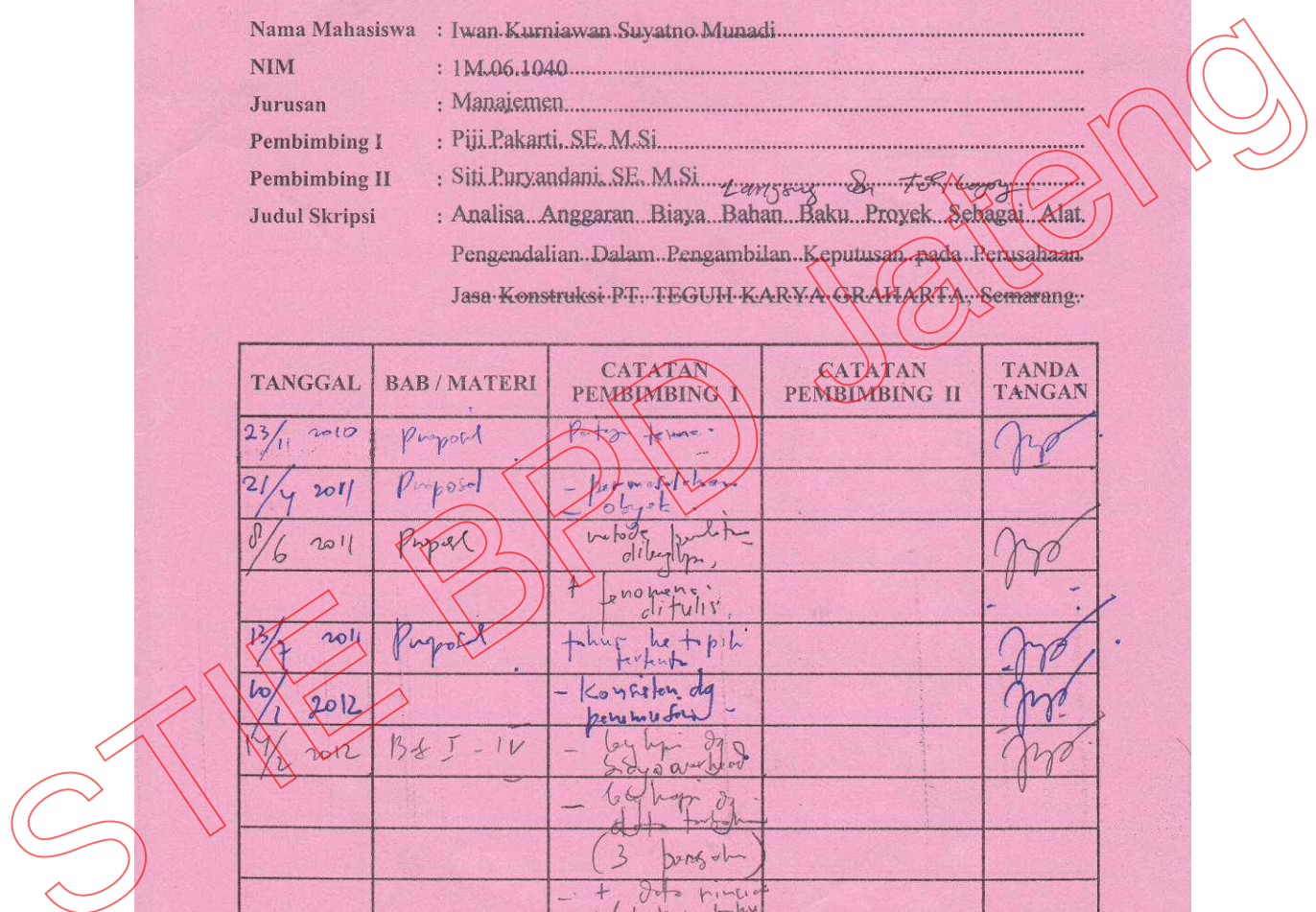


KARTU BIMBINGAN SKRIPSI STIE BANK BPD JATENG

Semester ganjil tahun /

Nama Mahasiswa : Iwan Kurniawan Suyatno Munadi.....
 NIM : 1M.06.1040.....
 Jurusan : Manajemen.....
 Pembimbing I : Piji Pakarti, SE, M.Si.....
 Pembimbing II : Siti Puryandani, SE, M.Si.....
 Judul Skripsi : Analisa Anggaran Biaya Bahan Baku Proyek Sebagai Alat
 Pengendalian Dalam Pengambilan Keputusan pada Perusahaan
 Jasa Konstruksi PT. TEGUH KARYA GRAHARTA Semarang.

TANGGAL	BAB / MATERI	CATATAN PEMBIMBING I	CATATAN PEMBIMBING II	TANDA TANGAN
23/11 2010	Proposal	Partisipasi		<i>[Signature]</i>
21/4 2011	Proposal	- Perumusan objek		
8/6 2011	Proposal	metode penelitian dibagikan, + fenomena ditulis		<i>[Signature]</i>
13/7 2011	Proposal	tahap ke 1 pilih metode		<i>[Signature]</i>
10/1 2012		- Konsisten dg perumusan		<i>[Signature]</i>
11/2 2012	Bab I - IV	- lay out di susun ulang - lay out di edit ulang (3 orang) - foto rincian u/ bahan baku Upuk, overhod - format nomor paruh		<i>[Signature]</i>



TANGGAL	BAB / MATERI	CATATAN PEMBIMBING I	CATATAN PEMBIMBING II	TANDA TANGAN
8/3-2012	Seluruhnya dr hasil review pd berkas terlampir		1. LBM. belum menjelaskan ser deskripsi variabel 2 yg ada di judul BO TK BOP	
		Sistem Pengendalian	2. Pembatasan masalah diperbaiki	
		- obyek : PT.	- paradi : Kapan penelitian	
		- variabel = s.p.m, t.b, t.k, b.p	3. Perumusan masalah	
		di berkas muncel istilah L dan TL mana yg dipaten? sesuaikan!	4. Pertanyaan penelitian - Hipotesis dimana? ada / tidak.	
			5. Def - konsep + operasional	
		Harus sesuai dg variabel & perumusan masalah.	6. Metodologi Bab II formasi	
			7. Daftar pustaka!	
			8. sumber ref. minimal!	
				Sp
3/4 2012	Bab I - IV	Konistensi antara perumusan, definisi, def konsep, operasional → pembahasan		



KARTU BIMBINGAN SKRIPSI STIE BANK BPD JATENG

Semester ganjil tahun /

Nama Mahasiswa : Iwan Kurniawan
NIM : 1M 061040
Jurusan : Manajemen
Pembimbing I : Pili Pakarti, SE, M.Si
Pembimbing II : Siti Riyandani, SE, M.Si
Judul Skripsi : Analisis Anggaran Biaya Langsung dan Tidak Langsung sebagai Alat Pengendalian dalam Pengambilan Keputusan pada Beberapa Proyek Pekerjaan (Studi Kasus di Perusahaan Jasa Konstruksi PT. Teguh Karya Cendekia)

TANGGAL	BAB / MATERI	CATATAN PEMBIMBING I	CATATAN PEMBIMBING II	TANDA TANGAN
30/10 2012	B&I - V	- penyempurnaan tabel - perbaikan - layout - SHK, STUK - foto → berikut ini pengantar		<i>[Signature]</i>
7/11-2012	1. Daftar Pertanyaan / pertanyaan yang mana? 2. Daftar pustaka (lm ada 3. Daftar lampiran 2 lain: Surat keterangan skripsi, lay-kon dll. 4. Buat kelengkapan			<i>[Signature]</i>
9/11-2012	Keyword, lay kon, perbaikan		daftar tabel	<i>[Signature]</i>
12/11-2012	Simp diujikan acc			<i>[Signature]</i>
13/11 2012	B&I - V	Lengkap sesuai format		<i>[Signature]</i>
14/11 2012	B&I - V	ACC		<i>[Signature]</i>





KARTU BIMBINGAN SKRIPSI STIE BANK BPD JATENG

Semester Genap Tahun /

Nama Mahasiswa : IWAN KURNIAWAN
 NIM : 10061040
 Jurusan : MANAJEMEN
 Pembimbing I : PIJI PAKARTI, SE, M.Si
 Pembimbing II : SITI PURYANDANI, SE, M.Si
 Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA LANGSUNG DAN TIDAK LANGSUNG SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA PEKERAWA PROYEK PEKERJAAN (STUDI KASUS DI PERUSAHAAN JASA KONSTRUKSI PT. TEGUH KARYA GRAHARAYA)

TANGGAL	BAB	CATATAN PEMBIMBING I	CATATAN PEMBIMBING II	TANDA TANGAN
23/5/2012	Bab I - V	- ada konstruksi antara bab I dan II - ada masalah def konsep - ada outline dan pembahasan - penulisan bab dibuat sub bab		
10/10/2012	Bab I - V	- format disingkat dg p. awal - bab - def konsep & operasional dby - hpi - judul tabel & gambar & perhitungan - explore data		

- lesur PT ABC.
 diformulasikan dg PT. XXX
 untuk pembahasan

