

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA
CV. REZEKI DINDA LAHAT**

SKRIPSI



OLEH:

NAMA : VEGI ALMAHERA

NIM : 22 2007 274

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI**

2011

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA
CV. REZEKI DINDA LAHAT**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH:

NAMA : VEGI ALMAHERA

NIM : 22 2007 274

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

2011

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Vegi Almahera
Nim : 22 2007 274
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan skripsi dan konsekuensinya.

Palembang, Agustus 2011



**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN
ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA
CV. REZEKI DINDALAHAT**

Nama : Vegi Almahera
Nim : 22 2007 274
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan Disyahkan
Pada tanggal.....**

Pembimbing



(Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si)

Mengetahui

Dekan

Ub. Ketua Jurusan Akuntansi



(Drs. Sunardi, S.E. M,Si)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

Jangan berhenti berusaha sebelum mengetahui hasil akhir

Penulis

Terucap Syukur Hadamu Ya Allah SWT, karena hanya engkau nikmat yang sesungguhnya dan terindah dari segalanya, semua ini kupersembahkan untuk :

- ***Sembah sujudku serta rasa terima kasih kepada kedua prong tuaku yang sangat kucintai dan hormati, yang selalu mendukung dan mendoakan agar aku bisa mendapatkan yang terbaik untuk masa depanku***
- ***Saudara-saudaraku yang sangat kucintai dan kebanggakan***
- ***Temas seperjuanganku, dan semua teman temanku***
- ***Almamater***

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Alhamdulillahilalamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “ Analisis Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek pada CV. Rezeki Dinda Lahat”.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orangtuaku dan saudara-saudaraku yang telah mendidik, membiayai dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si yang telah membimbing dan memberikan pengarahan serta saran-saran dengan tulus dan ikhlas dan memberikan motivasi kepada penulis tentang arti kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis juga dengan rendah hati mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak H. M Idris, S.E.,M.Si, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
2. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak, M.Si, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf dan karyawan / karyawan.

3. Bapak Drs. Sunardi,S.E.,M.Si, dan Ibu Welly,S.E.,M.si, selaku ketua jurusan dan sekretaris jurusan akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Irfan Tarmizi, S.E, Ak., MBA, selaku pembimbing akademik beserta dosen-dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Pimpinan (Ary Wardhani, ST) dan Seluruh Staf CV. Rezeki Dinda Lahat.
6. Kedua orang tuaku, Ayah (Azharuddin Darwis, SE), Ibu (Yuliah), Kakak Angga Andra Kila (Alm), Adik (Rizki Agustian) Serta Seluruh Keluargaku, terima kasih atas do'a dan bantuannya baik spiritual maupun material.
7. Sahabat – Sahabatku (Evan, Maskur, Reza, Gilang , Rinto, Bayu, Ancha, Fauzi, Yandi, Anggi, Ade, Iwan, Ary, Diki) serta teman – teman kampus yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya selama ini.
8. Untuk orang terkasih (Eriza Novalina, SE) Terimah kasih bantuan dan dukungannya selama ini.
9. Semua Pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis berupa materil dan spiritual yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baiknya dan berkah kepada kita semua. Amin. Penulis berharap skripsi ini dapat berguna bagi yang membaca dan mendapat ridho dari Allah SWT. Amin

Penulis

Vegi Almahera

DAFTAR ISI

HALAMAN DEPAN/COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN PRAKATA	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
A. Penelitian Sebelumnya	7
B. Landasan Teori	8
1. Pengertian Perencanaan	8

2. Pengertian Pengendalian	10
3. Pengertian Anggaran Biaya Proyek	11
4. Manfaat Anggaran.....	16
5. Fungsi dan Karakteristik Anggaran.....	18
6. Kegunaan Anggaran.....	21
7. Keuntungan dan Kelemahan Anggaran.....	22
8. Jenis Anggaran.....	23
9. Metode Penyusunan Anggaran.....	25
10. Pengertian Selisih atau Varians.....	26
11. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek.....	27
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian	31
B. Tempat Penelitian.....	32
C. Operasionalisasi Variabel.....	32
D. Data yang Diperlukan.....	33
E. Teknik Pengumpulan Data	33
F. Analisis Data dan Teknik Analisis	35
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
A. Hasil Penelitian	36
1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	36
2. Struktur Organisasi.....	37

3. Pembagian Tugas.....	40
4. Aktivitas Perusahaan.....	42
5. Prosedur Perolehan Proyek.....	43
6. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Proyek.....	45
B. Pembahasan Hasil Penelitian	49
1. Analisis Tahapan Perencanaan.....	49
2. Analisis Tahapan Pengendalian.....	55
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	60
A. Simpulan	60
B. Saran	61

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1	: Rekapitulasi Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek CV. Rezeki Dinda Lahat.....	5
Tabel III.1	: Operasional Variabel.....	32
Tabel IV.1	: anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pekerjaan Lanjutan Peningkatan Jalan Desa Benteng – Desa Pagar Agung.....	57
Tabel IV.2	: Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pekerjaan Lanjutan Jalan Desa Kampung Bakti – Desa Jemaring.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar	: Bagan Struktur Organisasi CV. Rezeki Dinda Lahat..... ..	39
--------	--	----

ABSTRAK

Vegi Almahera/ 222007274/2011/ Analisis Perencanaan dan pengendalian Anggaran Biaya Proyek pada CV. Rezeki Dinda Lahat.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek yang dilakukan pada CV. Rezeki Dinda Lahat

Penelitian ini termasuk jenis penelitian Deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer, Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah metode kualitatif. Penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan tentang peranan perencanaan dan pengendalian biaya proyek serta penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek.

Anggaran biaya proyek pada CV. Rezeki Dinda Lahat belum memadai, hal ini dilihat dari adanya selisih anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi biaya proyek, karena disebabkan kurangnya perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Faktor- faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek adalah kurangnya kerjasama atau koordinasi dalam penyusunan anggaran, memiliki tenaga kerja yang kurang professional, bisa juga disebabkan oleh harga bahan baku yang mengalami kenaikan dari harga sebelumnya sehingga prediksi yang dilakukan tidak tepat, serta keadaan alam yang tidak menentu sehingga menyebabkan tertundanya pekerjaan dan pada akhirnya menambah waktu kerja dan jumlah biaya.

Kata Kunci : Perencanaan, Pengendalian dan Anggaran Biaya Proyek.

ABSTRACT

Vegi Almahera / 222007274/2011 / Analysis of Budget Planning and Control Project on the CV. Rezeki Dinda Lahat.

Formulation of the problem in this study is how the budget planning and control projects carried out on the CV. Rezeki Dinda Lahat.

This study includes descriptive type of research. The data used are primary data, data collection techniques in the writing of this skripsi using interviews and documentation. Analytical methods used are qualitative methods. The research was beneficial to the company about the role of planning and project cost control and the cause of the difference between budget and realization of the project cost.

The budget cost of the project on the CV. Rezeki Dinda Lahat inadequate, it is seen from the difference in the budget that has been established with the realization of the project cost, because disebabkan lack of planning and control by the parts that exist within the company. Factors causing the difference between budget and realization of the project cost is the lack of cooperation or coordination in the preparation of the budget, have a workforce that is less professional, can also be caused by raw material prices which increased from the previous price so that the prediction is done incorrectly, and the circumstances nature erratic, causing delays in the work and ultimately increase the amount of labor time and costs.

Keywords: Planning, Control and Cost Budget Project.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan sebagai wadah kegiatan para pengusaha, mempunyai tujuan untuk menghasilkan keuntungan yang optimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, setiap perusahaan konstruksi khususnya harus berusaha sedapat mungkin untuk bersaing dengan perusahaan konstruksi lainnya dalam mendapatkan proyek, sehingga segala potensi yang ada pada perusahaan diarahkan pada peningkatan sumber daya perusahaan yang paling serasi agar tujuan perusahaan tersebut tercapai.

Mencapai tujuan Perusahaan perlu dilakukan suatu perencanaan dan pengendalian dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Hal ini tidak terlepas dari usulan kegiatan suatu perusahaan yaitu dapat mendapatkan laba yang maksimal. Berhasil atau tidaknya ditentukan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus mempertimbangkan kegiatan secara matang untuk menunjang keberhasilan. Perencanaan yang dibuat pimpinan perusahaan dapat digunakan sebagai alat bantu pengawasan dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan.

Perencanaan dan pengendalian merupakan alat bagi manajemen untuk memudahkan pencapaian tujuan. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua

faktor yang sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian ini bertujuan untuk melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Pengendalian dan perencanaan sangat berkaitan, dengan perencanaan yang dilakukan serta pengolahan dan pengendalian yang baik secara terus menerus maka akan mencegah terjadinya pemborosan biaya pada saat pelaksanaan, pembangunan dan pengerjaan suatu proyek sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian. Ketika digunakan sebagai perencanaan anggaran merupakan metode untuk menterjemahkan tujuan dan strategi bagi suatu perusahaan. Dan ketika sebagai pengendalian anggaran merupakan proses menetapkan standar, menerima umpan balik dari kinerja actual dan melakukan tindakan perbaikan apabila kinerja actual bergeser secara signifikan dari kinerja yang direncanakan.

Anggaran biaya proyek menjadi dasar penyusunan anggaran – anggaran lainnya, maka anggaran biaya proyek terdiri dari anggaran biaya bahan baku yang mencakup kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja seperti halnya upah yang akan dibayarkan pada tenaga kerja baik upah harian atau

mingguan, sedangkan anggaran overhead mencakup bahan baku langsung, pekerjaan tidak langsung serta biaya lain-lain yang langsung dibebankan. Anggaran biaya proyek ini digunakan sebagai pedoman kerja, sebagai alat koordinasi kerja dan sebagai alat pengawasan kerja bagi perusahaan, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. Anggaran biaya proyek merupakan suatu anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang biaya proyek pada periode yang akan datang, oleh karena itu anggaran biaya proyek salah satu syarat bagi perusahaan konstruksi untuk mengajukan tender dalam rangka bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan suatu proyek. Apabila dalam pelaksanaan pembangunan proyek terdapat penyimpangan antara biaya yang dikeluarkan dengan anggaran biaya proyek, maka pihak manajemen dapat mencari sebab terjadinya penyimpangan dan mengarahkannya kembali sesuai dengan anggaran semula agar tingkat pemborosan dapat ditekan serendah mungkin.

CV. Rezeki Dinda Lahat merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi pembangunan seperti pembangunan gedung, jalan dan berbagai sarana lain dan pekerjaan borongan lainnya. Perusahaan ini harus bersaing untuk mendapatkan suatu proyek konstruksi di mana nilai proyek telah ditentukan dalam kontrak pekerjaan, perusahaan harus dapat memberikan penawaran yang relative rendah dengan perhitungan yang akurat agar dapat memenangkan tender. Untuk melaksanakan proyek yang telah diambil maka perusahaan harus merencanakan anggaran dengan sebaik mungkin agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu manajer perusahaan harus membuat perencanaan

untuk anggaran biaya yang akan dikeluarkan, sebab keuntungan akan didapat apabila ada selisih lebih antara nilai kontrak dengan biaya yang dikeluarkan dalam menyelesaikan proyek tersebut. Untuk mencapai tujuan perusahaan itu diperlukan suatu perencanaan dan pengendalian yang baik.

Fenomena yang terjadi pada CV. Rezeki Dinda Lahat dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek belum berperan dengan baik, karena kurangnya ketepatan dalam mengestimasi biaya yang akan dikeluarkan dan kurangnya komunikasi antara bagian yang saling bersangkutan dalam pelaksanaan proyek tersebut. Sedangkan dalam penyusunan anggaran biaya proyek harus melibatkan peran bagian lapangan atau bagian pelaksana dan bagian administrasi atau keuangan untuk menyelesaikan proyek tersebut diperlukan perencanaan dan pengendalian dengan cermat.

Dalam kegiatan CV. Rezeki Dinda Lahat di bidang konstruksi dalam aktivitasnya belum melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek dengan baik, karena tingkat biaya yang dianggarkan tidak sesuai dengan kenyataan, masih banyak terdapat masalah dalam pelaksanaannya yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya proyek dalam menyelesaikan suatu proyek yang menyebabkan kerugian pada CV. Rezeki Dinda. Berikut ini disajikan data selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek yang dikerjakan CV. Rezeki Dinda Lahat.

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek CV. Rezeki Dinda Lahat
Tahun 2009 dan 2010
(Dalam Rupiah)

Nama pekerjaan	Anggaran	Realisasi	Selisih	Persentase
Pekerjaan Jalan Desa Pagar Agung Tahun 2009	291.777.985	317.547.685	25.769.700	8,83%
Pekerjaan Jalan Desa Jemaring Tahun 2010	287.954.017	309.757.017	21.803.000	7,57%

Sumber : CV. Rezeki Dinda, 2011

Adanya selisih dan anggaran tersebut sangat mempengaruhi keuntungan yang diperoleh perusahaan. Hal ini disebabkan adanya selisih-selisih yang terjadi dan menyebabkan perusahaan harus menutupi selisih biaya tiap tahunnya.

Mengingat pentingnya perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **Analisis Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek Pada CV. Rezeki Dinda Lahat.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dapat dirumuskan permasalahannya yaitu bagaimana perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek yang dilakukan pada CV. Rezeki Dinda Lahat?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Perumusan Masalah diatas, maka tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek yang dilakukan pada CV. Rezeki Dinda Lahat.

D. Manfaat penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak – pihak sebagai berikut

1. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan pengalaman bagi penulis dalam bidang penelitian.

2. Bagi CV. Rezeki Dinda Lahat

Diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan mengenai penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya proyek.

3. Bagi Almamater

Penelitian ini dapat di jadikan bahan referensi bagi penelitian selanjutnya untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dan bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Menurut penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Achmad (2006) dengan judul analisis penyusunan & pelaksanaan pengendalian anggaran biaya proyek. Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah Bagaimanakah penyusunan anggaran biaya proyek pada PT. Banyuasin Wira Prima Palembang dan Bagaimanakah Pelaksanaan pengendalian anggaran biaya proyek pada PT. Banyuasin Wira Prima Palembang. Adapun tujuan dari penelitian tersebut adalah Untuk mengetahui dan mempelajari penyusunan dan pelaksanaan pengendalian anggaran biaya proyek yang telah terlaksana oleh perusahaan. Ada dua variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut yaitu prosedur penyusunan dan pengendalian biaya anggaran biaya proyek dengan indikator penyusunan anggaran, revisi anggaran dan pengendalian anggaran. Data yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah data primer. Sedangkan teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara yaitu Tanya jawab langsung pada manajer perusahaan untuk mendapatkan informasi.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan yaitu sama-sama menganalisis anggaran biaya proyek, sedangkan perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian sebelumnya

antara lain waktu dan tempat penelitian. Pada penelitian sebelumnya tujuan penelitian untuk mengetahui dan mempelajari penyusunan dan pelaksanaan pengendalian yang anggaran biaya proyek yang telah terlaksana oleh perusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah untuk mengetahui bagaimana perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuannya secara efektif dan efisien. Menurut nafarin (2007:4) menyatakan perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Menurut Carter Usry (2004:4), perencanaan merupakan dari menyadari kesempatan maupun ancaman eksternal, menentukan tujuan yang diinginkan, dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan menginvestasikan karakteristik dari bisnis perusahaan, kebijakan-kebijakan utama, dan penentuan waktu atas langkah-langkah tindakan besar.

Pengertian perencanaan menurut H.B Siswanto (2005:42) adalah proses dasar untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Sebelum melaksanakan suatu kegiatan, manajemen berkewajiban menetapkan suatu rencana yang menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilaksanakan termasuk didalam menetapkan tujuan, penetapan program, sarana dan media dengan memperbaiki kemampuan personil yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. sasaran pokok perencanaan adalah menetapkan kebijaksanaan dan target dasar bagi tindakan yang akan diusulkan pada perusahaan.

Menurut Matz dan Usry (2008:8) perencanaan perusahaan yang efektif didasarkan pada analisa atas fakta-fakta yang dikumpulkan, dan analisis tersebut membutuhkan pemikiran reflektif imajinasi, dan pandangan kemasa depan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah alat untuk menentukan tujuan yang efektif dalam jangka pendek maupun jangka panjang, untuk mencapainya dengan menganalisa tindakan-tindakan apa saja yang dilakukan guna mengambil suatu keputusan yang akan dilakukan.

2. Pengertian Pengendalian

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasinya secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuannya, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut karena berhasil atau tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung pada efektivitas pengendalian yang dilakukan organisasi.

Menurut Nafarin (2007:30) menjelaskan bahwa pengendalian berarti mengevaluasi (menilai) terhadap rencana pekerjaan, dengan cara :

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat kejadian yang merugikan.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2001:3) menyatakan bahwa pengendalian selalu berorientasi ke masa depan karena baik tujuan yang akan diwujudkan maupun perilaku yang diharapkan merupakan objek yang membantu pengembangan organisasi yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Menurut Carter Usry (2004:60) pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-

aktivitasnya dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Menurut Matz dan Usry (2008:8) mengatakan bahwa pengendalian merupakan suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana.

3. **Pengertian Anggaran Biaya Proyek**

Anggaran memegang peranan penting bagi setiap organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu setiap individu yang terlibat didalam langsung dalam kegiatan perusahaan terlebih dahulu harus memahami betul apa itu anggaran dan manfaat anggaran itu sendiri. Menurut Munandar (2001:11) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit atau kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Sedangkan menurut Nafarin (2004: 9) anggaran sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Suatu pengorbanan dapat dianggap biaya bila sesuatu yang dipeoleh dengan pengorbanan (misalnya dengan uang yang dibayar, kewajiban yang timbul) mempunyai potensi atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu baik dimasa sekarang atau masa yang akan datang. Menurut Charles T. Horngren dan George Foster (2000:23) menyatakan bahwa biaya adalah

sebagai sumber daya yang dikorbankan yang diukur dalam satuan moneter untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu. Menurut Supriyono (2000:16) biaya merupakan harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan (Revenue) dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Sedangkan proyek adalah kegiatan yang saling berhubungan dan dapat direncanakan dan dilaksanakan dalam suatu bentuk kesatuan dengan menggunakan sumber sumber dan membutuhkan kejelasan untuk menjalankan pada periode waktu tertentu. Menurut Eddy Herjanto (2003 : 329), menyebutkan bahwa proyek meliputi tugas-tugas tertentu yang dirancang secara khusus dengan hasil dan waktu yang ditentukan terlebih dahulu dan keterbatasan sumber daya. Menurut Mahendra Sultan Syah (2004:12) proyek adalah suatu rangkaian kegiatan terencana dan dilaksanakan secara berurutan dengan logika serta menggunakan sumber daya yang dibatasi oleh dimensi biaya, mutu dan waktu.

Dari pengertian yang dikemukakan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran biaya proyek adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh proses pengolahan bahan baku menjadi bahan jadi untuk mendapatkan hasil atau keuntungan di masa yang akan datang.

Dalam hubungannya anggaran dengan biaya proyek, anggaran biaya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Kelompok anggaran biaya dapat dikelompokkan menjadi :

a. Anggaran biaya bahan baku

Anggaran biaya bahan baku adalah rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa yang akan datang.

Gunawan Adi Saputro (2004:117) secara ringkas anggaran bahan baku dapat dikatakan sebagai berikut :

- 1) Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku
- 2) Memperkirakan jumlah bahan baku yang diperlukan
- 3) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku.
- 4) Sebagai dasar penyusunan product costing, yakni memperkirakan harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi.
- 5) Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku

Gunawan Adi Saputro (2004:214) menyatakan bahwa anggaran bahan baku terdiri :

a. Anggaran kebutuhan bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang.

b. Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran bahan baku yang habis digunakan dalam produksi anggaran pembelian bahan baku, anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan yang harus dibeli pada periode mendatang. Bahan mentah yang dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.

c. Anggaran persediaan bahan baku

Jumlah bahan baku yang dibeli tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan karena adanya faktor persediaan anggaran ini merupakan suatu perencanaan yang terperinci atas kuantitas bahan baku yang tersimpan sebagai persediaan.

d. Anggaran bahan baku yang habis digunakan selama produksi

Anggaran ini merencanakan nilai bahan baku yang digunakan dalam satuan uang.

Jumlah bahan baku yang digunakan untuk proses produksi dalam suatu periode waktu tertentu dapat ditentukan dengan berbagai cara yaitu :

1) Perkiraan langsung

Cara ini mengandung terlalu banyak resiko antara lain berupa terlalu besar atau terlalu kecilnya perkiraan.

2) Berdasarkan standar penggunaan bahan

Standar penggunaan dihitung dengan berbagai cara seperti dengan berdasarkan pada pemakaian nyata yaitu yang lalu tercatat pada bill of material.

b. Anggaran biaya tenaga kerja

Menurut M. Munandar (2000:143) Anggaran biaya tenaga kerja adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja langsung didalam proses produksi dalam satu periode tertentu dimasa yang akan datang.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan tenaga kerja antara lain adalah :

- 1) Kebutuhan tenaga kerja
- 2) Pencarian dan penarikan tenaga kerja
- 3) Latihan bagi tenaga kerja baru
- 4) Evaluasi dan spesifikasi pekerjaan bagi para tenaga kerja
- 5) Gaji dan upah yang harus diterima oleh tenaga kerja
- 6) Pengawasan tenaga kerja

Sebelum menyusun anggaran tenaga kerja perlu ditentukan terlebih dahulu dasar dan satuan yang digunakan untuk menghitungnya. Seringkali ditemui dalam praktek yakni satuan hitung atas dasar jam, seperti upah yang dibayar baik harian ataupun mingguan.

c. Anggaran biaya overhead

Adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Ada dua permasalahan pokok yang perlu dipecahkan dalam menentukan besarnya dana yang harus dianggarkan untuk anggaran biaya overhead yaitu :

1) Masalah penanggung jawaban dalam perencanaan biaya.

Perlu diterapkan prinsip-prinsip akuntansi pertanggung jawaban atau juga sering disebut prinsip biaya departemen langsung.

2) Masalah menentukan jumlah biaya (anggaran)

Masing-masing departemen berhak untuk merencanakan biaya sesuai dengan jenis biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Manfaat Anggaran

Perencanaan anggaran tidak dapat dilepaskan dari kegiatan organisasi karena anggaran mempunyai beberapa manfaat yang besar bagi organisasi tersebut. Menurut Haruman dan Rahayu (2007:5) menyatakan bahwa beberapa manfaat anggaran dalam proses manajemen suatu organisasi antara lain :

a. Dibidang Perencanaan

- 1) Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilaksanakan

- 2) Membantu mengarahkan segala sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - 3) Membantu arah atau menunjang kebijakan perusahaan.
 - 4) Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - 5) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - 6) Membantu pemakaian alat-alat fisik secara efektif dan efisien.
- b. Di bidang pengendalian
- 1) Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
 - 2) Membantu mencegah pemborosan.
 - 3) Membantu menetapkan standar baru.

Menurut Abdul Halim, dkk (2000:174) manfaat dari anggaran sebagai berikut :

- a. Memperjelas rencana strategi
- b. Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.
- c. Melimpahkan tanggung jawab kepada manajer untuk memberikan otorisasi jumlah yang diijinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan.
- d. Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer.

5. Fungsi dan Karakteristik Anggaran

Supriyono (2001:34) menyatakan bahwa anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

a. Fungsi perencanaan

Pada dasarnya fungsi anggaran perusahaan berisi perhitungan terhadap kebutuhan-kebutuhan untuk waktu yang akan datang yang disusun atas dasar yang pasti, meliputi sebagian atau seluruh kegiatan usaha perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Anggaran dinyatakan dalam standar maka anggaran merupakan perencanaan dibidang keuangan yang utama. Melalui anggaran segenap peristiwa yang akan terjadi didalam perusahaan direncanakan terlebih dahulu. Agar anggaran dapat berfungsi dengan baik dalam bidang perencanaan, maka manajer pusat pertanggungjawaban harus mempertimbangkan pengaruh atau kondisi internal perusahaan dalam penyusunannya

b. Fungsi koordinasi

Fungsi koordinasi merupakan proses pengintergrasian tujuan-tujuan dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap individu yang mempunyai ketimpangan dan prestasi yang berbeda-beda dalam pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

c. Fungsi Komunikasi

Penentuan saluran komunikasi ini meliputi pencapaian informasi yang berhubungan dengan strategi, kebijaksanaan pelaksanaannya pelaporan atau penyimpangan yang timbul dari realisasi suatu anggaran agar perusahaan dapat mencapai efektifitas dan efisiensi.

d. Fungsi Motivasi

Anggaran pada dasarnya merupakan komitmen yang harus dicapai oleh para pelaksana. Tercapai atau tidaknya anggaran yang telah ditetapkan merupakan dasar prestasi manajer perusahaan dari manajer tersebut akan dapat balas jasa dari perusahaan (misalnya dengan memberikan bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan dan sebagainya), maka manajer akan berusaha sedapat mungkin untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran. Penetapan suatu anggaran merupakan alat pemotivasi bagi para manajer perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

e. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dalam aktivitas perusahaan. Fungsi anggaran sebagai alat evaluasi dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi anggaran.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran dapat pula berfungsi untuk mendidik manajer agar dapat bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang lain dalam organisasi yang bersangkutan. Anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Mulyadi (2001:505) fungsi anggaran adalah :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai perbandingan operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan yang lemah bagi perusahaan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Anggaran sebagai salah satu bentuk perencanaan memiliki keterbatasan. Menurut Sofyan Safri Harahap (2001:443), anggaran memiliki keterbatasan sebagai berikut :

- a. Anggaran berdasarkan pada taksiran.
- b. Memerlukan penyesuaian yang terus menerus
- c. Pelaksanaan anggaran tidak berjalan secara otomatis
- d. Tidak mengambil alih tugas manajemen atau administrasi
- e. Memerlukan dana, perhatian serta resources
- f. Dapat menimbulkan slack budgeting. Slock artinya dimana orang menyalahgunakan anggaran untuk kepentingannya.
- g. Harus memenuhi berbagai persyaratan yang kadang sukar disiapkan
- h. Tidak menjamin tercapainya target.

6. Kegunaan Anggaran

Menurut M.Munandar (2000:10) anggaran memiliki tiga manfaat pokok yaitu :

- a. Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

b. Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

Anggaran sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.

c. Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nantinya.

7. Keuntungan dan Kelemahan Anggaran

a. Keuntungan anggaran

Sistem anggaran banyak mengeluarkan biaya, tetapi dibalik itu anggaran memiliki keuntungan antara lain :

- 1) Mempercepat dan mengefisienkan pencapaian tugas
- 2) Mengurangi tugas-tugas rutin operasional pimpinan sehingga ia lebih terfokus kepada hal-hal yang bersifat jangka panjang dan strategis.
- 3) Meningkatkan daya kompetensi, motivasi dan menimbulkan nilai yang lebih objektif.
- 4) Dapat menilai kemajuan kerja pencapaian tujuan
- 5) Dapat mengetahui lebih dini setiap penyimpangan dari tujuan.
- 6) Dapat membedakan yang efisien dan yang tidak efisien.

- 7) Mengurangi sifat-sifat yang kabur.
- 8) Dapat memantapkan pelaksanaan manajemen, pengawasan dan akuntansi secara lebih baik.
- 9) Dapat mengarahkan kegiatan kearah yang lebih menguntungkan.
- 10) Dapat menilai prestasi karyawan yang lebih objektif.

b. Kelamahan anggaran

Meskipun banyak keuntungan yang diperoleh tetapi masih tedapat kelemahan yang membatasi karyawan, antara lain :

- 1) Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil bila dilakukan dengan sungguh-sungguh.
- 2) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.

8. Jenis Anggaran

a. Jenis anggaran

Anggaran dapat dikelompokan menjadi beberapa jenis . menurut Munandar (2002:6) anggaran dapat dikelompokan menjadi dua jenis, yaitu :

- 1) Anggaran strategis

Adalah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun)

2) Anggaran taktis

Adalah anggaran yang berlaku untuk jangka waktu pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun untuk periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan anggaran periodic, sedangkan anggaran yang disusun untuk jangka waktu kurang dari satu periode akuntansi dinamakan anggaran bertahap.

Menurut Adisaputro (2000:12) berdasarkan fleksibilitas anggaran dapat dikelompokkan menjadi dua macam :

a. Anggaran Tetap (fixed Budget)

Anggaran Tetap (fixed Budget) adalah anggaran yang disusun untuk periode tertentu dimana volumenya sudah ditentukan dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expenses, dimana anggaran ini tidak diadakan revisi secara periodik.

b. Anggaran Kontinyu (Continuous)

Mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Disusun untuk periode tertentu, volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut, volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya revenue, cost, dan expenses.
- 2) Untuk mengetahui apakah asumsi-asumsi dasar masih dapat dicapai atau tidak maka secara periodik dilakukan peninjauan kembali.

9. Metode Penyusunan Anggaran

Prosedur penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam penyusunan anggaran yang meliputi pendekatan anggaran yang digunakan dan tahapan penyusunan anggaran, menurut Halim dkk (2000:178) proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

a. Menerbitkan Pedoman

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua tanpa terkecuali, pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strateginya, dimodifikasikan sesuai perkembangan yang terjadi. Pedoman anggaran ini dibuat oleh staf anggaran dan disetujui oleh manajer puncak . untuk beberapa hal pedoman ini didiskusikan dengan bawahan sebelum disetujui.

b. Proposal Anggaran Permulaan

Berdasarkan pedoman, manajer pertanggungjawaban dengan dibantu staf mereka membuat anggaran yang diminta. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil dan sumber daya yang sama pada saat tersebut, anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada dengan perubahan dimana perlu perubahan bias terjadi karena faktor eksternal maupun faktor internal.

c. **Negosiasi**

Bagian yang menyusun anggaran, mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya, inilah inti dari proses anggaran. Atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian.

d. **Review dan Persetujuan**

Persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran untuk *chief executive officer (CEO)*, CEO kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui kedewan direktur untuk disahkan.

e. **Revisi Anggaran**

Suatu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui. Prosedur revisi terdiri dari : prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis (misalnya secara kuartalan), dan prosedur untuk keadaan khusus.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa prosedur penyusunan anggaran dimulai dari adanya pedoman penyusunan anggaran, proposal rencana anggaran, negosiasi, review, dan persetujuan serta revisi anggaran.

10. **Pengertian Selisih atau Varians**

Menurut Sofyan Safri Harahap (2001:241), selisih atau varians adalah perbedaan yang timbul karena hasil sesungguhnya tidak sama dengan standar yang dapat disebabkan oleh faktor-faktor eksternal atau

internal. Oleh karena itu, faktor-faktor eksternal (varians yang tidak dapat dikendalikan) harus dipisahkan dari faktor-faktor internal (varians yang dapat dikendalikan).

Menurut Munandar (2001:12) varians adalah perbedaan yang timbul karena hasil sesungguhnya tidak sama dengan standar yang disebabkan oleh faktor-faktor eksternal dan internal. Faktor-faktor internal ini sering disebut sebagai faktor yang *controllable* (dapat diatur), sedangkan faktor-faktor eksternal sering disebut faktor yang *uncontrollable* (tidak dapat diatur). Oleh karena itu faktor internal dan eksternal harus disesuaikan. Akibatnya perusahaanlah yang harus menyesuaikan kebijaksanaan-kebijaksanaannya dengan faktor-faktor tersebut. Analisis selisih adalah salah satu teknik yang berharga untuk memisahkan keduanya, analisis membantu manajemen dalam kaitanya dengan fungsi-fungsi yang dapat dipertanggungjawabkan (laporan-laporan kepada pengawasnya).

Berdasarkan pengertian varians diatas, maka dapat disimpulkan bahwa varians merupakan perbedaan antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan.

11. Faktor-Faktor yang Menyebabkan Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek.

Pengendalian biaya merupakan langkah akhir dari proses pengolahan biaya proyek, yaitu mengusahakan agar penggunaan dan pengeluaran biaya sesuai dengan perencanaan yaitu anggaran yang telah disepakati. System

pengendalian disamping memerlukan perencanaan yang realities sebagai tolak ukur pencapaian sasaran, juga harus dilengkapi dengan teknik dan metode yang dapat segera mengungkapkan tanda-tanda terjadinya penyimpangan dan selisih biaya tersebut.

Menurut Apandi Nasehatun (2000:89) faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya proyek adalah sebagai berikut yaitu :

a. Faktor Intern

Faktor intern adalah faktor yang dipengaruhi dari dalam perusahaan yang menyebabkan dan mendorong terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek. Faktor-faktor tersebut yaitu:

- 1) Penyusunan anggaran yang tidak memperhatikan kemampuan pekerja.
- 2) Penyusunan anggaran yang *Out Of Date*
- 3) Kurangnya kerjasama antar bagian yang ada

b. Faktor Ekstern

Faktor ekstern adalah faktor yang disebabkan atau dipengaruhi lingkungan dari luar perusahaan yang menyebabkan dan mendorong terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek. Faktor-faktor tersebut yaitu:

- 1) Inflasi
- 2) Keadaan moneter
- 3) Harga bahan baku
- 4) Keadaan alam

Menurut Supriyono (2000:264) untuk menyelidiki penyimpangan dapat digunakan beberapa pendekatan, diantaranya adalah :

a. Pendekatan Pertimbangan Manajemen

Pendekatan ini mendasarkan pada pertimbangan atau intuisi manajemen menentukan pedoman investigasi penyimpangan berdasarkan pertimbangan manajemen dengan cara :

- 1) Menentukan jumlah absolute dalam rupiah penyimpangan yang harus diselidiki
- 2) Menentukan persentasi penyimpangan dari anggaran atau standar yang harus diselidiki.

b. Pendekatan *Expected Value*

Pendekatan *Expected Value* (nilai yang diharapkan) untuk menyelidiki penyimpangan adalah suatu prosedur untuk membuat keputusan investigasi yang didasarkan pada minimumisasi *expected cost* yang dihubungkan dengan tersedianya alternatif bagi manajemen.

c. Pendekatan *Statiscal Quality Control*

Statiscal Quality Control dapat dipakai dalam membuat pedoman memutuskan penyelidikan penyimpangan dengan menggunakan “control chart” yang menunjukkan *expected cost* beserta “*Upper Control Limit (UCL)*” dan “*Lower Control Limit (LCL)*”.

Jadi perusahaan dapat mengambil tindakan dalam menanggulangi penyimpangan dan selisih yang terjadi dengan beberapa pendekatan yang telah dijelaskan diatas, sehingga anggaran akan menjadi lebih efektif sebagai pedoman dalm perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiono (2003:17) jenis penelitian ini jika dilihat dari tingkat eksplanasi terdiri dari tiga bentuk yaitu:

1. Deskriptif

Adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable lain.

2. Komparatif

Adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan variable penelitian merupakan variable mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3. Asosiatif

Adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variable atau lebih.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah penelitian deskriptif.

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. Rezeki Dinda yang beralamatkan di jalan Kolonel Burlian no.54 Lahat.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi Variabel adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesikasi bagaimana variabel tersebut di ukur.

Dalam masalah ini operasional variabelnya adalah :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1.	Perencanaan Biaya Proyek	Suatu proses kegiatan yang diukur dalam satuan moneter untuk mencapai tujuan tertentu.	<ul style="list-style-type: none"> - Menetapkan tujuan perusahaan. - Mengukur pelaksanaan kegiatan. - Penyusunan anggaran
2	Pengendalian biaya proyek	Suatu usaha jangka pendek yang dilakukan untuk mengontrol kegiatan yang telah direncanakan sesuai tujuan yang di inginkan	<ul style="list-style-type: none"> - Membandingkan realisasi dengan rencana - Melakukan tindakan perbaikan

Sumber: penulis, 2011

D. Data Yang Diperlukan

Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2002:146-147) data terdiri dari data:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer.

- a. Sejarah singkat perusahaan
- b. Struktur organisasi pembagian tugas
- c. Data pelaksanaan anggaran dan realisasi biaya operasional

E. Teknik pengumpulan data

Menurut Riduan (2003:21-31) teknik pengumpulan data terdiri dari:

1. Kuisisioner (*Angket*)

Kuisisioner atau angket adalah daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain bersedia memberikan respon (resonden) sesuai dengan permintaan pengguna.

2 Wawancara

Wawancara adalah suatu cara pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumbernya

3. Pengamatan (*Observasi*)

Pengamatan atau observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.

4. Tes (*Test*)

Tes adalah serangkaian pertanyaan atau latihan yang digunakan untuk mengukur keterampilan, pengetahuan, intelegensi, kemampuan atau bakat yang dimiliki oleh individu atau kelompok.

5. Dokumentasi

Dokumentasi adalah di tunjukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian.

Teknik pengumpulan data yang di gunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Wawancara langsung dilakukan penulis dengan bagian akuntansi manajemen dan pihak-pihak lain dalam melaksanakan anggaran biaya operasional, sedangkan dokumentasi di lakukan penulis dengan cara menyalin dan mengutip dokumen-dokumen yang ada diperusahaan.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis.

Husein Umar (2003:65-66), menyatakan bahwa untuk menafsirkan dan menganalisis data dapat di gunakan dua metode analisis

1. Analisis Kualitatif

adalah metode yang dengan menganalisis data yang bukan berupa angka-angka atau data yang berbentuk penjelasan yang tidak dapat di nyatakan dalam bentuk angka-angka.

2. Analisis Kuantitatif

adalah analisis yang di gunakan terhadap data dalam bentuk angka--angka untuk menerapkan suatu penjelasan dari angka-angka tersebut.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis kualitatif yaitu analisis yang memberikan penjelasan mengenai faktor-faktor penyebab selisih anggaran dan realisasi biaya proyek dan pengaruhnya terhadap laba pada CV. Rezeki Dinda Lahat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

CV. Rezeki Dinda Lahat merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, yang didirikan di Lahat dengan akte notaries Nomor 118 tanggal 27 Februari 2009 dihadapan Rosliza, SH notaris di Lahat, kemudian diubah akte notaris Nomor 31 tanggal 17 maret 2010 dihadapan Shelvita Andriani,SH notaris di Lahat. Perusahaan ini diberi izin oleh Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Penanaman Modal Kabupaten Lahat dengan Nomor izin Usaha dan Jasa Kontruksi 503/030/IUJK/BPPT&PMD/III/2009 dan berakhir pada tanggal 10 Maret 2012, dengan susunan pengurus sebagai berikut :

- Direktur : Ari Wardani, ST
- Wakil direktur : Panji Nugraha

Maksud tujuan didirikannya perusahaan ini adalah sebagai berikut :

- a. Menjalankan perdagangan umum dan segala barang yang dapat diperdagangkan, termasuk barang ekspor dan impor.

- b. Menjalankan usaha dalam bidang leverensir, grosir dan distributor dari segala macam barang yang dapat diperdagangkan.
- c. Menjalankan usaha dalam segala pekerjaan borongan/kontraktor baik sebagai perencanaan maupun pelaksanaan, diantaranya pembangunan, pengairan, jalan, serta bangunan.
- d. Menjalankan usaha dalam bidang real estate.
- e. Pengangkutan umum.
- f. Perkebunan, pertanian, kehutanan, peternakan serta memasarkan hasil dan alat-alat yang bersangkutan dengan usaha-usaha tersebut.
- g. Menjalankan usaha-usaha dalam bidang konsultan teknik.
- h. Menjalankan usaha dibidang perbengkelan.

Pada kenyataanya sampai saat ini CV. Rezeki Dinda Lahat hanya menfokuskan diri pada pembangunan untuk kegiatan utamanya, seperti menjalankan usaha dalam segala pekerjaan borongan/kontraktor/ baik sebagai perencanaan maupun pelaksanaan, diantaranya pembangunan, pengairan, dan jalan.

2. Struktur Organisasi

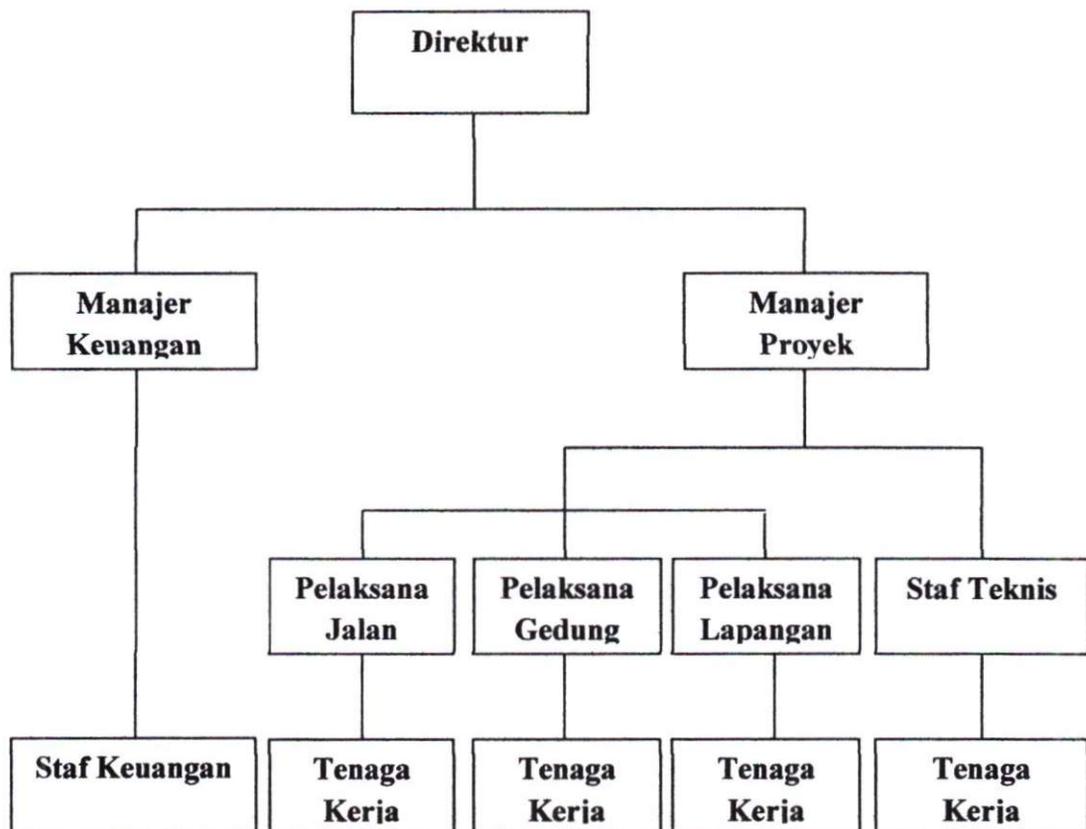
Dalam rangka menjalankan usahanya agar tujuan perusahaan dapat dicapai perlu adanya struktur organisasi dan susunan tata kerja dari setiap bagian yang berhubungan didalam organisasi tersebut.

Sehubungan dengan ini, maka CV. Rezeki Dinda Lahat membuat struktur organisasi untuk melaksanakan kegiatannya berdasarkan pada pertimbangan sebagai berikut:

- a. Untuk kelancaran tugas-tugas dalam pencapaian tujuan, maka perlu adanya struktur organisasi yang baik sehingga akan mempermudah berlangsungnya koordinasi dan pengawasan bagi pelaksanaan tugas-tugas perusahaan.
- b. Untuk memungkinkan adanya partisipasi penuh dari setiap karyawan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan, sehingga pengembangan dan pengalaman individu dapat dilaksanakan.
- c. Untuk menghindari adanya kesimpangsiuran dan mempermudah para karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

Bentuk struktur organisasi CV. Rezeki Dinda Lahat ini lebih mengarah pada bentuk organisasi garis yang mempunyai ciri sebagai berikut : Organisasi kecil, jumlah karyawan sedikit, pimpinan dan semua karyawan saling kenal mengenai dan dapat berhubungan setiap hari, hubungan pimpinan dengan karyawan bersifat langsung.

GAMBAR IV.1
STRUKTUR ORGANISASI
CV. REZEKI DINDA LAHAT



Sumber : CV. Rezeki Dinda Lahat, 2011

3. Pembagian Tugas

berikut ini akan diuraikan pembagian tugas masing-masing bagian yang ada pada PT. Terang Jaya Abadi Palembang sebagai berikut :

a. Direktur

Tugas pokoknya adalah:

- 1) Menentukan kebijaksanaan dan strategi dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah di tentukan sebelumnya, serta bertanggung jawab mengenai tenaga kerja, dan hasil bangunan yang dikerjakan.
- 2) Mengawasi segala kegiatan yang dilakukan oleh Staf-stafnya yang merupakan pembantu manager dalam melaksanakan segala kegiatan tersebut.
- 3) Menyelenggarakan serta mengelola pelaksanaan proyek-proyek.

b. Manajer Proyek

Tugas pokoknya adalah:

- 1) Mengkoordinir segala kegiatan proyek-proyek yang sedang dilaksanakan.
- 2) Menyelenggarakan administrasi-administrasi proyek.
- 3) Bertanggung jawab atas penyelesaian pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 4) Merumuskan metode instruksi yang sesuai dengan pelaksanaan kerja.

c. Manajer Keuangan

Tugas pokoknya adalah:

- 1) Menerima dan membayar atas transaksi yang terjadi di proyek tersebut.
- 2) Mengadakan pencatatan untuk setiap penarikan dan pengeluaran uang ke dalam penerimaan kas dan pengeluaran kas pada semua transaksi.
- 3) Melakukan pencatatan terhadap pengeluaran untuk membayar gaji dan upah tenaga kerja perusahaan yang bersangkutan.

d. Bagian Pelaksana

Baik pelaksana jalan, gedung maupun bangunan memiliki tugasnya masing –masing apabila berhubungan dengan proyek yang akan dijalankan. Bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu pekerjaan, mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja agar tidak menyimpang dari rencana.

e. Staf

Semua staf, baik staf Keuangan atau staf teknis bertugas membantu atau mendukung pelaksanaan tugas manajemen dalam bentuk saran, nasehat dan lain-lain dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

f. Tenaga Kerja/ Proyek

Tugas pokoknya adalah:

- 1) Memberikan laporan kepada pimpinan tentang pelaksanaan kegiatan proyek dilapangan.
- 2) Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh pimpinan perusahaan.

4. Aktivitas Perusahaan

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan perlu didukung dengan aktivitas perusahaan yang mantap dan efektif agar semua kegiatan yang dilaksanakan dapat memenuhi sasaran atau keinginan dari suatu perusahaan. Disamping itu aktivitas perusahaan juga dapat menggambarkan kemajuan atau kemunduran suatu perusahaan, karena dengan banyaknya kegiatan yang dilaksanakan merupakan suatu cara untuk mendapatkann keuntungan dari usaha yang dijalankan atau bisa juga sebaliknya.

Adapun bidang usaha yang dilakukan oleh CV. Rezeki Dinda Lahat adalah : menjalankan perusahaan pembangunan (kontraktor), merencanakan pekerjaan serta pekerjaan lain yang berhubungan dengan kontraktor.

Mengenai kegiatan operasionalnya, perusahaan ini memperoleh pekerjaan tersebut berasal dari pemerintah daerah dan perusahaan rekanan yang berupa pembangunan jalan, gedung, jembatan dan lain-lain.

5. Prosedur Perolehan Proyek

Didalam memperoleh proyek-proyek yang ditangani oleh CV. Rezeki Dinda Lahat umumnya diperoleh melalui pelelangan atau tender yang diadakan oleh pihak pemberi kerja (Bouwheer). Langkah-langkah didalam mengikuti tender tersebut umumnya dilaksanakan sebagai berikut :

- a. Perusahaan mendapat pemberitahuan tentang akan dilakukan tender untuk pelaksanaan proyek. Pemberitahuan ini diperoleh melalui telpon atau undangan yang disampaikan oleh Bouwheer sendiri.
- b. Pada hari yang telah ditentukan dalam pemberitahuan pihak perusahaan yang biasanya diwakili oleh direktur beserta manajer proyek mendatangi bouwheer untuk mendapatkan informasi secara terperinci tentang proyek yang akan dikerjakan. Keterangan ini antara lain berupa :
 - 1) Gambaran atau rencana kerja serta syarat-syarat pelaksanaan
 - 2) Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam mengikuti tender
 - 3) Tata cara pengajuan tawaran

Dalam menerima penjelasan dari pihak pemberi kerja, juga dilakukan peninjauan langsung kelokasi proyek yang akan dikerjakan, informasi yang

diperoleh dari pemberi kerja maupun dilokasi proyek sangat penting sebagai bahan untuk membuat perencanaan kerja.

c. Berdasarkan semua keterangan yang diperoleh maka pimpinan proyek dibantu kepala bagian keuangan menyusun perhitungan harga penawaran untuk diajukan kepada bouwheer, disamping perhitungan harga penawaran juga disertakan semua syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh pihak pemberi kerja (bouwheer). Syarat-syarat tersebut umumnya meliputi :

- 1) Serifikat Tanda Daftar Rekanan (STDR)
- 2) Surat Keterangan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
- 3) Surat Jaminan Penawaran
- 4) Surat refrensi Bank
- 5) Akte Pendirian dan Akte Perubahan

d. Jika dalam tender tersebut perusahaan yang bersangkutan menang, maka akan menerima surat penunjukan dari Bouwheer.

e. Berdasarkan surat penunjukan tersebut, maka perusahaan yang bersangkutan dan bouwheer membuat kontrak kerja yang antara lain membuat hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pernyataan pemberian tugas dari bouwheer kepada perusahaan yang telah memenangkan tender tersebut akan melaksanakan pekerjaannya dan kewajibanya, bagi bouwheer untuk melakukan pembayaran atas pekerjaan tersebut.

- 2) Masa pekerjaan
- 3) Waktu pelaksanaan kerja
- 4) Harga kontrak dan cara-cara pekerjaan
- 5) Cara pengaturan kembali apabila selama pelaksanaan proyek hal-hal yang dapat mempengaruhi.
- 6) Gambar atau rencana kerja, syarat-syarat pelaksanaan pekerjaan dan lain sebagainya.

6. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Proyek

Pada perusahaan kontraktor CV. Rezeki Dinda Lahat penyusunan anggaran biaya melalui dua tahapan, yaitu :

a. Menghitung Anggaran Biaya Lelang (Perhitungan Harga Penawaran)

Suatu proyek agar mendapat harga yang kompetitif dan menguntungkan perusahaan. Maka langkah-langkah yang dilakukan dalam menghitung rencana anggaran biaya lelang adalah sebagai berikut :

- 1) Persiapan didalam rangka menghitung rencana anggaran biaya lelang
- 2) Menentukan pola pelaksanaan organisasi serta harga satuan sumber daya.
- 3) Pembahasan anggaran biaya lelang pada rapat yang dihadiri oleh direktur, pimpinan atau kepala bagian.
- 4) Mendapat harga penawaran lelang.

Persiapan menghitung rencana anggaran biaya lelang dilaksanakan oleh pimpinan bersama staf pada tahap persiapan ini dilakukan kegiatan sebagai berikut :

- a. Membuat jadwal kegiatan, menghitung rencana anggaran biaya lelang
- b. Mempelajari dokumen lelang yang menyangkut syarat teknik ataupun syarat administratif.
- c. Mengikuti penjelasan lelang dan peninjauan lapangan.
- d. Mengadakan survey lapangan dalam rangka pembuatan strategi dan metode pelaksanaan yang efisien.
- e. Mengadakan hubungan atau koordinasi dengan penjual untuk mendapatkan daftar harga, sumber yang terbaru dan kompetitif.

Pada tahap selanjutnya, yaitu dalam penentuan metode pelaksanaan, jadwal pelaksanaan pekerjaan, sarana kerja organisasi serta harga satuan sumber daya maka diadakan rapat yang dihadiri oleh para pimpinan dan kepala bagian.

Setelah perhitungan-perhitungan biaya bahan, upah tenaga kerja dan serta biaya lainnya dibuat oleh bagian teknik, maka rencana anggaran biaya lelang tersebut disetujui digunakan sebagai penawaran harga (penawaran lelang) kepada bouwheer yang nilainya ditambah dengan keuntungan yang diterapkan oleh harga pokok.

- b. menyusun anggaran biaya

Langkah yang ditempuh dalam menyusun anggaran biaya sebagai berikut :

- 1) Dengan adanya kepastian menangnya tender, maka direktur mengeluarkan instruksi yang berisi antara lain mengenai :
 - a) Perintah menyiapkan rencana operasi, yang meliputi persiapan lapangan dan penyusunan anggaran biaya.
 - b) Memberikan kepada bidang proyek yang akan melaksanakan proyek tersebut.
- 2) Berdasarkan intruksi dari direktur, maka pimpinan proyek beserta staf melakukan persiapan lapangan, dimana hasil persiapan lapangan ini sangat penting sebagai bahan pertimbangan didalam melakukan penyusunan anggaran biaya proyek. Anggaran biaya ini meliputi :
 - a) Biaya bahan

Untuk menghitung biaya bahan perlu diketahui kualitas dan kuantitas bahan yang dibutuhkan, serta harga-harganya. Penetapan jenis kuantitas serta kualitas bahan didasarkan pada bestek (gambar) dan syarat pelaksanaan kerja sesuai apa yang ditetapkan bouwheer.

- b) Biaya tenaga kerja

Dalam anggaran tenaga kerja, pembayaran upah tenaga kerja dilakukan dengan borongan. Upah borongan merupakan upah yang harus dibayarkan untuk suatu pekerjaan yang diborongkan kepada

pihak lain (mandor borongan). Dalam mendapatkan upah borongan, terlebih dahulu ditentukan jenis pekerjaan dan banyaknya satuan biaya. Tarif untuk setiap satuan biaya ditetapkan berdasarkan informasi tarif biaya tenaga kerja masa lalu atau langsung melakukan pengecekan tarif yang berlaku pada mandor borongan. Dengan telah ditetapkannya taksiran untuk semua upah borongan, maka disusunlah anggaran biaya tenaga kerja.

c) Biaya overhead

Terdiri dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan proyek. Selain biaya bahan langsung dan upah tenaga kerja langsung. Biaya overhead ini ditetapkan berdasarkan taksiran-taksiran dan pengalaman diwaktu yang terdiri dari biaya perawatan, biaya umum lapangan dan biaya bank.

Dengan telah disusunnya anggaran tersebut secara garis besar anggaran biaya proyek tersebut diserahkan kepada direktur untuk disetujui dan disahkan, setelah disahkan barulah disusun anggaran biaya terperinci.

B. Pembahasan

1. Analisis Perencanaan Biaya Proyek

Sebelum pimpinan melaksanakan fungsi-fungsi pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian maka terlebih dahulu ia harus membuat suatu perencanaan. Perencanaan tersebut akan memberikan suatu tujuan dan arah pada perusahaan, jadi jelaslah bahwa perencanaan merupakan fungsi yang amat penting dalam manajemen, sebab perencanaan merupakan landasan dari fungsi-fungsi yang lainnya. Dengan adanya perencanaan yang baik, akan menjamin penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dengan baik, maka akan mengurangi pemborosan yang tidak perlu yang bisa merugikan perusahaan.

Setiap ingin menjalankan suatu aktivitas pasti ada perencanaan terlebih dahulu yang dilakukan oleh perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer. Perencanaan tidak hanya ada dalam perusahaan saja, tetapi pada segala bidang pekerjaan sehari-hari. Perencanaan merupakan salah satu dari fungsi manajemen yang penting, karenan tanpa adanya perencanaan kita tidak akan tahu apa yang akan kita lakukan dan kita juga tidak akan tahu apa tujuan kita sebenarnya yang hendak kita capai. Sebuah perencanaan tidak akan timbul dengan sendirinya melainkan lahir dari sebuah pemikiran yang bersumber pada hasil penelitian yang telah dilakukan.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi utama seorang pemimpin dalam menetapkan suatu tujuan serta langkah-langkah yang ditempuh dalam pencapaian tujuan tersebut. Didalam dunia usaha perencanaan merupakan kebutuhan utama karena selain tujuan yang dicapai juga untuk kelangsungan hidup suatu perusahaan. Selain itu juga perencanaan merupakan sebagai alat perintah bagi fungsi manajemen lainnya sampai dengan menghasilkan suatu keputusan yang didapat untuk memilih alternative sesuai data yang ada..

Berdasarkan dari dua pengertian tentang perencanaan diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan tujuan dengan mempertimbangkan sumber daya yang ada dalam perusahaan dengan tujuan untuk menghadapi situasi dan kondisi pada masa yang akan datang yang sulit diprediksi perkembangannya.

a. Menetapkan Tujuan Perusahaan

CV. Rezeki Dinda Lahat sebelum terbentuk telah memiliki arah tujuan perusahaan ini sendiri, setelah terbentuk pun perusahaan ini memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan keuntungan dari kegiatan perusahaan yang akan dilakukan sebelum melakukan pembangunan atau sebelum menjalankan tugasnya. Tujuan merupakan suatu sasaran dimana kegiatan itu diarahkan. Diusahakan untuk sedapat mungkin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Semua orang harus mengetahui tujuan dalam organisasi yang hendak dicapainya, agar kegiatan-kegiatan yang dilakukannya tidak saling

bertentangan. Cara yang ditempuh dapat berbeda-beda sesuai dengan pembagian tugas masing-masing orang.

Tujuan menggambarkan tentang apa yang diharapkan dapat dicapai dan merupakan suatu titik akhir tentang apa yang harus dikerjakan, dan apa yang harus dicapai setelah dibuatnya pola kerja dari pada kebijakan, strategi, prosedur, aturan, anggaran, dan program.

Menentukan kebijakan adalah suatu pernyataan atau pengertian untuk menyalurkan pikiran dalam mengambil keputusan terhadap tindakan-tindakan untuk mencapai tujuan. Karena kebijakan ini biasanya tidak tertulis, maka sering kali sulit untuk dipahami oleh para bawahan.

Menentukan strategi merupakan tindakan penyesuaian dari rencana yang telah dibuat. Perlunya diadakan penyesuaian ini disebabkan oleh adanya berbagai macam reaksi. Oleh karena itu dalam membuat strategi haruslah memperhatikan beberapa faktor seperti : ketepatan waktu, ketepatan tindakan yang akan dilakukan dan sebagainya.

Menentukan prosedur merupakan rangkaian tindakan yang akan dilaksanakan untuk waktu mendatang. Jadi prosedur ini lebih menitik beratkan pada suatu tindakan. Adanya prosedur akan lebih memudahkan pelaksanaan semua aktivitas dalam organisasi.

Program merupakan campuran antara kebijakan prosedur, aturan dan pemberian tugas yang disertai dengan suatu anggaran (budget), semuanya ini akan menciptakan adanya tindakan. Dalam organisasi biasanya program dibuat dua macam, yakni : program umum dan program khusus. Program umum meliputi seluruh organisasi, sedangkan program khusus hanya mencakup kegiatan-kegiatan dan masing-masing bagian yang ada dalam organisasi tersebut. Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja, tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif.

b. Mengukur pelaksanaan kegiatan

Kegiatan suatu Perusahaan pada dasarnya memiliki keterbatasan, oleh karena itu diperlukan pengukuran pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. CV. Rezeki Dinda mengukur pelaksanaan kegiatan dengan cara melihat laporan atas kegiatan yang dilakukan, misalnya melakukan wawancara dengan para pekerja atau pada bagian pengawasan lapangan, apakah suatu kegiatan tersebut mendapatkan kesulitan dalam pelaksanaannya yang menghambat kegiatan perusahaan atau sebaliknya pelaksanaan kegiatan dilakukan dengan baik, sehingga tidak ada kegiatan yang dipermasalahkan.

c. Penyusunan Anggaran

1) Pedoman Penyusunan Anggaran

Dalam pedoman penyusunan anggaran CV. Rezeki Dinda Lahat, langkah pertama yang harus dilakukan yaitu mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer divisi tanpa terkecuali. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang sumber daya manusia, keuangan, dan umum. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer divisi sebagai dasar untuk rancangan anggaran ini, serta memungkinkan untuk menghasilkan sebuah anggaran partisipatif yang berupa suatu anggaran yang disiapkan dengan kerja sama penuh dan para partisipasi para manajer divisi pada semua level.

Dengan menerbitkan pedoman anggaran CV. Rezeki Dinda Lahat menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan. Pedoman anggaran ini dibuat oleh staf anggaran dan disetujui oleh direktur

2) Proposal anggaran

Proposal anggaran CV. Rezeki Dinda Lahat dibuat oleh setiap manajer dibantu staf mereka membuat anggaran yang diminta oleh perusahaan. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil dan sumber daya yang ada diperusahaan tersebut.

Disamping itu proposal anggaran pada CV. Rezeki Dinda Lahat dimana perlu memperhatikan asumsi-asumsi adanya perubahan biaya proyek, adanya perubahan kebijakan moneter dan asumsi-asumsi yang sangat dominan mempengaruhi usaha anggaran perusahaan baik faktor internal maupun faktor eksternal.

3) Negosiasi

Setiap manajer yang menyusun anggaran CV. Rezeki Dinda Lahat perlu mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan direktur. Lalu direktur berupaya untuk mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian. Negosiasi ini juga dapat digunakan oleh direktur untuk menilai sampai seberapa jauh manajer memiliki persepsi yang benar mengenai sasaran anggaran.

4) Review dan Persetujuan

Mengreview anggaran CV. Rezeki Dinda Lahat diperlukan kemampuan direktur dalam memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah sumber daya yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Jika direktur tidak melaksanakan review atau tidak memiliki kompetensi dalam melaksanakan review usulan anggaran yang diajukan manajer, anggaran yang dihasilkan hanyalah sekedar memberikan persetujuan dengan membubuhkan cap, tanpa memahami isinya.

Jika direktur CV. Rezeki Dinda Lahat tidak memahami usulan anggaran yang diajukan oleh manajer, direktur akan melakukan pemotongan setiap usulan anggaran kepadanya tanpa dapat memberikan alasan yang masuk akal pemotongan yang dilakukan. Situasi semacam ini akan mengakibatkan manajer termotivasi untuk melakukan *budget watering*, dengan mengajukan usulan anggaran biaya jauh lebih tinggi dari jumlah yang seharusnya dan mengajukan anggaran pendapatan jauh lebih rendah dari jumlah yang seharusnya.

5) Revisi Anggaran

Revisi anggaran CV. Rezeki Dinda Lahat yang telah disetujui penting untuk dipertimbangkan, karena revisi anggaran memungkinkan mengubah anggaran sistematis dan prosedur untuk keadaan khusus. Dengan demikian revisi anggaran yang dibuat oleh setiap manajer dengan menggunakan prosedur penyusunan anggaran dapat berjalan dengan baik guna tercapainya hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.

2. Analisis Pengendalian Biaya Proyek

Pengendalian sangat erat kaitanya dengan perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Perencanaan yang tepat dan cermat saja belum tentu berhasil tanpa didukung pengendalian yang terus menerus. Tanpa pengendalian tujuan perusahaan juga tidak akan tercapai. Sesungguhnya perencanaan dan pengendalian merupakan konsep yang berbeda, perencanaan meliputi sasaran

dimasa mendatang dan menyusun berbagai anggaran yang telah ditetapkan, sedangkan pengendalian meliputi beberapa langkah yang diambil oleh manajemen untuk memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan telah dicapai.

a. Membandingkan Realisasi dengan anggaran

Penyusunan dan pelaksanaan anggaran biaya proyek CV. Rezeki Dinda Lahat berdasarkan teori yang telah dibahas adapun kegunaannya untuk mengetahui seberapa jauh teori perencanaan dan pengendalian anggaran dan pelaksanaannya telah diterapkan oleh manajemen perusahaan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam rangka menjamin terciptanya efisiensi dan efektifitas biaya proyek. Berikut ini dapat diketahui selisih biaya proyek yang terjadi pada CV. Rezeki Dinda Lahat

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek
Desa Pagar Agung Tahun 2009 (dalam rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
Harga Pokok Proyek				
- Bahan baku	190.494.000	215.829.700	(25.335.700)	13,29
- Tenaga kerja	31.680.000	31.680.000	-	0
- Overhead	10.320.000	10.754.000	(434.000)	4,20
Total HP Proyek	232.494.000	258.263.700	(25.769.700)	11,08
Pajak dan administrasi	59.283.985	59.283.985	-	0
Total Biaya	291.777.985	317.547.685	(25.769.700)	8,83

Sumber : CV. Rezeki Dinda Lahat, 2011

Tabel IV.2
Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek
Desa Jemaring Tahun 2011 (dalam rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
Harga Pokok Proyek				
- Bahan baku	182.100.000	202.950.000	(20.850.000)	11,44
- Tenaga kerja	31.680.000	31.680.000	-	0
- Overhead	15.620.000	16.620.000	(1.000.000)	6,40
Total HP proyek	229.400.000	251.250.000	(21.850.000)	9,52
Pajak dan Administrasi	58.554.017	58.507.017	47.000	0,08
Total Biaya	287.954.017	309.757.017	(21.803.000)	7,57

Sumber : CV. Rezeki Dinda Lahat, 2011

Setelah kita lihat dari Tabel IV.1 dan Tabel IV.2 terdapat selisih antara anggaran dan realisasi yang terjadi pada perusahaan CV. Rezeki Dinda Lahat, selisih yang terbesar di dominasi oleh bahan baku sedangkan pada tenaga kerja tidak memiliki selisih karena tidak adanya penambahan para pekerja, selisih disini dapat menyebabkan kerugian atau dapat mengurangi keuntungan perusahaan

Adapun selisih yang terjadi diakibatkan harga bahan baku yang mengalami kenaikan sehingga kurang akuratnya perencanaan dan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan, selain itu juga banyak bangunan yang terjadi kerusakan yang disebabkan oleh pekerjaan tukang yang kurang berhati-hati dalam pekerjaan, kurang profesionalnya para pekerja dalam kegiatan dilapangan sehingga beberapa pekerjaan yang harus diulangi karena tidak sesuai dengan rencana sebelumnya yang menyebabkan bertambahnya jumlah bahan baku yang akan digunakan, selain karena kesalahan manusia juga disebabkan oleh faktor alam, salah satunya terjadi hujan yang menimbulkan banjir dilapangan pada saat pekerjaan, yang menyebabkan bahan yang telah dipasang mengalami kerusakan.

a. Melakukan Tindakan Perbaikan

Tindakan perbaikan dapat diambil dalam berbagai bentuk standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau dilakukan perbaikan bersama-sama. Mengumpulkan informasi dan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri bagaimana pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan, kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan yang sedang berlangsung dapat diketahui, dengan adanya penyimpangan pemborosan yang dilakukan para bawahannya pada saat kegiatan pekerjaan dapat segera diperbaiki agar mendapat hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan perusahaan.

CV. Rezeki Dinda Lahat melakukan tindakan perbaikan dengan cara melihat permasalahan yang terjadi dilapangan, dengan cara mengubah perencanaan sebelumnya, melakukan tindakan perbaikan bila diperlukan dan masih bisa diperbaiki.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka dalam bab ini akan diberikan simpulan dan saran yang diperlukan mengenai perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada CV. Rezeki Dinda Lahat, maka penulis menarik beberapa kesimpulan.

A. Kesimpulan

1. Perencanaan dan pengendalian biaya proyek sangat berperan penting dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Demikian juga peran perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada CV. Rezeki Dinda Lahat.
2. Pengendalian biaya proyek yang dilakukan oleh pimpinan proyek belum begitu baik. Karena pada saat melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek hanya mengandalkan direktur saja, kurangnya kerjasama antara setiap bagian mengakibatkan tidak tepatnya dalam menganggarkan biaya yang harus dikeluarkan sesuai dengan keperluan yang digunakan, salah satunya diakibatkan kenaikan harga bahan baku yang diperlukan, kecerobohan pekerja yang kurang profesional dan diakibatkan oleh faktor alam contohnya diakibatkan hujan pada saat kegiatan pekerjaan.

B. Saran

Dari semua kesimpulan diatas, maka pada bagian ini penulis mencoba memberikan saran-saran perbaikan yang mungkin dapat dipergunakan bagi perusahaan sebagai dasar pertimbangan pimpinan dalam usaha meningkatkan efektifitas perencanaan dan pengendalian manajemen proyek terhadap biaya kontruksi dalam hubungannya dengan penilaian kinerja manajemen. Adapun kesimpulannya antara lain :

1. Pimpinan proyek harus melaksanakan tugasnya tanpa terkecuali. Dalam membuat anggaran pelaksanaan proyek, pimpinan proyek harus bekerjasama dengan kepala bagian proyek sehingga tidak terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (kerugian perusahaan) yaitu anggaran yang lebih kecil dibandingkan dengan realisasi biaya proyek.
2. Sebaiknya pimpinan proyek harus terus mengikuti perkembangan harga bahan material mulai dari perusahaan yang ikut lelang tender sampai pada saat akan mengerjakan proyek.
3. sebaiknya perusahaan harus memiliki tenaga kerja yang terlatih dan professional, sehingga dapat mengurangi kerugian yang terjadi pada saat kegiatan proyek terjadi yang disebabkan oleh tenaga kerja itu sendiri
4. Perlu meningkatkan kerjasama antara bagian-bagian yang berkompeten dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian biaya proyek, sehingga anggaran yang disusun dapat lebih efektif dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi, YKPN.Yogyakarta.
- Achmad Nizar. 2006. **Analisis Penyusunan & Pelaksanaan Pengendalian Biaya Proyek (Tidak Dipublikasikan)**.
- Carter dan Usry. 2004. **Akuntansi Biaya**. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Charles T. Horngren. And Foster George. 2002. **Akuntansi Biaya Suatu Pendekatan Manajerial**. Edisi Keenam. Jilid II. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Eddy Herjanto. 2003. **Manajemen Produksi dan Operasi**, Edisi Kedua. Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Gunawan Adi Saputro. 2004. **Anggaran Perusahaan**. Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Haruman dan Rahayu. 2007. **Penyusunan Anggaran Perusahaan**, Penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta
- Nafarin, M. 2004. **Penganggaran Perusahaan**. Edisi Revisi. Salemba Empat. Jakarta.
- Nur Indiarso dan Bambang Supomo. 2002. **Metode Penelitian Bisnis**, BPFE, Yogyakarta.
- Matz dan Usry. 2000. **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya**, Terjemahan Herman Wibowo, Jilid I, Kesepuluh, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- M. Munandar. 2000. **Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian, Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama, Penerbit BPEF Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiono, 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Kelima. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Supriyono. 2002. **Akuntansi Manajemen Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Konsep Perencanaan**. Edisi Pertama, Penerbit BPFE Yogyakarta



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN

JURUSAN MANAJEMEN (S1)
 JURUSAN AKUNTANSI (S1)
 MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

IZIN PENYELENGGARAAN

: No. 3450/D/T/2005
 : No. 3449/D/T/2005
 : No. 1611/D/T/2005

AKREDITASI

No. 018/BAN-PT/Ak-X/S1/VI/2008 (B)
 No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/XX/2005 (B)
 No. 005/BAN-PT/Ak-X/Opt-III/VI/2010 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Jum'at, 19 Agustus 2011
Waktu : 09.00 WIB
Nama : Vegi Almahera
NIM : 22 2007 274
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA CV. REZEKI DINDA LAHAT

TELAH DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA

NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si	Pembimbing	27/8/2011	
Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Ketua Penguji	27/9 2011	
Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si	Anggota Penguji I	27/9 2011	
Nina Sabrina, S.E, M.Si	Anggota Penguji II	15/9 - 2011	

Palembang, September 2011

An. Dekan

Ketua Jurusan Akuntansi



Drs. Sunardi, S.E, M.Si

CV. REZEKI DINDA

Jl. Kolonel Burlian No. 54 Lahat

Nomor : 17/CV-RD/V/2011
Lampiran : 1 (satu) Lembar
Perihal : Surat Izin Penelitian

Palembang, 20 Mei 2011

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Di –
Palembang

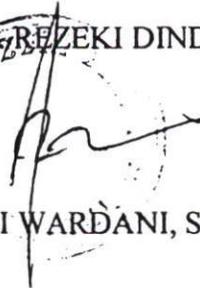
Dengan Hormat,
Sehubungan dengan surat nomor 612/G-17/FE-UMP/V/2011 tanggal 20 Mei 2011 Perihal Surat Izin Penelitian atas nama :

Nama : Vegi Almahera
Nim : 222007274
Jurusan : Akuntansi

Bersama ini kami beritahukan bahwa kami memberikan izin untuk melaksanakan Penelitian di Perusahaan kami CV. REZEKI DINDA.

Demikianla surat keterangan ini kami sampaikan atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,
CV. REZEKI DINDA


ARI WARDANI, ST



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

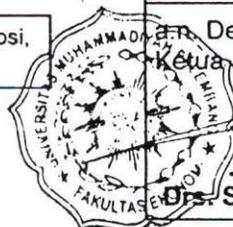
NAMA MAHASISWA : VEGI ALMAHERA	PEMBIMBING
NIM : 22 2007 274	KETUA : Rosalina Ghazali, SE., Ak., M.Si
JURUSAN : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA CV.REZEKI DINDA LAHAT	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	19 Juni	Bab I			Perbaiki
2	30 Juni	Bab I			lanjut
3	5 Juli	Bab II			Perbaiki
4	13 Juli	Bab II			lanjut ke III
5	17 Juli	Bab III			Perbaiki
6	25 Juli	Bab III			lanjut
7	30 Juli	Bab III			Perbaiki
8	4/8	Bab III			lanjut
9	6/8	Bab III			ALL
10	8/Agst 2011	Bab I s/d III			ALL y/ kage.
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CATATAN

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang
Pada tanggal : / /



Drs. Sunardi, S.E, M.Si
Ketua Jurusan,

Drs. Sunardi, S.E, M.Si



ECONOMICS FACULTY
UNIVERSITY OF MUHAMMADIYAH PALEMBANG
LANGUAGE INSTITUTE & CAREER

Jl. Ahmad Yani - 14 Ulu Palembang
 Telp. 0711.511433
 e-mail: lbpk_feump@yahoo.com

TOEFL PREDICTION TEST

FULL NAME	TIME TAKEN
VEGI ALMAHERA	08.00-10.00 AM

SEX	DATE OF BIRTH	TEST DATE
M/F	D / M / Y	D / M / Y
F	26-Feb-1990	8-May-2011

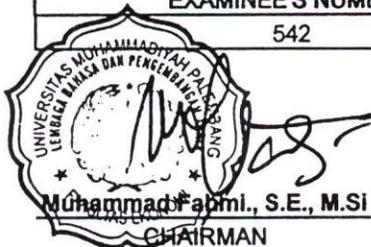
TOEFL PREDICTION SCORES

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
45	38	37	400

DATE OF REPORT
4/8/2011

EXAMINEE'S NUMBER

542



Muhammad Fapmi., S.E., M.Si
 CHAIRMAN

When properly signed, this report certifies that the candidate whose name appears above has taken the TOEFL prediction Test of Economics faculty - language institute & career under secure conditions. This score is valid for only six months. This report is confidential



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : VEGI ALMAHERA
NIM : 222007274
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 20 September 2011

an. Dekan
Pembantu Dekan IV

Unggul dan Islami



Drs. Antoni

BIODATA

Nama : Vegi Almahera
Nim : 22 2007 274
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Jenis Kelamin : Laki – laki
Agama : Islam
Tempat Tanggal Lahir : Lahat, 26 Februari 1990
Alamat : JLn. Banten 2, Plaju

Nama Orang Tua

1. Ayah : Azharuddin Darwis, SE
2. Ibu : Yuliah

Pekerjaan Orang Tua

1. Ayah : PNS
2. Ibu : PNS

Palembang, 06 Agustus 2011

Penulis

Vegi Almahera