PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
No. DAF AF 1370/per-ump/2011
ANGGAL 3-11-2011

ANALISIS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT. KOMERINO PALEMBANG

SKRIPSI

OLEH

NAMA : FEBRI DIAN MAYASARI
NIM : 222007133

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011

ANALISIS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT. KOMERINO PALEMBANG

Skripsi

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

OLEH

NAMA : FEBRI DIAN MAYASARI
NIM : 222007133

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2011

Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul	: **ANALISIS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT. KOMERINO PALEMBANG**
Nama	: FEBRI DIAN MAYASARI
Nim	: 22 2007 133
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
U.b. Ketua Jurusan Akuntansi

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

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN	IZIN PENYELENGGARAAN	AKREDITASI
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	No. 3450/D/T/2005	No. 018/BAN-PT/Ak-XI/S1/VIII/2008 (B)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)	: No. 3449/D/T/2005	No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005 (B)
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)	: No. 1611/D/T/2005	No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/V/2010 (B)

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

بسم الله الرحمن الرحيم

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : **Rabu, 24 Agustus 2011**
Waktu : **13.00 WIB**
Nama : **Febri Dian Maya Sari**
NIM : **22 2007 133**
Jurusan : **Akuntansi**
Mata Kuliah Pokok : **Sistem Pengendalian Manajemen**
Judul Skripsi : **ANALISIS PENYUSUNAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT.KOMERINO PALEMBANG**

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	5 Okt 2011	
Drs. Sunardi, S.E, M.Si	Ketua Penguji		
Betri Sirajuddin, S.E, Ak., M.Si	Anggota Penguji I	28 Sep 2011	
M. Orba Kurniawan, S.E, S.H, M.Si	Anggota Penguji II		

Palembang, September 2011
An. Dekan
Ketua Jurusan Akuntansi

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG FAKULTAS EKONOMI

Drs. Sunardi, S.E, M.Si

MOTTO :

"Kemampuan mencari ilmu, tetapi tidak mau mencari ilmu adalah orang yang paling menyesal dihari kelak. Orang mempunyai ilmu dan orang mengajarkan suatu ilmu kepada orang lain maka orang itu memperoleh manfaat dari ilmu itu sedangkan ia tidak".

(FEBRI DIAN MAYASARI)

Kupersembahkan Kepada :

Mama dan Papa ku

Saudara-Saudaraku yg saya kasihi

Abii iconk Yang tersayang

Pembimbing Skripsiku

Sahabat-sahabatku

Almamaterku

بِسْمِاللهالرَّحْمَانِالرَّحِيْمِ

PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: "Analisis Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek Pada PT. Komerino Palembang".

Ucapan terima kasih, saya sampaikan kepada kedua orang tuaku, saudara-saudaraku, yang telah memberikan do'a dan semangat kepada saya. Saya 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 dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu, disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu saya dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang:

1. Bapak H. M. Idris, SE, M.Si Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan/karyawati.
2. Bapak M. Taufiq Syamsuddin, SE, Ak, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang, beserta staf karyawan/karyawati
3. Bapak Drs. Sunardi SE, M.Si dan Ibu Welly SE, M.Si selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Ibu Rosalina Ghazali, SE, Ak, M.Si selaku Pembimbing Akademik.
5. Pimpinan beserta staf dan karyawan/karyawati PT. Komerino Palembang.
6. Sahabat-sahabat terbaikku (nini', lili, iin, palen, nina, gita). Teman-teman seperjuangan suci, lulu, eka, eta', alen, ta2', reny, dewi, vera, amik dan lain-lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi kalian. Akhirul kalam dengan segala kerendahan hati saya mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya, Amin.

Palembang, 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL i

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT ii

HALAMAN PENGESAHAN iii

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN iv

PRAKATA v

DAFTAR ISI vii

HALAMAN DAFTAR TABEL x

HALAMAN DAFTAR GAMBAR xi

HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN xii

ABSTRAK xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1
B. Perumusan Masalah 5
C. Tujuan Penelitian 5
D. Manfaat Penelitian 5

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya 7
B. Landasan Teori 8
1. Penyusunan 8
   a. Pengertian Penyusunan 8

b. Tujuan dan Manfaat Penyusunan..... 8
2. Pengendalian..... 9
a. Pengertian Pengendalian..... 9
b. Tujuan Pengendalian..... 10
3. Biaya Proyek..... 12
a. Pengertian Biaya Proyek..... 12
b. Penggolongan Biaya Proyek..... 13
4. Penyusunan Anggaran Biaya Proyek..... 14
5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan
Biaya Proyek..... 19
6. Pengendalian Biaya Proyek..... 20
a. Pengertian Pengendalian Biaya Proyek.....20
b. Langkah-langkah Dalam Proses Pengendalian
Biaya Proyek.....21
c. Elemen-elemen Pengendalian Biaya Proyek.....22

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....26
B. Tempat Penelitian..... 26
C. Operasionalisasi Variabel..... 27
D. Data yang diperlukan..... 27
E. Teknik Pengumpulan Data.....28
F. Analisis Data Dan Teknik Analisis.....29

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian..... 30
1. Sejarah Singkat PT. Komerino Palembang..... 30
2. Struktur Organisasi.....30
3. Pembagian Tugas Serta Wewenang..... 33
4. Aktivitas Perusahaan.....35
5. Prosedur Perolehan Proyek..... 36

6. Proses Penyusuna Anggaran Biaya Proyek.....39
7. Proses Pengendalian Biaya Proyek..... 42
1. Anggaran..... 42
2. Biaya Standar.....43
3. Penyediaan Melalui Laporan Biaya Berkala..... 43

B. Pembahasan

1. Analisis Penyusunan Terhadap Anggaran Biaya Proyek.....44
2. Analisis Pengendalian Terhadap Anggaran Biaya Proyek....47

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....56
B. Saran..... 58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek..... 4

Tabel III.1 Operasionalisasi Variabel..... 27

Tabel IV.1 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek..... 49

Tabel IV.2 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek..... 50

Tabel IV.3 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku..... 51

Tabel IV.4 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Upah..... 52

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar IV. Struktur Organisasi

PT. Komerino Palembang..... 32

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Keterangan Riset

Lampiran 2 : Kartu Bimbingan Skripsi

Lampiran 3 : Sertifikat Menghafal Al-Qur'an

Lampiran 4 : Biodata Penulis

ABSTRAK

Febri Dian Maya Sari 22 2007 133/2011/ Analisis Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek Pada PT. Komerino Palembang/Akuntansi

Rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Bagaimanakah penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek pada PT. Komerino Palembang.

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif. Tempat penelitian dilakukan di Kota Palembang. Operasional variabel yang digunakan yaitu penyusunan anggaran biaya proyek dan pengendalian biaya proyek. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian yaitu dengan cara wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya proyek pada PT. Komerino Palembang meliputi pedoman penyusunan anggaran, proposal anggaran, negosiasi, review dan persetujuan, revisi anggaran. Pengendalian biaya proyek pada PT. Komerino Palembang meliputi pengendalian anggaran biaya proyek, besarnya anggaran biaya standar proyek dan laporan biaya proyek berkala.

Kata kunci: Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek.

ABSTRACT

The Analysis of The Budget Estimation and Budget Control of Cost Project at PT. Komerino Palembang/Accounting

The problems of this study were how the budget estimation of Cost Project at PT. Komerino Palembang was and how the Budget Control of Cost Project at PT. Komerino Palembang was.

This study used descriptive research. This study was conducted in Palembang. Operational variables of this study were the budget estimation of cost project and the budget control of cost project. The data used in this study was primary data. Techniques of collecting the data were using interview and documentation. The analysis of data using qualitative data analysis

The result showed that the process of budget estimation of cost project at PT. Komerino palembang consisted of budget estimation guidance, budget proposal, negotiation, review and agreement, the revised budget. Control of project costs at PT. Palembang Komerino include budget control project costs, the amount of budget standards project and project cost reports periodically.

Key words: *Budget Formulation and Control Project.*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan serta kemajuan yang begitu pesat dalam dunia usaha telah membawa pengaruh terhadap perekonomian suatu negara. Kemajuan dalam dunia usaha ini tidak terlepas dari perkembangan ekonomi yang semakin meningkat secara terus menerus hingga saat ini. Suatu keberhasilan perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya akan dinilai dengan kemampuannya untuk mendapatkan laba, baik laba jangka pendek maupun laba jangka panjang. Agar suatu perusahaan berhasil, maka para pemimpin atau pihak manajer dari perusahaan tersebut memerlukan alat pengukur, salah satunya adalah anggaran suatu perusahaan, yang disusun dan dilaksanakan sesuai rencana agar tidak terjadi penyimpangan.

Penganggaran merupakan perencanaan dan keuntungan perusahaan untuk periode yang akan datang. Didalam pelaksanaan anggaran ditetapkan tujuan yang akan dicapai, umumnya dinyatakan dalam jumlah laba perusahaan. Hasil sesungguhnya yang dicapai akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan didalam anggaran untuk menentukan, meneliti, dan menganalisis selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

Dalam penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek harus didukungadanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui

wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Dimana biaya poyek merupakan suatu kegiatan sementara yang berlangsung dalam jangka waktu terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu, dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sasarannya telah digariskan dan tegas. Setiap permasalahan dalam anggaran menjadi tanggung jawab seorang manajer, dan manajer harus bertanggung jawab atas penyimpangan sampai dengan taraf tertentu antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.Konsep tersebut sangat penting bagi setiap sistem perencanaan dan pengendalian laba yang efektif. Dengan demikian jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan dalam anggaran maka akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, organisasi suatu perusahaan harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap manajer jelas, karena prestasi manajer suatu pusat pertanggung jawaban dinilai atas dasar anggaran dan pelaksanaan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Proses penyusunan dan pengendalian merupakan kekuatan manajemen dalam melaksanakan dan melaporkan anggaran dimana manajemen bisa mendapatkan hasil yang diinginkan dan dapat menentukan tujuan perusahaan dimasa yang akan datang.Anggaranjugadapat digunakan sebagai alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan. Dari sekian banyak jenis anggaran yang terdapat didalam perusahaan, dengan kata lain bahwa anggaran biaya memegang peranan penting didalam perusahaan demi terciptanya apa yang menjadi tujuan perusahaan, yaitu memperoleh laba.

PT. Komerino Palembang merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor seperti pembuatan jalan, konstruksi dan lain-lain. Untuk menunjang kegiatannya, perusahaan menerapkan suatu anggaran pembiayaan yang disesuaikan dengan kondisi dari perusahaan itu sendiri, sehinggah diharapkan laba perusahaan dapat tercapai.

Dalam penyusunan dan pengendalian biaya proyek pada PT. Komerino Palembang yang pada saat ini menjalankan proyek pengaspalan dilihat dari 3 tahun kebelakang yaitu 2008, 2009, 2010. Organisasi dari sistem penyusunan dan pengendalian biaya proyek belum baik, dapat terlihat dari tiap-tiap manajernya, mereka belum mengetahui arti penting dari wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Dalam penyusunan anggaran biaya proyek mereka belum menerbitkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer divisi tanpa kecuali, membuat proposal anggaran permulaan yang memperhatikan asumsi-asumsi adanya perubahan biaya proyek, melakukan negosiasi untuk menilai sampai seberapa jauh manajer divisi memiliki persepsi yang benar mengenai sasaran anggaran, melakukan review dan persetujuan yang dilakukan melalui proses negosiasi antara direktur dan manajer divisi untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut, melakukan revisi guna tercapainya hasil akhir proses penyusunan rencana kerja. Disini dalam penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek pada PT. Komerino Palembang juga belum adanya pengendalian anggaran dalam bentuk teknik

dan pendekatan dalam penyusunan anggaran, biaya standar yang memberikan patokan atau target biaya agar besarnya biaya efisien, laporan kegiatan berkala yang disusun berdasarkan inspeksi dari staf perencanaan atau pengendalian serta sebagian administrasi dan keuangan.

PT. Komerino Palembang belum mendapatkan laba yang efisien karena hal-hal dalam prosedur penyusunan anggaran dan pengendalian biaya proyeknya belum menjalankan aturan kewenangan perusahaan yang ada, sehingga masih terdapat adanya selisih antara anggaran dan realisasinya. Berikut untuk lebih jelasnya dapat dilihat tabel I.1:

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pekerjaan Pengaspalan Tahun 2008-2010 (dalam Rp)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	Persentasi selisih anggaran
2008	285.282.970	321.392.850	36.109.880	12,65%
2009	316.262.330	345.488.680	29.226.350	9,23%
2010	284.824.250	329.560.800	44.736.550	15,70%

Sumber PT. Komerino Palembang, 2011

Berdasarkan tabel I.1 maka terdapat selisih yang terjadi pada tahun 2008 sebesar Rp 36.109.880 atau dalam persentase 12,65%. Selisih yang terjadi pada tahun 2009 disebabkan meningkatnya biaya bahan sebesar Rp 29.208.350,- atau dalam persentase 9,23% sedangkan tahun 2010 adalah sebesar Rp 44.736.550,- atau dalam persentase 15,70% selisih tersebut merupakan kerugian perusahaan.

Berdasarkan survei awal ditetapkan bahwa selisih biaya tersebut disebabkan karena prosedur penyusunan yang tidak mengikuti sebagaimana mestinya, sehingga pelaksanaan anggaran tidak mengacu pada anggaran biaya

yang telah disusun.Dan tidak menunjukan faktor-faktor penyebab timbulnya penyimpangan-penyimpangan.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul:**Analisis Penyusunan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek Pada PT. Komerino Palembang.**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap kegiatan usaha di PT. Komerino Palembang, permasalahan yang akan dibahas dapat dirumuskan sebagai berikut :

Bagaimanakah penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek pada PT. Komerino Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

Untuk mengetahui dan mempelajari penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

   Memberikan masukan pada PT. Komerino Palembang agar penyusunan danpengendalian anggaran biaya proyek dimasa datang agar lebih baik.

2. Bagi Penulis

   Menambah pengetahuan penulis tentang praktek yang ada pada perusahaan yang berhubungan dengan penyusunan danpengendalian anggaran biaya proyek.

3. Bagi Almamater

   Dapat dijadikan sebagai informasi,wawasan dan penambahan ilmu pengetahuan mengenai penyusunan danpengendalian anggaran biaya proyek.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan hasil penelitian (Kharisma Dayana, 2004) dengan judul "Peranan Anggaran Biaya Proyek Sebagai Alat Pengendalian "Menyimpulkan bahwa, dalam merencanakan anggaran biaya proyek, perusahaan telah melakukan sesuai prosedur dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan karena telah mengikut sertakan setiap bagian yang memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap proyek yang akan dikerjakan dan perusahaan melakukan pengendalian biaya proyek dengan menganalisa pengendalian antara angka-angka yang akan tercantum dalam anggaran dengan angka-angka realisai pelaksanaan dengan baik oleh bagian pelaksana proyek,dimana bagian pengendalian operasional sering terlambat menerima pertanggung jawaban dari proyek,sehingga bagian pengendalian operasional mengalami kesulitan dalam mengawasi dan memantau realisai biaya dan persentase pekerjaan yang telah selesai.

Persamaan penelitian Khrisma Dayana dengan penulis adalah sama-sama menganalisa perbandingan anggaran biaya dan realisasi. Perbedaannya adalah penelitian Kharisma Dayana lebih memperhatikan pada pengendalian anggaran biaya, sedangkan penelitian penulis lebih memperhatikan penyusunan anggaran biaya proyek.

B. Landasan Teori

1. Penyusunan

a. Pengertian penyusunan

Pengertian penyusunan anggaran menurut (Mulyadi, 2001:488) adalah proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan sebagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan.

Adapun Karakteristik anggaran yang baik menurut (Mulyadi, 2001:551) adalah sebagai berikut:

1) Anggaran disusun berdasarkan program
2) Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggung jawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan
3) Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian

b. Tujuan dan Manfaat Penyusunan

Tujuan penyusunan anggaran menurut (Jajuk Herawati dan Sunarto, 2004:4) adalah sebagai berikut:

1) Untuk menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal sehingga bisa memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.

2) Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak–pihak terkait sehingga anggaran dapat dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
3) Menyediakan rencana secara rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4) Mengkoordinasikancara yang akan di tempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5) Menyediakan alat pengukuran dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok,serta menyediakan informasi yang mendasari atau tindakan koreksi.

2. Pengendalian

a. Pengertian pengendalian

Pengendalian sangat erat kaitannya dengan perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Perencanaan yang tepat dan cermat saja belum tentu berhasil tanpa didukung dengan pengendalian yang terus menerus. Tanpa pengendalian, tujuan perusahaan tidak akan tercapai.Setiap perusahaan perlu penetapan wewenang dan tanggung jawab yang tegas,karena dengan demikian akan tercermin adanya pengendalian.

Sesungguhnya perencanaan dan pengendalian merupakan konsep yang agak berbeda,perencanaan meliputi sasaran dimasa mendatang dan penyusunan berbagai anggaran yang telah ditetapkan,sedangkan pengendalian meliputi beberapa langkah yang diambil oleh manajemen untuk memastikan bahwa sasaran yang di tetapkan telah tercapai. Menurut (Bambang Hartadi, 2002:350), pengendalian adalah mengawasi pada akhir periode apakah hasil pelaksanaan telahsesuai dengan rencana jangka pendek yang telah disusun.

Menurut (mulyadi dan jhon styawan,2000:4), mengungkapkan pengendalian adalah usaha untuk mencapai tujauan jangka waktu tertentu melalui prilaku yang diharapkan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan fungsi proses manajemen terakhir yang diciptakan dalam suatu organisasi yang kegiatannya diupayakan secara kontinyu agar sesuai dengan rencana yang diharapkan.

b. Tujuan Pengendalian

Pengendalian bertujuan bukan hanya untuk mencari penyimpngan–penyimpangan, tetapi menghindari terjadinya penyimpangan serta memperbaiki penyimpangan yang terjadi sebelum proses dan setelah hasil akhir diketahui, agar kegiatan yang dilakukan dalam mengoprasikan perusahaan berada dalam koridor yang benar untuk mencapai tujuan.

Menurut (Mas'ud Machfoedz, 2002:22), tujuan pengendalian adalah mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut (Melayu S.P Hasibuan, 2003:242), menyatakan bahwa tujuan dari pengendalian adalah sebagai berikut:

1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang direncanakan.
2) Melakukan tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan.
3) Supaya tujuan dihasilkan sesuai dengan rencana.

Dari uraian diatas dpat dirumuskan bahwa tujuan pengendalian adalah untuk mencegah terjadinya kecurangan–kecurangan yang ada di perusahaan, dan apabila terjadinya kecurangan dapat dilakukan tindakan perbaikan.

Menurut (Antoni N. Roberts, 2005:730), menyatakan bahwa untuk mengatasi permasalahan yang kurang efektifnya pengendalaian dilakukan perusahaan denagan cara :

1) Mengumpulkan informasi dengan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.Dengan cara seperti ini kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan yang sedang berlangsung akan dapat diketahui penyimpangan pemborosan yang dilakukan para bawahan sehingga dapat diperbaiki.

2) Pengendalian melalui laporan lisan. Pengendalian dilakukan dengan cara mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan.

3) Pengendalian dengan melalui pengamatan. Pengamatan waktu bertanggung jawab untuk mancatat jam kerja penggunaan pengendalian dengan mengamati pada jam kerja akan dapat membandingkan antara jadwal waktu yang dikenakan dengan tanggal realisasi pekerjaan.

3. Biaya Proyek

a. Pengertian Biaya Proyek

Charles dan George (2000:23) menyatakan biaya dalam arti umum adalah sebagai sumber daya yang dikorbankan yang diukur dalam satuan moneter untuk mencapai sasaran atau tujuan tertentu.

Supriyono (2000:16) biaya adalah harga perolehan yang terkorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan *(Revenue)* dan akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya proyek adalah kegiatan-kegiatan yang dapat direncanakan dan dilaksanakan dalam suatu bentuk kesatuan dengan menggunakan sumber-sumber untuk mendapat benefit.

Sumber-sumber daya dan dana dalam rangka mendapatkan hasil maka perusahaan akan mengeluarkan biaya-biaya. Biaya-biaya

tersebut sama seperti halnya biaya-biaya yang dikeluarkan oleh lazimnya perusahaan industri. Komponen-komponen biaya tersebut terdiri dari: biaya bahan, biaya upah, dan biaya overhead. Dengan kata lain bahwa biaya produksi pada perusahaan industri sama dengan biaya proyek pada perusahaan yang penulis teliti.

Untuk dapat dijelaskan komponen-komponen biaya proyek ini, maka akan digunakan biaya produksi.

Mulyadi (2001:14) biaya produksi adalah biaya-biaya yang akan terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi proyek jadi. Biaya produksi dibagi menjadi tiga elemen yaitu: Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik.

Usry dan Hammer (2002:25) biaya proyek adalah semua biaya kegiatan yang dimaksud untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi kepentingan pihak manajemen.

Bustami (2009:60) biaya proyek adalah biaya seluruh proses kegiatan berlangsung dengan menggunakan sumber daya dan untuk mendapatkan hasil dan kepentingan.

Berdasarkan definisi-definisi diatas terdapat persamaan pandangan terhadap pengertian biaya proyek yaitu semua biaya kegiatan yang dilakukan untuk kepentingan pihak manajemen.

b. Penggolongan Biaya Proyek

Usry dan hammer (2002:26) biaya proyek dapat digolongkan tiga jenis, yaitu :

1) Biaya bahan baku langsung adalah biaya yang dikeluarkan secara langsung untuk membeli bahanbaku yang telah digunakan untuk menghasilkan suatu produkjadi tertentu dalam volume tertentu.
2) Biaya upah langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi.
3) Biaya *overhead* (biaya produksi tidak langsung) adalah berbagai macam biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya upah langsung tetapi yang tetap dibutuhkan dalam proses produksi.

4. Penyusunan Anggaran Biaya Proyek

Penyusunan anggaran biaya proyek merupakan suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dalam penyusunan anggaranyangmeliputi pendekatan anggaran yang digunakan dan tahapan penyusunan anggaran. Menurut (Abdul Halim dkk, 2000:178) proses penyusunan angggaran sebagai berikut:

a. Menerbitkan Pedoman
b. Proposal Anggaran Permulaan
c. Negosiasi
d. Review dan Persetujuan
e. Revisi Anggaran

Prosedur Penyusunan anggaran perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi harus mengembangkan strategi–strategi yang harus diikuti oleh

organisasi.Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen memerlukan suatu sistem pengendalian menajemen. Sistem pengendalian manajemen menurut (Mulyadi, 2000:26) adalah "sistem suatu yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota lain guna melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien".

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem, yang terdiri atas:

1) Struktur sistem pengendalian manajemen, yaitu terbagi menjadi:
   a) Pusat pertanggung jawaban
   b) Ukuran prestasi
2) Proses sistem pengendalian manajemen, yang terbagi atas:
   a) Penyusunan program
   b) Penyusunan anggaran
   c) Pelaksanaan dan pengukuran
   d) Pelaporan dan analisa

Berdasarkan uraian di atas, penyusunan anggaran merupakan salah satu bagian dari salah satu sistem pengendalian manajemen.Setelah penyusunan program yang merupakan tahap kegiatan pertama maka kegiatan selanjutnya berupa penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran biaya proyek menurut Supriyono (2002:347) adalah sebagai berikut:

1) Menganalisis masalah dan lingkungan eksternal yang di antisipasikan untuk mengetahui S.W.O.T.

Analisa informasi masa lalu dan perubahan eksternal dimaksudkan untuk tujuan mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

2) Menentukan perencanaan strategis.

Setelah tahap pertama dari prosedur penyusunan anggaran tersebut dilaksanakan, manajemen puncak menentukan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang perusahaan.

3) Mengkomunikasikan tujuan organisasi dan rencana jangka panjang.

Tujuan dan rencana jangka panjang perusahaan dikomunikasikan manajer bawahan yang ada didalam perusahaan.

4) Memilih taktik, mengkoordinasi kegiatan dan mengawasi kegiatan atas dasar tujuan organisasi perusahaan dan rencana jangka panjang perusahaan,manajemen puncak dan manajemen bawahan memilih taktik untuk mencapai tujuan perusahaan.

5) Menyusun usulan anggaran.

Setiap kepala bagian yang ada didalam perusahaan menyusun dan mengkoodinasikan anggaran untuk bagian organisasi yang ada dibawahnya, yaitu setiap bagian mangkoordinasikan anggaran bagian organisai yang ada.Usulan anggaran semuanya direvisi kemudian diserahkan kekomite anggaran.

6) Menyarankan revisi usulan anggaran.

   Komite anggaran menyerahkan revisi terhadap usulan anggaran tersebut sehingga terdapat keselarasan serta sesuai dengan jangka panjang perusahaan.

7) Menyetujui usulan revisi anggaran dan merakit menjadi anggaran perusahaan.

   Apabila revisi tersebut disetujui oleh komite anggaran, selanjutnya komite anggaran merakit usulan anggaran tersebut menjadi anggaran perusahaan.

8) Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.

   Anggaran perusahaan mungkin masih memerlukan revisi sebelum disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran perusahaan yang resmi.Setelah revisi dilakukan,anggaran tersebut dapat disahkan oleh manajemendandidistribusikan kesetiap organisasi yang ada dibawahnya untuk menjadi pedoman dalam menjalankan aktifitas usaha perusahaan dibidang keuangan sekaligus sebagai alat pengendalian bagi perusahaan.

Penyusunan anggaran perusahaan, menurut (Sofyan Harahap,2001:40) dapat menggunakan berbagai metode, hal ini tergantung kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Ketiga metode tersebut yaitu:

1) *Otoriter* atau *Top Down*

Dalam metode ini, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini pun dilaksanakan oleh bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila tidak mampu menyusun atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan bawahan. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk penyusunannya.

2) Demokratis atau *Bottom Up*

Metodeini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai keatasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa yang akan datang. Menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3) Metode *top Down Bottom Up*

Metode terakhir ini merupakan kombinasi antara anggaran yang disusun dengan metode pertama dan anggaran pada metode kedua. Penyusunan anggaran dari atas mulai untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi, tanpa pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai pengarahan atasan.

5. Faktor–faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Proyek

Menurut (Munandar,2002:10) faktor–faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran antara lain secara garis besar dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

a) Faktor intern yaitu data. Informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor ini antara lain berupa:

1) Penjualan tahun–tahun lalu.
2) Kebijaksanaan perushaan yang berhubungan dengan masalah harga barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
3) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif).
4) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
5) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
6) Fasilitas–fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
7) Kebijaksanaan–kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, dibidang pembelanjaan,dibidang administrasi maupun personalia.

b) Faktor–faktor ekstern yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor- Faktor tersebut antara lain :

1) Keadaan persaingan
2) Tingkat pertumbuhan
3) Tingkat penghasilan masyarakat
4) Tingkat pendidikan masyarakat
5) Tingkat penyebaran penduduk
6) Agama, adat istiadat dan kebiasaan–kebiasaan masyarakat
7) Berbagai kebijaksanaan pemerintah,baik di bidang politik,ekonomi, sosial, budaya maupu keuangan.
8) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional kemajuan teknologi sebagainya.

6. Pengendalian Biaya Proyek

a. Pengertian Pengendalian Biaya Proyek

Imam Soeharto (2001:60) pengendalian biaya proyek adalah usaha-usaha yang dilakukan manajer dalam menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang sistem informasi, menganalisis kemungkinan dan mengambil tindakan untuk memperbaiki penyimpangan tersebut.

Carter Usri diterjemahkan oleh krista (2004:6) pengendalian usaha adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-aktivitas dimonitor terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan.

Berdasarkan definisi diatas terdapat persamaan pandangan terhadap pengertian pengendalian biaya proyek yaitu usaha yang dilakukan manajer untuk mencapai tujuan dan menganalisis terjadinya penyimpangan serta memperbaiki penyimpangan tersebut.

b. Langkah–langkah dalam proses pengendalian biaya proyek

Menurut (Yayat M. Herujipto, 2001:248) langkah–langkah dalam proses pengendalian adalah:

1) Menentukan standardan metode yang akan digunakan
2) Mengukur prestasi kerja
3) Menganalisis apakah prestasi kerja memenuhi syarat
4) Mengambil tindakan korektif

Proses pengendalian harus dilakukan secara sistematis,dari mulai menentukan pelaksanaan atau hasil yang dicapai dengan standar-standar yang di tentukan dantindakan terakhir akan melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian kemudian mengukur dan membandingkanpenyimpangan dari hasil yang dicapai agar pelaksanaan sesuai dengan rencana. Suatu pengendalian harus efektif artinya harus dapat merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dan melaporkan dengan segera bila terjadi penyimpangan dari rencana.

c. Elemen–elemen pengendalian Biaya Proyek

Menurut (Abdul Halim dkk,2001:5) elemen–elemen pengendalian terdiri dari :

1) *Detector*atau sensor yaitu suatu alat untuk mengukur mengidentifikasikan apa yang sedang terjadi dalam proses.
2) Alat pembanding atau *assessor* yaitu alat untuk menentukan ketepatan.
3) Efektor yaitu alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari *assessor.*
4) Jaringan komunikasi yaitu alat yang mengirim informasi antara *detector*dan *assessor* dan antara *assessor* dan *efektor*.

Sedangkan menurut (Anthony dan Govindrajan ahli bahasa F.X. Kurniawan Tjakrawala, 2001:1), elemen–elemen pengendalian:

1) Pelacak(*Detector*), adalah sebuah perangkat yang mengukur apa yang sesunggunya terjadi dalam proses yang sedang dikendalikan.
2) Penaksir (*Assessor*), adalah suatu perangkat yang menentukan signifikasi dari peristiwa aktual yang membandingkan dengan beberapa standar atau ekspetasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3) *Effector* adalah perangkat (yang sering disebut *feedback*) yang merubah perilaku jika *assessor* mengidentifikasikan yang perlu dipenuhi.
4) Jaringan komunikasi adalah perangkatyang meneruskan informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *effector*.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa elemen–elemen pengendalian terdiri dari: Pelacak *(Detector)*, Penaksir *(Assessor)*, *effektor* dan jaringan-jaringan komunikasi.

Matz dan Usry diterjemahkan oleh Alfonus Sirait, (2004:113) dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengendalian biaya proyek, maka sistem pengendalian yang baik dapat melalui:

1) Pengendalian anggaran *(Budget Control)*

   Pengendalian anggaran dilakukan dengan cara membandingkan hasil sesunggunya yang dicapai dengan tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Kemudian selisih yang telah di teliti dan dianalisis guna menentukan tindakan koreksi atau perbaikan yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang.

2) Biaya standar

   Biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satuan–satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomis, efisiensi dan faktor–faktor lain yang tertentu.Biaya standar menyerupai suatu norma dan segala yang dianggap norma pada umumnya dapat diterima sebagai standar, sistem biaya standar membantu perencanaan dan pengendalian biaya operasi serta standar memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai dampak dari berbagai keputusan menejerial terhadap tingkat biaya dan laba.

Matzdan Usry diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, (2004:111) biaya standar digunakan untuk:

a) Menetapkan anggaran.
b) Mengendalikan biaya dan memotivasi serta mengukur efisiensi.
c) Memperbesar kemungkinan biaya.
d) Menyederhanakan prosedur penetapan biaya dan mempercepat penyajian laporan biaya.
e) Memberikan biaya persediaan bahan, barang dalam proses dan barang jadi.
f) Memberi dasar bagi penetapan tender dan kontrak serta menetapkan harga jual.

3) Laporan-laporan Berkala

Pada umumnya laporan–laporan manajemen mencerminkan sejauh mana pedoman–pedoman yang telah digariskan pimpinan telah terwujud laporan penting sebagai suatu media untuk mendapatkan keterangan administrative serta memberikan penentuan bagi manajemen untuk sampai dimana kemampuan pegawainya untuk menunaikan tugas yang diberikan padanya.Laporan–laporan yang diberikan kepda manajemen tersebut adalah yang menyajikan operasi perusahaan yang berjalan, sehingga pengendalian manajemen dapat berfungsi sebagaimana mestinya. Informasi yang disajikan dalam bentuk laporan tersebut hanya berguna bagi manajemen apabila dalam

laporan tersebut juga dilengkapi dengan analisa terhadap perencanaan yang dilaksanakan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2004:11) ditinjau dari tingkat eksplanasinya jenis penelitian dibagi menjadi tiga macam yaitu:

1. Penelitian deskriptif

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

2. Penelitian Komparatif

   Yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan.

3. Penelitian Asosiatifatau hubungan

   Yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Dalam penelitian ini,jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih (*indevenden*) tanpa perbandingan dengan variabel yang lain.

B. Tempat Penelitian

Unit penelitian dilakukan pada PT. Komerino Palembang yang berlokasi di Jl. DI Panjaitan No.23 Rt.34 16 Ulu Palembang.

C. Operasionalisasi Variabel

Tabel. III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Penyusunan Anggaran Biaya Proyek	Proses perencanaan yang di gambarkan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan atau moneter	1. Menerbitkan Pedoman 2. Proposal Anggaran Permulaan 3. negosiasi 4. Review dan Persetujuan 5. Revisi
Pengendalian Biaya Proyek	Suatu tindakan dasar mengarahkan proses menetapkan pekerjaan untuk menilai dan mengoreksi supaya pekerjaan sesuai dengan rencana	1. Pengendalian anggaran 2. Biaya standar 3. Laporan kegiatan berkala.

Sumber: Penulis, 2009

D. Data yang diperlukan

Data yang diperlukan menurut (Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2004:146) data terdiri dari yaitu:

1. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).
2. Data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat orang lain).

Data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer yaitu data yang secara langsung diperoleh oleh unit penelitian sebagai berikut:

a. Sejarah perusahaan
b. Aktivitas perusahaan

c. Struktur organisasi dan pembagian tugas

d. Prosedur penyusunan anggaran

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Nan Lin yang dialih bahasakan oleh W. Gulo, 2002:116) teknik pengumpulan data terdiri atas:

1. Pengamatan Observasi

   Adalah metode pengambilan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana peneliti saksikan selama penelitian.

2. Survey

   Adalah metode pengumpulan data yang menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dari responden tentang sampel.

3. Dokumentasi

   Adalah Pengumpulan data dengan cara melakukan penyelidikan melalui sumber dokumen, baik yang terjadi dimasa lampau maupun dimasa sekarang.

4. Kuesioner

   Adalah metode pengumpulan data yang disusun dalam kalimat pertanyaan dengan opsi jawaban yang telah tersedia.

5. Wawancara

   Adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara yaitu tanya jawab kepada manager secara langsung untuk mandapatkan informasi yang berhubungan dengan penelitian dan

dokumentasi yaitu dengan cara meminta data yang berhubungan dengan masalah yang akandi teliti sehingga sama dengan tujuan penelitian.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Metode analisis yang digunakan menurut (Nur Indriantoro dan Bamabang Supomo, 2002:7) dapat dilakukan terdiri dari dua analisis yaitu:

1. Metode Kualitatif

   Yaitu data yang bukan merupakan angka–angka atau data yang hanya merupakan keterangan yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka.

2. Metode Kuantitatif

   Yaitu data yang merupakan dalam bentuk angka, biasanya untuk data yang dapat diukur dengan ukuran yang telah dinyatakan dalam bentuk angka.

Analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan cara membandingkan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menyajikan tabel anggarandan uraian penjelasan penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek serta faktor–faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran biaya proyek pada PT. Komerino Palembang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Komerino Palembang didirikan dengan akta notaris Minaldi L. Sjamsuddin sarjana hukum Palembang, Nomor 16 tanggal 8 Januari 2008. Anggaran dasar perseroan ini telah mendapat persetujuan menteri kehakiman dan hak asasi manusia Republik Indonesia dengan surat keputusan nomor C-465 HT. 03.01 tahun 2003, tanggal 4 Juni 2003, perseroan ini berkedudukan di Palembang. Adapun para pendirinya terdiri dari:

1. Zulkarnain Syariff selaku Direktur Utama
2. Intan Ayu Saimona selaku Direktur
3. Lisnainy Shariff selaku Komisaris
4. Febri Ayu Dekatria selaku Komisaris

Maksud dan tujuan pada PT. Komerino Palembang adalah bergerak dibidang pemborongan pembangunan jalan, jembatan, gedung-gedung dan jasa.

2. Struktur Organisasi

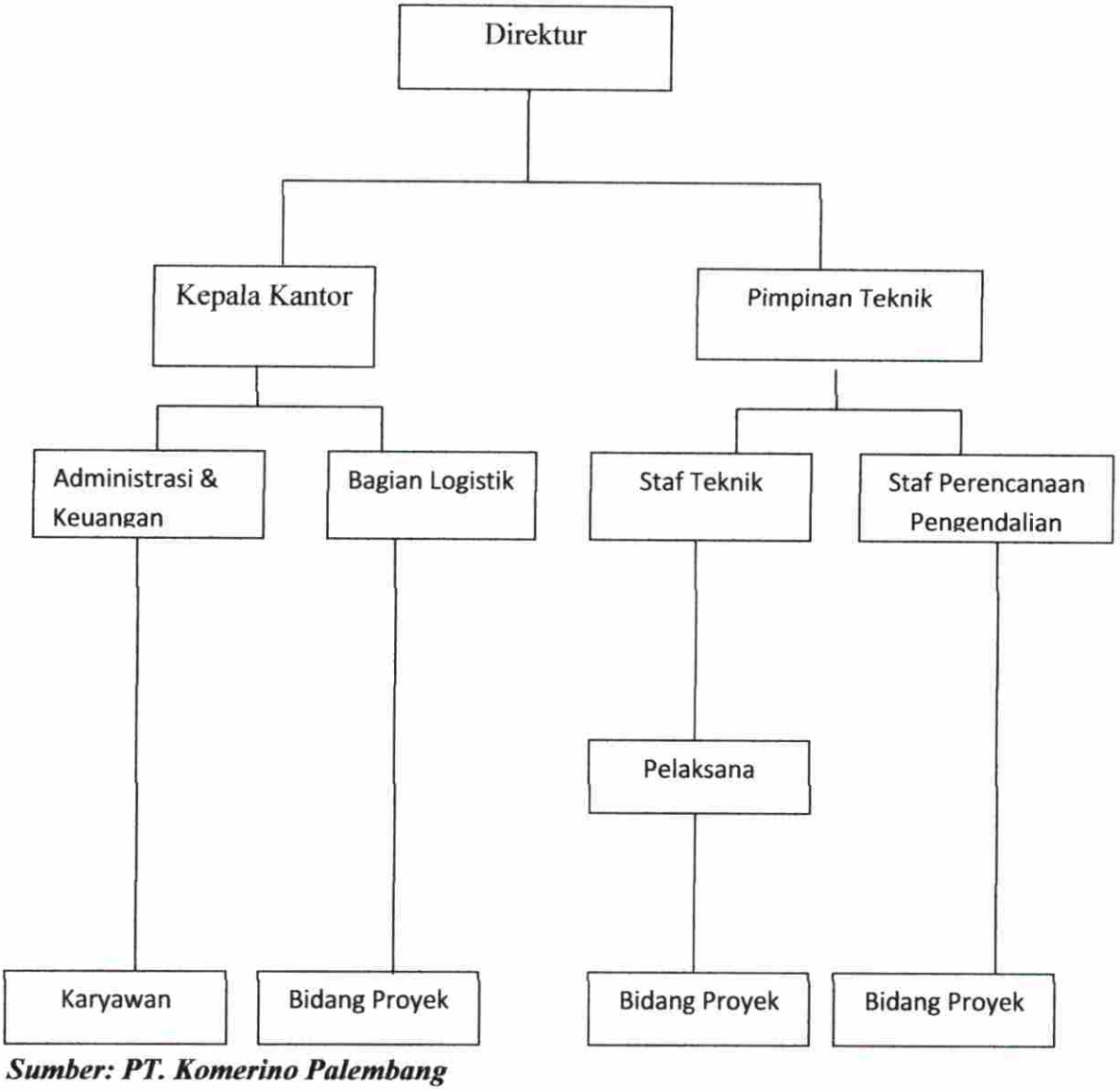
Dalam rangka menjalankan usahanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai perlu adanya struktur organisasi dan susunan tata kerja

dari setiap bagian yang berhubungan didalam organisasi tersebut, agar efisien kerja dapat terjamin. Dibandingkan dengan perusahaan perdagangan dan industri dimana kegiatannya meliputi transaksi pembelian dan penjualan barang serta pengolahan bahan baku menjadi barang setengah jadi, maka perusahaan jasa konstruksi yang bergerak dalam bidang rancang bangun dan perekayasaan mempunyai struktur organisasi yang dibuat sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan dalam menangani proyek-proyeknya.

Struktur organisasi akan terlihat jelas dan tegas apabila dituangkan kedalam perusahaan dan akan memberikan gambaran dan pengertian-pengertian mengenai fungsi-fungsi organisasi yang ada didalam organisasi yang mana satu sama lain dihubungkan melalui garis-garis wewenang dan tanggung jawab.

Struktur organisasi yang terdapat pada PT. Komerino Palembang adalah bentuk garis *(line organization)* dimana atasan langsung membawahi bagian-bagian yang didalam organisasi yang menunjukkan garis wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dan bawahan. Adapun struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Komerino Palembang adalah sebagai berikut:

Gambar IV.1
STRUKTUR ORGANISASI PT. KOMERINO PALEMBANG



Sumber: PT. Komerino Palembang

3. Pembagian Tugas Serta Wewenang

Dari struktur organisasi tersebut terlihat adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing tingkatan manajemen dalam lingkungan perusahaan. Secara garis besar tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada pada PT. Komerino Palembang adalah sebagai berikut:

1. Direktur
   a. Menetapkan kebijaksanaan yang akan ditempuh perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
   b. Menyelenggarakan serta mengelola pelaksanaan proyek-proyek.
   c. Membina hubungan kerja yang baik dengan semua pihak, baik intern maupun ekstern dalam usaha tercapai sasaran perusahaan.
   d. Menyusun rencana kerja dan anggaran belanja untuk kegiatan perusahaan.
2. Kepala Kantor
   a. Melaksanakan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh direktur.
   b. Mengorganisir dan mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh staf administrasi dan staf teknik.
3. Bagian Administrasi dan Keuangan
   a. Menyusun rencana kerja perusahaan.

b. Melaksanaan pengelolaan dan pertanggung jawaban keuangan secara menyeluruh untuk menunjang kelancaran aktifitas operasi perusahaan.

c. Menyelenggarakan administrasi perusahaan.

d. Menyelenggarakan pembukuan.

e. Melaksanakan kegiatan kepegawaian secara menyeluruh didalam perusahaan.

f. Membuat laporan keuangan perusahaan.

4. Bagian Logistik

a. Melaksanakan kebijaksanaan pengadaan bahan-bahan baku dan suku cadang untuk proyek.

b. Melaksanakan pengadaan peralatan sesuai dengan ketentuan-ketentuan.

c. Melaksanakan monitoring dan evaluasi mengenai pemakaian suku cadang.

d. Mengadakan administrasi secara menyeluruh.

5. Bagian Teknik

a. Membuat anggaran biaya proyek.

b. Membuat *time schedule*.

c. Membantu dan menyiapkan gambaran-gambaran kerja dan memonitoring pembuatan gambar sesuai dengan pelaksanaan dari proyek-proyek.

6. Staf Perencanaan dan Pengendalian

   Menyiapkan jadwal pelaksanaan, metode kerja, jenis bahan, peralatan, rencana anggaran pelaksanaan, dan tenaga serta arus kas untuk proyek-proyek yang telah dimenangkan.

7. Bagian Pelaksana

   a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan suatu pekerjaan.
   b. Mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja agar tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.
   c. Membuat laporan secara berkala atas hasil pekerjaan.

8. Bagian Proyek

   a. Memimpin pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
   b. Mengevaluasi kegiatan-kegiatan pelaksanaan proyek.
   c. Membuat penyesuaian-penyesuaian program dari hasil evaluasi, untuk mencegah keterlambatan waktu maupun memperkecil penggunaan.

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 juga aktifitas perusahaan akan mencerminkan kemajuan dan kemunduran

dari suatu perusahaan, karena dengan banyaknya kegiatan yang dilaksanakan merupakan suatu cara untuk mendapatkan keuntungan dari usaha yang dijalankan atau sebaliknya. Adapun bidang-bidang usaha yang dilakukan oleh PT. Komerino Palembang adalah menjalankan perusahaan pembangunan (kontraktor) merencanakan pekerjaan serta pekerjaan-pekerjaan lain yang bersangkutan dengan kontraktor.

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

5. Prosedur Perolehan Proyek

Didalam memperoleh proyek-proyek yang ditangani oleh PT. Komerino Palembang umumnya diperoleh melalui pelanggan atau tender yang diadakan oleh pihak pemberi kerja (Bouwheer). Langkah-langkah didalam mengikuti tender tersebut umumnya dilakanakan sebagai berikut:

1. Perusahaan mendapat pemberitahuan tentang akan dilakukan tender untuk pelaksanaan proyek. Pemberitahuan ini bisa diperoleh melalui media massa, telepon, atau surat undangan yang disampaikan oleh *Bouwheer* sendiri.
2. Pada hari yang telah ditentukan dalam pemberitahuan pihak perusahaan yang biasa diwakili oleh kuasa direktur beserta

pimpinan teknik, mendatangi *bouwheer* untuk mendapat informasi secara terperinci tentang proyek yang akan dikerjakan. Keterangan ini antara lain berupa:

a. Gambar atau rencana kerja serta syarat-syarat pelaksanaan
b. Syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam mengikuti tender
c. Tata cara pengajuan tawaran

Dalam menerima penjelasan dari pihak pemberi kerja, juga dilakukan peninjauan langsung kelokasi proyek yang akan dikerjakan. Semua keterangan yang diperoleh baik ditempat pihak pemberi kerja, maupun dilokasi proyek sangat diperlukan sebagai bahan dalam perencanaan teknis dan penyesuaian harga penawaran.

3. Berdasarkan semua keterangan yang diperoleh maka pimpinan teknik dibantu oleh kepala bagian administrasi dan keuangan menyusun perhitungan harga penawaran untuk diajukan kepada *Bouwheer*. Didalam mengajukan penawaran, disamping perhitungan harga penawaran juga disertakan semua syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh pihak pemberi kerja *(Bouwheer)*. Syarat-syarat tersebut umumnya meliputi:

a. Sertifikat Tanda Daftar Rekanaan (STDR)
b. Surat Keterangan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)
c. Surat Jaminan Penawaran
d. Surat Refrensi Bank

e. Akte Pendirian Bank

4. Jika dalam tender tersebut perusahaan yang bersangkutan menang, maka akan menerima surat penunjukan tersebut dari *Bouwheer*.
5. Berdasarkan surat penunjukan tersebut, maka perusahaan yang bersangkutan dari *Bouwheer* membuat kontrak kerja yang antara lain membuat hal-hal sebagai berikut:
   a. Pernyataan pemberian tugas dari pihak *Bouwheer* kepada pengusaha tersebut akan melaksanakan pekerjaan serta kewajiban bagi *Bouwheer* untuk melakukan pembayaran atas pekerjaan tersebut.
   b. Masa pekerjaan
   c. Waktu pelaksanaan kerja
   d. Harga kontrak dan cara-cara pekerjaan
   e. Cara-cara pengaturan kembali apabila selama pelaksanaan proyek terjadi hal-hal tertentu yang dapat mempengaruhi kontrak
   f. Gambar atau rencana kerja, syarat-syarat pelaksanaan pekerjaan dan lain sebagainya.

Setelah ditandatangani kontrak kerja tersebut, maka perusahaan mulai melakukan persiapan-persiapan yang diperlukan untuk memenuhi pelaksanaan proyek.

6. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Proyek

Pada perusahaan kontraktor PT. Komerino Palembang penyusunan anggaran biaya melalui dua tahapan, yaitu:

1. 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:
   a. Persiapan didalam rangka menghitung rencana anggaran biaya lelang.
   b. Menentukan pola pelaksanaan organisasi serta harga satuan sumber daya.
   c. Pembahasan anggaran biaya lelang pada rapat yang dihadiri oleh direktur, pimpinan atau kepala bagian.
   d. Mendapatkan harga penawaran lelang.

   Persiapan menghitung rencana anggaran biaya lelang dilaksanakan oleh pimpinan beserta 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 survei 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 digunakan sebagai penawaran harga (penawaran pelelangan) kepada *Bouwheer* yang nilainya ditambah dengan keuntungan yang diterapkan oleh harga pokok.

2. Menyusun Anggaran Biaya

Langkah yang ditempuh dalam menyusun anggaran biaya adalah sebagai berikut:

a. Dengan adanya kepastian tentang menangnya tender, maka direktur mengeluarkan instruksi yang berisi antara lain mengenai:

1) Perintah menyiapkan rencana operasi, yang meliputi persiapan lapangan dan penyusunan anggaran biaya.
2) Memberikan kepada bidang proyek yang akan melaksanakan proyek tersebut.

b. Berdasarkan instruksi dari direktur, maka pimpinan teknik beserta staf melakukan persiapan lapangan, dimana hasil dari persiapan lapangan ini sangat penting sebagai bahan pertimbangan didalam melakukan penyusunan anggaran biaya proyek. Anggaran biaya ini meliputi:

1) Biaya Bahan

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

2) 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 kerja.

3) 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 lalu terdiri dari biaya perawatan, biaya umum lapangan dan biaya bank.

3. 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.

7. Proses Pengendalian Biaya Proyek

Biaya pada dasarnya dapat disesuaikan melalui tiga alat perencanaan dan pengendalian yaitu:

1. Anggaran

Anggaran dapat dijadikan sebagai alat manajemen dalam mengukur realisasi atau prestasi pelaksanaan dari suatu proyek.

Anggaran merupakan ikhtisar dari biaya-biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk melaksanakan suatu proyek pada PT. Komerino Palembang. Anggaran biaya ditetapkan dalam dokumen kontrak kerja yang merupakan ikhtisar dari biaya yang dikeluarkan nanti. Dalam pelaksanaannya, anggaran sering mengalami selisih, dimana hal ini disebabkan kurangnya pengalaman atau kurangnya kerja sama antara biaya-biaya yang dapat mendukung pencapaian anggaran yang efektif dan efisien.

2. Biaya Standar

   Biaya standar dapat membantu didalam melaksanakan perencanaan dan menyediakan terhadap operasi perusahaan. Penerapan biaya standar pada proyek tidak dapat diukur secara objektif tergantung situasi dan kondisi lapangan.

3. Penyediaan Melalui Laporan Berkala

   Pada PT. Komerino Palembang, laporan yang diterima dari proyek sering terlambat, terutama laporan yang harus diterima oleh bagian akuntansi yang bertugas menyelidiki informasi tentang perkembangan kegiatan atau realisasi proyek yang dilaksanakan. Dalam prakteknya, bagian akuntansi hanya menerima laporan-laporan seperti pembelian bahan, pemakaian bahan, biaya upah dan biaya tidak langsung lainnya dari pelaksanaan proyek sampai selesai dan apabila pekerjaan sudah selesai maka barulah laporan mengenai perkembangan kegiatan

atau realisasi biaya tersebut diketahui. Hal ini disebabkan karena mulai dari akan melaksanakan suatu proyek bagian akuntansi tidak dapat membuat anggaran pelaksanaan kegiatan lebih lanjut untuk proyek terutama sebagai anggaran pelaksanaan.

B. Pembahasan

1. Analisis Penyusunan Terhadap Anggaran Biaya Proyek

a. Pedoman Penyusunan Anggaran

Dalam pedoman penyusunan anggaran PT. Komerino Palembang, langkah pertama yang harus dilakukan yaitu mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer divisi tanpa kecuali. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, 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 partisifatif yang berupa suatu anggaran yang disiapkan dengan kerja sama penuh dan para partisipasi para manajer divisi pada semua level.

Dengan menerbitkan pedoman anggaran PT. Komerino Palembang secara implisit serta menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan.

Pedoman anggaran ini dibuat oleh staf anggaran dan disetujui oleh Direktur/CEO (Chief Executive Officer).

b. Proposal Anggaran

Proposal anggaran PT. Komerino Palembang dibuat oleh setiap manajer divisi pusat pertanggung jawaban dengan dibantu staf mereka membuat anggaran yang diminta perusahaan. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil dan sumber daya yang ada diperusahaan tersebut.

Disamping itu proposal anggaran pada PT. Komerino Palembang dimana perlu memperhatikan asumsi-asumsi adanya perubahan biaya proyek, adanya perubahan kebijakan moneter dan asumsi-asumsi yang sangat dominan mempengaruhi usulan anggaran perusahaan baik dari faktor internal ataupun faktor eksternal.

c. Negosiasi

Setiap unit manajer divisi yang menyusun anggaran PT. Komerino Palembang perlu mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan direktur. Lalu direktur berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian. Negosiasi ini juga dapat digunakan oleh direktur untuk menilai

sampai seberapa jauh manajer divisi memiliki persepsi yang benar mengenai sasaran anggaran.

d. Review dan Persetujuan

Mengreview anggaran PT. Komerino Palembang diperlukan kemampuan direktur dalam memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer divisi dalam mencapai sasaran anggaran. Review dilakukan melalui proses negosiasi antara direktur dan manajer divisi untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah sumber daya yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Jika direktur tidak melaksanaka review atau tidak memiliki kompetensi dalam melaksanakan review usulan anggarannya diajukan oleh manajer divisi, anggaran yang dihasilkan dari proses penyusunan anggaran hanya berupa *ber-stamp budget*, yang direktur sekedar memberikan persetujuan dengan membubuhkan cap, tanpa memahami isinya.

Jika direktur PT. Komerino Palembang tidak memahami usulan anggaran yang diajukan oleh manajer divisi, 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.

e. Revisi Anggaran Biaya Proyek

Revisi anggaran PT. Komerino Palembang yang telah disetujui penting untuk dipertimbangkan karena revisi anggaran memungkinkan mengubah anggaran sistematis (misalnya secara kwartalan) dan prosedur untuk keadaan khusus. Dengan demikian revisi anggaran yang dibuat oleh manajer dengan menggunakan prosedur penyusunan anggaran dapat berjalan dengan baik guna tercapainya hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.

2. Analisis Pengendalian Terhadap Anggaran Biaya Proyek

PT. Komerino Palembang menjadikan anggaran sebagai alat bagi manajemen dalam mengukur realisasi pelaksanaan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Oleh karena itu, taksiran anggaran dibuat pada saat sebelum dimulainya pekerjaan, maka sesuai atau tidaknya biaya yang dianggar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi sangat tergantung pada keahlian serta keputusan yang diambil si penaksir berdasarkan pengalamannya.

Seperti yang telah diuraikan diatas, untuk melihat bagaimana pengendalian biaya dapat dilakukan melalui:

a. Pengendalian Anggaran Biaya Proyek

Pada proyek pekerjaan pengaspalan tahun anggaran 2008, 2009, 2010 pelaksanaan perencanaan biaya belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pengendalian, karena teknik dan pendekatan yang dipergunakan dalam menyusun anggaran kurang memperhatikan kondisi serta sarana-sarana yang menunjang ataupun yang menghambat kegiatan proyek. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya selisih antara anggaran dengan biaya yang sesungguhnya terjadi.

Dari analisis selisih dibawah ini, terjadi selisih yang cukup besar antara anggaran dan realisasi biaya, dimana selisih yang terjadi merupakan selisih yang tidak menguntungkan.

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Biaya
Proyek Pekerjaan Pengaspalan
Tahun 2008-2010

(Dalam Rp)

No	Jenis Bahan	Tahun 2008				Tahun 2009				Tahun 2010			
		Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
	Biaya Operasi Proyek												
1	Biaya Bahan	124.892.750	150.264.270	25.371.520	20,31	201.082.970	227.098.320	26.015.350	8,97	178.503.168	196.253.780	17.750.612	9,82
2	Biaya Upah	62.520.000	78.980.000	16.460.000	26,33	83.950.000	88.160.000	4.210.000	11,78	75.915.000	96.070.000	20.155.000	26,95
3	Biaya Overhead	41.729.970	47.000.650	5.273.680	12,64	46.580.630	49.210.080	2.629.450	5,53	43.438.300	54.050.700	10.612.400	14,24
JUMLAH		229.139.720	276.244.920	47.105.200	20,56	331.613.600	364.082.400	32.468.800	9,23	297.856.468	346.374.480	48.518.012	16,28

Sumber : PT.Komerino Palembang(Hasil Pengolahan Data)

Tabel IV.2
Data Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead
Proyek Pekerjaan Pengaspalan
Tahun 2008-2010

(Dalam Rp)

No	Jenis Bahan	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Biaya Peralatan	20.497.770	23.200.250	21.810.000	24.160.000	22.120.000	25.275.500
2	Biaya Umum Lapangan	15.728.800	16.300.000	17.820.000	18.100.000	14.218.850	19.675.750
3	Biaya Bank	7.500.400	7.500.400	6.949.830	6.949.080	7.099.450	7.099.450
JUMLAH		41.726.970	47.000.650	46.580.630	59.210.080	43.438.300	54.050.700

Sumber : PT.Komerino Palembang

Tabel IV.3
Data Anggaran dan Realisasi Bahan Baku
Proyek Pekerjaan Pengaspalan
Tahun 2008-2010

(Dalam Rp)

No	Jenis Bahan	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Batu kali	21.250.000	25.250.000	30.250.000	35.250.000	25.110.000	26.150.000
2	Batu kapur	11.450.500	15.461.150	21.621.000	24.641.000	19.152.450	20.270.500
3	Kerikil	16.724.500	19.800.000	24.915.000	26.100.000	21.200.000	23.457.000
4	Pasir pasang	15.280.000	18.350.700	25.300.000	26.700.300	27.102.400	31.335.000
5	Pasir urug	8.480.000	10.700.350	18.719.300	20.950.000	21.511.300	24.450.000
6	Semen	21.107.700	26.102.070	31.501.270	39.680.620	31.269.210	36.703.680
7	Petron	30.600.050	34.600.000	48.776.400	53.776.400	33.157.800	37.887.600
JUMLAH		124.892.750	150.264.270	201.082.970	227.098.320	178.503.168	196.253.780

Sumber : PT.Komerino Palembang

Tabel IV.4
Data Anggaran dan Realisasi Biaya Upah
Proyek Pekerjaan Pengaspalan
Tahun 2008-2010

(Dalam Rp)

No	Jenis Bahan	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Pekerjaan Pendahuluan	9.500.000	9.500.000	13.000.000	14.000.000	14.250.000	15.100.000
2	Mempropi Jalan	11.540.000	12.600.000	13.500.000	14.750.000	10.100.000	13.460.000
3	Membuat Siring	11.950.000	15.820.000	14.650.000	15.050.000	11.100.000	14.670.000
4	Menghampar Petron	13.600.000	18.600.000	20.900.000	21.650.000	17.110.000	20.150.000
5	Menggilas bahan jalan hingga padat	8.120.000	10.650.000	11.400.000	12.590.000	12.255.000	15.670.000
6	Membersihkan sekitar tempat pengaspalan	7.810.000	9.810.000	10.500.000	11.120.000	11.100.000	15.020.000
	JUMLAH	62.520.000	78.980.000	83.950.000	88.760.000	75.915.000	96.070.000

Sumber : PT.Komerino Palembang

Selisih biaya bahan yang terjadi pada tahun 2008 sebesar Rp 47.105.200,- atau dalam persentase 20,56%. Hal ini disebabkan meningkatnya biaya bahan sebesar Rp 25.371.250,- dalam persentase 20,31% untuk biaya upah meningkat sebesar Rp 16.460.000,- atau dalam persentase 26,33% sedangkan biaya overhead meningkat sebesar Rp 5.273.680,- atau dalam persentase 12,64%. Selisih yang terjadi pada tahun 2008 disebabkan meningkatnya biaya bahan sebesar Rp 26.015.350,- atau dalam persentase 8,97% untuk biaya upah meningkat sebesar Rp 4.210.000,- atau dalam persentase 11,78%, sedangkan biaya overhead meningkat sebesar Rp 2.629.450,- atau dalam persentase 5,53% sedangkan selisih yang terjadi pada tahun 2009 disebabkan meningkatnya biaya bahan sebesar Rp 17.750.612,- atau dalam persentase 9,28% untuk biaya upah meningkat sebesar Rp 20.155.000,- atau dalam persentase 26,95% sedangkan biaya overhead meningkat sebesar Rp 10.612.400,- atau dalam persentase 14,24%.

b. Besarnya Anggaran Biaya Standar Proyek

Biaya standar biasanya digunakan bersama-sama dengan anggaran, karena keduanya saling melengkapi. Biaya standar merupakan patokan besarnya biaya yang efesien pada operasi normal. Biaya standar dapat menolong karena merupakan target yang disetujui dan di pakai sebagai patokan untuk mengukur dan

menilai prestasi atau realisasi patokan biaya yang sesungguhnya. Dengan demikian, penyusunan anggaran tanpa menggunakan biaya standar tidak akan mengarah kepada pengawasan yang efektif. Pada perusahaan ini, penggunaan biaya standar untuk biaya bahan sudah cukup memadai, karena hal ini penetapan biaya standar untuk harga bahan sudah cukup baik (20,31%, 8,97%, 9,82%), karena penetapan bahan akan mengalami perubahan pada kondisi tingkat harga bahan yang berubah sesuai dengan harga pasar. Sedangkan penetapan biaya standar untuk upah belum memadai, karena belum memperhatikan kemampuan pekerja, kondisi dan keadaan lapangan. Sehingga dalam pelaksanaannya terjadi selisih yang agak besar (26,33%, 11,78%, 25,95%). Sedangkan untuk biaya overhead tidak menggunakan biaya standar, karena biaya overhead ditentukan berdasarkan pengalaman diwaktu lalu, sehingga biaya ysng ditetapkan merupakan biaya taksiran (estimasi). Penetapan-penetapan ini akan sangat tergantung dari keadaan dan kondisi yang sesungguhnya terjadi dilapangan maupun pengelolaan manajemennya.

c. Laporan Biaya Proyek Berkala

Dalam melaporkan pelaksanaan suatu proyek PT. Komerino Palembang menggunakan laporan kegiatan berkala. Laporan kegiatan berkala (laporan pengendalian) yang ditetapkan dan disusun berdasarkan inspeksi dari staf perencanaan atau

pengedalian serta sebagian administrasi dan keuangan. Dalam penyusunan laporan pengendalian tersebut, staf perencanaan atau pengendalian sering mengalami hambatan dalam memonitor realisasi biaya terhadap persentase pekerjaan yang diharapkan selesai yang dicerminkan dalam anggaran biaya proyek. Hambatan ini terjadi karena sering terlambatnya laporan pertanggung jawaban yang diterima dari proyek seperti laporan pembelian bahan, laporan pemakaian bahan serta laporan pembayaran upah. Hal ini akan mempengaruhi pada sistem akuntansi dalam menyediakan informasi keuangan. Dengan demikian, kesengajaan besarnya biaya yang telah diselesaikan dan hal ini berpengaruh terhadap keputusan manajemen atas masalah-masalah yang dihadapi.

Jadi untuk tujuan sistem pengendalian, sistem informasi yang cepat sangat membantu. Sedangkan untuk proyek pengaspalan ini staf perencanaan belum dapat sepenuhnya melaksanakan pengendalian atas biaya proyek dengan baik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan uraian yang telah dikemukaan pada bab-bab terdahulu, maka pada bab ini penulis mencoba mengambil sesuatu kesimpulan dan sekaligus memberikan saran-saran yang mungkin dapat bermanfaat sebagai pertimbangan dalam mencari jalan keluar dari permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut.

1. Penyusunan dan pengendalian yang dilakukan perusahaan belum baik. Dimana dilihat pada perencanaan biaya pada proyek pengaspalan ini selalu terdapatnya selisih antara realisasi yang lebih besar terjadi dari anggaran yang di tetapkan perusahaan. Hal ini disebabkan karena perencanaan yang kurang baik dsan juga kurangnya pengawasan terhadap proyek yang sedang berlangsung yang mengakibatkan realisasi biaya lebih besar dari anggaran biaya.
2. Penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek yang belum baik mengakibatkan kinerja manajemennya juga tidak baik.

B. Saran

Dari semua kesimpulan diatas, maka pada bagian ini penulis mencoba memberikan saran-saran perbaikan yang mungkin dapat dipergunakan bagi

perusahaan sebagai bahan pertimbangan pimpinan proyek dalam usahanya pada penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek

Adapun sarannya antara lain :

1. Pimpinan proyek harus melaksanakan proyeknya dengan proses penyusunan dan pengendalian yang sebaik-baiknya, dengan cara menganalisis penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab penyimpangan tersebut dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses disalah satu bidang.
2. Sebaiknya kinerja manajemen lebih ditingkatkan lagi sehingga dapat memberi dorongan dan semangat bagi tenaga kerja untuk lebih giat bekerja agar tidak terjadi pemborosan pemakaian bahan material yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Halim, dkk. 2000. Sistem pengendalian Manajemen, Edisi Revisi, Penerbit UPP AMKYKPN, yogyakarta.

Bustami, Bastian. 2009. Akuntansi Biaya. Mitra Wacana Media, Jakarta.

Carter Ussry. 2004. Akuntansi Biaya. Salemba Empat, Jakarta.

Imam Soeharto. 2001. Manajemen Proyek (dari konseptual sampai operasional), Edisi Kedua. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Jajuk Herawati dan Sunarto. 2004. Anggaran Perusahaan, Edisi 2. AMUS, Yogyakarta.

Melayu S.P Hasibuan. 2003. Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah, Edisi Revisi, Cetakan Kedua. Bumi Aksara, Jakarta.

M. Munandar. 2002, Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja). Edisi 1, BPEF, Yogyakarta.

Mulyadi dan Jhony Setiawan. 2000. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi Kedua. Penerbit Aditya Media, Jakarta.

Mulyadi dan Jhony Setiawan. 2001. Pengendalian Sistem Perencanaan dan Manajemen, Aditya Media, Yogyakarta.

Nur Indiantoro dan Bambang Hartadi. 2002. Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Manajemen, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta.

Robert N. Anthony dan Vijay Gouin darajan, 2003. Ahli Bahasa F. X. Kurniawan Tjakrawala, Sistem Pengendalian Manajemen, Buku 1, Edisi 11, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Robert N Anthony, Vijay Govindaraja. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Sofyan Safri Harahap. 2001. Budgeting Penganggaran. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Supriyono, R.A, 2002, Akuntansi Manajemen 1, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisu Pertama, BPEF, Jakarta.

Usry dan Hammer. 2002. Akuntansi Biaya, Edisi ke dua belas. Penerbit Erlangga, Jakarta

PT. KOMERINO
General Contractor
Jl. D.I. Panjaitan No. 23 Rt. 34 - 16 Ulu Telp. (0711) 519306, Fax. (0711) 519306
Palembang 30265

SURAT KETERANGAN SELESEI RISET

No. 05/TAR/I/2011

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zulkarnain Syariff

Jabatan : Direktur Utama

Alamat : Jl. D.I Panjaitan No. 23 Kelurahan 16 ulu Palembang

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Febri Dian Maya Sari

Nim : 22.2007.133

Jurusan : Akuntansi

Telah selesei melakukan Riset di Perusahaan kami PT. Komerino Palembang.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, Juli 2011

an. PT. Komerino

Direktur Utama

Zulkarnain Syariff

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA	: Febri Diam Mayasari	PEMBIMBING	
NIM	: 22 2007 133	KETUA	: Rosalina Ghazali,SE.Ak,M.
JURUSAN	: Akuntansi	ANGGOTA	:

JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PENYUSUNAN DAN PELAKSANAAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT. KOMERINO PALEMBANG

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1					
2	24 April	Usulan Penelitian			
3					
4	19 April	U/p.			
5	30 April	Bab 1			perbaiki
6	5 Mei	Bab 1			lagi
7	10 Mei	Bab 2			perbaiki
8	21 Mei	Bab 2			lagi
9	27 Mei	Bab 3			perbaiki
10	9 juni	Bab 3			lagi
11	19 juni	Bab 4			perbaiki
12	27 juni	Bab 4			lagi
13	2 juli	Bab 5			Acc
14	4 juli	Bab 1 s/d 5			Acc u/ sidang
15					
16					

CATATAN

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

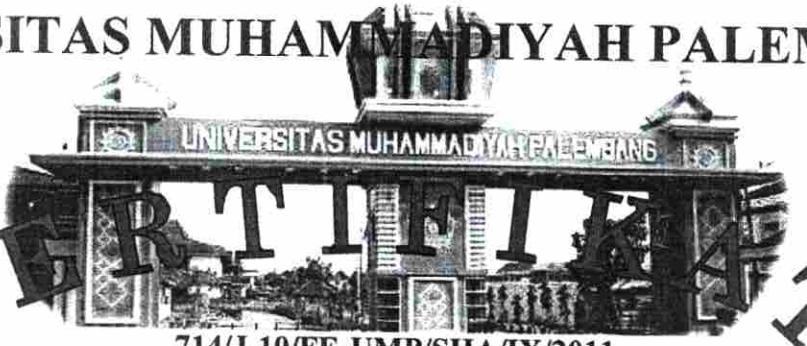
Di keluarkan di : Palembang
Pada tanggal : / /

a.n. Dekan
Ketua Jurusan,

Drs. Sunardi, SE., M.Si

Created by : J@y_PPUMP'05-06

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

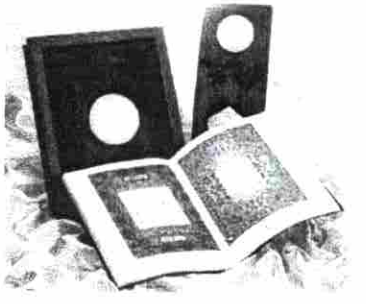


SERTIFIKAT

714/J-10/FE-UMP/SHA/IX/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :



NAMA : FEBRI DIAN MAYA SARI
NIM : 222007133
JURUSAN : Akuntansi

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

Palembang, 13 September 2011

an. Dekan
Pembantu Dekan IV

Unggul dan Islami

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI

BERITA ACARA
SEMINAR USULAN PENELITIAN

Telah dilaksanakan Seminar Usulan Penelitian mahasiswa :

N a m a	: FEBRI DIAN MAYA SARI
NIM	: **222007133**
Jurusan	: AKUNTANSI
Hari / Tanggal	: JUMAT / 17 Juni 2011
Pukul	: 10:00 WIB
Judul	: ANALISIS PENYUSUNAN DAN PELAKSANAAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT. KOMERINO PALEMBANG

Dengan Penelaah sebagai berikut :

NO	NAMA	TANDA TANGAN PEMBIMBING / PENELAAH		SARAN / PERBAIKAN
1	**Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si**	1		
2	**M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak, M.Si**		2	
3	**Aprianto, S.E., M.Si**	3		

Hasil Seminar :

. Disetujui tanpa perbaikan
) Disetujui dengan perbaikan
. Ditolak/ubah materi UP/Seminar UP kembali

ditetapkan : di Palembang
tanggal : 15 Juni 2011

a.n Dekan
Ketua Jurusan Akuntansi,

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
Febri Dian Maya Sari	08.00-10.00 AM

SEX	DATE OF BIRTH	TEST DATE
M/F	D / M / Y	D / M / Y
F	5-Feb-1989	29/7/2011

EXAMINEE'S NUMBER
519

TOEFL PREDICTION SCORES

SECTION 1	SECTION 2	SECTION 3	TOTAL SCORE
48	35	37	400

DATE OF REPORT
4/8/2011

Prof. Dr. Indawan Syahri,M.Pd.
Consultant

Muhammad Fahmi., 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

DAFTAR HADIR SEMINAR USULAN PENELITIAN MAHASISWA JURUSAN AKUNTANSI PERIODE GENAP 2010 - 2011

N a m a : FEBRI DIAN MAYA SARI
NIM : **222007133**
Jurusan : AKUNTANSI
Hari / Tanggal : JUMAT / 17 Juni 2011
Pukul : 10:00 WIB
Judul : ANALISIS PENYUSUNAN DAN PELAKSANAAN PENGENDALIAN ANGGARAN BIAYA PROYEK PADA PT. KOMERINO PALEMBANG

NO	NAMA	NIM	TANDA TANGAN	
1	Luk-luk Fadlah. ZA	22.2007.016	1	
2	Oika Evika	22.2007.118		2
3	Nina Fikria	22.2007.189	3	
4	Lili Maryani	22.2007.146		4
5	Sobatiny	22.2007 124	5	
6	Romania Dear.K	22.2007.180		6
7	Lin Marlina	22.2007.156	7	
8	Sajidul Husn	22.2008.122		8
9	Indra	22 2008 045	9	
10	EDY NOVRIAN JAYA	22.2008.001		10
11	Mizaki Awalia	22.2008.059	11	
12	Merlinda	22.2008.069		12
13	R.A. Luthfia F.R	22.2008.047	13	
14	Desi Ariani	22.2008.015		14
15	Hani Nurtriyani R	22.2008 008	15	

ditetapkan : di Palembang
tanggal : 15 Juni 2011

a.n - Dekan
Ketua Jurusan Akuntansi,

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