

**ANALISIS KELAYAKAN PROYEK PADA PT MITRA
DWINUR KONSTRUKSI MAKASSAR
(STUDI KASUS PEMBANGUNAN PERUMAHAN HASKA GRAHA)**

Diajukan Oleh

ANGGUN APIQ AZIZA

45 15 012 029



SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS BOSOWA

MAKASSAR

2019

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Analisis Kelayakan Proyek Pada PT. Mitra Dwinur
Konstruksi Makassar

Nama Mahasiswa : Anggun Apiq Aziza

Stambuk/NIM : 4515012029

Fakultas : Ekonomi

Program Studi : Manajemen

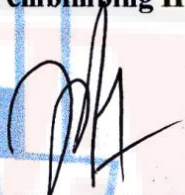
Tempat Penelitian : PT. Mitra Dwinur Konstruksi Makassar

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II


Dr.H.A.Arifuddin Mane,SE.,M.Si.,SH.,M.H


Indrayani Nur,S.Pd.,SE.,M.Si

MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN :

Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Universitas Bosowa Makassar

**Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Bosowa**

**Ketua Program Studi
Manajemen**


Dr.H.A.Arifuddin Mane,SE.,M.Si.,SH.,M.H


Indrayani Nur,S.Pd.,SE.,M.Si

Tanggal Pengesahan :

PERNYATAAN KEORSINAL SKRIPSI

Saya yang bertanggung jawab di bawah ini :

Nama : Anggun Apiq Aziza

Nim : 45 15 012 029

Jurusan : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Judul : Analisis Kelayakan Proyek Pada PT Mitra Dwinur Konstruksi Makassar (studi kasus pembangunan perumahan Haska Graha)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, pemikiran dan pemaparan dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya sendiri dalam naskah skripsi ini tidak pernah di ajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di sebut dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tanpa paksaan sama sekali.

Makassar,



siswa yang bersangkutan

Anggun Apiq Aziza

PROJECT FEASIBILITY ANALYSIS OF PT MITRA

DWINUR CONSTRUCTION MAKASSAR

(case study of haska graha housing development)

By:

ANGGUN APIQ AZIZA

Management Study Program Faculty of Economics

Bosowa University

ABSTRACT

ANGGUN APIQ AZIZA 2019, Skripsi Project Feasibility Analysis of PT Mitra Dwinur Construction Makassar (case study of haska graha housing development), South Sulawesi Province guided by Dr. H. A Arifuddin Mane, SE, M.Si, SH. MH and Indrayani Nur S.pd, SE, M Si.

objective is to determine whether the project is feasible or not through the difference or difference between the budget and the realization of housing costs at PT Mitra Dwinur Construction Makassar. This research data is obtained from secondary data in the form of budget plans and realization obtained directly from the company and direct interviews with the company The analysis used in this research is using analysis of variance.

Based on the analysis of variance where if the project cost budget is greater than its realization, a beneficial difference occurs, whereas if the project cost budget is smaller than the realization, the unfavorable difference occurs. The findings of this study indicate that there is a favorable difference caused by project overhead costs budget variants and capacity variants, along with companies, are effective in estimating the amount of raw materials at direct labor costs.

The conclusion of a haska graha housing project is feasible based on analysis of variance through a profitable difference.

Keywords: *Feasibility, Budget, Difference, Project Cost Realization*

ANALISIS KELAYAKAN PROYEK PADA PT MITRA

DWINUR KONSTRUKSI MAKASSAR

(studi kasus pembangunan perumahan haska graha)

Oleh:

ANGGUN APIQ AZIZA

Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Bosowa

ABSTRAK

ANGGUN APIQ AZIZA 2019 Skripsi Analisis Kelayakan Proyek Pada PT Mitra Dwinur Konstruksi Makassar (studi kasus pembangunan perumahan haska graha) Provinsi Sulawesi Selatan dibimbing oleh Dr. H.A. Arifuddin Mane, SE, M.Si, SH. MH dan Indrayani Nur S.pd,SE, M Si.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui layak atau tidaknya proyek melalui perbedaan atau selisih antara anggaran dan realisasi biaya perumahan pada PT Mitra Dwinur Konstruksi Makassar. Data penelitian ini diperoleh dari data sekunder yang berupa rencana anggaran dan realisasi yang diperoleh langsung dari perusahaan serta wawancara langsung dengan pihak perusahaan. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis varians.

Berdasarkan analisis varians dimana jika anggaran biaya proyek lebih besar dibanding realisasinya maka terjadi selisih yang menguntungkan sedangkan apabila anggaran biaya proyek lebih kecil dibanding realisasinya maka terjadi selisih yang tidak menguntungkan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa adanya selisih yang *favorable* yang disebabkan pada biaya overhead proyek pada varian anggaran dan varian kapasitas, beserta perusahaan efektif dalam mengestimasi jumlah bahan baku pada biaya tenaga kerja langsung.

Kesimpulan proyek perumahan haska graha layak berdasarkan analisis varian melalui selisih yang menguntungkan.

Kata kunci: Kelayakan, Anggaran, Selisih, Realisasi Biaya Proyek

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunianya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang mengantarkan manusia dari zaman jahiliah menuju pada zaman yang beradab pada saat ini. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Bosowa Makassar, dengan mengambil judul “Analisis Kelayakan Proyek pada PT Mitra Dwinur Konstruksi Makassar (studi kasus pembangunan perumahan haska graha)”. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasi kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini terutama kepada:

1. Kedua orang tua, Ayah tercinta SYAMSUL ANWAR dan Ibu tersayang HJ.HASNA yang telah memberikan dukungan moril maupun materil, serta doa-doa yang tiada henti-hentinya kepada penulis.
2. Rektor Universitas Bosowa Bapak Prof. Dr. Ir. Saleh Pallu, M.Eng.
3. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa Makassar.
4. Ibu Dr. Hj. Herminawaty AB, SE., M.Si selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa.
5. Ibu Indrayani Nur S.Pd., SE., M.Si selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa.

6. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE., M.Si., SH., MH selaku pembimbing I yang telah membimbing penulis selama penyusunan skripsi dan Ibu Indrayani Nur S.Pd., SE., M.Si selaku pembimbing II yang juga telah membimbing penulis selama penyusunan skripsi.
7. Seluruh Dosen Universitas Bosowa yang telah memberikan ilmu dan pendidikannya kepada penulis sehingga wawasan penulis dapat bertambah serta Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bosowa atas bantuannya dalam menyelesaikan seluruh administrasi penulis.
8. Dea,Ayu,Fina dan Mega yang rela direpotkan oleh penulis selama menduduki bangku kuliah hingga menyelesaikan tugas akhir ini. Tak lupa pula kepada Hasry,Ardi,Abbas,Bejo, dan kawan-kawan lainnya.
9. Keluarga Besar Himpunan Mahasiswa Manajemen (HIMANAJ UNIBOS), Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM FE UNIBOS), Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Komisariat Ekonomi. yang telah menjadi wadah untuk belajar dan berbagi pengalaman baik susah maupun senang untuk penulis..
10. Teruntuk Kak Cuken dan Zulfikar Kadiliah yang telah setia membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini Terima Kasih banyak tanpa bantuan kalian penulis bukanlah apa-apa.
11. Teman-teman angkatan 2015 Fakultas Ekonomi yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu namanya

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna sehingga penulis membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan dimasa yang akan datang, selanjutnya dalam penulisan skripsi ini penulis banyak diberi bantuan oleh pihak, semoga kebaikan yang telah diberikakn oleh semua pihak mendapatkan pahala di sisi ALLAH SWT. Amin Ya Rabbal Alamin.

Makassar,

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	5
2.1 Kerangka Teori.....	5
2.1.1 Manajemen Keuangan.....	5
2.1.2 Proyek	6
2.1.2.1 Pengertian Proyek	6
2.1.2.2 Manajemen Proyek.....	9
2.1.2.3 Studi Kelayakan Proyek	10

2.1.2.4	Aspek-aspek dalam Studi Kelayakan Proyek.....	11
2.1.2.5	Tujuan Studi Kelayakan	13
2.1.3	Pengertian Anggaran.....	14
2.1.3.1	Tujuan Anggaran.....	17
2.1.3.2	Anggaran Induk dan Jenis-jenisnya	19
2.1.3.3	Kelebihan dan Kelemahan Anggaran.....	22
2.1.3.4	Penyusunan Anggaran.....	27
2.1.3.5	Metode Penyusunan Anggaran.....	28
2.1.3.6	Proses Penyusunan Anggaran	29
2.1.4	Biaya	30
2.1.4.1	Konsep Biaya	30
2.1.4.2	Pengertian Biaya	31
2.1.4.3	Klasifikasi Umum Biaya	33
2.1.4.4	Anggaran Biaya Proyek	35
2.1.4.5	Biaya Standar	36
2.1.5	Analisis Varians	37
2.1.6	Analisis Selisih.....	40
2.1.6.1	Pengertian Analisis Selisih.....	40
2.1.6.2	Manfaat Analisis Selisih.....	41
2.1.6.3	Penyebab Terjadi Selisih.....	42
2.1.7	Realisasi Anggara.....	44
2.2	Kerangka Pikir	48
2.3	Hipotesis.....	49

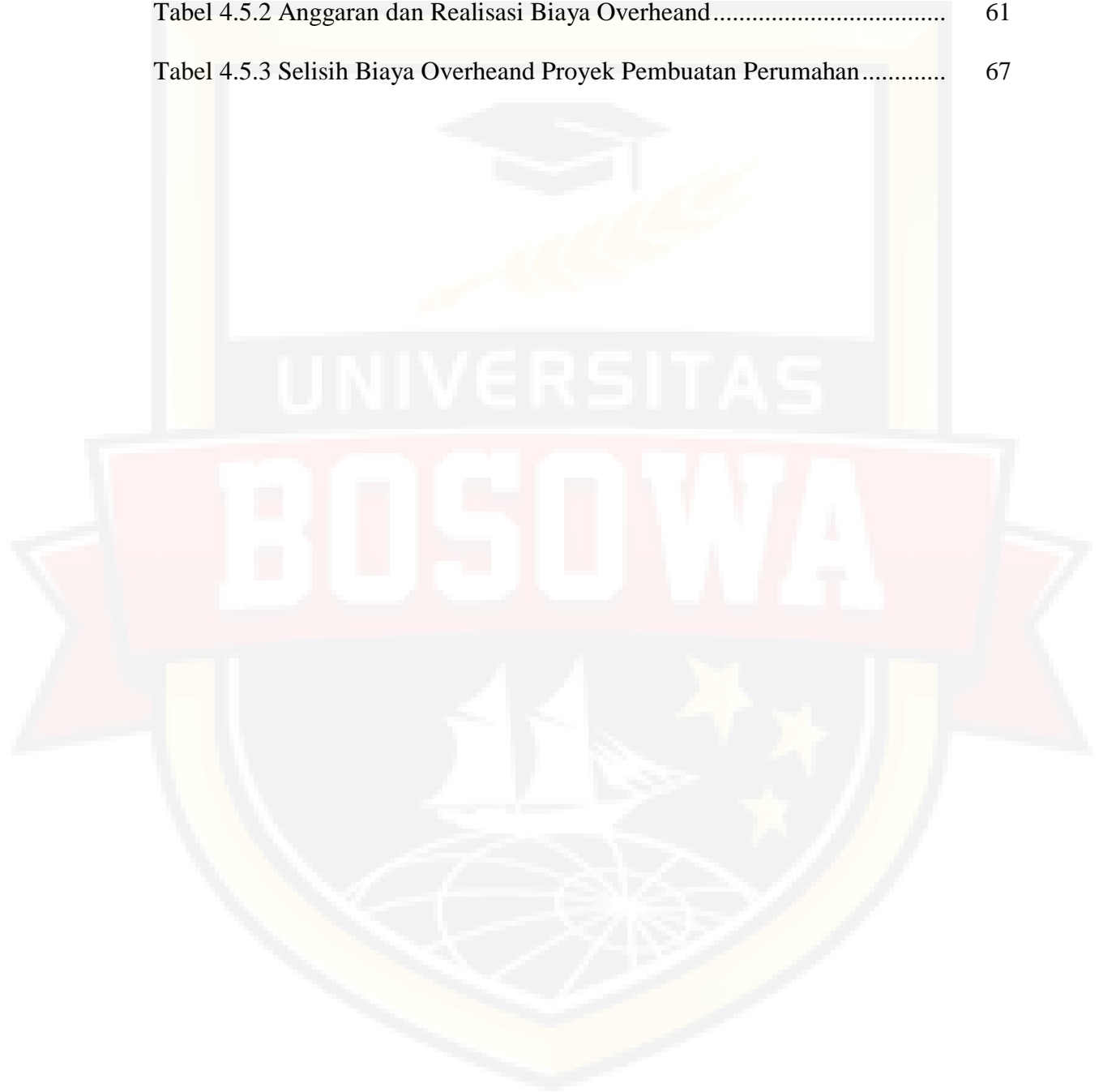
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	50
3.1 Daerah dan Waktu Penelitian	50
3.2 Jenis dan Sumber Data	50
3.2.1 Jenis Data	50
3.2.2 Sumber Data	50
3.3 Metode Pengumpulan Data	51
3.4 Metode Analisis Data	52
3.5 Definisi Operasional	53
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	55
4.2 Visi dan Misi Perusahaan	55
4.3 Struktur Organisasi	56
4.4 Uraian Tugas	56
4.5 Hasil	59
4.5.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pembuatan Perumahan	59
4.5.2 Analisis Varian Overhead	60
4.6 Pembahasan	67
BAB V PENUTUP	68
5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 4.5.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pembuatan Perumahan ...	59
Tabel 4.5.2 Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead.....	61
Tabel 4.5.3 Selisih Biaya Overhead Proyek Pembuatan Perumahan.....	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir	48
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Mitra Dwinur Konstruksi	56



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia konstruksi ditandai dengan banyaknya pekerjaan proyek, baik itu proyek untuk skala besar maupun kecil di Sulawesi dan diseluruh kawasan Indonesia saat ini. Proyek-proyek tersebut berupa pembangunan fasilitas umum, perkantoran, pusat perbelanjaan, dan perumahan. Data dari kementerian PU menunjukkan perkembangan konstruksi nasional sejak tahun 2012 telah mengalami peningkatan yang cukup signifikan, hal ini ditandai pada tahun 2012 diperhitungkan mencapai Rp 284 triliun dan pada tahun 2014 mencapai Rp 407 Triliun.

Perkembangan ini juga memicu berkembangnya perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi, terkait pelaku jasa konstruksi nasional. Kemetrian PU mencatat ada sekitar 117.042 kontraktor dan 4.414 konsultan, sehingga jelas bahwa perkembangan ini selain karena kebutuhan manusia yang terus bertambah, keuntungan yang besar juga menjadi alasannya.

Proyek merupakan suatu kegiatan yang dilakukan sementara dalam jangka waktu tertentu, alokasi dana yang telah ditetapkan serta sesuai dengan kualitas yang telah ditentukan (Deashinta, 2015). Oleh karena itu, perusahaan konstruksi memerlukan perencanaan strategis sebelum menjalankan suatu proyek, sehingga proyek dapat dijalankan dengan efektif dan efisien.. Dalam melaksanakan proyeknya setiap perusahaan konstruksi menginginkan laba sehingga perlu adanya perencanaan yang matang berupa biaya yang telah dianggarkan untuk periode

pelaksanaan proyek, agar dana yang telah ditetapkan dapat dialokasikan dengan tepat dan tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu sendiri.

Garrison et al (2013) menjelaskan bahwa anggaran adalah sebuah rencana terperinci untuk masa depan yang disajikan dalam bentuk kuantitatif. Anggaran dibuat untuk menyeimbangkan pendapatan dan biaya dan setelah anggaran telah ditetapkan, maka pengeluaran aktual dibandingkan dengan anggaran untuk memastikan rencana yang ditetapkan dilakukan. Oleh sebab itu, anggaran menjadi hal yang penting bagi perusahaan terutama perusahaan konstruksi karena dalam pelaksanaan proyek, dana yang akan digunakan telah ditetapkan sebelumnya sehingga diharapkan kemampuan dari perusahaan untuk mengelola dananya agar tujuannya dapat tercapai.

Di dalam penyusunan anggaran, perusahaan membutuhkan informasi yang dapat diperoleh dari data masa lalu, sekarang, dan harapan-harapan yang akan dicapai di masa mendatang. Informasi yang didapat di perusahaan berasal dari internal berupa laporan keuangan dan laporan tahunan, serta informasi eksternal yaitu mencakup pesaing, kondisi industri, tingkat suku bunga, pertumbuhan ekonomi negara, tingkat inflasi dan sebagainya (Sasongko dan Parulian, 2010).

Informasi-informasi tersebut memberikan manfaat bagi perusahaan dan menjadikannya sebagai acuan pada saat penyusunan anggaran yang hanya berdasarkan estimasi dari para manajer. Pada dasarnya anggaran disusun kenyataannya terkadang tidak sesuai dengan realisasinya karena adanya perubahan pada kondisi-kondisi tertentu misalnya perubahan kondisi ekonomi sehingga adanya selisih antara anggaran dan realisasinya.

Pada penelitian ini akan disajikan data anggaran biaya proyek pembuatan perumahan yang ditangani oleh PT Mitra Dwinur konstruksi. Pada proyek tersebut anggarannya sebesar Rp. 8, 422.163.581 (Mitra Dwinur, 2016) Maka peneliti akan menganalisis kelayakan melalui selisih yang terjadi pada proyek perumahan memberikan keuntungan pada perusahaan ataupun sebaliknya. PT. Mitra Dwinur Konstruksi yang didirikan pada 19 Februari 1999, merupakan salah satu perusahaan kontraktor yang berada di kasawan timur Indonesia. PT Mitra Dwinur konstruksi berpengalaman dalam menyelesaikan berbagai macam pekerjaan proyek seperti jalan dan jembatan, bendungan dan irigasi, gedung-gedung untuk perkantoran dan fasilitas umum lainnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk meneliti apakah layak atau tidaknya proyek melalui selisih anggaran perusahaan dan realisasi anggaran tersebut pada perusahaan PT Mitra Dwinur Konstruksi yang dituangkan dalam karya tulis ilmiah skripsi dengan judul “Analisis Kelayakan Proyek pada PT Mitra Dwinur Konstruksi (Studi Kasus Pembangunan Perumahan Haska Graha).”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah: Apakah Pembangunan perumahan layak atau tidak melalui selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek perumahan pada PT.Mitra Dwinur Konstruksi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini berdasarkan rumusan

masalah diatas antara lain :

- a. Untuk mengetahui layak atau tidaknya proyek melalui selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek perumahan pada PT Mitra Dwinur Konstruksi.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah selisih yang terjadi merupakan selisih yang menguntungkan (favorable) untuk PT.Mitra Dwinur Konstruksi.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi perusahaan sebagai bahan rujukan untuk dijadikan pertimbangan oleh manajemen PT Mitra Dwinur Konstruksi dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan anggaran proyek di dalam perusahaan.
- b. Bagi pihak lainnya Penelitian dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai anggaran biaya proyek.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Manajemen Keuangan

Keuangan memiliki ruang lingkup yang luas dan dinamis. Keuangan dapat berpengaruh secara langsung terhadap kehidupan manusia dan organisasi, untuk dapat memperoleh laba dalam melakukan suatu usaha diperlukan keuangan yang optimal untuk dapat berjalan dengan baik sehingga untuk dapat mengoptimalkan keuangan perusahaan diperlukan manajemen yang baik. Manajemen keuangan memainkan peranan penting dalam perkembangan sebuah perusahaan, dalam penerapannya tidak dapat berdiri sendiri selalu berkaitan erat dengan berbagai disiplin ilmu yang lain. Untuk mengetahui manajemen keuangan secara lebih jelas, berikut definisi manajemen keuangan yang dikemukakan oleh para ahli:

Gitman dan Zutter (2012:7) berpendapat dalam bukunya yang berjudul

Principles of Managerial Finance yang menyatakan bahwa:

“Finance can be defined as the art and science of managing money. Virtually all individuals and organizations earn or raise money and spend or invest money. Finance is concerned with the process, institutions, markets, and instrument involved in the transfer of money among and between individuals, business, and government”.

Artinya adalah keuangan dapat di definisikan sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan dari pengelolaan uang. Sesungguhnya setiap individu dan organisasi menghasilkan uang dan membelanjakan atau menginvestasikan uang. Keuangan berhubungan dengan proses, institusi, pasar dan instrumen yang terlibat dalam perpindahan atau transfer uang antara individu, bisnis, dan pemerintah. Sedangkan

Suad Husnan dan Pudjiastuti (2012:4), berpendapat bahwa manajemen keuangan sebagai berikut:

“Manajemen keuangan dapat diartikan membahas tentang investasi, pembelanjaan, dan pengelolaan aset-aset dengan beberapa tujuan menyeluruh yang direncanakan. Jadi, fungsi keputusan dari manajemen keuangan dapat dipisahkan kedalam tiga bidang pokok yaitu keputusan investasi, keputusan pembelanjaan, dan keputusan manajemen aset”.

Pendapat lainnya dari Agus Harjito dan Martono (2010:4) mengemukakan bahwa manajemen keuangan adalah segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan bagaimana memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengelola aset sesuai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas mengenai manajemen keuangan, dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan merupakan suatu proses dalam kegiatan keuangan perusahaan bagaimana memperoleh dana, menggunakan dana, dan mengelola aset secara optimal yang digunakan untuk membiayai segala aktivitas yang dilakukan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan

2.1.2. Proyek

2.1.2.1 Pengertian Proyek

Proyek dalam analisis jaringan kerja adalah serangkaian kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan produk yang unik dan hanya dilakukan dalam periode tertentu (temporer) (Maharesi, 2002). Menurut Nurhayati (2010) Proyek didefinisikan sebagai kombinasi kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan yang harus dilakukan dalam urutan waktu tertentu sebelum keseluruhan tugas diselesaikan. Munawaroh (2003) menyatakan proyek merupakan bagian dari

program kerja suatu organisasi yang sifatnya temporer untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, dengan memanfaatkan sumber daya manusia maupun non sumber daya manusia.

Secara umum proyek merupakan suatu kegiatan sementara dengan jangka waktu yang telah ditentukan, alokasi sumber daya tertentu untuk menghasilkan suatu produk dengan kriteria yang dibuat secara jelas. Selanjutnya proyek adalah suatu kegiatan investasi yang menggunakan faktor-faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa yang diharapkan dapat memperoleh keuntungan dalam suatu periode tertentu (Bappenas TA-SRRP, 2009).

Menurut Schwalbe (dalam deashinta, 2015) proyek adalah suatu usaha yang bersifat sementara untuk menghasilkan suatu produk atau layanan yang unik. Proyek normalnya melibatkan beberapa orang yang saling berhubungan aktivitasnya dan sponsor utama dalam suatu proyek biasanya tertarik dalam penggunaan sumber daya yang efektif untuk menyelesaikan aktivitas secara efisien dan tepat waktu.

Oleh karena itu, agar tujuan dari proyek dapat tercapai maka proyek harus disertai dengan perencanaan yang matang dan keterlibatan dari setiap tingkatan di dalam perusahaan. Menurut A. Koolma dan C.J.M Van De Schoot (dalam Deashinta, 2015) bahwa proyek adalah suatu tugas yang perlu didefinisikan dan terarah kesuatu sasaran yang dituturkan secara kongkrit serta harus diselesaikan dalam kurun waktu tertentu dengan menggunakan tenaga manusia terbatas dan dengan alat-alat yang terbatas pula, dan sedemikian rumit atau barunya, sehingga

diperlukan suatu jenis pimpinan dan bentuk kerjasama yang berlainan dari yang biasa digunakan.

Jadi, pekerjaan proyek membutuhkan perencanaan yang tepat agar dapat mengelola sumber daya yang terbatas dan dalam jangka waktu yang telah ditentukan dengan menggunakan faktor-faktor produksi yang ada. Untuk itu, setiap tingkatan manajemen di dalam perusahaan melakukan koordinasi agar mencapai tujuan dari proyek itu sendiri secara efektif dan efisien.

Berdasarkan kajian di atas dapat dijelaskan bahwa proyek adalah suatu upaya yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan, sasaran dan harapan-harapan penting dengan menggunakan anggaran dan sumber daya yang tersedia, yang disesuaikan dengan jangka waktu tertentu.

Menurut Ervianto (2005) Proyek konstruksi dapat dibedakan menjadi dua jenis kelompok bangunan, yaitu :

1. Bangunan Gedung meliputi rumah, kantor dan lain-lain. Ciri-ciri dan kelompok bangunan ini adalah :
 - a. Proyek konstruksi menghasilkan tempat orang bekerja atau tinggal.
 - b. Pekerjaan dilaksanakan pada lokasi yang relatif sempit dan kondisi pondasi umumnya sudah diketahui.
 - c. Manajemen dibutuhkan, terutama untuk progressing pekerjaan.
2. Bangunan Sipil meliputi jalan, jembatan, bendungan, dan infrastruktur lainnya. Ciri-ciri dari kelompok bangunan ini adalah :
 - a. Proyek konstruksi dilaksanakan untuk mengendalikan alam agar berguna bagi kepentingan manusia.

- b. Pekerjaan dilaksanakan pada lokasi yang luas atau panjang kondisi pondasi sangat berbeda satu sama lain dalam suatu proyek.
- c. Manajemen dibutuhkan untuk memecahkan permasalahan.

Kedua kelompok bangunan tersebut sebenarnya saling tumpang tindih, tetapi pada umumnya direncanakan dan dilaksanakan oleh disiplin ilmu perencana dan pelaksana yang berbeda.

2.1.2.2 Manajemen Proyek

Definisi manajemen proyek menurut Ervianto (2015) adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya dan tepat mutu.

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisir, memimpin dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran organisasi perusahaan yang telah ditentukan. Manajemen proyek sendiri terbagi menjadi bagian-bagian ilmu yaitu manajemen waktu, manajemen biaya, manajemen mutu, manajemen sumber daya manusia, manajemen lapangan, manajemen hubungan kerja, manajemen resiko, manajemen usaha, dan manajemen kekompakan (Austen dan Neale, 2015).

Adapun aspek-aspek dari manajemen waktu yaitu menentukan penjadwalan proyek, mengukur dan membuat laporan dari kemajuan proyek, membandingkan penjadwalan dengan kemajuan proyek sebenarnya di lapangan, menentukan akibat yang ditimbulkan oleh perbandingan jadwal dengan kemajuan di lapangan pada akhir penyelesaian proyek, merencanakan penanganan untuk

mengatasi akibat tersebut, yang terakhir memperbaharui kembali penjadwalan proyek (Austen dan Neale, 2015).

Sedangkan, aspek-aspek manajemen waktu itu sendiri merupakan proses yang saling berurutan satu dengan yang lainnya. Manajemen waktu termasuk kedalam proses yang diperlukan untuk memastikan waktu penyelesaian suatu proyek. Sistem manajemen waktu berpusat pada berjalan atau tidaknya perencanaan dan penjadwalan proyek. Dimana dalam perencanaan dan penjadwalan tersebut telah disediakan pedoman yang spesifik untuk menyelesaikan aktivitas proyek dengan lebih cepat dan efisien (Austen dan Neale, 2015).

Dari definisi manajemen proyek, perencanaan menempati urutan pertama dari fungsi-fungsi lain seperti mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan. Perencanaan adalah proses yang mencoba meletakkan dasar tujuan dan sasaran termasuk menyiapkan segala sumber daya untuk mencapainya (Soeharto, 2016).

Kunci utama keberhasilan melaksanakan proyek tepat waktu adalah perencanaan dan penjadwalan proyek yang lengkap dan tepat. Keterlambatan dapat dianggap sebagai akibat tidak dipenuhinya rencana jadwal yang telah dibuat, karena kondisi kenyataan tidak sama/sesuai dengan kondisi saat jadwal tersebut dibuat.

2.1.2.3 Studi Kelayakan Proyek

Pembangunan proyek adalah upaya menanamkan faktor produksi langka pada proyek tertentu, di lokasi tertentu untuk jangka menengah atau panjang. Faktor produksi yang ditanam dalam proyek dapat berupa dana, kekayaan alam, tenaga ahli dan terampil serta teknologi tingkat madya atau tinggi. Faktor

produksi langka ini bersifat multi guna, oleh karena itu tidak boleh ditanamkan di proyek tertentu tanpa diadakan studi kelayakan proyek secara profesional.

Studi kelayakan merupakan suatu kegiatan yang mempelajari secara mendalam tentang suatu kegiatan atau usaha atau bisnis yang akan dijalankan, dalam rangka menentukan layak atau tidak usaha tersebut dijalankan. Studi atau pengkajian suatu usulan proyek/gagasan usaha apabila dilaksanakan dapat berjalan dan berkembang sesuai dengan tujuannya atau tidak. Obyek atau *subject matters* studi kelayakan adalah usulan proyek atau gagasan usaha. Usulan proyek tersebut dikaji, diteliti, dan diselidiki dari berbagai aspek apakah memenuhi persyaratan untuk dapat berkembang atau tidak.

2.1.2.4 Aspek-aspek dalam Studi Kelayakan Proyek

Secara umum aspek-aspek yang akan dikaji dalam studi kelayakan meliputi aspek pasar, aspek teknik, aspek keuangan (finansial), aspek hukum, aspek sosial ekonomi budaya dan aspek manajemen. Aspek pasar dan pemasaran berkaitan dengan adanya potensi pasar dan produk yang akan dipasarkan, analisis kekuatan pesaing yang mencakup program pemasaran yang dilakukan, estimasi penjualan yang mungkin dapat diraih (*market share*). Aspek teknik berkaitan dengan pemilihan lokasi proyek, pemilihan peralatan dan pembuatan gambar. Aspek keuangan (*finansial*) berkaitan dengan sumber dana yang akan diperoleh dan proyeksi pengembalian dengan tingkat biaya modal dan sumber dana yang bersangkutan. Aspek hukum berkaitan dengan keberadaan secara legal di mana proyek investasi akan dibangun yang meliputi ketentuan hukum yang berlaku termasuk perijinan dan sebagainya. Aspek sosial ekonomi budaya mencakup

pengaruh proyek terhadap pendapatan nasional, penambahan dan pemerataan kerja dan lain sebagainya. Aspek manajemen berkaitan dengan manajemen dalam pembangunan proyek dan manajemen dalam operasionalnya.

Adapun faktor penghambat keberhasilan proyek selama masa operasi bisnisnya, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. kesulitan memasarkan hasil produksi secara menguntungkan,
- b. kesulitan dalam pengadaan bahan baku dan bahan pembantu dalam jumlah, mutu, harga, dan jadwal pengadaan yang diperlukan,
- c. kesulitan dalam mencari tenaga kerja,
- d. kapasitas produksi yang digunakan lebih besar dari semestinya, sehingga terjadi pemborosan biaya produksi dan pengeluaran operasional,
- e. ditinjau dari segi keuangan tidak menguntungkan dan tidak likuid.

Oleh karena itu sebelum keputusan investasi diambil sangat diperlukan perhitungan yang matang agar investasi yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Pada umumnya studi kelayakan proyek akan menyangkut tiga aspek, yaitu:

- a. Manfaat ekonomis proyek tersebut bagi proyek itu sendiri (sering juga disebut sebagai manfaat finansial). Proyek itu dipandang cukup menguntungkan apabila dibandingkan dengan risiko proyek tersebut.
- b. Manfaat ekonomis proyek tersebut bagi negara tempat proyek itu dilaksanakan (sering juga disebut sebagai manfaat ekonomi nasional). Menunjukkan manfaat proyek tersebut bagi ekonomi makro bagi negara.

- c. Manfaat sosial proyek tersebut bagi masyarakat sekitar proyek tersebut ini merupakan studi yang relatif paling sulit untuk dilakukan.

2.1.2.5 Tujuan Studi Kelayakan

Tujuan dilakukan studi kelayakan adalah untuk meminimalisir risiko kesalahan dalam melakukan investasi. Menurut Kasmir dan Jakfar (2003:13), ada lima tujuan perlunya melakukan studi kelayakan, yaitu:

- a. Menghindari Resiko Kerugian

Untuk mengatasi resiko kerugian di masa yang akan datang ada semacam kondisi kepastian. Kondisi ini ada yang dapat diramalkan akan terjadi atau memang dengan sendirinya terjadi tanpa dapat diramalkan. Dalam hal ini fungsi studi kelayakan adalah untuk meminimalkan resiko yang tidak kita inginkan, baik resiko yang dapat kita kendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan.

- b. Memudahkan Perencanaan Jika kita sudah dapat meramalkan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang, maka akan mempermudah kita dalam melakukan perencanaan dan hal- hal apa saja yang perlu direncanakan. Perencanaan tersebut meliputi:

1. Berapa jumlah dana yang diperlukan
2. Kapan usaha akan dijalankan
3. Dimana lokasi usaha akan dibangun
4. Siapa yang akan melaksanakan
5. Bagaimana cara melaksanakannya
6. Berapa besar keuntungan yang akan diperoleh

7. Bagaimana cara mengatasinya jika terjadi penyimpangan

- c. Memudahkan Pelaksanaan Pekerjaan Dengan adanya berbagai rencana yang sudah disusun akan sangat memudahkan pelaksanaan usaha. Para pelaksana yang mengerjakan bisnis tersebut telah memiliki pedoman yang harus diikuti. Pedoman tersebut telah tersusun secara sistematis, sehingga usaha yang dilaksanakan dapat tepat sasaran dan sesuai dengan rencana yang sudah disusun.
- d. Memudahkan Pengawasan Dengan telah dilaksanakannya suatu usaha sesuai dengan rencana yang sudah disusun, maka akan memudahkan kita untuk melakukan pengawasan terhadap jalannya usaha. Pengawasan ini perlu dilakukan agar tidak melenceng dari rencana yang telah disusun.
- e. Memudahkan Pengendalian Apabila dalam pelaksanaan pekerjaan telah dilakukan pengawasan, maka jika terjadi penyimpangan akan mudah terdeteksi, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas penyimpangan tersebut. Tujuan pengendalian adalah untuk mengendalikan pelaksanaan agar tidak melenceng dari rel yang sesungguhnya, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan akan tercapai.

2.1.3 Pengertian Anggaran

Menurut Sasongko dan Parulian (2010) anggaran adalah rencana yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode tertentu dalam bentuk kuantitatif. Informasi yang terdapat didalam anggaran diantaranya jumlah produk yang akan diproduksi dan harga jualnya untuk tahun depan. Sedangkan Bragg (2014) menjelaskan anggaran (*budged*) adalah dokumen yang berisi tentang

ramalan hasil dan posisi keuangan suatu perusahaan untuk satu periode atau lebih. Anggaran berisi estimasi laporan laba-rugi dan juga estimasi neraca yang berisi posisi aset, liabilitas, dan ekuitas yang diantisipasi di masa mendatang. Oleh sebab itu diperlukan gambaran awal dalam penetapan anggaran berupa laporan keuangan periode sebelumnya dan data mengenai kondisi ekonomi saat ini.

Adanya anggaran di dalam perusahaan salah satu hal penting karena akan menjadi acuan untuk setiap *stakeholder* perusahaan dalam menjalankan fungsinya masing-masing. Selanjutnya anggaran menurut Carter (2009) adalah sebagai berikut:

Anggaran adalah pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkatan manajemen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dapat dilaksanakan meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan, dan kristalisasi rencana. Anggaran juga menciptakan harmoni internal dan kebutuhan suara yang lebih besar antara manajer dan pekerja berkaitan dengan tujuan.

Lebih lanjut lagi Hansen dan Mowen (2012) menjelaskan Anggaran merupakan rencana keuangan masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan. Dalam pengambilan keputusan, anggaran berperan untuk memperbaiki pengambilan keputusan sehingga dapat mencegah timbulnya masalah dan menghasilkan status keuangan yang lebih baik lagi. Selain itu anggaran

memberikan standar yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Sebagai bagian terpenting dari sistem penganggaran, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil yang dianggarkan secara periodik. Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan adalah umpan balik yang menunjukkan sistem tersebut diluar kendali, sehingga mengetahui langkah yang akan diambil untuk mengetahui penyebabnya dan memperbaiki situasi.

Secara formal, anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi pada setiap karyawan. Jadi semua karyawan dapat menyadari peranannya dalam pencapaian tujuan-tujuan tersebut, karena semakin meningkatnya ukuran organisasi maka semakin pentingnya peranan komunikasi dan koordinasi. Anggaran memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi perilaku individu dan kelompok disetiap tingkatan proses manajemen termasuk menetapkan cita-cita, menginformasikan kepada individu mengenai apa yang mereka berikan untuk pencapaian cita-cita tersebut, memotivasi kinerja yang diinginkan, mengevaluasi kinerja, dan memberikan saran kapan tindakan korektif sebaiknya diambil (Carter, 2009). Jadi, selain digunakan untuk perencanaan keuangan di masa yang akan datang, dengan adanya anggaran pengendalian dapat dilakukan dengan tepat karena manajer dapat menelusuri secara langsung penyimpangan yang terjadi dari anggaran yang tidak sesuai dengan pelaksanaannya serta meningkatkan koordinasi antar departemen di dalam perusahaan.

2.1.3.1 Tujuan Anggaran

Pada dasarnya manajemen melakukan penyusunan anggaran sebagai upaya untuk melakukan perencanaan dan pengendalian dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sasongko dan Parulian (2010) menjelaskan tujuan utama penyusunan anggaran adalah untuk dapat memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan yang akan digunakan manajemen dalam pengambilan keputusan dimasa depan Selain itu anggaran juga memiliki tujuan yang lain, tujuan-tujuan penyusunan anggaran yaitu untuk perencanaan, koordinasi, motivasi, dan pengendalian.

a. Perencanaan

Anggaran memberikan gambaran kepada manajer dalam menyusun tujuan dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian manajer dapat melakukan perencanaan dengan melihat fakta-fakta yang ada di lapangan, informasi tersebut digunakan dalam mengabil langkah-langkah selanjutnya terhadap penyimpangan yang terjadi.

b. Koordinasi

Anggaran memudahkan departemen berkoordinasi dengan departemen lain di dalam perusahaan. Setiap departemen di perusahaan mempunyai fungsi dan tujuannya masing-masing, misalnya departemen penjualan yang telah menetapkan anggarannya selanjutnya melakukan koordinasi dengan departemen pemasaran. Kemudian departemen pemasaran melakukan koordinasi terhadap departemen sumber daya manusia untuk memenuhi jumlah staf yang dibutuhkan departemen pemasaran

dalam mencapai target penjualan. Departemen keuangan memenuhi kebutuhan dana sehubungan jumlah biaya yang dibutuhkan untuk menunjang kegiatan penjualan.

c. Motivasi

Dengan adanya anggaran yang ditetapkan maka membuat manajemen untuk menetapkan target-target yang harus dicapai perusahaan. Hal tersebut mendorong motivasi karyawan dalam pencapaian target yang telah ditetapkan dan karyawan mempunyai gambaran secara jelas mengenai target yang harus dicapai dibandingkan dengan tanpa adanya target. Dalam memotivasi karyawan, manajemen perlu strategi agar tujuannya dapat tercapai. Strategi yang digunakan salah satunya dengan memberikan pemahaman kepada para karyawan. Dalam Carter (2009)

Terdapat elemen-elemen yang disarankan sebagai cara untuk memotivasi karyawan agar cita-cita pada anggaran yang ditetapkan dapat tercapai adalah sebagai berikut:

- a. Suatu sistem kompensasi yang membangun dan memelihara hubungan yang jelas antara hasil dengan imbalan.
- b. Suatu sistem untuk penilaian kinerja yang dipahami oleh karyawan dalam hubungannya dengan efektivitas dan hasil penting mereka secara individual, tugas dan tanggung jawab mereka, tingkatan dan luasnya pengaruh mereka dalam pengambilan keputusan, serta waktu yang diberikan untuk menilai hasil mereka.

- c. Suatu sistem komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk bertanya kepada atasan mereka dengan kepercayaan dari atasan serta komunikasi yang jujur,
- d. Suatu sistem promosi yang menciptakan dan mempertahankan kepercayaan karyawan pada validitas dan penilaiannya.
- e. Suatu sistem pendukung karyawan melalui bimbingan, konseling, dan perencanaan karir.
- f. Suatu sistem yang mempertimbangkan tidak hanya tujuan perusahaan, melainkan juga keahlian dan kapasitas karyawan.
- g. Suatu sistem yang tidak setengah-setengah, tetapi berusaha untuk meraih standar yang realistis dan dapat dicapai, menekankan pada perbaikan dan menyediakan lingkungan dimana konsep keunggulan dapat tumbuh. Hal ini dapat memberikan pemahaman bagaimana saling terkaitnya antara anggaran dan perilaku manusia.

2.1.3.2 Anggaran Induk dan Jenis-jenisnya

Menurut Ahmad (2013) anggaran induk yaitu rencana keuangan menyeluruh untuk suatu organisasi yang termasuk diantaranya penjualan, produksi, distribusi dan keuangan. Selanjutnya Hansen dan Mowen (2012) menjelaskan anggaran induk sebagai rencana keuangan yang komperhensif bagi perusahaan dan biasanya untuk periode satu tahun sesuai dengan tahun fisikal perusahaan. jadi anggaran induk merupakan rangkaian keseluruhan dalam perencanaan keuangan perusahaan. Terdapat komponen-komponen utama didalam anggaran induk yang terdiri atas dua bagian yaitu anggaran operasional

dan anggaran keuangan. Bagian-bagian dari anggaran induk menurut Sasongko dan Parulian (2010) adalah sebagai berikut :

a. Anggaran Operasional

Anggaran operasional yaitu anggaran yang terdiri atas perkiraan laba rugi dan disertai dengan laporan pendukung seperti penjualan, produksi, pemakaian dan pembelian bahan baku, tenaga kerja langsung, overhead produksi, biaya produksi, beban operasi dan laba rugi.

b. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan menyajikan jumlah unit barang atau jasa sekaligus harga yang diharapkan dapat dijual perusahaan di masa depan. Oleh sebab itu, anggaran penjualan menjadi dasar bagi semua anggaran operasional dan sebagian besar anggaran keuangan. Jumlah barang atau jasa yang akan dijual mempengaruhi jumlah produksi selanjutnya akan mempengaruhi bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead sehingga sangat bagi perusahaan menetapkan anggaran penjualan secara akurat.

c. Anggaran Produksi

Anggaran produksi memperlihatkan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Barang jadi yang akan diproduksi untuk setiap periode anggaran harus memperhatikan tingkat penjualan dalam unit, serta jumlah persediaan akhir dan awal barang jadi.

d. Anggaran Pemakaian dan Pembelian Bahan Baku

Anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku menghasilkan dua informasi yaitu jumlah kebutuhan pemakaian bahan baku dan nilai Pembelian bahan baku dalam rupiah.

e. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung memperlihatkan jumlah jam tenaga kerja langsung yang digunakan untuk memproduksi barang jadi yang telah ditetapkan pada anggaran produksi. Selain itu, anggaran tenaga kerja langsung memperlihatkan jumlah upah yang akan dibayarkan untuk tenaga kerja langsung.

f. Anggaran Biaya Overhead Produksi

Anggaran biaya overhead produksi memperlihatkan jumlah biaya yang harus dikeluarkan untuk memproduksi barang guna mencapai target produksi.

g. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi memperlihatkan seluruh biaya produksi yang akan dikeluarkan pada suatu tahun anggaran. Anggaran produksi sebenarnya hanya mengumpulkan informasi-informasi pada anggaran pemakaian bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran overhead.

h. Anggaran Beban Operasi

Anggaran beban operasi memperlihatkan perkiraan beban operasi yang akan dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode anggaran. Beban

operasi berupa kegiatan yang tidak terlibat langsung dalam proses produksi, kegiatan-kegiatan tersebut dibagi menjadi dua kegiatan penjualan dan administrasi.

i. Anggaran Laba Rugi

Anggaran laba rugi disusun untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang jumlah laba atau rugi bersih yang akan diperoleh perusahaan dalam suatu periode anggaran.

Anggaran induk juga berisi rencana untuk pembelian aktiva jangka panjang yaitu lebih dari satu tahun periode operasional. Anggaran keuangan terdiri atas dua bagian yaitu anggaran kas dan anggaran neraca.

Anggaran kas menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah penerimaan dan pengeluaran kas pada periode suatu periode anggaran. dengan demikian manajer harus mengetahui waktu kemungkinan perusahaan mengalami kelebihan atau kekurangan kas sehingga dapat melakukan perencanaan mengenai kebutuhan kas perusahaan.

Anggaran neraca menyajikan informasi kepada manajemen hasil akhir dari seluruh anggaran yang telah disusun sebelumnya (anggaran penjualan dan anggaran kas). Anggaran neraca memperlihatkan pengaruh dari kebijakan yang telah diambil terhadap aset, kewajiban, dan ekuitas perusahaan.

2.1.3.3 Kelebihan dan Kelemahan Anggaran

Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya pencapaian tujuan, anggaran juga memberikan gambaran kepada manajemen mengenai sumber daya yang dibutuhkan untuk

pelaksanaan kegiatan, selanjutnya anggaran menjelaskan koordinasi antar bagian sebagai upaya pencapaian tujuan perusahaan (Sasongko dan Parulian, 2010). Oleh sebab itu, sampai saat ini perusahaan masih melakukan penyusunan anggaran untuk kebutuhan perencanaan dan pengendalian, namun bukan berarti anggaran tersebut terlepas dari kekurangan-kekurangan, untuk itu manajemen perlu memahami kelebihan dan kelemahan anggaran sehingga mengetahui langkah yang harus diambil dan dihindari pada saat menyusun dan realisasi anggaran tersebut.

Bragg (2014) menjelaskan kelebihan-kelebihan Anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Orientasi pada Perencanaan Mendorong manajemen untuk berpikir jangka panjang, walaupun terkadang anggaran yang telah direncanakan tidak mencapai sasaran akan tetapi manajemen dapat memikirkan posisi pesaing, keuangan perusahaan serta pengendaliannya.
- b. Skenario Model Apabila perusahaan dihadapkan pada sejumlah keputusan yang akan diambil, manajemen dapat menciptakan sejumlah anggaran yang masing- masing berdasarkan skenario yang berbeda untuk mengestimasi hasil keuangan dari tiap-tiap arah strateginya.
- c. Kajian Profitabilitas Anggaran mendorong manajemen untuk memilih aspek yang menghasilkan kas dan menghentikan bisnis yang menghabiskan kas. Namun, kelebihan ini hanya dapat diterapkan pada anggaran yang cukup terperinci yang menguraikan pada tingkat produk, tingkat lini produk, atau tingkat unit bisnis.

- d. Kajian Asumsi Anggaran mendorong manajemen untuk mempertimbangkan tujuan perusahaan memasuki bisnis tertentu, beserta asumsi utama mengenai lingkungan bisnisnya. Evaluasi ulang secara berkala dapat mengubah asumsi yang berdampak pada peruan keputusan manajemen daalam menjalankan bisnisnya.
- e. Evaluasi Kinerja Manajemen menetapkan bonus atau insentif lainnya dengan melihat bagaimana kinerja karyawan jika dibandingkan dengan anggarannya.
- f. Meramalkan Arus Kas Anggaran dapat digunakan untuk meramalkan arus kas jangka pendek, namun akan semakin tidak dapat diandalkan jika periodenya semakin panjang.
- g. Alokasi Kas/Uang Tunai Proses penganggaran mendorong manajemen untuk memutuskan aset yang paling bermanfaat untuk mendapatkan investasi.
- h. Analisis Penurunan Biaya Anggaran dapat digunakan untuk merencanakan target penurunan biaya yang diharapkan untuk dicapai.
- i. Komunikasi Pemegang Saham Beberapa investor besar menginginkan tolok ukur untuk mengetahui kemajuan perusahaannya. Walaupun beberapa perusahaan memilih untuk tidak bergantung pada anggarannya sendiri, anggaran tersebut masih berguna untuk menyusun anggran konservatif untuk dibagikan kepada para investor.

Selain memiliki kelebihan-kelebihan yang menguntungkan perusahaan, terdapat sejumlah kekurangan dari penganggaran. Bragg (2014) menjelaskan terdapat sejumlah kekurangan-kekurangan terkait dengan anggaran yang meliputi:

a. Ketidak Akuratan

Anggaran yang disusun berdasarkan asumsi dengan kondisi operasi pada saat anggaran tersebut dirumuskan. Namun, adanya kondisi penurunan ekonomi yang mendadak, perubahan tingkat suku bunga, kurs valuta asing, dan harga komoditas, karena anggaran menetapkan tingkat pengeluaran tertentu yang tidak dapat didukung oleh kondisi sehingga menyebabkan penurunan pendapatan yang drastis.

b. Pengambilan Keputusan yang Kaku

Proses penganggaran memfokuskan perhatian tim manajemen pada strategi selama periode perumusan anggaran yang mendekati akhir tahun fisikal. Untuk tahun yang tersisa, tidak ada komitmen manajemen untuk mengevaluasi strategi sehingga apabila terjadi perubahan di pasar setelah anggaran selesai, maka tidak ada system secara formal untuk mengkaji situasi dan melakukan perubahan.

c. Waktu yang Diperlukan

Proses penyusunan anggaran membutuhkan waktu yang panjang khususnya di lingkungan yang buruk pengorganisasiannya dimana banyak pengulangan perhitungan anggaran. Selanjutnya, penganggaran akan lebih luas jika kondisi bisnis senantiasa berubah, yang menuntut perhitungan ulang model anggaran.

d. Mempermainkan Sistem

Terkadang manajer yang berpengalaman berusaha mempermainkan sistem dengan cara menurunkan estimasi pendapatan dan meningkatkan estimasi beban, sehingga dapat dengan mudah melakukan penyimpangan-penyimpangan yang menguntungkan terhadap anggaran sehingga membutuhkan pengawasan untuk menghilangkannya.

e. Menyalahkan Hasil

Divisi-divisi di dalam perusahaan akan saling menyalahkan jika tidak mencapai hasil yang dianggarkan.

f. Gunakan Saja agar Tidak Hilang

Apabila bagian tertentu dari perusahaan, mendekati akhir periode anggaran dan tidak menghabiskan dana yang telah dianggarkan pada bagian tersebut, maka manajer bagian tersebut dapat mengotorisasi pengeluaran yang berlebihan pada menit-menit terakhir karena anggaran di periode selanjutnya akan dikurangi apabila tidak membelanjakan semua jumlah yang telah diotorisasikan.

g. Hanya Mempertimbangkan Hasil Keuangan

Pada dasarnya anggaran hanya berfokus pada aspek kuantitatif suatu bisnis. Namun kenyataannya pelanggan tidak peduli laba suatu bisnis mereka hanya membeli produk dari perusahaan dengan kualitas yang baik dan harga yang wajar. Namun, hal ini sangat sulit dimasukkan dalam konsep anggaran karena bersifat kualitatif, sehingga konsep penganggaran tidak selalu mendukung kebutuhan pelanggan.

2.1.3.4 Penyusunan Anggaran

Garrison et al (2013) menjelaskan Komite anggaran yaitu komite yang bertanggung dalam penyusunan anggaran dan juga bertanggung jawab atas semua masalah yang berkaitan dengan program anggaran di perusahaan. Selain itu, komite anggaran yang akan memberikan persetujuan atas anggaran final dan menerima laporan secara berkala atas realisasi pencapaian tujuan- tujuan yang dianggarkan. Komite anggaran biasanya terdiri atas direktur utama, wakil direktur utama, serta manajer dari berbagai departemen. Dalam penyusunan anggaran perselisihan dapat terjadi karena anggaran menentukan alokasi sumber daya untuk setiap departemen sehingga ada departemen yang memperoleh sumber daya yang lebih dibandingkan dengan yang lain. Oleh karena itu para manajer berusaha untuk memastikan bahwa kepentingannya dapat terpenuhi.

Partisipasi para manajer dalam penyusunan anggaran yang sukses dan tidak menimbulkan perdebatan akan memberikan manfaat. Menurut Becker dan Green (2007) manfaat dari partisipasi yang sukses antara lain:

- a. Memberi pengaruh yang sehat pada kepentingan inisiatif, moral, dan antusiasme.
- b. Memberi hasil suatu rencana yang lebih baik, karena adanya kombinasi pengetahuan di beberapa individu.
- c. .Dapat meningkatkan kerjasama antar departeme
- d. Para karyawan dapat lebih menyadari situasi dimasa yang akan dating dan perhatian terhadap sasaran dan pertimbangan-pertimbangan.

Jadi, keberhasilan pelaksanaan program penganggaran yang tidak menimbulkan perselisihan tidak hanya membutuhkan keterampilan teknis tetapi membutuhkan keterampilan hubungan antarmanusia sehingga anggaran yang disusun menguntungkan semua pihak baik itu internal maupun pihak eksternal perusahaan.

2.1.3.5 Metode Penyusunan Anggaran

Dedeh (dalam Katili, 2013) mengemukakan metode dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

a. Otoriter atau *top down*

Metode otoriter adalah metode dimana pada penyusunan anggaran dilakukan sendiri oleh pimpinan tanpa melibatkan karyawan dalam penyusunannya. Metode bermanfaat jika karyawan tidak memiliki kemampuan untuk menyusun anggaran dan akan memakan banyak waktu.

b. Demokrasi atau *bottom up*

Penyusunan anggaran yang dilakukan sepenuhnya oleh karyawan yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Pada metode ini karyawan telah memiliki kemampuan untuk menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

c. Campuran atau *top down* dan *bottom up*

Metode ini mencampurkan dua metode yaitu top down dan bottom up.

Pada proses penyusunan pimpinan terlebih dahulu menyusun anggaran kemudian dilanjutkan karyawan bawahan dengan pengarahan dari atasa

Jadi, dari ketiga metode yang biasa digunakan oleh perusahaan masing-masing memiliki kelebihan namun, metode campuran menjadi metode paling efektif dalam penyusunan anggaran karena melibatkan semua pihak yang ada didalam perusahaan. Garrison et al (2013) menjelaskan seluruh tingkatan organisasi harus bekerjasama untuk menyusun anggaran karena manajemen puncak biasanya kurang mengetahui operasi secara terperinci dan sehari-hari, maka yang bersangkutan harus mengandalkan data anggaran terperinci dari bawahannya. Di sisi lain manajemen puncak menyukai prespektif strategis secara menyeluruh yang sangat penting. Oleh karena itu, setiap tingkatan di dalam perusahaan berpartisipasi memberikan informasi untuk penyusunan anggaran yang akan digunakan sebagai bahan rujukan dalam penyusunan anggaran. selain itu, terjalin koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dengan baik sehingga informasi dapat sampai dan sesuai dengan tujuan.

2.1.3.6 Proses Penyusunan Anggaran

Sebelum menyusun anggaran, para manajer yang tergabung dalam komite anggaran perlu memerhatikan faktor-faktor pertimbangan dalam penyusunan anggaran. adapun faktor-faktor tersebut menurut Hafid (dalam Katili,2013) adalah sebagai berikut:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan
- b. Data-data waktu yang lalu
- c. Kemungkinan pekerkembangan kondisi ekonomi
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintahan

f. Penelitian untuk mengembangkan perusahaan.

Hal ini akan menjadi dasar bagi manajemen pada saat menyusun anggaran serta anggaran yang telah disusun nantinya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan dan meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang terjadi ketika realisasi anggaran tersebut. Selain itu, melakukan pertimbangan sebelum menyusun anggaran membuat manajer tidak hanya terfokus untuk memenuhi kepentingan departemennya saja tetapi melakukan koordinasi dengan manajer lain untuk meminimalisir penghambat dari luar perusahaan.

Menurut Ikhsan dalam Katili (2013) ada tiga bagian utama dalam proses pembuatan anggaran meliputi:“(a) penetapan tujuan (b) bagian implementasi, (c) bagian pengendalian dan evaluasi kinerja”.Ketiga bagian tersebut melibatkan semua pihak yang ada di dalam perusahaan, oleh karena itu agar realisasi anggaran sesuai dengan tujuan perusahaan, penyusunan anggaran manajemen sebaiknya menetapkan target anggaran yang mudah dicapai agar tidak menimbulkan masalah dimasa yang akan datang.

2.1.4 Biaya

2.1.4.1 Konsep Biaya

Konsep biaya telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu dan telah diterapkan dalam berbagai bidang. Definisi biaya juga mengalami perbedaan sesuai dengan kebutuhan. Biaya menurut akuntan sebagai suatu nilai tukar, pengeluaran atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan atas manfaat. Sedangkan dalam akuntansi keuangan, biaya didefinisikan sebagai

pengeluaran atau pengorbanan pada tanggal akuisisi dicerminkan oleh penyusunan atas kas atau aset lain yang terjadi pada saat ini atau di masa depan (Carter, 2009).

Biaya berbeda dengan beban namun, keduanya seringkali digunakan sebagai sinonim tetapi beban dapat didefinisikan sebagai arus keluar yang dapat diukur dari barang atau jasa yang kemudian dibandingkan dengan pendapatan untuk menentukan laba. Sedangkan istilah biaya menjadi lebih spesifik ketika istilah tersebut dimodifikasi dengan deskripsi seperti langsung, utama, konversi, tidak langsung, tetap, variabel, terkendali, produk, periode, bersama, estimasi, standar, *sunk*, atau *out of pocket* (Carter, 2009). Setiap modifikasi ini mengimplikasikan atribut tertentu pada pengukuran biaya. Biaya-biaya tersebut akan dicatat dan diakumulasikan apabila biaya dibebankan pada persediaan, menyusun laporan keuangan, merencanakan dan mengendalikan biaya, membuat perencanaan dan keputusan strategis, memilih di antara alternatif, memotivasi karyawan, dan mengevaluasi kinerja.

Selain itu, dalam perencanaan dan pengambilan keputusan juga harus bekerja dengan biaya masa depan, biaya penggantian, biaya deferensial, dan biaya oportunitas, dimana biaya-biaya tersebut tidak satupun yang dicatat dan dilaporkan dalam laporan keuangan eksternal.

2.1.4.2 Pengertian Biaya

Menurut Mulyadi dalam Wijaya dan Syafitri (2009) biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu, dalam arti

sempit biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Menurut Hansen dan Mowen (2012) Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikeluarkan untuk mendapatkan barang atau jasa dengan harapan memberikan manfaat bagi organisasi saat ini ataupun dimasa yang akan datang.

Lebih lanjut Supriono (dalam Wijaya dan Syafitri, 2009) menjelaskan biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan atau *revenue* yang akan dipakai sebagai pengurangan penghasilan. Oleh karena itu, biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka menghasilkan laba dari pendapatan dapat dikatakan sebagai biaya yang kedaluwarsa, biaya yang kedaluwarsa ini disebut sebagai beban. Di setiap periode, beban akan dikurangkan dari pendapatan pada laporan laba rugi untuk menentukan laba pada periode tersebut.

Jadi, untuk mendapatkan laba perusahaan harga harus melebihi biaya yang dikeluarkan. Jika harga mengalami penurunan maka dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan mengurangi pengorbanan pelanggan dan kemampuan menurunkan harga berkaitan dengan kemampuan dalam mengurangi biaya. Sehingga para manajer perlu mengetahui biaya dan berbagai tren biaya. Untuk memahami biaya tersebut berarti harus mengetahui biaya suatu objek. Oleh sebab itu, pembebanan biaya untuk menentukan biaya dari objek tersebut merupakan informasi penting bagi para manager.

2.1.4.3 Klasifikasi Umum Biaya

Klasifikasi biaya adalah sangat penting untuk membuat ikhtisar yang berarti atas data dari biaya. Carter (2009) menjelaskan klasifikasi yang paling umum yang digunakan didasarkan pada hubungan antar biaya dengan berikut ini :

- a. Produk (satu lot, *batch*, atau unit dari suatu barang jadi atau jasa)
- b. Departemen, proses, pusat biaya (*cost center*), atau subdivisi lain dari manufaktur
- c. Periode akuntansi
- d. Suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi.

Menurut Garrison et. al. (2013) secara umum biaya dapat diklasifikasikan menjadi dua yaitu biaya produksi dan biaya nonproduksi. Biaya produksi yaitu bahan langsung (*direct material*), tenaga kerja langsung (*direct labor*), dan overhead pabrik (*manufacturing overhead*), sedangkan biaya nonproduksi umumnya dibagi menjadi dua kategori yaitu biaya penjualan dan biaya administrasi.

- a. Biaya Produksi
 1. Bahan langsung yaitu bahan baku yang menjadi bagian utama dari produk jadi dimana biayanya dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi. Adapun bahan baku yang tidak berpengaruh secara signifikan dalam produk jadi disebut bahan baku tidak langsung dan dimasukkan ke dalam overhead pabrik.

2. Tenaga Kerja Langsung meliputi biaya tenaga kerja yang dapat ditelusuri dengan mudah ke masing-masing unit produk. Tenaga kerja langsung terkadang disebut juga tenaga kerja manual (*touch labor*) karena tenaga kerja langsung melakukan kerja tangan atas produk pada saat produksi. Tenaga kerja yang tidak dapat ditelusuri ke produk tertentu karena rumit dan memakan biaya disebut tenaga kerja tidak langsung (*indirect labor*). Seperti hal bahan baku tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung dimasukkan kedalam overhead pabrik.
 3. Overhead Pabrik mencakup seluruh biaya produksi yang tidak termasuk dalam bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. Hanya biaya yang berhubungan dengan operasi pabrik yang termasuk kedalam overhead pabrik.
- b. Biaya Non produksi
1. Biaya Penjualan (*selling costs*) mencakup semua biaya yang diperlukan untuk menangani pesanan pelanggan. Biaya-biaya tersebut terkadang disebut pemerolehan pesanan (*order-getting*) dan pemenuhan pemesanan (*order-filling*).
 2. Biaya Administrasi (*administrative costs*) meliputi semua biaya yang berhubungan dengan manajemen umum organisasi, bukan berhubungan dengan produksi atau penjualan dan biaya lainnya yang berkaitan dengan administrasi umum organisasi secara keseluruhan.

2.1.4.4 Anggaran Biaya proyek

Dalam penetapan anggaran biaya proyek terlebih dahulu menetapkan rancangan anggaran biaya (RAB). Menurut Sam dan Mirwati (2002) rancangan anggaran biaya (RAB) adalah perkiraan atau perhitungan biaya-biaya yang diperlukan untuk tiap pekerjaan dalam satu proyek konstruksi, sehingga diperoleh total anggaran yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek tersebut. Rencana anggaran biaya dibuat sebelum proyek dilaksanakan, jadi masih merupakan anggaran perkiraan, bukan anggaran sebenarnya berdasarkan pelaksanaan. Rencana anggaran biaya dihitung berdasarkan gambar-gambar rencana, spesifikasi yang telah ditentukan, upah tenaga kerja, serta harga bahan dan alat.

Di dalam Rencana Anggaran Biaya, tidak hanya terdapat biaya material, biaya upah pekerjaan, dan biaya peralatan tetapi juga secara tersirat terdapat biaya yang tidak langsung (*indirect cost*), dimana biaya ini dimasukkan kedalam biaya langsung karena didalam format penawaran hanya terdapat biaya langsung. Agar biaya yang dianggarkan dalam proyek tidak melebihi dari biaya aktual maka perlu untuk menerapkan manajemen biaya proyek. Menurut Kuddi (2015) ada 4 aktivitas utama dalam manajemen biaya proyek:

- a. Perencanaan sumber daya, memperkirakan sumber daya (manusia, perlengkapan, atau material) serta jumlah setiap sumber daya yang harus digunakan untuk melakukan aktivitas proyek.
- b. Perkiraan biaya, mengembangkan pendekatan atau perkiraan biaya sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek.

- c. Anggaran biaya, mengalokasikan keseluruhan perkiraan biaya satuan kerja untuk membangun dasar (*baseline*) untuk mengatur performa.
- d. Pengendalian biaya, mengendalikan perubahan-perubahan pada anggaran proyek.

Jadi, agar dapat mengontrol biaya-biaya yang akan digunakan di dalam pekerjaan proyek, manajemen dapat menerapkan manajemen biaya proyek sehingga biaya yang dianggarkan sesuai dengan realisasinya. Selain itu, melakukan rancangan anggaran biaya proyek mempermudah manajemen dalam melakukan pengendalian pada saat proyek tersebut dilaksanakan.

2.1.4.5 Biaya Standar

Biaya standar digunakan sebagai suatu alat pengendalian manajerial. Pengendalian dapat ditingkatkan dengan mengembangkan standar unit dan jumlah total. Standar unit menurut Hansen dan Mowen (2012) adalah dasar bagi sistem anggaran fleksibel yang merupakan kunci bagi sistem perencanaan dan pengendalian. biaya standar unit untuk suatu input tertentu bergantung pada standar kuantitas dan standar harga. Biaya standar dapat dihitung dengan mengalikan standar kuantitas dan standar harga.

Pada umumnya standar diklasifikasikan sebagai suatu yang ideal dan sesuatu yang suatu saat dapat dicapai. Menurut Hansen dan Mowen (2012) standar ideal merupakan standar yang dapat dicapai dengan efisiensi maksimum dan segala sesuatunya berjalan dengan sempurna yang ditandai dengan beroperasinya semua mesin dan tenaga kerja yang mempunyai keterampilan pada bidangnya masing-masing. Selanjutnya standar yang saat ini dapat dicapai yaitu

standar yang memberikan kelonggaran seperti adanya mesin yang menganggur, adanya kerusakan yang normal ataupun tenaga kerja dengan keterampilan yang rendah.

2.1.5 Analisis Varian

Dedeh (dalam Katili, 2013) menjelaskan analisis Varian adalah sebagai Analisis varian digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan, yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya actual yang sama. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hansen dan Mowen (2012) menjelaskan total variansi biasanya dibagi dalam komponen harga dan efisiensi untuk bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung serta overhead. Variansi yang tidak menguntungkan terjadi ketika harga aktual atau penggunaan input lebih banyak daripada standar harga atau penggunaan dan begitupun sebaliknya pada variansi yang menguntungkan. Jadi, analisis varian digunakan manajemen untuk mengetahui selisih antara rencana anggaran dengan realisasinya dan melakukan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Menurut Ahmad (2013) penyimpangan (varian) pada dasarnya dibagi menjadi dua kategori yaitu penyimpangan efektivitas dan penyimpangan efisiensi.

Penyimpangan efektivitas merupakan keberhasilan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penyimpangan ini biasanya disebut sebagai penyimpangan volume atau target yang terlebih dahulu telah ditentukan. Apabila

target produksi telah ditetapkan jumlahnya. Tersebut tidak tercapai maka keadaan ini disebut tidak efektif. Selanjutnya penyimpangan efisiensi merupakan penyimpangan yang terjadi karena adanya perubahan harga per unit, atau karena penggunaan input yang tidak efisien, jika anggaran input lebih kecil dari input sesungguhnya. Analisis variansi dapat ditelusuri analisis biaya overhead (ahmad, 2013).

1. Analisis Variasi Biaya Overhead

Menurut Hansen dan Mowen (2012) menjelaskan variasi biaya Overhead yaitu perbedaan antara overhead yang dibebankan dan overhead yang aktual, juga dibagi menjadi berbagai variasi komponen,

a. Variasi Anggaran

$$SA = BOP_{ss} - BOP_{Kss} \quad SA = BOP_{ss} - (BTA + (K_{pss} \times TV_{st}))$$

$$SA = BOP_{ss} - ((KN \times TT_{st}) + (K_{pss} \times TV_{st}))$$

Dimana :

SA = Selisih anggaran

BOP_{ss} = Biaya overhead pabrik sesungguhnya

BOP_{Kss} = Biaya overhead pabrik

BTA = Biaya overhead pabrik tetap yang dianggarkan

KN = Kapasitas normal

K_{pst} = Kapasitas standar

TT_{st} = Tarif tetap standar

TV_{st} = Tarif variabel standar Apabila:

$BOP_{ss} > BOPK_{ss}$, selisihnya bersifat tidak menguntungkan
(*Unfavorable*)

$BOP_{ss} < BOPK_{ss}$, selisihnya bersifat menguntungkan (*Favorable*)

b. Varians Kapasitas

$$SK = BOPK_{ss} - BOPB$$

$$SK = ((KN \times TTst) + (Kpss \times TVst)) - ((Kpss \times Tst))$$

$$SK = ((KN \times TTst) + (Kpss \times TVst)) - ((Kpss \times TTst) + (Kpss \times Vst))$$

$$SK = (KN \times TTst) - (Kpss \times Tvst) \quad SK = (KN - Kpss) TTst$$

Dimana:

SK = Selisih kapasitas

BOPK_{ss} = Biaya overhead pabrik pada kapasitas sesungguhnya

BOPB = Biaya overhead pabrik dibebankan

Kpss = Kapasitas normal

Tst = Tarif total standar

TTst = Tarif tetap standar

TVst = Tarif variabel standar Apabila:

$KN > Kpss$, selisihnya bersifat tidak menguntungkan (*Unfavorable*)

$KN < Kpss$, selisihnya bersifat menguntungkan (*Favorable*)

c. Varians Efisiensi

$$SE = BOPB - BOPst$$

$$SE = (Kpss \times Tst) - (Kpst \times Tst)$$

$$SE = (Kpss - Kpst) Tst$$

Dimana:

SE = Selisih Efisiensi

BOPB = Biaya overhead pabrik sesungguhnya

BOPst = Biaya Overhead pabrik standar

Kpss = Kapasitas sesungguhnya

Kpst = Kapasitas standar

Tst = Tarif total standar

Apabila: $Kpss > Kpst$ selisihnya bersifat tidak menguntungkan (*Unfavorable*)
 $Kpss < Kpst$, selisihnya bersifat menguntungkan (*Favorable*).]]

2.1.6. Analisis Selisih

Analisis selisih biaya bahan baku adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi antara biaya bahan baku sesungguhnya dengan biaya bahan baku standar yang telah ditetapkan. Berikut ini diuraikan pengertian dari analisis selisih.

2.1.6.1 Pengertian Analisis Selisih

Pengendalian terhadap biaya bahan baku tidak cukup hanya dengan menetapkan standar tetapi juga harus dilakukan analisis perbandingan terhadap pelaksanaan sesungguhnya. Sehingga dapat ditentukan apakah pelaksanaan kegiatan usaha dilakukan secara efisien atau tidak. Analisis yang dilakukan sering disebut sebagai selisih.

Pengertian selisih dalam buku Akuntansi Biaya dinyatakan sebagai berikut:

“Selisih (*variance*) adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar”. (Mulyadi, 2000, 424)

Sedangkan pengertian selisih dalam buku Akuntansi Manajerial adalah sebagai berikut: “perbedaan antara harga standar dengan harga sesungguhnya serta kuantitas standar dengan kuantitas sesungguhnya disebut varian (selisih)”. (Garrison, 2000, 476)

Dari kedua pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa selisih adalah penyimpangan harga dan jumlah yang sesungguhnya terjadi dengan harga dan jumlah standar yang ditetapkan.

2.1.6.2 Manfaat Analisis Selisih

Analisis selisih dilakukan oleh para penyelia karena adanya manfaat yang dapat diambil dari analisis selisih tersebut bagi pihak perusahaan. Dalam buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pengambilan Keputusan dijelaskan lebih khusus mengenai manfaat analisis selisih bahan baku sebagai berikut:

“Manfaat analisis harga bahan baku:

- a. Selisih harga bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab dari bagian pembelian karena bagian tersebut telah membeli bahan baku dengan harga lebih tinggi atau lebih rendah dibanding standar. Oleh karena itu perhitungan selisih harga bahan baku dapat dipakai menilai prestasi bagian pembelian.
- b. Perhitungan selisih harga bahan baku dapat bermanfaat untuk mengukur akibat kenaikan atau penurunan harga bahan baku terhadap laba yang diperoleh perusahaan”.

Manfaat analisa selisih kuantitas bahan baku:

1. Selisih kuantitas bahan baku pada dasarnya adalah tanggung jawab kepala departemen produksi di pabrik dimana terjadi selisih tersebut, hal ini disebabkan bagian atau departemen tersebut telah memakai bahan dalam kuantitas yang lebih besar (tidak efisien), atau lebih kecil (efisien) dibandingkan dengan kuantitas standar. Oleh karena itu perhitungan selisih kuantitas bahan baku dapat dipakai menilai prestasi departemen produksi.
2. Perhitungan selisih kuantitas bahan baku berguna untuk mengukur pengaruh akibat efisiensi pemakaian bahan baku terhadap laba yang diperoleh perusahaan”.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat dari analisis selisih harga bahan baku adalah untuk menilai kinerja bagian pembelian dan mengukur akibat kenaikan atau turunnya harga terhadap laba perusahaan. Sedangkan manfaat dari analisis selisih kuantitas adalah untuk menilai kinerja bagian produksi dan mengukur pengaruh akibat efisiensi pemakaian bahan baku terhadap laba perusahaan.

2.1.6.3 Penyebab Terjadi Selisih

Agar dapat dilakukan tindakan korektif yang tepat atas selisih yang terjadi, maka sebelumnya harus diketahui terlebih dahulu penyebab terjadinya selisih antara aktual dengan standar, sehingga dapat dilakukan pengendalian atas selisih yang terjadi. Dalam buku Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pengambilan Keputusan dijelaskan lebih khusus penyebab terjadinya selisih biaya bahan baku sebagai berikut:

“Penyebab selisih harga bahan baku:

1. Fluktuasi harga pasar bahan baku yang bersangkutan.
2. Kontrak dan jangka waktu pembelian yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.
3. Pembelian dari supplier yang lokasinya lebih menguntungkan atau tidak menguntungkan.
4. Kegagalan di dalam memanfaatkan kesempatan potongan pembelian atau ketidaktepatan jumlah potongan pembelian yang diharapkan.
5. Tambahan pembayaran harga bahan baku karena adanya pembelian khusus yang harus dilakukan.
6. Pembelian dalam jumlah yang ekonomis atau tidak ekonomis.
7. Faktor-faktor internal yang mengakibatkan harus dilakukan pembelian bahan yang mendadak.

Penyebab selisih kuantitas bahan baku

1. Perubahan rancangan produk, mesin, peralatan atau metode pengolahan produk yang belum dinyatakan dalam standar.
2. Pemakaian bahan baku substitusi yang menguntungkan atau merugikan.
3. Selisih hasil dari bahan baku yang mengakibatkan kuantitas yang dipakai lebih besar atau lebih kecil dibanding standar.
4. Kerugian bahan baku karena rusak atau susut yang disebabkan karyawan tidak terlatih, tidak diawasi, teledor atau bekerja tidak memuaskan baik dipabrik maupun di gudang bahan.
5. Pengawasan yang terlalu kaku.

6. Kurangnya peralatan atau mesin.
7. Kegagalan di dalam mengatur mesin dan peralatan dalam kondisi yang baik”.

Jadi penyebab dari selisih harga bahan baku adalah adanya fluktuasi harga; kontrak dan jangka waktu pembelian; lokasi *supplier*; kegagalan memanfaatkan kesempatan potongan pembelian atau ketidaktepatan perkiraan jumlah potongan; tambahan pembayaran karena pembelian khusus; jumlah pembelian yang ekonomis atau tidak, dan faktor-faktor internal yang mengakibatkan harus dilakukan pembelian mendadak. Sedangkan penyebab selisih kuantitas bahan baku adalah adanya perubahan rancangan produk, mesin atau metode produksi; pemakaian bahan substitusi; selisih hasil bahan baku; kinerja karyawan yang buruk; kurangnya mesin; dan kegagalan dalam mengatur mesin.

2.1.7 Realisasi Anggaran

Menurut kamus besar bahasa Indonesia (2008 : 1150) bahwa ”Realisasi adalah proses menjadikan nyata, perwujudan, pelaksanaan nyata.” Realisasi adalah membuktikan konsep pemikiran menjadi kenyataan (tidak hanya atas dasar teori saja) Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan realisasi disini adalah kenyataan berapa besar biaya pemeliharaan jaringan yang telah dikeluarkan oleh perusahaan yang diambil dari anggaran biaya pemeliharaan jaringan. Dalam tahap pelaksanaan ini segala kegiatan yang dilaksanakan harus sesuai dengan anggaran yang telah disetujui guna mencapai sasaran yang ditentukan. Realisasi biaya pemeliharaan jaringan merupakan hasil dari rencana suatu anggaran yang disajikan dalam laporan realisasi biaya pemeliharaan. Dalam

penyusunan laporan realisasi biaya pemeliharaan ini sangat dibutuhkan data-data yang akurat dari realisasi setiap anggaran. Untuk menyusun laporan realisasi biaya pemeliharaan ini dituntut untuk dapat menyajikan laporan yang sesuai dengan kebutuhan pihak manajemen perusahaan yang disajikan sebagai dasar pengambilan keputusan pihak manajemen terhadap hasil-hasil yang sudah direalisasikan atau sudah direncanakan.

Dalam hal ini manajemen memegang peranan yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan tujuan perusahaan. Suatu perusahaan dalam mencapai keberhasilan tujuannya sangat ditentukan oleh penyusunan laporan realisasi anggaran yang tepat waktu dan dapat dimengerti oleh pemakainya. Didalam laporan realisasi anggaran tersebut harus mencerminkan unsur komperatif antara realisasi dengan anggarannya. Unsur komperatif ini sangat diperlukan sebagai bahan pengambilan keputusan yang akan diambil oleh pihak manajemen untuk menentukan tindak lanjut program anggaran tersebut. Dalam menyusun realisasi ini perusahaan dituntut untuk dapat menyusun model yang sangat tepat, maksudnya jika model atau prosedur yang dibuat dapat mencapai efektivitas dan efisiensi terhadap anggaran atau rencana anggarannya. Tanpa didukung model atau prosedur yang memadai pelaporan akan bersifat untung-untungan dan tidak memiliki tujuan yang pasti.

Penyusunan realisasi anggaran harus dibuat oleh suatu bagian tersendiri yang terpisah dari bagian lainnya. Tanpa pemisahan fungsi ini penyusunan realisasi anggaran tidak akan berjalan secara efektif karena penyusunannya akan tumpang tindih dengan fungsi lainnya dalam penyusunan realisasi anggaran

tersebut. Sedangkan isi dan bentuk realisasi anggaran tersebut harus dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, jika isi dari laporan tersebut tidak dapat digunakan oleh pihak manajemen maka penyusunan realisasi tersebut tidak mempunyai nilai guna dan sia-sia saja penyusunannya.

Agar realisasi dapat berfungsi secara efektif maka diperlukan kriteria-kriteria sebagai berikut:

a. Penggunaan konsep pertanggungjawaban

Konsep pertanggungjawaban perlu diterapkan untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang bertanggungjawab atas hasil pertanggungjawaban anggaran.

b. Penggunaan konsep Management by exception principle

Konsep management by exception principle berarti mempersiapkan suatu laporan pelaksanaan dengan isi dan bentuk penyajian yang berguna bagi pengambilan keputusan manajemen.

c. Mencerminkan unsur komperatif

Untuk melihat kemungkinan adanya penyimpangan atau selisih antara anggaran dengan realisasinya, maka perlu dipikirkan bentuk penyajian yang dengan mudah dapat dilihat adanya selisih atau penyimpangan tersebut karena satu sama lain dapat dibandingkan secara langsung.

d. Tepat waktu

Laporan pelaksanaan tidak akan mempunyai manfaat bagi pengambilan keputusan apabila tidak disajikan pada saat yang tepat, sesuai dengan

kebutuhan manajemen. Karena laporan tersebut mencerminkan kondisi historis mengenai perusahaan yang sesungguhnya.

e. Dapat dimengerti oleh pemakainya

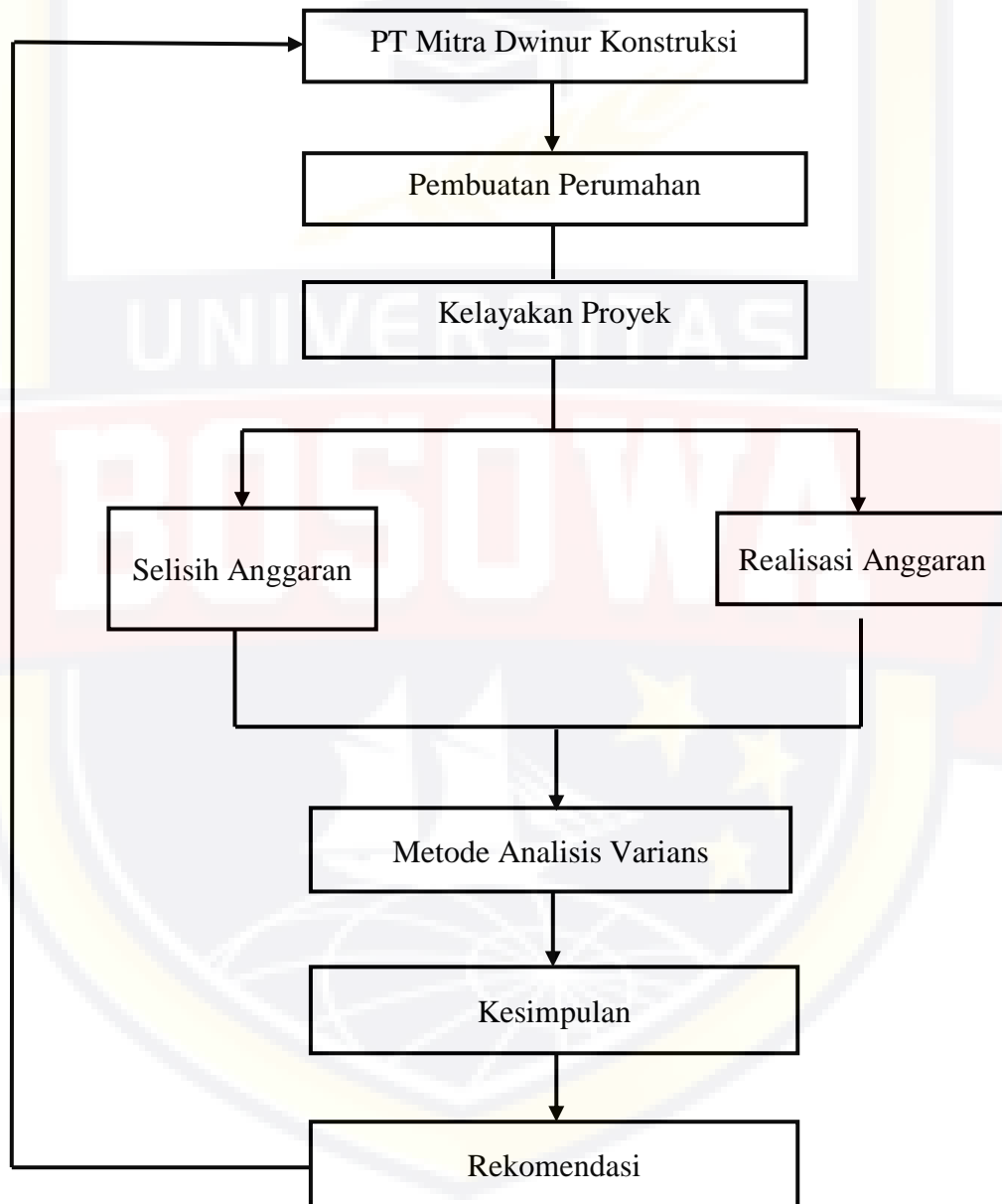
Laporan pelaksanaan dapat dimengerti oleh para pemakainya, sehingga laporan yang disajikan tersebut memiliki arti bagi para pemakainya.



2.2 Kerangka Pikir

GAMBAR 2.1

KERANGKA PIKIR



2.3 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang serta masalah pokok yang dikemukakan di atas, maka hipotesis dari penelitian yaitu Diduga bahwa selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek Perumahan pada PT.MITRA DWINUR KONSTRUKSI MAKASSAR sudah sesuai.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Objek penelitian dalam penulisan ini adalah PT.Mitra Dwinur Konstruksi di Jalan Mentimun No.49,Makassar. Sedangkan waktu yang dibutuhkan mengadakan penelitian guna pengumpulan data selama dua bulan yaitu mulai Juli sampai dengan Agustus 2019.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang akan dianalisis dalam penyusunan dan penulisan penelitian ini bersumber dari:

3.2.1. Jenis Data

a. Data Kualitatif

Yaitu data yang diperoleh dalam bentuk keterangan-keterangan secara tertulis seperti sejarah singkat perusahaan serta struktur organisasi perusahaan.

b. Data Kuantitatif

Yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka-angka atau hitungan-hitungan serta data lainnya yang dapat menunjang pembahasan ini.

3.2.2. Sumber Data

- a. Data Primer yaitu data yang di peroleh secara langsung dari perusahaan melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan staf keuangan, dan sejumlah personalia yang dapat menunjang pembahasan ini.

- b. Data Sekunder yaitu data yang di peroleh dengan jalan mengumpulkan dokumen-dokumen yang menunjukkan data keuangan seperti neraca,laporan rugi-laba, serta dokumen yang menunjang pembahasan penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini menggunakan dua metode pengumpulan data yaitu:

- a. Studi Pustaka

Studi ini dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang diteliti. Informasi dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, dan sumber-sumber lainnya baik melalui media cetak ataupun elektronik yang berhubungan dengan laporan keuangan.

- b. Studi Dokumentasi

Studi ini dilakukan dengan mengumpulkan data yang dibutuhkan peneliti berupa data perencanaan anggaran dan realisasi biaya proyek di PT.Mitra Dwinur Konstruksi.

- c. Wawancara

Studi ini dilakukan dengan mengumpulkan data melalui wawancara kepada pihak yang mengetahui dengan pasti informasi apa yang dibutuhkan dalam penelitian.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis varians. Setelah semua data anggaran dan realisasinya dikumpulkan kemudian dilihat perbedaan antara rencana anggaran dan realisasinya. menganalisis Perbedaan yang terdapat pada anggaran dan realisasinya yaitu menguntungkan (*favorable*) selanjutnya dilakukan analisis biaya standar untuk melakukan pengendalian pada selisih antara perencanaan anggaran dan realisasinya. Adapun analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis Varians Biaya Overhead

a. Varians Anggaran

$$SA = BOP_{ss} - ((KN \times TT_{st}) + (K_{pss} \times TV_{st}))$$

Dimana :

SA = Selisih anggaran

BOP_{ss} = Biaya overhead pabrik sesungguhnya

KN = Kapasitas normal

TT_{st} = Tarif tetap standar

TV_{st} = Tarif variabel standar

b. Varians Kapasitas

$$SK = (KN - K_{pss}) TT_{st}$$

Dimana:

SK = Selisih kapasitas

KN = Kapasitas Normal

Kpss = Kapasitas normal

TTst = Tarif tetap standar

c. Varians Efisiensi

$$SE = (Kpss - Kpst) Tst$$

Dimana:

SE = Selisih Efisiensi

Kpss = Kapasitas sesungguhnya

Kpst = Kapasitas standar

Tst = Tarif total standar

3.5 Definisi Operasional

Definisi operasional dari variabel penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Anggaran (*budged*) adalah rencana terperinci untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya keuangan dan lainnya pada masa depan yang diekspresikan dalam bentuk kuantitatif.
2. Selisih anggaran adalah perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik yang dianggarkan pada kapasitas yang dicapai.
3. Biaya overhead pabrik adalah biaya produksi yang tidak masuk dalam biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung.
4. Kapasitas normal atau jangka panjang adalah kapasitas produksi yang didasarkan pada kapasitas produksi praktis dengan mempertimbangkan permintaan terhadap produk.

5. Tarif tetap standar, yakni biaya overhead pabrik yang tidak berubah meskipun terjadi perubahan dalam volume produksi.
6. Tarif variabel standar, yakni biaya overhead pabrik yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi.
7. Selisih kapasitas adalah perbedaan antara BOP yang dianggarkan pada kapasitas sesungguhnya dengan BOP yang dibebankan kepada produk pada kapasitas sesungguhnya.
8. Selisih Efisiensi adalah tarif BOP dikalikan dengan selisih antara kapasitas standar dengan kapasitas sesungguhnya.
9. Tarif total standar adalah biaya yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya yang dijadikan pedoman dalam melakukan suatu produksi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. Mitra Dwinur Konstruksi didirikan di Ujung Pandang pada tanggal 19 Februari 1999. Keberhasilan PT.Mitra Dwinur Konstruksi dalam berbagai macam proyek konstruksi seperti jalan, jembatan, bendungan, irigasi, dan fasilitas umum lainnya telah menumbuhkan kepercayaan pemerintah dan masyarakat umum akan kemampuan serta profesuonalitas sumber daya manusia dan peralatan yang dimiliki oleh PT. Mitra Dwinur Konstruksi untuk menyelesaikan berbagai jenis proyek.

4.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi adalah cita-cita atau impian suatu organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai pada masa depan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang. Sedangkan misi merupakan penjabaran secara tertulis mengenai makna visi dan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Oleh karena itu, Visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan percneaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun visi dan misi PT. Bumi karsa yaitu:

a. Visi

Menjadi perusahaan Infrastruktur berskala Internasional yang berdaya saing dan inovatif.

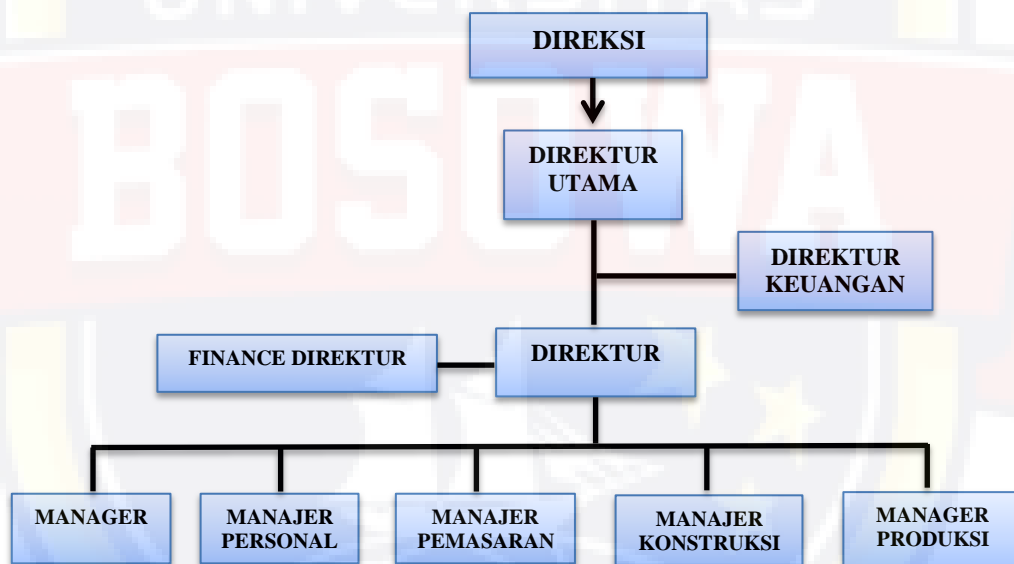
b. Misi

Membumi dan berkarya bersama dengan mitra dan pelanggan.

c. Kebijakan QHSE

Manajemen PT. Mitra Dwinur Konstruksi senantiasa mengutamakan QHSE (Quality Healty Safety and Enviromental) untuk mencapai kepuasan pelanggan dan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan teknologi serta menunjang program pengembangan penerapan manajemen QHSE (Quality Healty Safety and Enviromental) guna meningkatkan kemampuan perusahaan.

4.3 Struktur Organisasi



4.4. Uraian Tugas

1. Direksi

Tugas direksi adalah menentukan suatu usaha yang bakal diJalankan oleh sebuah perusahaan. Pada bagian ini juga yang menentukan sebua kebijakan serta penjadwalan seluruh kegiatan yang ada di perusahaan.

2. Direktur Utama

Tugas pokoknya adalah bersama sama dengan para karyawan untuk menetapkan manajemen dan kebijakan pokok pada perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Uraian pokok dan tanggung jawab :

- a. Menetapkan pokok kebijaksanaan perusahaan sesuai dengan wewenang yang ditentukan.
- b. Menetapkan corporate plan, strategis perusahaan.
- c. Memberikan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan operasional perusahaan sesuai dengan bidangnya masing-masing.
- d. Menetapkan strategis pemasaran dan pengembangan.

3. Direktur Keuangan

Bertanggung jawab kepada direktur utama, adapun tugas pokok dan tanggung jawab ialah merencanakan, membina, mengkoordinir pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dibidang kasi, perpajakan dan accounting serta mengelola sumber dan penggunaan dana secara efektif dan efisien untuk kepentingan perusahaan.

4. Finance Direktur

Direktur personal adalah orang yang bertugas mengembangkan sistem perencanaan personalia serta mengendalikan suatu kebijakan untuk para pegawai beserta melayani keebutuhan administrasi pegawainya dan melaksanakan pembinaan untuk pengembangan staff administrasi.

5. Manajer

Manajer adalah orang yang bertugas dalam menyesuaikan dan mengintegrasikan macam-macam variabel dan karakteristik dari pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi yang sama.

6. Manajer Personal

Secara umum tugas manajer personalia adalah mengatur organisasi, mengndalikan unit personalia, mengurus proses administrasi seluruh kegiatan personalia dan mengurus prosedur perekrutan untuk kinerja karyawan.

7. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran yaitu orang yang bertugas memasarkan hasil produksi perusahaan. Secara umum tugasnya adalah membuat rencana dan rancangan strategi pemasaran produksi sesuai dengan trend pasar.

8. Manajer Konstruksi

Tugasnya mengawasi proses peekerjaan di lapangan dan memastikan pelaksanaan kerja sesuai dengan metode konstruksi yang benar.

9. Manajer Produksi

Tugas pokok manajer produksi yaitu terlibat perencanaan, koordinasi dan kontrol dari proses manufaktur dan bertanggung jawab menilai proyek dan sumber daya persyaratan.

4.5 Hasil

4.5.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pembuatan Perumahan

Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya proyek dilakukan untuk mendapatkan informasi yang digunakan dalam melakukan pengendalian biaya. Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Mitra Dwinur Konstruksi, pada tabel 4.5 1 disajikan anggaran biaya proyek pembuatan Perumahan oleh PT. Mitra Dwinur Kontruksi yang terdiri dari anggaran dan realisasi biaya proyek yang dimulai pada Agustus 2016 sampai dengan Juni 2018

Tabel 4.5.1
Anggaran dan realisasi Proyek Peerumahan

No	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	S	
		Jumlah (Rp)	Jumlah (Rp)	Favorable	Unfavorable
1	Bahan Langsung	5,398,452,317	4,570,634,566	827,817,751	
2	Tenaga Kerja Langsung	459,058,799	237,915,665	221,143,134	
3	Overhead	2,564,652,465	2,539,707,018	1,024,945,47	
	Jumlah	8.422.163.581	7.348.257.249	418,270,830	

Berdasarkan tabel 4.5.1 dari data yang diperoleh, anggaran biaya untuk proyek Perumahan yaitu Rp.8,422.163.581 dan realisasi biaya pada proyek tersebut sebesar Rp.7.348.257.249 dengan selisih favorable antara anggaran dan realisasinya sebesar Rp.418,270,830.

Dalam hal mengestimasi biaya, manajemen harus mengetahui faktor-faktor yang memberi kontribusi dalam pembuatan perkiraan biaya seperti produktivitas

tenaga kerja, ketersediaan material dan peralatan, cuaca, jenis kontrak, masalah kualitas, etika, sistem pengendalian, dan kemampuan manajemen. mengetahui faktor-faktor yang memberi kontribusi dalam pembuatan perkiraan biaya seperti produktivitas tenaga kerja, ketersediaan material dan peralatan, cuaca, jenis kontrak, masalah kualitas, etika, sistem pengendalian, dan kemampuan manajemen.

Selain melakukan estimasi yang tepat pada saat penyusunan anggaran, selisih yang menguntungkan apabila manajemen melakukan analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga informasi yang dihasilkan menjadi efektif untuk digunakan dalam mengendalikan biaya. Dengan melakukan analisis varians manajemen dapat mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan, baik itu penyimpangan oleh efisiensi ataupun perubahan harga bahan atau tarif tenaga kerja.

4.5.2 Analisis Varian Overhead

Analisis selisih biaya overhead pabrik digunakan untuk mengetahui selisih yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik standar. Biaya overhead proyek dalam Proyek Perumahan yang akan disajikan pada tabel 4.5.2 berikut ini:

Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead pada Proyek Pembuatan Perumahan (2016)

No	Jenis Biaya Overhead	Anggaran Biaya Overhead Pabrik (Rp)		Realisasi Biaya Overhead Pabrik (Rp)		Ket
		Tetap	Variabel	Tetap	Variabel	
1	Biaya Persiapan	5,500,000		50,611,500		F
2	Biaya Mobilisasi dan Demobilisasi		9,300,000			F
3	Biaya Alat					
	sewa alat eksternal	254,851,575		754,613,612		F
	Beban Perbaikan Alat			37,021,750		F
4	Fuel (Solar)		631,177,629		786,184,000	F
5	Biaya Sub Kontraktor					
	Sub. Penanaman Rumput		50,171,867		50,166,000	F
	Sub. Join Filler		1,478,250			F
	Sub Tutup Main Hole		5,890,623			F
	Sub. Timbunan Tanah Pilihan		429,784,754		440,309,705	F
6	Material Pembantu				23,690,000	F
7	Biaya Angkut Material				3,375,000	F
	Alat (Tools)					

8	Alat Bantu Prime Coat	11,865,000		25,000,000		F
	Alat bantu AC BC	5,457,900				F
	Alat Bantu Pengecoran	10,101,813		2,000,000		F

No	Jenis Biaya Overhead	Anggaran Biaya Overhead Pabrik (Rp)		Realisasi Biaya Overhead Pabrik (Rp)		Ket
		Tetap	Variabel	Tetap	Variabel	
9 10	Alat bantu AC BC	5,457,900				F
	Alat Bantu Pengecoran	10,101,813		2,000,000		F
	Alat Bantu Geotextile	1,450,167		369,000		F
	Alat bantu Marka	1,291,036				F
	Alat bantu Agregat C	292,165				F
	Alat Bantu Kansteen	6,823				F
	Biaya Tambahan (Maintance)				7,639,000	F
	Biaya Umum Lapangan					
	Biaya Pegawai	32,951,000		266,431,721		F
	Biaya kantor	19,475,000		29,358,691		F

Biaya Administrasi Umum	53,000,000		85,021,717		F
Biaya Jamuan Direksi, Konsultan, &	3,500,000				F
Biaya Shop Drawing / As	9,000,000		828,000		F
Biaya MC 0%, 100%, PCM	16,574,000		12,595,800		F
Biaya FHO/PHO	100,000,000		100,000,000		F
Biaya Laboratorium	46,500,000		14,925,000		F

	Jenis Biaya Overhead	Anggaran Biaya Overhead Pabrik		Realisasi Biaya Overhead Pabrik (Rp)		Ket
		Tetap	Variabel	Tetap	Variabel	
11	Biaya Kendaraan	7,900,000		66,889,135		F
	Biaya Kordinasi dan Sumbangan	3,100,000		10,250,000		F
	Biaya Cuti dan Perjalanan Dinas	8,000,000		53,435,439		F
	Biaya Mobilisasi dan Demob Personil			9,515,700		F
	Biaya jaminan dan Asuransi					
	Jaminan Tender (Bank Gurantee)	2,028,000				F
	Jaminan Pelaksanaan (Bank Garansi)	5,364,443		8,070,500		F

	Jaminan Uang Muka (Bank garansi BPD / Askrindo)	13,839,046				F
	Retention Money (Jaminan Biaya CAR)	11,878,897		1,881,000		F
	Biaya asuransi (Jamsostek)	18,328,670				F
	Biaya atas Restitusi	10,664,335		9,451,581		F
12	Retribusi Tambang Gol. C	28,894,471				F
13	Biaya Material Alam	63,528,845	200,000,000		100,000,000	F
14	Biaya Penyusutan			2,581,050		F
15	OH Kantor Pusat	416,560,709		416,560,682		F

No	Jenis Biaya Overhead	Anggaran Biaya Overhead Pabrik		Realisasi Biaya Overhead Pabrik (Rp)		ket
		Tetap	Variabel	Tetap	Variabel	
17	Resiko Konstruksi	195,876,882		50,000,000		F
	Total	3,564,652,465		2,539,707,018		

Berdasarkan tabel di atas yang menyajikan anggaran dan realisasi biaya overhead Proyek Perumahan, terdapat selisih yang menguntungkan (*Favorable*) Biaya *overhead* yang dianggarkan untuk Proyek Perumahan adalah sebesar Rp.3564,652,465 akan tetapi dalam pelaksanaannya, realisasi biaya *overhead* proyek menjadi Rp.2,539,707,018. Dengan demikian terdapat selisih varian menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp1,024,945,447.

Berdasarkan data dari tabel diatas besarnya tarif biaya *overhead* proyek dapat dilihat melalui hasil perhitungan berikut ini:

$$\text{Standar BOP Variabel} = \frac{200.000.000}{8640}$$

$$= \text{Rp } 23.148.148$$

$$\text{Standar BOP tetap} = \frac{195.876.882}{8460}$$

$$= \text{Rp } 23.153.295$$

$$\text{Total Biaya Overhead Proyek} = \text{Rp.46.301.443}$$

Sehingga tarif standar biaya overhead pabrik variabel sebesar Rp.23.148.148. dan biaya overhead tetap sebesar Rp. 23.153.295. sehingga total biaya overhead proyek sebesar Rp46.301.443..setelah menentukan tarif overhead tetap dan variabel analisis varian biaya overhead proyek dengan menggunakan empat metode selisih dilakukan sebagai berikut:

1. Varian Anggaran

$$SA = BOP - (Kn \times Tst) + (KPss \times TVst)$$

$$SA = 3,564,653,465 - (8640 \times 23.153.295.74) + (2400 \times 23.148.148.14)$$

$$SA = 3,564,635,465. - (200.044.475 + 554.353.455)$$

$$SA = 3,564,635,465 - 754.397.930$$

$$SA = \text{Rp. } 2.810.237.535 \text{ (Favorable)}$$

2. Varian Kapasitas

$$SK = (K_n - K_{Pss}) \times TT_{st}$$

$$SK = (8640 - 2400) \times 23.153.295$$

$$SK = \text{Rp. } 144.476.560 \text{ (Favorable)}$$

3. Varian Efisiensi Tetap

$$SET = (K_{Pss} - K_{Pst}) \times TT_{st}$$

$$SET = (2400 - 8640) \times 23.153.295$$

$$SET = \text{Rp. } 144.476.560 \text{ (Unfavorable)}$$

4. Varian efisiensi variabel

$$SEV = (K_{Pss} - K_{Pst}) \times TV_{st}$$

$$SEV = (2400 - 8640) \times 23.148.148$$

$$SEV = \text{Rp. } 144.343.520 \text{ (Unfavorable)}$$

Dari hasil analisis varian biaya overhead proyek dengan menggunakan metode empat selisih diatas dapat dilihat adanya varian yang menguntungkan (*Favorable*) dan merugikan (*Unfavorable*) yang terjadi pada keempat varian. Varian yang menguntungkan terjadi pada varian anggaran sebesar Rp. 2.810.237.535 dan varian kapasitas sebesar Rp144.476.560. Selanjutnya varian yang tidak menguntungkan terjadi pada varian efisiensi tetap sebesar Rp. 144.476.560 dan varian efisiensi variabel sebesar Rp144.343.520. Keseluruhan

varian biaya overhead dengan menggunakan metode analisis empat selisih dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.5.3
Selisih Biaya Overhead Proyek Pembuatan Perumahan

No	Jenis Varian	Jumlah Varian	Ket
1	Selisih Anggaran	2.810.237.535	F
2	Selisih Kapasitas	144.476.560	F
3	Selisih Efisiensi Tetap	144.476.560	U
4	Selisih Efisiensi Variabel	144.343.520	U
Jumlah		2.665.894.015	F

Sumber : PT Mitra Dwinur Konstruksi – Data Diolah

4.6 PEMBAHASAN

Berdasarkan tabel 4.5.3 dapat dilihat bahwa varian biaya overhead variabel Proyek perumahan, varian yang memberikan keuntungan yaitu varian anggaran sebesar Rp. 2.810.237.535 dan varian kapasitas sebesar Rp144.476.560. hal tersebut menjadi nilai tambah pada bagian anggaran.

Sedangkan varian efisiensi sebesar Rp. 144.476.560 karena kapasitas pelaksanaan proyek lebih besar dari yang sesungguhnya dan varian efisiensi variabel sebesar Rp. 144.343.520 hal ini disebabkan karena biaya varian yang dianggarkan lebih besar dari yang sesungguhnya.

Berdasarkan analisis varian overhead pada Proyek Perumahan terdapat selisih yang menguntungkan Bagi Proyek Apabila pada saat proyek dijalankan dan terjadi kerugian, berdasarkan hasil wawancara dengan responden perusahaan kontraktor tidak dapat menghentikan proyek tersebut tetapi akan berusaha untuk meminimalisasi kerugian yang terjadi karena jika perusahaan tidak menyelesaikan proyek maka akan berdampak pada nama baik perusahaan, perusahaan akan di *blacklist* selama lima tahun, dan membayar denda serta

mengembalikan uang yang telah diterima. Akan tetapi perusahaan mengalami keuntungan yang besar sehingga proyek terrealisasi dengan baik.

Perbandingan Penelitian Sebelumnya:

Menurut Nur Indah Lestari, 2012. dengan judul penelitian Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi pada PT Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep.

1. Hasil analisis penerapan anggaran sebagai alat pengenalan biaya produksi khususnya pada PT Semen Tonasa yang menunjukkan bahwa dilihat dari penerapan anggaran biaya bahan baku telah dilakukan secara efektif, alasannya karena adanya selisih yang efektif / *favorable*. Hal ini didasari oleh pengguna bahan baku telah efisien dalam produksi semen.
2. Berdasarkan analisis anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik yang menunjukkan belum efisien, hal ini disebabkan karena penerapan anggaran biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik belum dilakukan secara efisien dan efektif.

Menurut Febriani Teguh S, 2015. Dengan judul penelitian Analisis Perbandingan Antara Anggaran Proyek dan Realisasi pada Kontraktor CV. Monalisa.

1. Berdasarkan hasil analisis variansi anggaran, ditemukan terdapat selisih antara anggaran dan realisasinya pada proyek kontraktor CV Molina, yaitu selisih biaya untuk bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp.898.887.65 dan selisih biaya untuk upah pekerja proyek yang tidak menguntungkan sebesar Rp.1.867.712.00 pada proyek *rehabilitasi* Rumdis

Damramil 130601/Palu. Barat selisih biaya untuk bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp.4.746.680.77 dan selisih biaya untuk upah pekerja proyek yang tidak menguntungkan sebesar Rp.4.527.474.50 pada proyek rehabilitasi Kantor Koramil 130604/Dolo, serta selisih biaya untuk bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp.2.919.008.92 dan selisih biaya untuk upah pekerja proyek yang tidak menguntungkan sebesar Rp.5.771.384.70 pada proyek rehabilitasi Rumdis Danramil 13060/Bandawa.

2. Berdasarkan hasil nalisis varians anggaran, terdapat selisih yang bersifat menguntungkan (*favorable*) yakni pada biaya bahan baku/material dan selisih yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam hal biaya untuk upah pekerja. Pada ketiga proyek CV. Molina yang dianalisis, pada analisis varians biaya untuk bahan baku/material menunjukkan bahwa selisih yang diperoleh bersifat menguntungkan (*favorable*), sedangkan pada analisis varians biaya untuk upah tenaga kerja menunjukkan bahwa selisih yang diperoleh bersifat tidak menguntungkan.

Menurut Nitha Deashinta, 2015. dengan judul penelitian Analisis

Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pembangunan Kantor Dinas pada CV. Banyu Bening di Samarinda.

1. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa setelah melakukan uji analisis terdapat selisih menguntungkan dalam proyek rehab ruang perpustakaan dan rehab ruang kepala dinas. Selisih menguntungkan sebesar Rp. 2.834.719. selisih ini diperoleh dari selisih harga bahan

bangunan sebesar Rp. 2.043.834.50, serta selisih upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 820.884.50, setelah dikurangi dari selisih merugikan pada BOP sebesar Rp. 30.000.00. dari hasil analisis perusahaan berhasil mengendalikan biaya dan biaya tersebut lebih rendah dari yang dianggarkan serta kemampuan perusahaan dalam mengerjakan proyek tepat waktu.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, mengenai analisis kelayakan dengan melalui selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek perumahan maka dapat ditarik kesimpulan yaitu Proyek ini layak.dengan melihat sebagai berikut:

Analisis varian pada biaya overhead proyek terdapat varian yang menguntungkan (*Favorable*) yaitu pada varian anggaran, varian kapasitas, varian efisiensi tetap dan varian efisiensi variabel yang menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

5.2 Saran

Dari kesimpulan tersebut, penulis memberikan saran sebagai berikut :

Agar anggaran yang disusun sesuai atau mendekati dengan realisasinya maka hendak diperhatikan dalam hal penyusunannya. Penyusunan sebaiknya dilakukan dengan cukup realistis dan memperhatikan semua aspek yang berkaitan dengan proyek yang akan dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. 2013. Akuntansi Manajemen. Depok: PT Rajagrafindo Perkasa
- Agus, R. 2014. *Pasar Konstruksi 2014 Capai Rp 407 Triliun*
- Arifin, J. (2007). Pengaruh Karakteristik Gaya Penyusunan Anggaran Terhadap Efisiensi Biaya. *Kajian Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 23-35
- Bragg, S. M. 2014. *Penganggaran (Budgeting)*. Jakarta: Indeks
- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat
- Deashinta, N. (2015). Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Pembangunan Kantor Dinas pada CV. Banyu Bening di Samarinda. *Ejournal Ilmu Administrasi Bisnis*.
- Dimiyati, A. H., Nurjaman K. 2014. *Manajemen Proyek*. Bandung: Pustaka Setia
- Elfrianto, Wulfram I. 2005. *Manajemen Proyek Kontruksi Edisi Revisi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Gitman, Lawrence J dan Chad J. Zutter. 2012. *Principles of Managerial Finance*. 13th Edition. Global Edition: Pearson Eduaction Limited
- Garrison, Ray H., Eric W. Norren, & Peter C. Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial Edisi 14 buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Garrison, Ray H., Eric W. Norren, & Peter C. Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial Edisi 14 Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen, D. R., Maryanne M. Mowen. 2012. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat
- Katili, J. (2013). Analisis Varians Biaya Operasional dalam Pengukuran Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). *Jurnal EMBA*, 4(1), 1262-1273.
- Nurhayati. 2010. *Manajemen Proyek*. Graha Ilmu : Jogjakarta.
- Husnan dan Pudjiastuti. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan (6th)*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Lestari, N. I. 2012. *Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi pada PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep*. Skripsi tidak diterbitkan. Makassar: Universitas Hasanuddin

Rosidah, E. & Krisnandi C. (2008). Peranan Anggaran Biaya produksi dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus pada PT Bineatama Kayone Lestari Tasikmalaya). *Jurnal Akuntansi FE Unsil*, 3 (1)..

Sasongko, C. & Safrida R. Parulian. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat

Teguh, Febriani. 2015. *Analisis Perbandingan Antara Anggaran Proyek dan Realisasinya pada Kontraktor CV. Molina*. Skripsi tidak diterbitkan. Makassar: Universitas Hasanuddin

Watania, J. I. (2013). Analisis Varians Biaya Operasional dalam Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT. Pengadaian. *Jurnal EMBA*, 3 (1), 692-702.

BOSOWA





LAMPIRAN

LAMPIRAN : Pertanyaan Wawancara

1. Mengapa sebelum suatu usaha atau proyek dijalankan perlu dilakukan studi kelayakan terlebih dahulu, padahal biaya dan waktu pengerjaannya cukup mahal dan lama?
2. Apa saja yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan selisih yang efisien pada material proyek ?
3. Apa yang menyebabkan adanya selisih yang efisien pada biaya overhead pabrik ?
4. Langkah-langkah apa yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan selisih yang menguntungkan pada akhir periode proyek ?