

**ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI PROYEK SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA ATAS PROYEK
PEMBANGUNAN ATM *DRIVE THRU* CIMB NIAGA
BINTARO PT SENTRA DESAIN KREASINDO**

SKRIPSI



Oleh

DIAH DWI TANTRI
NIM : 17520068

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI PROYEK SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA ATAS PROYEK
PEMBANGUNAN ATM *DRIVE THRU* CIMB NIAGA
BINTARO PT SENTRA DESAIN KREASINDO**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi (S.Akun)



Oleh

DIAH DWI TANTRI
NIM : 17520068

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

LEMBAR PERSETUJUAN

**ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI PROYEK SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA ATAS PROYEK
PEMBANGUNAN ATM *DRIVE THRU* CIMB NIAGA
BINTARO PT SENTRA DESAIN KREASINDO**

SKRIPSI

Oleh

DIAH DWI TANTRI

NIM : 17520068

Telah disetujui pada tanggal 27 Mei 2021

Dosen Pembimbing,



Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA.

NIP. 19770702 200604 2 001

Mengetahui,

Ketua Jurusan,

Dr. Hj. Nanik Wahyuni, S.E., M.Si., Ak., CA

NIP. 19720322 200801 2 005

LEMBAR PENGESAHAN
ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI PROYEK SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA ATAS PROYEK
PEMBANGUNAN ATM *DRIVE THRU* CIMB NIAGA
BINTARO PT SENTRA DESAIN KREASINDO

SKRIPSI

Oleh

DIAH DWI TANTRI

NIM : 17520068

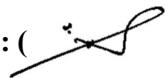
Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Pada 03 Juni 2021

Susunan Dewan Penguji:

TTD

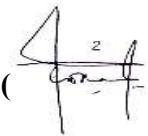
1. Ketua Penguji

Fadlil Abdani, M.A
NIP. 19930702 201903 1 009

:()

2. Dosen Pembimbing / Sekretaris

Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA
NIP. 19770702 200604 2 001

:()

3. Penguji Utama

Ulfi Kartika Oktaviana, SE., M.Ec., Ak., CA
NIP. 19761019 200801 2 011

:()

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan,

Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19720322 200801 2 005

SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Diah Dwi Tantri

Nim : 17520068

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya susun untuk memenuhi persyaratan kelulusan S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI PROYEK SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA ATAS PROYEK PEMBANGUNAN ATM DRIVE THRU CIMB NIAGA BINTARO PT SENTRA DESAIN KREASINDO

Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila pada kemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing maupun pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Bojonegoro, 27 Mei 2021

Hormat saya,



Diah Dwi Tantri

Nim: 17520068

PERSEMBAHAN

Syukur Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan jalan, kelancaran, kemudahan, serta berkah ilmunya kepada saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing kita ke jalan yang penuh dengan kebajikan.

Dengan ini saya persembahkan karya ini kepada kedua orang tua saya, Ibu Sulifah dan Alm Bapak Soleman yang telah memberikan jalan bagi saya untuk tetap bisa menuntut ilmu dan mengejar cita-cita yang saya impikan. Terima kasih serta syukur akan senantiasa saya haturkan atas doa dan semangat yang selalu diberikan.

Terima kasih untuk kakak saya yang selalu bersedia memberikan arahan selama pengerjaan skripsi ini. tanpa nasihat dan arahan yang diberikan skripsi ini tidak dapat terselesaikan dengan baik.

Terima kasih kepada keluarga Syaifudin yang senantiasa memberikan doa dan semangat agar tidak menyerah dalam mengerjakan skripsi ini.

Kepada sahabat saya Zila, Amira, Kharisma yang tidak lupa saling memberi semangat walaupun disaat bersamaan menempuh tugas akhir ini. Semoga selalu mendapat kelancaran dan berkah atas ilmu yang ditempuh selama ini.

Kepada teman-teman seangkatan yang sama-sama menempuh tugas akhir dan berbagi manis pahitnya perjalanan selama menempuh pendidikan

S.Akun

Serta kepada seluruh dosen dan dosen pembimbing yang senantiasa sabar dalam membimbing saya dalam menyelesaikan skripsi ini sehingga dapat terselesaikan dengan baik. Semoga Allah memberikan balasan yang luar biasa besar atas ilmu yang dibagikan. Aamiin..

HALAMAN MOTTO

Only efforts will make everything possible – BBH

Buatlah tujuan untuk hidup, kemudian gunakan segenap kekuatan untuk
mencapainya, kamu pasti berhasil – Ustman Bin Affan

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah mencurahkan rahmat serta hidayah-Nya dan memberi kelancaran sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Analisis Anggaran Dan Realisasi Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro” dengan baik dan lancar.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah menunjukkan jalan penuh kebajikan kepada umatnya yang penuh dengan khilaf dan dosa ini.

Penulis menyadari bahwa selama penyusunan tugas akhir skripsi ini banyak kendala yang terlewati dan tidak akan berhasil tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu H. Meldona, SE., MM., Ak., CA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan sehingga penelitian ini terselesaikan dengan baik.
5. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang yang turut membantu terselesaikannya penelitian ini.
6. Bapak Hely, ST selaku direktur PT Sentra Desain Kraesindo, Bapak Prabowo Achmad, ST selaku Project Manager dan M. Septian Teguh Prakoso, ST selaku SPV project yang telah membantu peneliti dalam

memperoleh data sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik dan benar.

7. Alm. Bapak, Ibu, Kakak, dan segenap keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa.
8. Teman-teman Jurusan Akuntansi Tahun 2017 yang telah menempuh ilmu bersama dan menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Demikian dari penulis, semoga penyusunan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat dan barokah ilmu untuk siapapun yang mengambil kesempatan untuk menimba ilmu. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan penulisan tugas akhir ini. Terima Kasih

Bojonegoro, 18 Mei 2021

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN	
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia)	xvii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.5 Batasan Penelitian	9
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	14
2.2.1 Pengertian Anggaran	14
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran	15
2.2.3 Jenis Anggaran	17
2.2.4 Pengertian Proyek.....	20
2.2.5 Jenis-Jenis Proyek	20

2.2.6 Pengertian Biaya.....	22
2.2.7 Biaya Standar	22
2.2.8 Pengertian Pengendalian	24
2.2.9 Fungsi Pengendalian.....	25
2.2.10 Analisis Penyimpangan (<i>Variance Analysis</i>)	26
2.2.11 Perencanaan Menurut Perspektif Islam	31
2.3 Kerangka Berpikir	34
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Jenis dan Pendekatan Data	36
3.2 Lokasi Penelitian	36
3.3 Subyek Penelitian	37
3.4 Data dan Jenis Data	37
3.5 Teknik Pengumpulan Data	38
3.6 Analisis Data	39
BAB 4 PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .	49
4.1 Paparan Data dan Hasil Penelitian	49
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	49
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	50
4.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan	50
4.1.4 Struktur Organisasi.....	53
4.1.5 Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro	56
4.1.6 Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro	64
4.2 Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	70
4.2.1 Analisis Varian Biaya Bahan Baku Langsung	70
4.2.2 Analisis Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung	82
4.2.3 Analisis Varian Biaya <i>Overhead</i> Proyek.....	92
4.2.4 Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek	96

4.2.5 Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek	99
BAB 5 PENUTUP	106
5.1 Kesimpulan.....	106
5.2 Saran.....	108
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN	110

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	10
Tabel 4.1 Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro.....	56
Tabel 4.2 Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro	64
Tabel 4.3 Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas Bahan Bahu atas Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro .	73
Tabel 4.4 Hasil Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas Bahan Bahu atas Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro .	78
Tabel 4.5 Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro	80
Tabel 4.6 Selisih (Varian) Tarif Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Selisih (Varian) Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung atas Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro	85
Tabel 4.7 Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro	87
Tabel 4.8 Hasil Selisih (Varian) Tarif Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Selisih (Varian) Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung atas Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro	91
Tabel 4.9 Selisih (Varian) Biaya <i>Overhead</i> atas Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro	93
Tabel 4.10 Selisih (Varian) Anggaran dan Realisasi atas Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro	97
Tabel 4.11 Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen atas Pengendalian Lanjutan Biaya Bahan Baku Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro.....	101
Tabel 4.12 Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen atas Pengendalian	

Lanjutan Biaya Tenaga Kerja Langsung Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro.....	103
---	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Skedul Pengerjaan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro	6
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	34
Gambar 3.1 Triangulasi Metode	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Proyek Pembangunan ATM <i>Drive Thru</i> CIMB Niaga Bintaro.....	53

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 BIODATA PENELITI	114
LAMPIRAN 2 FOTO Pengerjaan proyek ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro	115
LAMPIRAN 3 DOKUMEN PT Sentra Desain Kreasindo	116
LAMPIRAN 4 <i>DRAFT</i> WAWANCARA TERKAIT ANGGARAN DAN REALISASI ATAS PROYEK PEMBANGUNAN ATM <i>DRIVE THRU</i> CIMB NIAGA BINTARO	118

ABSTRAK

Diah Dwi Tantri. 2021, SKRIPSI. Judul: “Analisis Anggaran Dan Realisasi Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo”

Pembimbing: Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA.

Kata Kunci: Anggaran, Realisasi, Pengendalian Biaya,

Layanan infrastruktur untuk akses financial perlu dikembangkan untuk menunjang perkembangan perbankan di Indonesia. PT Sentra Desain Kreasindo membantu pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro sebagai penunjang akses financial. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah hasil penghitungan anggaran biaya atas proyek pembangunan dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Dari latar belakang tersebut penelitian ini dilakukan dengan judul “Analisis Anggaran Dan Realisasi Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo”.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan fokus penelitian yang meliputi anggaran dan realisasi biaya proyek. Analisis data yang digunakan untuk mengolah data sehingga lebih mudah untuk memahami informasi yang didapat yaitu dengan melakukan interview, analisa dokumentasi, dan triangulasi untuk menguji kredibilitas data yang diperoleh.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT Sentra Desain Kreasindo belum menginterpretasikan dengan cukup baik anggaran yang disusun. Hal tersebut dapat dilihat melalui total realisasi biaya yang lebih besar dibandingkan dengan total anggaran yang disusun menyebabkan adanya selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada biaya bahan baku. Selisih terjadi karena beberapa biaya bahan baku dari pekerjaan tambahan yang sebelumnya tidak ada dalam anggaran muncul dalam laporan realisasi. Sehingga, dari beberapa biaya yang muncul akibat tambahan pekerjaan akan dibuatkan budget tambahan oleh manager proyek untuk diajukan sebagai addendum (kerja tambah) dalam perhitungan akhir project. Sedangkan untuk biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead menunjukkan hasil tidak ada selisih yang berarti pengendalian biaya untuk kedua biaya tersebut telah diinterpretasikan secara tepat.

ABSTRACT

Diah Dwi Tantri. 2021. *THESIS*. Title: “*Budget Analysis and Realization of The Project as a Cost Control Tool for The Construction Project ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo*”

Advisor : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA.

Keywords : *Budget, Realization, Cost Control*

Infrastructure services for financial access need to be developed in order to support banking development in Indonesia. PT Sentra Desain Kreasindo helped the construction of ATM drive-thru CIMB Niaga Bintaro as financial access support. This study was conducted to find out if the results of calculating the cost budget for development projects can be used as a control tool. From this background, this research was conducted with the title "Budget Analysis and Project Realization as a Cost Control Tool for THE CIMB Niaga Bintaro Drive Thru ATM Development Project PT Sentra Desain Kreasindo".

This study use a descriptive qualitative approach that aims to illustrate the focus of research covering the budget and realization of project costs. Data analysis used to process data so that it is easier to understand the information obtained by conducting interviews, documentation analysis, and triangulation to test the credibility of the data obtained.

The results showed that the cost control conducted by PT Sentra Desain Kreasindo has not interpreted quite well the budget that was prepared. This can be seen through the total realization of costs greater than the total budget compiled causing an unfavorable difference in the cost of raw materials. The difference occurred because some of the raw material costs from additional work that were not previously in the budget appeared in the realization report. Thus, from some costs arising from additional work will be made an additional budget by the project manager to be submitted as an addendum (add-on work) in the final calculation of the project. As for direct labor costs and overhead costs show no difference which means cost control for both costs has been interpreted appropriately.

مستخلص البحث

دياح دوي تانترزي. 2021، بحث جامعي. العنوان: "تحليل الميزانية وتحقيق المشروع كأداة كأداة لمراقبة التكاليف عن مشروع بناء محرك عبر أجهزة الصراف الآلي جيمب نياغا (CIMB Niaga) بتتاروا شركة سينترا ديسين كريسيندوا".
المشرفة: الحاجة. ميلدونا، الماجستير.
الكلمات الرئيسية: الميزانية، التحقيق، مراقبة التكاليف.

تحتاج خدمات البنية التحتية للوصول المالي إلى التطوير لدعم تقدم المصرفي في إندونيسيا. ساعدت شركة سينترا ديسين كريسيندوا في بناء محرك عبر أجهزة الصراف الآلي جيمب نياغا لدعم الوصول المالي. كان الهدف من هذا المعرفة هل يمكن استخدام نتائج حساب الميزانية لمشروع تنموي كأداة الرقابة. من هذه الخلفية، تم إجراء هذا البحث تحت العنوان "تحليل الميزانية وتحقيق المشروع كأداة كأداة لمراقبة التكاليف عن مشروع بناء محرك عبر أجهزة الصراف الآلي جيمب نياغا (CIMB Niaga) بتتاروا شركة سينترا ديسين كريسيندوا".

استخدمت الباحثة منهج النوعي الوصفي يهدف إلى وصف محور البحث الذي يتضمن الميزانية وتحقيق تكاليف المشروع. تحليل البيانات المستخدم لمعالجة البيانات بحيث يسهل فهم المعلومات المحسولة يعني بتأدية المقابلات وتحليل الوثائق والتثليث لاختبار مصداقية البيانات المحسولة.

أظهرت النتائج أن مراقبة التكاليف التي قامت بها شركة سينترا ديسين كريسيندوا لم يفسر الميزانية المرتبة جيداً تماماً. يمكن ملاحظة ذلك من خلال إجمال تحقيق التكاليف التي تكون أكبر من إجمال الميزانية المرتبة مما يتسبب في الاختلاف غير الربحية في تكاليف المواد الخام. يحدث الاختلاف لأن بعض تكاليف المواد الخام من العمل الإضافي التي لم تكن موجودة من قبل في الميزانية تظهر في تقرير التحقيق. لذلك، من بعض التكاليف التي تنشأ بسبب العمل الإضافي، سيتم وضع الميزانية الإضافية من قبل مدير المشروع لتقديمها كملحق (عمل إضافي) في الحساب النهائي للمشروع. وفي الوقت نفسه، تظهر تكاليف العمالة المباشرة والتكاليف العامة أنه لا يوجد الفرق، مما يعني أنه تم تفسير مراقبة التكاليف على تكلفتين بشكل صحيح.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembentukan suatu anggaran dalam perusahaan merupakan dasar untuk dapat mencapai suatu tujuan. Pada dasarnya, manfaat disusunnya suatu anggaran dapat diperoleh melalui beberapa tahapan, yaitu tahapan paling awal dari penyusunan anggaran adalah sebagai alat penaksiran dari banyaknya biaya yang akan digunakan selama pelaksanaan kegiatan atau dapat disebut sebagai alat perencanaan. Suatu anggaran yang telah disahkan pada awal periode, tidak dapat diubah lagi nilainya. Ketika telah disahkan dan anggaran tersebut diubah nilainya, realisasi dari kegiatan tersebut seakan-akan terpisah dari anggaran yang telah ditetapkan. Tahapan kedua dari penyusunan anggaran yaitu sebagai suatu ketetapan aturan atau dapat disebut alat pengendalian. Anggaran yang dimaksud yaitu keseluruhan biaya yang digunakan selama pelaksanaan kegiatan dan bukan dari tiap elemen biaya. Hal tersebut dimaksudkan untuk memungkinkan adanya pengalihan elemen-elemen biaya yang dianggap menonjol, namun tetap tidak melalui ketetapan aturan dari keseluruhan biaya. Pada tahapan akhir, penyusunan anggaran dapat digunakan untuk menilai efisiensi dari realisasi pelaksanaan kegiatan atas dasar anggaran yang telah ditetapkan (Valianti, 2011).

Penyusunan anggaran dapat memberikan gambaran bagi pelaksana kegiatan mengenai jumlah biaya yang akan digunakan selama pengerjaan proyek. Biaya yang telah ditetapkan akan membantu perusahaan dalam mengawasi adanya

penyimpangan atau ketidakefisienan biaya dalam realisasinya. Salah satu contoh kasus yang terjadi, yaitu pada proyek pengaspalan jalan ruas Borong Loe timur – Bonto Bulaeng Kecamatan Gantarang. Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Bulukumba menyatakan proyek yang telah diselesaikan oleh CV Pratindo tersebut rusak tidak lama setelah proses pengerjaan selesai. Hal tersebut tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan dengan jumlah anggaran Rp1.9 Miliar. Sehubungan dengan itu, pihak PUPR akan melakukan sidak kepada kontraktor yang memegang proyek tersebut untuk memeriksa penyimpangan yang dilakukan (Salahuddin, 2021).

Soekresno (2000) mendefinisikan Lantatur atau sering dikenal dengan sebutan *drive thru* sebagai salah satu layanan yang dinilai efektif karena tidak mengharuskan penggunanya keluar dari kendaraan untuk mendapatkan suatu produk atau jasa. Layanan ini diperkenalkan pertama kali oleh Jordan Martin di Amerika Serikat pada tahun 1930-an. Organisasi bisnis penyedia layanan ini tidak hanya digunakan oleh perusahaan yang bergerak dalam bidang makanan saja, melainkan telah berkembang pada organisasi bisnis lain seperti layanan *teller bank*. ATM *drive thru* menjadi inovasi dalam industri keuangan jenis *digital payment system* yang menggunakan perpaduan teknologi *cloud computing* dan *artificial intelligence* yang diharapkan mampu memperkuat digitalisasi layanan *drive thru* (Fiansyah, 2019).

Indonesia sebagai negara berkembang membutuhkan infrastruktur seperti layanan ATM *drive thru* untuk menunjang kemajuan negara. Layanan ATM *drive thru* telah banyak diberikan oleh perbankan di Indonesia seperti BRI, BNI, CIMB

Niaga, dan lainnya untuk akses *financial* yang lebih efisien pada tempat-tempat yang dirasa jauh untuk mendapatkan akses tersebut. Fitur yang diberikan pun beragam, seperti transfer ke rekening bank sesama atau bank lain, informasi terkait rekening dan mutasi rekening, membayar macam-macam tagihan, dan fitur-fitur lainnya (Hutauruk, 2020). Layanan yang diberikan harus memperhatikan kebutuhan masyarakat luas. Selain untuk masyarakat umum, penyandang disabilitas juga memiliki hak untuk merasakan kenyamanan dalam bertransaksi. Layanan drive thru sebagai produk yang mengakomodasi kepentingan bersama, sehingga lebih ramah disabilitas. Hal tersebut dikarenakan ATM drive thru ini merupakan layanan yang penggunanya tidak harus turun dari kendaraan untuk dapat mengaksesnya, meskipun jumlah atm drive thru belum terlalu banyak di Indonesia (Safitri, 2020).

Infrastruktur sebagai salah satu dari sekian banyak pembangunan yang harus terus dikembangkan di Indonesia untuk menunjang kemajuan negara. Pembangunan erat kaitannya dengan jasa konstruksi yang menyediakan pelayanan bagi konsumen yang menginginkan tempat atau bangunan baru maupun memperbaiki fasilitas yang telah ada sebelumnya. Jasa konstruksi memiliki peran aktif dalam pembangunan proyek-proyek, baik swasta maupun pemerintahan. Salah satu proyek yang dapat dikerjakan oleh pihak jasa konstruksi adalah pembangunan layanan ATM *drive thru* ini. ATM *drive thru* ini merupakan layanan yang disediakan pengguna yang membutuhkan akses transaksi finansial selama bepergian tanpa menggunakan kartu debit (Alamsyah, 2020).

Undang-undang Nomor 2 Tahun 2017 tentang Jasa untuk memudahkan Konstruksi menyatakan bahwa jasa konstruksi merupakan suatu pelayanan atas jasa konsultasi terkait perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan atas pekerjaan konstruksi. Pekerjaan konstruksi yang dimaksudkan yaitu sebagian atau keseluruhan susunan perencanaan, pelaksanaan, dan juga pengawasan termasuk pekerjaan sipil, arsitektural, elektrikal, mekanikal, dan penataan lingkungan untuk memenuhi kelengkapan suatu bangunan maupun bentuk fisik lain.

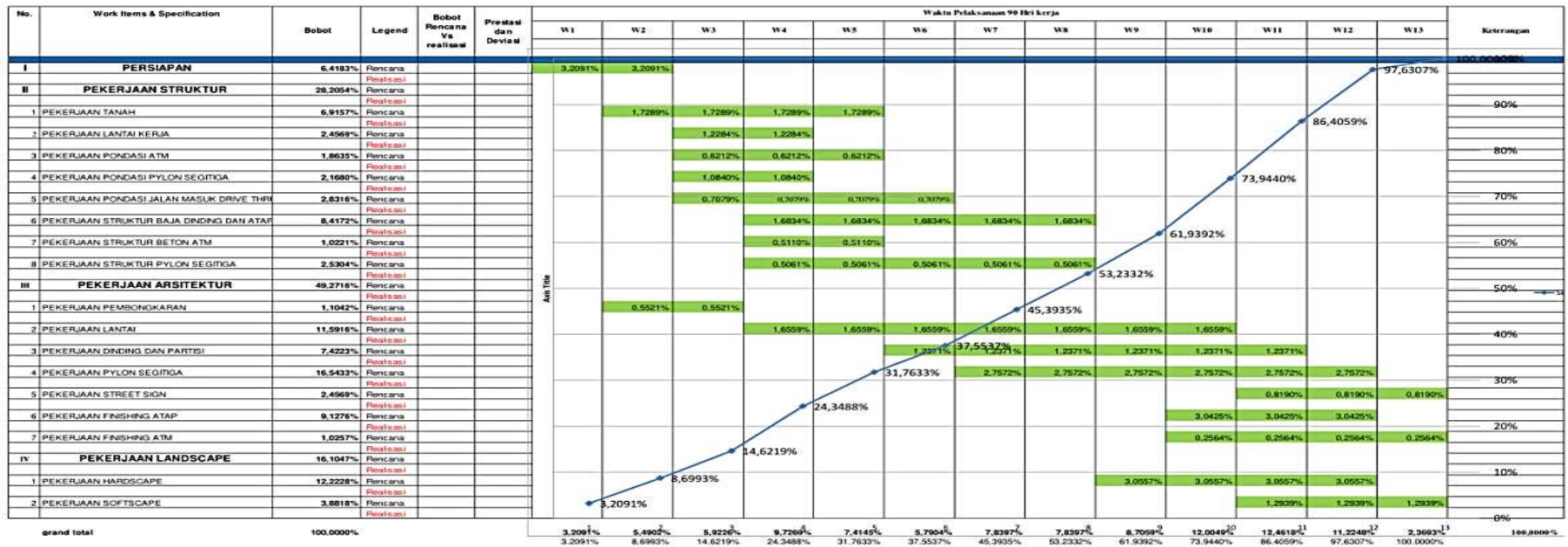
Sebelum menjalankan sebuah proyek, perusahaan akan membuat suatu perencanaan anggaran pembangunan yang disebut dengan Rencana Anggaran Biaya (RAB). Perencanaan anggaran biasanya dilakukan oleh pimpinan atau manajer proyek yang akan menjalankan proyek, dengan cara melakukan analisis mengenai hal-hal yang dibutuhkan selama pelaksanaan proyek berlangsung. Hal-hal yang dimaksud antara lain biaya tenaga kerja langsung, *overhead*, dan biaya lain-lain. Sumber dari Rencana Anggaran Biaya (RAB) proyek berasal dari harga pasar saat ini ditambah dengan persentase perkiraan harga pasar pada tahun selesainya proyek. Selisih biaya yang dianggarkan dan realisasi biaya dalam pengerjaan proyek merupakan hal yang wajar dan selalu terjadi di lapangan. Selisih tersebut bisa jadi menguntungkan (*favorable*) atau merugikan (*unfavorable*), tergantung bagaimana penyusunan Rencana Anggaran Biaya sebelum proyek dilaksanakan dan bagaimana pemanfaatan biaya selama proyek berlangsung (Hansen & Mowen, 2009).

PT Sentra Desain Kreasindo sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang kontraktor, arsitek, dan desain interior yang dinamis yang didasarkan pada

pandangan internasional. Sehubungan dengan kegiatan yang dilakukan, perusahaan yang telah melakukan banyak rancang bangun untuk desain dan interior pada beberapa Bank, seperti Bank DKI, Bank Danamon, Bank UOB Indonesia, Bank CIMB Niaga, dan beberapa Bank lainnya. Salah satu proyek yang dikerjakan yaitu pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro yang mulai dikerjakan pada bulan sekian dan berhasil selesai pada tahun sekian. Berikut dilampirkan skedul pengerjaan proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro:

Gambar 1.1
 Skedul Pengerjaan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

MASTER SCHEDULE -KURVA S
 ATM NIAGA DRIVE THRU CIMB NIAGA BINTARO
 BINTARO, TANGERANG SELATAN



Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo 2019

Melalui Gambar 1.1 di atas dapat diketahui bahwa dari skedul pelaksanaan kegiatan pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro yang disampaikan oleh pelaksana proyek ini menunjukkan bahwa waktu yang diestimasikan di dalam rencana anggaran dapat direalisasikan secara tepat waktu oleh perusahaan. Sehingga, kemungkinan yang seharusnya terjadi pada anggaran yang disusun memiliki selisih biaya yang menguntungkan bagi perusahaan jika dibandingkan dengan realisasi biaya selama penyelesaian proyek. Skedul tersebut merupakan pedoman bagi perusahaan dan memiliki fungsi sebagai pengendalian agar tidak terjadi pembengkakan yang signifikan atas biaya yang telah dianggarkan. Namun tidak menutup kemungkinan apabila terjadi selisih yang tidak menguntungkan selama pelaksanaan proyek yang diakibatkan oleh faktor alam atau faktor lain yang tak terduga sebelumnya seperti yang ditunjukkan dari penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), dan Dewi (2018).

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), Palijama (2018), Anugrah (2019), Dewi (2018), Putri (2020), dan Mony (2018), masing-masing penelitian memberikan kesimpulan yang hampir sama. Hasil yang di dapat selama penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh masing-masing perusahaan belum bisa dikatakan sebagai pengendalian yang efektif. Hal tersebut dikarenakan nilai dari anggaran yang disusun lebih kecil dari jumlah realisasinya, sehingga memberikan selisih yang merugikan (*unfavorable*) bagi perusahaan meskipun ada beberapa elemen yang memberikan keuntungan. Selain itu, terdapat faktor lain yang dapat memicu timbulnya selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam varian standar, seperti cuaca buruk, pekerjaan

terhambat karena keterlambatan bahan baku yang mengakibatkan adanya jam kerja tambahan. Sehingga, perlu dilakukan pengawasan secara berkala selama perencanaan anggaran serta selama proses penerjaan proyek berlangsung untuk menghindari adanya selisih yang berlebihan selama realisasi.

Beberapa faktor penyebab adanya selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek yang dipaparkan dalam penelitian sebelumnya, mengharuskan dilakukannya pengendalian agar tidak menimbulkan kendala atau penyimpangan yang dapat memberikan selisih yang dapat merugikan perusahaan. Sehingga, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Anggaran dan Realisasi Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya atas Proyek Pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, rumusan masalah yang diperoleh peneliti adalah apakah penghitungan anggaran atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Sentra Desain?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi permasalahan diatas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah hasil penghitungan anggaran biaya

atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Sentra Desain.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan atas penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap penelitian ini dapat menguji teori yang ada, sehingga dapat diambil kesimpulan atas pengujian yang dilakukan untuk mengembangkan teori yang sama di masa yang akan datang.

2. Manfaat Praktis

Peneliti berharap penelitian ini mampu memberikan kritik dan saran yang membangun bagi PT Sentra Desain Kreasindo dalam mengendalikan biaya yang dianggarkan dan pengelolaannya selama realisasi.

1.5 Batasan Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini difokuskan pada selisih yang timbul dari biaya yang dianggarkan dan realisasi yang terjadi di lapangan, atas proyek pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro yang dilaksanakan oleh PT Sentra Desain Kreasindo pada tahun 2019 lalu. Peneliti menggunakan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead sebagai subyek penelitian.

BAB 2 KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan tujuh penelitian terdahulu dengan topik penelitian yang sama terkait Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya sebagai Alat Pengendalian Biaya Proyek. Berikut hasil dari penelitian terdahulu yang menjadi referensi untuk mengembangkan penelitian ini, yaitu:

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode /Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Atssauri, F, 2016, Analisis Anggaran dan Realisasi Proyek Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek (Studi pada PT. Brantas Abipraya (Persero) di Jombang).	Anggaran dan realisasi biaya proyek	Metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus.	Sebagian dari biaya yang dianggarkan seperti biaya bahan baku dan biaya overhead menunjukkan hasil yang <i>favorable</i> karena perusahaan yang menjadi obyek penelitian selalu mengefisiensikan biaya bahan baku yang dibeli harus di bawah harga yang dianggarkan. Sebaliknya, hasil untuk biaya tenaga kerja langsung memperoleh hasil <i>unfavorable</i> . Hal tersebut dipicu oleh faktor tak terduga seperti perubahan cuaca, karena

Tabel 2.1 (Lanjutan)
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode /Analisis Data	Hasil Penelitian
				keterlambatan bahan baku yang mengakibatkan adanya jam kerja tambahan.
2.	Paliyama, 2018, Laporan Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Kinerja pada CV Putra Papua Sejahtera.	Anggaran dan realisasi biaya proyek	Metode kualitatif historis.	Anggaran biaya yang disusun oleh CV. Putra Papua Sejahtera dalam proyek pembangunan ruas jalan Kabupaten Tambrauw menunjukkan selisih yang tidak menguntungkan (<i>unfavorable</i>), hal tersebut dikarenakan anggaran yang disusun lebih kecil daripada realisasi biaya yang terjadi di lapangan.
3.	Dewi dan Setiowati, 2018, Analisis Varian Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek pada PT Kreasi Tiga Pilar (Positive) Studi untuk Proyek Sony Store Tahun 2014-2016.	Anggaran dan realisasi biaya proyek	Metode kualitatif.	Terdapat selisih (varian) tidak menguntungkan (<i>unfavorable</i>) pada biaya bahan baku dan biaya overhead anggaran yang diperkirakan cukup selama pelaksanaan proyek mengalami pembengkakan. Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan pengawasan secara berkala untuk menghindari adanya penyimpangan di

Tabel 2.1 (Lanjutan)
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode /Analisis Data	Hasil Penelitian
				lapangan.
4.	Mony, 2018, Analisis Anggaran Material Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus pada CV Niny Pratama).	Anggaran dan realisasi biaya proyek proyek	Metode kualitatif deskriptif.	Terdapat selisih menguntungkan (favorable) antara anggaran yang disusun perusahaan dengan realisasi biaya pada biaya material selama pelaksanaan proyek dikarenakan harga yang digunakan dalam penyusunan anggaran menggunakan harga pasar. Pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan pengawasan secara berkala pada penyusunan anggaran maupun selama pengerjaan proyek.
5.	Anugrah, 2019, Analisis Penerapan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja pada PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan.	Anggaran	Metode kualitatif deskriptif.	Anggaran Biaya yang disusun oleh PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas menunjukkan bahwa anggaran belum berfungsi secara efektif dalam mengendalikan biaya. Hal tersebut dibuktikan pada realisasi biaya yang lebih besar dibandingkan dengan biaya yang

Tabel 2.1 (Lanjutan)
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode /Analisis Data	Hasil Penelitian
				dianggarkan.
6.	Putri dan Yulianti, 2020. Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Proyek Pembangunan Tower Telekomunikasi Di Lombok	Anggaran dan realisasi biaya proyek	Metode kualitatif deskriptif.	Terdapat selisih <i>unfavorable</i> pada biaya bahan baku dan biaya overhead pada proyek pembangunan Tower Telekomunikasi yang disebabkan adanya ketidakefektifan perusahaan dalam meramalkan kenaikan harga dan jumlah yang dibutuhkan selama pelaksanaan proyek. Pengendalian biaya yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan menyusun anggaran dengan melakukan perkiraan terhadap kenaikan harga.
7.	Afifah, 2020, Analisis Anggaran Biaya Proyek Preservasi Jalan Jolostro-Kedungsalam-Balekambang-Sendangbiru Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Gunung Mujur Indonesia	Anggaran dan realisasi biaya proyek	Metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus.	Hasil yang diperoleh yaitu pengendalian biaya dilakukan dengan baik, terbukti dengan jumlah biaya yang dianggarkan lebih besar dari realisasi biayanya. Akan tetapi, peningkatan pengendalian tetap harus dilakukan untuk memperoleh hasil yang maksimal karena masih ada beberapa yang <i>unfavorable</i> .

Faktor yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada obyek penelitiannya, dimana obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah anggaran dan realisasi biaya atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro yang dilaksanakan oleh PT Sentra Desain Kreasindo. Adanya perbedaan metode penelitian menggambarkan adanya perbedaan tujuan yang diharapkan oleh masing-masing peneliti, peneliti yang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif memiliki tujuan untuk menjelaskan suatu peristiwa secara aktual. Sedangkan peneliti yang menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus bertujuan untuk memberi gambaran yang mendalam pada suatu objek penelitian. Peneliti yang menggunakan metode kualitatif historis, memiliki tujuan untuk mengetahui suatu kejadian yang telah terjadi pada masa lampau, sehingga peneliti dapat mempelajari kegagalan yang pernah terjadi dan memberikan solusi yang dirasa sesuai untuk menghindari kegagalan yang sama.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Anggaran

Nafarin (2013) mendefinisikan anggaran sebagai rencana tertulis atas suatu kegiatan dalam organisasi yang diinterpretasikan dalam satuan uang, tetapi tetap bisa dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Anggaran perusahaan merupakan proses penyusunan anggaran dalam mewujudkan tujuan organisasi dalam memperoleh keuntungan atau sebuah pendekatan yang sistematis dan formal dalam melaksanakan tanggung jawab dalam perusahaan, serta koordinasi dan pengawasan (Sunyoto, 2012).

Sedangkan Sasongko dan Parulian (2013) mendefinisikan anggaran sebagai rencana kerja yang dilakukan perusahaan dalam suatu periode yang terjabarkan secara kuantitatif. Informasi yang terkandung dalam anggaran yaitu jumlah produk dan harga jual untuk masa depan. Definisi lain anggaran yaitu sebagai suatu rencana yang disusun menjadi satu yang dijelaskan secara kuantitatif dalam suatu periode untuk meminimalisir adanya risiko penyimpangan di masa yang akan datang (Sulistiyowati et al, 2020).

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa kegiatan pokok dari suatu anggaran perusahaan yaitu sebagai rencana kerja yang disusun secara sistematis oleh organisasi dan diinterpretasikan dalam satuan uang, barang atau jasa untuk kegiatan yang akan terjadi di masa depan.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran

Sasongko dan Parulian (2013) menyatakan tujuan disusunnya suatu anggaran yaitu untuk memprediksi tingkat operasional perusahaan dan keuangan pada perusahaan di masa yang akan datang. Adapun untuk mencapai tujuan itu, sebuah anggaran mempunyai beberapa fungsi yang berhubungan dengan proses pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut antara lain perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), menggerakkan (actuating), dan pengendalian (controlling) (Nafarin, 2013). Anggaran memiliki dua fungsi utama yang berkaitan erat dengan empat fungsi manajemen, yaitu :

1. Alat Perencanaan

Anggaran termasuk bagian dari fungsi perencanaan (planning), merupakan suatu program kerja yang digunakan sebagai panduan oleh anggota organisasi dalam melaksanakan tugas. Anggaran sebagai suatu konsep yang diusahakan untuk terealisasi. Anggaran menunjukkan arah dan tujuan yang dapat dicapai oleh anggota organisasi dalam pelaksanaan tugas pada periode tertentu. Jika sebuah organisasi tidak menyusun suatu anggaran untuk kegiatan yang akan dilaksanakan, maka sama halnya organisasi tersebut tidak memiliki arah maupun sasaran yang harus dicapai pada periode tersebut.

2. Alat Pengendalian

Anggaran termasuk bagian dari fungsi pengendalian (controlling), merupakan instrumen yang digunakan untuk menilai aktivitas dari setiap unit organisasi apakah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Fungsi anggaran dalam hal ini yaitu sebagai standar perusahaan dalam menilai aktivitas yang akan dikerjakan oleh setiap unit organisasi tersebut apakah telah sesuai dengan ketetapan yang telah direncanakan atau tidak. Jika realisasi dari setiap manajemen memiliki hasil yang lebih baik daripada yang dianggarkan, maka manajemen tersebut dikatakan telah memenuhi standar yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika realisasi dari manajemen tersebut memiliki hasil yang kurang daripada yang dianggarkan, maka manajemen tersebut memenuhi standar yang telah direncanakan.

Anggaran memiliki manfaat yang cukup banyak, seperti yang dijelaskan oleh Nafarin (2013), antara lain:

1. Segala bentuk aktivitas dapat terarah sehingga tujuan lebih mudah tercapai.
2. Sebagai alat untuk menilai kinerja pegawai.

3. Sebagai motivasi yang mendorong kinerja pegawai.
4. Menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri pegawai.
5. Meminimalisir adanya pembengkakan biaya selama pelaksanaan kegiatan.
6. Segala bentuk sumber daya yang ada dapat digunakan seefisien mungkin.

2.2.3 Jenis Anggaran

Nizar L (2013) mendefinisikan anggaran sebagai rencana yang secara keseluruhan tersusun dan dinyatakan dalam unit moneter untuk sumber daya dan operasional perusahaan untuk periode yang akan datang. Anggaran harus disusun oleh setiap perusahaan yang terdiri atas beberapa jenis anggaran. Suatu kegiatan yang akan dilaksanakan perusahaan untuk periode mendatang harus disusun dengan anggaran yang lengkap. Jika suatu perusahaan tidak menyusun anggaran secara lengkap, maka anggaran tidak dapat dilaksanakan secara baik. Hal tersebut dikarenakan, walaupun kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan tersebut tetap dapat diajalkan, tetapi kegiatan tersebut tidak dapat dinilai hasilnya (Rudianto, 2009).

Pada umumnya anggaran perusahaan dikategorikan menjadi beberapa kelompok, antara lain:

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan program kerja yang terdiri atas keseluruhan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dalam suatu periode tertentu.

2. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan adalah rencana kerja yang disusun perusahaan untuk menghasilkan laba dalam periode tertentu. Penyusunan anggaran pendapatan dapat didasarkan pada jenis produk, kelompok konsumen, kelompok wiraniaga, maupun wilayah pemasaran. Biasanya, pada kelompok anggaran ini telah tercantum perkiraan terkait adanya keadaan tertentu yang berada diluar kendali perusahaan, misalnya kondisi perekonomian dan perubahan harga jual pesaing.

3. Anggaran Biaya

Anggaran biaya sebagai dasar biaya yang disusun oleh perusahaan dalam menghasilkan pendapatan yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran biaya dapat didasarkan pada ragam biaya yang akan digunakan. Kumpulan anggaran ini akan dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner. Anggaran biaya terukur disusun perusahaan guna menilai efisiensi dan dalam hal ini manajer operasional memiliki kewenangan atas tercapainya tujuan yang telah direncanakan. Sedangkan anggaran biaya diskresioner tidak disusun untuk menilai efisiensi, sehingga penyusun anggaran hanya berwenang untuk mengeluarkan biaya dengan jumlah yang telah ditetapkan.

4. Anggaran Laba

Anggaran laba merupakan besaran laba yang diharapkan dapat dihasilkan perusahaan untuk periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran laba sebagai gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya merupakan rangkuman hasil penjumlahan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

5. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan merupakan konsep pendukung untuk kegiatan operasional perusahaan. Anggaran ini tidak memiliki hubungan secara langsung dengan kegiatan perusahaan dalam memperoleh dan menjual produk perusahaan.

6. Prosedur Penyusunan Anggaran

Penyusunan suatu anggaran harus ditetapkan berdasarkan suatu pendekatan, hal tersebut didasarkan pada kebijakan yang ditetapkan oleh masing-masing perusahaan dan memperlihatkan penanggungjawab dari penyusunan anggaran tersebut. Nafarin (2013) menyatakan terdapat beberapa tahapan dalam proses penyusunan anggaran, antara lain:

1) Menetapkan pedoman anggaran

Anggaran yang disusun untuk periode yang akan datang harus dikerjakan beberapa bulan sebelum anggaran periode berikutnya, sehingga anggaran tersebut siap digunakan pada awal periode anggaran.

2) Menyiapkan anggaran

Pada proses penyusunan anggaran, pihak-pihak terkait menyiapkan ramalan (forecasting) untuk penyusunan anggaran.

3) Menentukan anggaran

Seluruh manajer dan direksinya melakukan rapat dan kegiatannya mencakup:

- a. Merapatkan penyesuaian akhir dari anggaran yang disusun.
- b. Melakukan koordinasi dan telaah komponen anggaran.
- c. Tahap pengesahan dan distribusi anggaran.

4) Pelaksanaan anggaran

Sebagai bentuk pengawasan, masing-masing manajer perusahaan membuat laporan realisasi yang kemudian dibandingkan dengan anggaran yang disusun. Hasil yang didapatkan akan disampaikan kepada pihak direksi.

2.2.4 Pengertian Proyek

Secara umum, proyek merupakan aktivitas yang mencakup unit-unit sumber daya yang terkumpul pada suatu tempat dalam organisasi tertentu untuk periode waktu yang telah ditetapkan untuk pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan tertentu (Haming, 2003). Berikut merupakan kegiatan proyek yang biasanya dilaksanakan untuk berbagai jenis bidang, antara lain:

1. Pembangunan fasilitas baru

Merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk membangun suatu tempat yang baru dan benar-benar keberadaannya belum ada, sehingga terdapat penambahan usaha baru.

2. Perbaikan fasilitas yang telah ada

Merupakan kegiatan yang dilaksanakan untuk melanjutkan suatu usaha yang sebelumnya telah ada, namun membutuhkan tambahan atau perbaikan.

2.2.5 Jenis-Jenis Proyek

Nurhayati (2010) membagi jenis-jenis proyek menjadi beberapa kategori, yaitu :

1. Proyek Engineering Manufaktur

Jenis proyek ini mempunyai kegiatan utama untuk menghasilkan produk baru. Contoh untuk proyek ini adalah pembuatan komputer, kendaraan, dan lain-lain.

2. Proyek Engineering Konstruksi

Jenis proyek ini mempunyai kegiatan utama melakukan pengkajian kelayakan, desain engineering, pengadaan, dan konstruksi. Contoh untuk proyek ini yaitu bangunan pabrik, jalan layang, pembangunan real estate, dan lain-lain.

3. Proyek Penelitian dan Pengembangan

Jenis proyek ini mempunyai kegiatan utama melakukan pengembangan pada suatu produk tertentu. Contoh untuk jenis proyek ini seperti penelitian pengaruh tingkat pendidikan terhadap kesadaran berpolitik, pengaruh penggunaan suatu metode untuk pembuatan sebuah produk, dan lain-lain.

4. Proyek Pelayanan Manajemen

Jenis proyek ini mempunyai kegiatan utama dalam membangun sistem informasi manajemen, efisiensi sistem dan pengembangan, mengverifikasi, menggabungkan dan mengambilalih, serta melakukan perancangan strategi untuk mencegah penggunaan obat terlarang dan kriminalitas, memberikan bantuan pada daerah yang terdampak musibah, dan lain-lain.

5. Proyek Kapital

Jenis proyek ini biasa digunakan oleh badan usaha pemerintah. Kegiatan yang dilakukan oleh jenis proyek ini yaitu penyiapan lahan, pembebasan tanah, pembelian material dan peralatan, manufaktur dan konstruksi dan pembangunan fasilitas produksi.

2.2.6 Pengertian Biaya

Mulyadi (2012) mendefinisikan biaya ke dalam artian umum dan sempit. Secara umum biaya merupakan suatu pengorbanan ekonomis, yang diukur dalam satuan mata uang, sebagai bentuk pengeluaran untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan dalam artian sempit, biaya merupakan suatu pengorbanan ekonomis dalam rangka untuk mendapatkan aset yang biasa disebut harga pokok, atau dapat diartikan sebagai bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam suatu usaha untuk menghasilkan pendapatan.

Kardinal (2014) mendefinisikan biaya sebagai kas atau setara kas yang dikeluarkan untuk mendapatkan barang atau jasa yang dapat memberikan manfaat kepada perusahaan baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang. Biaya memiliki arti yang berbeda dengan beban. Biaya diartikan sebagai pengorbanan sumber daya perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan. Sedangkan beban dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan (Dewi, 2013).

2.2.7 Biaya Standar

Mulyadi (2012) mendefinisikan biaya standar sebagai biaya yang ditetapkan di awal, yang dikeluarkan untuk menghasilkan satu unit produk pada suatu kegiatan tertentu, dibawah asumsi keadaan perekonomian, efisiensi, dan aspek-aspek lain tertentu. Sedangkan menurut Carter William (2011) biaya standar merupakan biaya yang telah ditetapkan di awal untuk menghasilkan satu unit atau sejumlah produk untuk periode tertentu. Dalam arti luas biaya standar diartikan sebagai biaya yang

telah ditentukan terlebih dahulu untuk menghasilkan satu atau sejumlah produk pada suatu periode tertentu untuk waktu yang akan datang.

Sistem biaya standar sebagai suatu prosedur akuntansi biaya yang digunakan untuk mengolah laporan biaya yang ada sehingga manajemen dapat mendeteksi kegiatan-kegiatan yang dianggap menyimpang dari biaya-biaya standar yang telah ditetapkan. Sebelum pelaksanaan proyek, suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi akan membuat sebuah perencanaan biaya yang dikenal dengan Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan Realisasi Anggaran Pelaksanaan. Kedua laporan ini memberikan informasi yang berbeda, RAB memberikan informasi terkait biaya yang diasumsikan akan digunakan selama pengerjaan proyek, sedangkan RAP memberikan informasi terkait biaya aktual yang dikeluarkan oleh masing-masing elemen proyek seperti material, tenaga kerja, dan peralatan (Tolangi, 2012).

Tolangi (2012) menyatakan formulasi untuk penghitungan RAB dan RAP dalam sebuah proyek, antara lain:

1. Rencana Anggaran Biaya (RAB)

Informasi yang tercakup dalam Rencana Anggaran Biaya ini merupakan nilai aktual yang ditetapkan perusahaan (RAP) ditambah overhead umum dan 10% profit perusahaan. Formulasi yang menggambarkan informasi tersebut, yaitu:

$$\text{RAB} = \text{RAP} + \text{Profit}$$

$$\text{RAP} = \text{RAB} - 10\% \text{ RAB}$$

$$\text{RAP} = 0,9 \times \text{RAB}$$

2. Realisasi Anggaran Pelaksanaan

Realisasi Anggaran Pelaksanaan (RAP) atau actual cost proyek terbagi menjadi dua, antara lain:

1) Biaya Tidak Langsung (Overhead Umum)

Perhitungan besarnya biaya tidak langsung proyek diambil sebesar 5% dari RAB.

2) Biaya Langsung

Perhitungan besarnya biaya langsung yaitu diambil dari selisih antara RAP dengan biaya tidak langsung, atau dapat diformulasikan:

$$\begin{aligned}\text{Biaya langsung} &= \text{RAP} - \text{biaya tidak langsung} \\ &= (0,9 \times \text{RAB}) - (0,05 \times \text{RAB}) \\ &= 0,85 \times \text{RAB}\end{aligned}$$

2.2.8 Pengertian Pengendalian

Draft (2007) mendefinisikan pengendalian sebagai usaha sistematis manajemen dalam mencapai tujuan. Kegiatan yang dilaksanakan diawasi secara terus-menerus untuk memastikan bahwa hasil yang akan diperoleh sesuai dengan batasan yang direncanakan. Hasil aktual akan dibandingkan dengan rencana, jika hasil yang diperoleh terdapat perbedaan yang signifikan maka dapat dilakukan perbaikan. Pengendalian sebagai bagian dari fungsi manajemen dapat diartikan sebagai pembatasan atas kegiatan karyawan, menetapkan suatu target bagi organisasi dan cara memenuhi target tersebut, serta melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Manajemen harus memonitoring apakah organisasi tersebut telah bergerak menuju tujuannya.

Anthony dan Govindarajan (2005) membagi setiap sistem pengendalian paling sedikit memiliki empat elemen, yaitu:

1. Pelacak (Detector) atau Sensor

Merupakan suatu alat yang digunakan sebagai tolak ukur sesuatu yang sebenarnya terjadi dalam sistem yang tengah dikendalikan.

2. Penilai (Assessor)

Merupakan suatu alat yang digunakan untuk menetapkan relevansi dari aktivitas nyata dengan cara membandingkan dengan berbagai metode yang sebenarnya terjadi.

3. Umpan Balik (Effector)

Merupakan suatu alat untuk mengalihkan perilaku jika assessor membuktikan kebutuhan untuk melaksanakan hal tersebut.

4. Jaringan Komunikasi

Merupakan alat dalam menentukan informasi antara detector, assessor dan effector.

2.2.9 Fungsi Pengendalian

Fattah (2007) mendefinisikan pengendalian sebagai sebuah proses pengamatan dari pelaksanaan suatu kegiatan secara keseluruhan untuk memastikan bahwa semua kegiatan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai rencana yang telah

ditetapkan. Fungsi pengendalian dapat dikatakan berjalan dengan baik apabila memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Pengendalian harus dirancang dengan baik untuk dapat digunakan sebagai alat ukur prosedur pengendalian yang dilaksanakan memberikan hasil atau tidak.
- 2) Menggambarkan sifat pengawasan yang berbeda pada masing-masing unit yang diawasi.
- 3) Melaporkan penyelewengan dengan segera.
- 4) Pengawasan yang dilakukan harus bersifat dinamis, ekonomis, dan fleksibel.
- 5) Mampu menggambarkan pola kerja tiap bidang organisasi, sebagai contoh terkait standar biaya. Apabila biaya yang digunakan dalam suatu kegiatan melebihi biaya standar maka pola kerja bidang tersebut dianggap tidak wajar.
- 6) Menjamin adanya perlakuan tindakan korektif, yaitu cepat mendeteksi adanya kesalahan, tempat terjadinya kesajalah, dan yang bertanggung jawab atas kesalahan tersebut.

2.2.10 Analisis Penyimpangan (*Variance Analysis*)

Witjaksono (2013) mendefinisikan selisih atau varian sebagai perbedaan yang timbul dari perhitungan rencana (anggaran) dengan hasil (realisasi). Formulasi ini muncul dari teori “Ronald Sir Fisher” yang ditunjang pula oleh penelitian yang didukung dengan penelitian-penelitian serupa yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Hansen & Mowen (2009) mendefinisikan analisis varian sebagai pembandingan antara kuantitas input aktual yang telah ditambah harga (realisasi) dengan standar

kuantitas input yang telah ditambah harga (anggaran). Selisih yang timbul dapat bersifat menguntungkan perusahaan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Varian yang menguntungkan timbul apabila realisasi biaya lebih kecil dibandingkan dengan anggaran biaya atau biaya standar. Sedangkan varian tidak menguntungkan, timbul apabila realisasi biaya lebih besar daripada biaya standar atau anggaran yang disusun. Terdapat 3 elemen yang tercakup dalam analisis varian, yaitu varian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Analisis varian penting untuk digunakan oleh perusahaan guna mengetahui penyebab terjadinya selisih antara anggaran yang telah disusun sebelumnya dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Sehingga hasil yang diperoleh dari analisis dapat digunakan oleh perusahaan untuk meminimalisir adanya tindakan yang merugikan perusahaan.

Analisis varian terdiri dari tiga macam, antara lain:

1. Analisis Varian Biaya Bahan Baku Langsung

Simamora (2012) menyatakan bahwa varian biaya bahan baku ini dapat timbul apabila realisasi biaya yang dikeluarkan berbeda dengan biaya yang telah dianggarkan sebelumnya. Terdapat dua macam varian yang dapat digunakan untuk menganalisis biaya bahan baku, yaitu:

- 1) Varian Harga Bahan Baku

Selisih ini timbul apabila pembelian bahan baku yang dilakukan perusahaan memiliki harga yang lebih tinggi atau lebih rendah dari biaya yang ditetapkan dalam anggaran. Formulasi yang dapat digunakan dalam menghitung selisih harga bahan baku yaitu:

$$\mathbf{SH = (HSt - HS) \times KS}$$

SH = Selisih Harga

HSt = Harga Standar/ yang dianggarkan

HS = Harga Sebenarnya/ yang terealisasi

KS = Kuantitas Sebenarnya/ yang terealisasi

Apabila hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa harga yang sesungguhnya terjadi lebih kecil dari harga yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul akan menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya, apabila harga yang sesungguhnya terjadi lebih besar dari harga yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul tidak menguntungkan (*unfavorable*).

2) Varian Kuantitas Bahan Baku

Selisih ini timbul apabila kuantitas bahan baku yang sesungguhnya digunakan lebih besar atau lebih kecil dari kuantitas bahan baku yang telah ditetapkan dalam anggaran. Formulasi yang dapat digunakan dalam menghitung selisih kuantitas bahan baku yaitu:

$$\mathbf{SK = (KSt - KS) \times HSt}$$

SK = Selisih Kuantitas/ Efisiensi

KSt = Kuantitas Standar/ yang dianggarkan

KS = Kuantitas Sebenarnya/ yang terealisasi

HSt = Harga Standar/ yang dianggarkan

Apabila hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa kuantitas yang sesungguhnya digunakan lebih kecil dari kuantitas yang telah ditetapkan maka selisih yang

timbul akan menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya, apabila kuantitas yang sesungguhnya digunakan lebih besar dari kuantitas yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul tidak menguntungkan (*unfavorable*).

2. Analisis Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Varian biaya tenaga kerja langsung dapat timbul apabila biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan berbeda dengan jumlah biaya tenaga kerja langsung yang telah ditetapkan dalam anggaran. Terdapat dua macam varian yang dapat digunakan untuk menganalisis biaya tenaga kerja langsung, yaitu:

1) Varian Tarif Tenaga Kerja Langsung

Selisih ini dapat timbul apabila tarif upah yang sesungguhnya dikeluarkan tidak sesuai dengan tarif upah yang telah ditetapkan dalam anggaran. Formulasi yang dapat digunakan dalam menghitung selisih tariff tenaga kerja langsung yaitu:

$$\text{STU} = (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt}$$

STU = Selisih Tarif Upah

TUSt= Tarif Upah Standar/ yang dianggarkan

TUS = Tarif Upah Sebenarnya/ yang terealisasi

JKSt = Jam Kerja Standar/ yang dianggarkan

Apabila hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa tarif upah tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan lebih kecil dari tarif upah yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul akan menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya, apabila tarif upah tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dikeluarkan lebih besar dari tarif upah yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul tidak menguntungkan (*unfavorable*).

2) Varian Efisiensi Tenaga Kerja Langsung

Selisih ini dapat timbul apabila waktu yang digunakan sesungguhnya tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dalam anggaran. Formulasi yang dapat digunakan dalam menghitung selisih efisiensi tenaga kerja langsung yaitu:

$$\text{SEU} = (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt}$$

SEU = Selisih Efisiensi Upah

JKSt = Jam Kerja Standar/ yang dianggarkan

JKS = Jam Kerja Sebenarnya/ yang terealisasi

TUSt = Tarif Upah Standar/ yang dianggarkan

Apabila hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa waktu yang digunakan sesungguhnya lebih kecil dari waktu yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul akan menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya, apabila waktu yang digunakan sesungguhnya lebih besar dari waktu yang telah ditetapkan maka selisih yang timbul tidak menguntungkan (*unfavorable*).

3. Analisis Varian Biaya *Overhead* Pabrik (BOP)

Varian ini menggunakan standar metode selisih pengeluaran (*spending variance*) atau selisih anggaran yang merupakan varian biaya yang timbul akibat adanya selisih antara biaya *overhead* pabrik yang sesungguhnya dikeluarkan dengan realisasi biaya *overhead* pabrik.

Formulasi selisih pengeluaran (*Spending Variance*) yang digunakan untuk menghitung varian biaya *overhead* pabrik yaitu:

BOP yang terealisasi

xxx

BOP tetap pada kapasitas yang dianggarkan	<u>xxx-</u>
BOP variabel yang terealisasi	xxx
BOP variabel pada jam yang dianggarkan	<u>xxx-</u>
Selisih pengeluaran (<i>Favorable/Unfavorable</i>)	xxx

2.2.11 Perencanaan Menurut Perspektif Islam

Konsep Perencanaan erat kaitannya dengan mempelajari kejadian masa lalu untuk memperbaiki sesuatu yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal tersebut telah tersirat dalam firman Allah dalam QS. Al Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِإِعَادٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahan:

Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr:18)

Abdullah dalam Zulfikar (2004) menyatakan bahwa salah satu landasan teori perencanaan dalam Islam yaitu kalimat *maa qaddamat lighad* yang terdapat dalam QS. Al Hasyr ayat 18. Teori perencanaan tidak hanya berorientasi pada dunia melainkan juga untuk akhirat. Pendapat Imam al-Ghozali mengenai QS. Al Hasyr

ayat 18 sebagai sebuah perintah untuk selalu introspeksi diri dalam meningkatkan iman dan taqwa kepada Allah SWT. Hari ini harus lebih baik dibandingkan dengan hari kemarin, dan hendaklah memperhatikan setiap perbuatan yang dikerjakan dan membekali diri dengan baik.

Berbeda dengan tafsir yang dikemukakan oleh Shihab (2005), QS. Al Hasyr ayat 18 memiliki kaitan dengan konsep perencanaan. Kalimat *waltandzur nafsumma qoddamat lighad* memiliki arti bahwa manusia hendaknya merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengannya selama hidup, untuk mencapai tujuan atau kenikmatan yang diharapkan. Sebagai contoh seorang pekerja yang telah menyelesaikan pekerjaan dituntut untuk dapat menyempurnakan hasil pekerjaannya, kemudian pekerja tersebut memperbaiki apa yang masih kurang, sehingga apabila tiba waktunya pekerjaan tersebut diperiksa maka kekurangan tersebut tidak ada lagi. Seperti yang telah disabdakan Rasulullah SAW:

حاسب نفسه في الدنيا قبل أن يحاسب يوم القيامة

Terjemahan:

Orang yang cerdas adalah orang yang mampu menghitung-hitun amal perbuatannya dan mempersiapkan amalan untuk hari esok. (HR. at-Turmudzi:2005)

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ ۚ عَدُوُّ اللَّهِ وَعَدُوُّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُوهُمْ ۗ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ ۗ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Terjemahan:

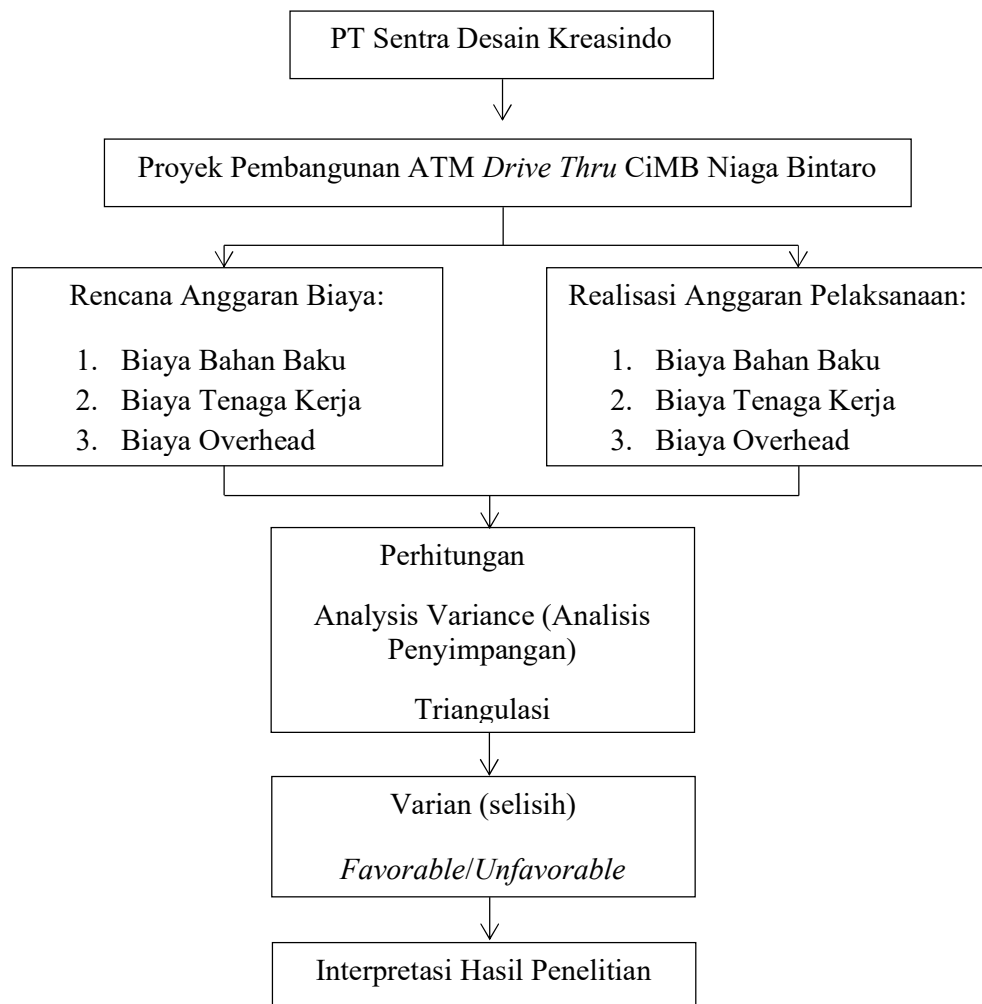
Dan siapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang (yang dengan persiapan itu) kamu menggentarkan musuh Allah dan musuhmu dan orang-orang selain mereka yang kamu tidak mengetahuinya; sedang Allah mengetahuinya. Apa saja yang kamu nafkahkan pada jalan Allah niscaya akan dibalasi dengan cukup kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya (dirugikan). (QS. Al-Anfal:60)

Shihab (2005) dalam buku tafsir al-Misbah menjelaskan bahwa dalam ayat ini memberi suatu keharusan untuk memperhatikan hukum kausalitas (sebab-akibat). Oleh sebab itu melalui firman-Nya, Allah memberikan pesan ‘*siapkanlah untuk menghadapi mereka*’ dan ‘*dari yang kamu sanggupi*’ untuk mempersiapkan ‘*kekuatan*’ dengan ‘*kuda-kuda yang telah ditambat*’.

Pernyataan dalam tafsir tersebut menunjukkan bahwa suatu perencanaan merupakan bentuk persiapan untuk segala sesuatu yang akan terjadi di masa depan. Hukum kausalitas (sebab-akibat) digunakan sebagai tolak ukur atas kesiapan dari suatu perencanaan yang disusun, yang menjadi patokan untuk hasil yang akan diperoleh kedepannya.

2.3 Kerangka Berpikir

Sugiyono (2015) mendefinisikan kerangka berpikir sebagai sintesa yang menggambarkan keterkaitan antara variabel yang diteliti sebagai tuntunan dalam memecahkan masalah penelitian dan merumuskan hipotesis yang berbentuk bagan alur yang diberikan penjelasan kualitatif.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Penelitian ini berawal dari wawancara kepada pihak pelaksana proyek terkait dengan permasalahan yang akan dibahas, selain itu peneliti juga melakukan wawancara kepada bagian perencanaan dan pengendalian untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal. Kemudian peneliti mengumpulkan data berdasarkan catatan-catatan dan laporan yang terdapat dalam perusahaan. Data yang diperoleh berupa laporan Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan Realisasi Anggaran Pelaksanaan (RAP) yang kemudian diolah dan dianalisis oleh peneliti dengan membandingkan biaya-biaya terkait, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead yang ditetapkan dalam anggaran dengan jumlah yang digunakan selama pelaksanaan.

Setelah dilakukan perhitungan antara anggaran dan realisasi, peneliti akan memperoleh hasil yang menunjukkan kualitas dari penyusunan anggaran bagi perusahaan. Hasil yang diperoleh memiliki sifat yang menguntungkan (*favorable*) dan/atau merugikan (*unfavorable*), dimana jika hasil yang diperoleh menguntungkan (*favorable*) maka penyusunan anggaran tersebut telah menjadi pengendalian yang baik bagi perusahaan. Sebaliknya, jika hasil yang diperoleh merugikan (*unfavorable*) maka penyusunan anggaran tersebut belum berfungsi secara baik dan tidak bisa menjadi pengendalian atas penyimpangan yang terjadi selama pelaksanaan proyek. Sehingga perlu dilakukan sebuah pengawasan dan peninjauan secara bertahap sebagai bentuk pencegahan dan perbaikan secara langsung atas ketidaksesuaian dari perkiraan perusahaan

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Herdiansyah (2010) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu penelitian ilmiah yang memiliki tujuan untuk memahami suatu peristiwa dalam kondisi sosial yang secara wajar mendahulukan proses komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan peristiwa yang diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana anggaran biaya pada proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan PT Sentra Desain Kreasindo berdasarkan apa yang terealisasi di lapangan sebagai bahan kajian yang digunakan untuk memperbaiki analisis suatu gejala, peristiwa dan fakta yang terjadi pada proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro yang dilaksanakan oleh PT Sentra Desain Kreasindo.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian yang diambil yaitu Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro yang dikerjakan oleh PT Sentra Desain Kreasindo. Lokasi ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro ini berlokasi di Jl. Cut Mutia II Sektor 7 Pondok Jaya, Kecamatan Pondok Aren, Kota Tangerang Selatan Banten yang dibangun pada tahun 2019 lalu.

3.3 Subyek Penelitian

Adapula yang digunakan sebagai subyek penelitian ini yaitu laporan anggaran dan realisasi biaya bahan baku, laporan anggaran biaya tenaga kerja, dalam laporan anggaran overhead. Dengan menggunakan objek penelitian proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro.

3.4 Data dan Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data yang berasal dari:

1. Data Primer

Sugiyono (2015) mendefinisikan data primer sebagai sumber data yang memberikan informasi secara langsung kepada peneliti. Data diperoleh melalui wawancara dengan SPV *project* atau pelaksana dari proyek PT Sentra Desain Kreasindo M. Septian Teguh Prakoso, ST yang bersifat langsung sehingga tingkat akurasi lebih tinggi. Peneliti juga melakukan wawancara kepada Bapak Prabowo Achmad selaku bagian perencanaan dan pengendalian atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo, terkait persoalan yang sama untuk memperoleh informasi dengan kebenaran yang handal. Data hasil wawancara yang diperoleh diolah kembali oleh peneliti, data yang dimaksud adalah data yang terkait realisasi anggaran dan biaya proyek.

2. Data Sekunder

Sugiyono (2015) mendefinisikan data sekunder sebagai sumber data yang memberikan informasi secara tidak langsung kepada peneliti. Data yang diperoleh

dalam bentuk dokumen dan catatan yang digunakan oleh PT Sentra Desain Kreasindo seperti RAB (Rencana Anggaran Biaya) dan RAP (Realisasi Anggaran Pelaksanaan). Data ini diperoleh peneliti dari informan yang berkaitan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2015) mendefinisikan teknik pengumpulan data sebagai langkah yang paling strategis dalam sebuah penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dapat dilakukan peneliti melalui wawancara, kuisisioner, observasi, atau gabungan dari ketiga teknik tersebut.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain :

1. Wawancara

Bentuk komunikasi verbal yang bertujuan untuk menggali informasi dari narasumber. Penelitian ini menerapkan wawancara terstruktur dengan menyiapkan beberapa pertanyaan yang dibutuhkan. Peneliti mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada Bapak M. Septian Teguh Prakoso selaku pelaksana proyek atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro terkait persoalan yang memiliki korelasi dengan permasalahan yang akan ditelaah dalam penulisan tugas akhir ini. Sehubungan dengan itu, persoalan yang akan ditanyakan meliputi anggaran biaya proyek seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan realisasinya. Selain dengan pelaksana, peneliti juga melakukan wawancara kepada Bapak Prabowo Achmad selaku bagian perencanaan dan pengendalian atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo

terkait persoalan yang sama untuk memperoleh informasi dengan kebenaran yang handal.

2. Dokumentasi

Akumulasi dari informasi yang diperoleh dengan cara meninjau serta mengolah data berdasarkan catatan-catatan dan laporan yang terdapat dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah:

1) Profil Perusahaan

Mencakup struktur Organisasi, sejarah, dan kegiatan-kegiatan perusahaan.

2) Rencana Anggaran Biaya (RAB)

Rencana Anggaran Biaya proyek atas pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead.

3) Realisasi Anggaran Pelaksanaan (RAP)

Laporan anggaran yang digunakan selama pelaksanaan proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro yang meliputi realisasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead.

3.6 Analisis Data

Adapula rangkaian analisis data yang dilakukan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

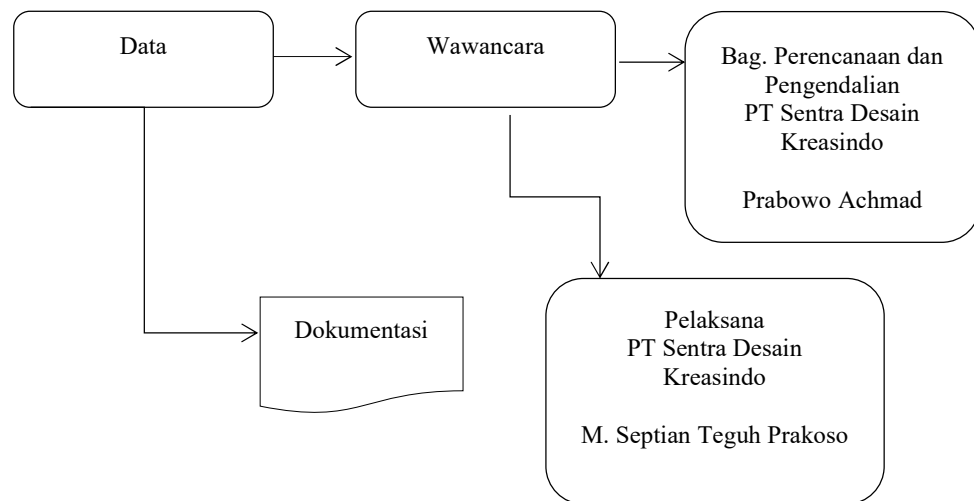
1. Melakukan interview dengan pihak manajemen perusahaan PT Sentra Desain.

Data diperoleh melalui wawancara dengan SPV *project* atau pelaksana dari proyek PT Sentra Desain Kreasindo M. Septian Teguh Prakoso, ST. Peneliti

juga melakukan wawancara kepada Bapak Prabowo Achmad selaku manager proyek yang bertanggung jawab pada perencanaan dan pengendalian atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo terkait persoalan yang sama untuk memperoleh informasi terkait pembuatan suatu uraian tertulis mengenai anggaran dan realisasi biaya proyek yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro.

2. Melakukan analisa terhadap anggaran dan realisasi biaya proyek yang termasuk dalam bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead proyek. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu yang memiliki hubungan dengan biaya bahan baku, analisis selisih biaya bahan baku menjadi selisih harga dan selisih kuantitatif yang ditujukan untuk membebankan tanggung jawab terjadinya masing-masing jenis selisih tersebut kepada manajer yang bertanggung jawab (Mulyadi, 2012).
3. Triangulasi, data yang didapatkan melalui wawancara dan dokumentasi akan digabungkan untuk mendapatkan kejelasan terkait peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam objek penelitian. Sugiyono (2015) mendefinisikan triangulasi sebagai suatu teknik pengumpulan data yang memiliki fungsi menggabungkan dari beberapa teknik pengumpulan dari berbagai sumber. Peneliti yang menggunakan triangulasi dalam pengumpulan datanya menggambarkan bahwa selain mengumpulkan peneliti juga menguji kredibilitas data yang diperoleh. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi metode dalam pengumpulan datanya. Triangulasi metode berarti membandingkan data yang

diperoleh melalui beberapa cara. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara dengan beberapa informan yang berbeda yang kemudian akan dibandingkan dengan dokumentasi yang telah ada untuk memperoleh kebenaran informasi yang handal.



Gambar 3.1
Triangulasi Metode

4. Analisis varian, rumusan ini muncul dari teori “Ronald Sir Fisher” yang ditunjang pula oleh penelitian yang didukung dengan penelitian-penelitian serupa yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Hansen dan Mowen (2009) mendefinisikan analisis varian sebagai pembandingan antara kuantitas input aktual yang telah ditambah harga (realisasi) dengan standar kuantitas input yang telah ditambah harga (anggaran). Selisih yang timbul dapat bersifat menguntungkan perusahaan (*favorable*) dan tidak menguntungkan

(*unfavorable*). Sehubungan dengan hal tersebut, formulasi analisis varian dapat dinyatakan relevan untuk memberikan analisa terkait biaya proyek. Varian model ini memberikan gambaran adanya selisih yang dapat timbul antara biaya yang sebenarnya dengan yang telah dianggarkan sebelumnya dibedakan menjadi dua macam selisih, antara lain selisih harga dan selisih kuantitatif atau selisih efisiensi. Formulasi dari varian model yang digunakan untuk analisis penelitian ini adalah kedua metode selisih tersebut, yaitu :

1) Analisis Selisih Biaya Bahan Baku

(1) Menghitung Selisih Harga

$$\mathbf{SH = (HSt - HS) \times KS}$$

(2) Menghitung Selisih Kuantitas

$$\mathbf{SK = (KSt - KS) \times HSt}$$

Keterangan :

SH = Selisih Harga

HSt = Harga Standar/ yang dianggarkan

HS = Harga Sebenarnya/ yang terealisasi

SK = Selisih Kuantitas/ Efisiensi

KSt = Kuantitas Standar/ yang dianggarkan

KS = Kuantitas Sebenarnya/ yang terealisasi

Catatan untuk Biaya Bahan Baku :

a. Selisih Harga

Apabila nilai anggaran biaya bahan baku lebih kecil dibandingkan dengan realisasi dari harga biaya bahan baku, maka biaya proyek yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat merugikan (*Unfavorable/UF*).

Apabila nilai anggaran biaya bahan baku lebih besar dibandingkan dengan realisasi dari harga biaya bahan baku, maka biaya proyek yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat menguntungkan (*Favorable/F*).

b. Selisih Kuantitas

Apabila kebutuhan dari bahan baku yang dianggarkan perusahaan lebih kecil dari realisasi bahan baku yang digunakan selama pengerjaan proyek, maka biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat merugikan (*Unfavorable/UF*).

Apabila kebutuhan dari bahan baku yang dianggarkan perusahaan lebih besar dari realisasi bahan baku yang digunakan selama pengerjaan proyek, maka biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat menguntungkan (*Favorable/F*).

2) Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja

(1) Selisih Tarif Tenaga Kerja Langsung

$$STU = (TUS_{st} - TUS) \times JK_{st}$$

(2) Selisih Efisiensi Tenaga Kerja

$$SEU = (JK_{st} - JK) \times TUS_{st}$$

Keterangan :

STU = Selisih Tarif Upah

TUS _t	= Tarif Upah Standar/ yang dianggarkan
TUS	= Tarif Upah Sebenarnya/ yang terealisasi
SEU	= Selisih Efisiensi Upah
JKSt	= Jam Kerja Standar/ yang dianggarkan
JKS	= Jam Kerja Sebenarnya/ yang terealisasi

Catatan untuk Biaya Tenaga Kerja Langsung :

a. Selisih Tarif Upah

Apabila tarif upah yang dianggarkan oleh perusahaan lebih kecil dibandingkan tarif upah yang terealisasi di lapangan, maka biaya proyek yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat merugikan (*Unfavorable/UF*).

Apabila tarif upah yang dianggarkan oleh perusahaan lebih besar dibandingkan tarif upah yang terealisasi di lapangan, maka biaya proyek yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat menguntungkan (*Favorable/F*).

b. Selisih Efisiensi Upah

Apabila jam kerja yang dianggarkan oleh perusahaan lebih kecil dibandingkan jam kerja yang terealisasi di lapangan, maka biaya proyek yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat merugikan (*Unfavorable/UF*).

Apabila jam kerja yang dianggarkan oleh perusahaan lebih besar dibandingkan jam kerja yang terealisasi di lapangan, maka biaya proyek yang dikeluarkan oleh perusahaan bersifat merugikan (*Favorable/F*).

3) Analisis Selisih Biaya *Overhead* Pabrik

Varian ini menggunakan metode selisih anggaran atau selisih pengeluaran (*spending variance*) yang merupakan varian biaya yang diakibatkan adanya perbedaan antara biaya *overhead* pabrik yang sebenarnya dengan realisasi biaya *overhead* pabrik.

Selisih Pengeluaran (*Spending Variance*)

BOP yang terealisasi	xxx
BOP tetap pada kapasitas yang dianggarkan	<u>xxx-</u>
BOP variabel yang terealisasi	xxx
BOP variabel pada jam yang dianggarkan	<u>xxx-</u>
Selisih pengeluaran (<i>Favorable/Unfavorable</i>)	xxx

Analisis varian merupakan suatu metode pembandingan yang digunakan untuk melihat selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan oleh perusahaan di lapangan. Selama proses analisis, akan ditemukan sebuah perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang terealisasi. Selisih yang berbeda tersebut yang menunjukkan sifat menguntungkan (*favorable*) atau merugikan (*unfavorable*). Apabila nilai biaya yang dianggarkan lebih kecil daripada realisasinya, maka biaya yang dikeluarkan perusahaan tersebut bersifat merugikan (*unfavorable*). Sebaliknya, apabila nilai biaya yang dianggarkan lebih besar daripada realisasinya, maka biaya yang dikeluarkan perusahaan tersebut bersifat menguntungkan (*favorable*).

5. Pengendalian, berdasarkan selisih yang diperoleh dari perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya, dapat diketahui apakah anggaran yang disusun oleh perusahaan telah berfungsi sebagai pengendalian secara efektif dan efisien atau belum. Apabila hasil yang diperoleh terindikasi merugikan (*unfavorable*), maka perusahaan dapat melakukan pengendalian lebih lanjut pada saat pelaksanaan proyek sebagai bentuk antisipasi terhadap hal-hal yang secara langsung dapat mempengaruhi tercapainya biaya yang wajar dan efisien (PUPR, 2017).

Pengendalian dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung:

(1) Pengendalian secara langsung, dilakukan melalui:

- a. Peninjauan,
- b. Pengawasan,
- c. Pemeriksaan,
- d. Audit.

Pengendalian ini dapat membantu perusahaan dalam memperoleh informasi, memberikan evaluasi selama pelaksanaan proyek, dan memberikan tindakan pencegahan dan perbaikan secara langsung atas ketidaksesuaian dari perkiraan perusahaan.

(2) Pengendalian secara tidak langsung, dilakukan melalui:

- a. Dokumen proyek, diperoleh melalui Rencana Anggaran Biaya (RAB) sebagai pedoman dari biaya pelaksanaan yang mencakup metode dan

jadwal pelaksanaan, serta harga material dan peralatan yang akan digunakan selama pelaksanaan proyek.

- b. Rencana Arus Kas (RAK) proyek, digunakan sebagai pedoman kerja yang berhubungan dengan keuangan untuk mencapai likuiditas proyek yang berada dalam posisi surplus.
- c. Dokumen kontrak, digunakan untuk memberi aturan dan batasan selama pelaksanaan proyek dengan melakukan perhitungan dan evaluasi secara berulang untuk menghindari adanya penyimpangan.
- d. Laporan proyek, mencakup realisasi atas progress fisik, pendapatan dan biaya yang digunakan selama pelaksanaan proyek, upaya pencegahan apabila terjadi ketidaksesuaian, serta dokumentasi beberapa pekerjaan penting yang diperlukan.

4) Interpretasi Hasil Penelitian

Apabila hasil yang diperoleh selama penelitian menunjukkan hasil yang menguntungkan (*favorable*), maka perusahaan tersebut telah mengoptimalkan realisasi biaya yang dikeluarkan selama pengerjaan proyek dengan biaya yang lebih minim daripada yang telah dianggarkan. Sebaliknya, apabila hasil yang diperoleh menunjukkan hasil yang merugikan (*unfavorable*), maka perusahaan tersebut tidak dapat mengoptimalkan realisasi biaya yang dikeluarkan selama pengerjaan proyek menjadi lebih tinggi daripada yang telah dianggarkan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengendalian perusahaan terhadap biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan proyek kurang optimal, Apabila hasil yang diperoleh terindikasi merugikan (*unfavorable*), maka perusahaan dapat

melakukan pengendalian lebih lanjut pada saat pelaksanaan proyek sebagai bentuk antisipasi terhadap hal-hal yang secara langsung dapat mempengaruhi tercapainya biaya yang wajar dan efisien (PUPR, 2017). Sehingga, perlu adanya pengendalian untuk meminimalisir adanya risiko yang dapat merugikan perusahaan seperti melakukan pengawasan secara bertahap, akurasi pengendalian bahan baku, tenaga kerja, dan overhead pabrik, serta melakukan peramalan atas kemungkinan terjadinya kenaikan harga di pasar.

BAB 4

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data dan Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Sentra Desain melalui perusahaannya, PT Sentra *Desain* Properindo dan PT Sentra Desain Kreasindo sebagai perusahaan kontraktor interior yang menyediakan jasa desain interior dan konstruksi interior untuk ruang komersial. Perusahaan yang dipimpin oleh Bapak Hely berdiri di komplek Ruko ITC Roxy Mas Blok C2 No. 42, Jl. K.H. Hasyim Ashari No. 125, Cideng, Gambir, Jakarta Pusat dengan Nomor Induk Berusaha 9120502872467 yang telah disahkan pada 26 Agustus 2019. Sentra Desain memberikan solusi total dalam pelayanan interior fit out, suplai furniture, konstruksi sipil kecil dan menengah, serta mekanik elektrikal untuk outlet dan kantor perusahaandengan ciri khas *corporate branding*.

Sentra Desain yang memiliki 2 kantor yang berpusat di Jakarta yang bertempat di Komplek Perniagaan ITC Roxy Mas Blok C2 No. 42, dan Surabaya untuk wilayah timur bertempat di Komplek Manyar Megah Indah Plaza, Jl. Bratang Binangun Blok G No. 12-15. Perusahaan ini didukung oleh lebih dari 200 tenaga kerja, termasuk arsitek, desainer interior, dan teknisi sipil yang memiliki pengalaman lebih dari 15 tahun.

ATM drive thru sebagai layanan financial yang disediakan oleh perbankan di Indonesia untuk masyarakat agar mendapat akses yang lebih mudah dalam bertransaksi tanpa harus turun dari kendaraan pada lokasi-lokasi yang dirasa cukup jauh dari kantor cabang. Fitur yang diberikan pun beragam, seperti transfer ke

rekening bank sesama atau bank lain, informasi terkait rekening dan mutasi rekening, membayar macam-macam tagihan, dan fitur-fitur lainnya (Hutauruk, 2020). PT Bank CIMB Niaga Tbk menghadirkan layanan ATM drive thru di daerah Jl. Cut Mutia II Bintrao Jaya Sektor 7 Pondok Aren melalui Jasa Konstruksi yang dikelola oleh PT Sentra Desain Kreasindo. Proyek Pembangunan ini dipimpin oleh Bapak Prabowo Achmad selaku *manager project* atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi:

“Provides total solution in interior fit out services, furniture supply, small & medium civil construction and mechanical electrical for your company outlet and office with your special corporate branding characteristic”

Misi:

1. *Focus on what's important to you.*
2. *Working to reach your commercial building.*
3. *Broad range of commercial property services, including designing, consulting, developing, and general contracting.*
4. *Able to offer a faster.*
5. *More efficient and streamlined process.*

4.1.3 Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan

Kegiatan utama dari PT Sentra *Desain* Kreasindo ini adalah menangani proyek-proyek yang membutuhkan kontraktor sipil, interior, *furniture*, dan mekanik listrik.

Berikut merupakan beberapa portofolio proyek yang telah dikerjakan oleh PT Sentra Desain Kreasindo, antara lain:

1. Proyek BTPN Syariah Menara BTPN Lt. 12.
2. Proyek PT Adis *Dimension Footwear*.
3. Proyek Astra Aviva Life Lt. 9.
4. Proyek CIMB Niaga Graha Niaga Lt. 16.
5. Proyek PT Sigmantara Alfindo Lt. 18 (*ALFA Group*).
6. Proyek PT Rajawali Global Asia.
7. Proyek BCA *Finance Season City*.
8. Proyek XL Axiata Tower Lt. 20.
9. Proyek BTPN Syariah Menara BTPN Lt. 15.
10. Proyek Mandiri AXA *General Insurance* Semarang.
11. Proyek XL Axiata Menara FIF.
12. Proyek CIMB Niaga Tangerang *City*.
13. Proyek CIMB Niaga *Digital Lounge* ITB Bandung.
14. Proyek AXA Mandiri Bandung.
15. Proyek CIMB Niaga *Digital Lounge* Universitas Indonesia.
16. Proyek CIMB Niaga Cideng.
17. Proyek Cimb Niaga Citra Garden.
18. Proyek BCA Finance Makassar.
19. Proyek Hotel CITIHUB Malang.
20. Proyek Hotel CITIHUB Bali.
21. Proyek Hotel Neo Gubeng.

22. Proyek Grand Hotel CITIHUB Grogol Jakarta.
23. Proyek Grand Hotel CITIHUB Lampung (Kartini).
24. Proyek Grand Hotel CITIHUB Surabaya (Mayjend Sungkono).
25. Proyek Grand Hotel CITIHUB Yogyakarta (Gejayan).
26. Proyek XL Center Kelapa Gading.
27. Proyek Danamon KCP Radio Dalam.
28. Proyek BTPN Syariah KFO Payakumbuh.
29. Proyek Bank DKI Tanah Abang.
30. Proyek CIMB Niaga *Digital Lounge* Pakuwon Surabaya.
31. Proyek XL Center Pondok Indah Mall 1.
32. Proyek BTPN KCP Tarakan Kalimantan Timur.
33. Proyek Bank UOB KCP Cimone.
34. Proyek Danamon KCP Gresik Kartini.
35. Proyek BTPN RFB Central Park.
36. Proyek CIMB Niaga *Preferred* Tebet.
37. Proyek Maybank KC Daan Mogot.
38. Proyek Head Office BTPN Gedung Cyber 2 Lt. 5.
39. Proyek XL Axiata Tower Lt. 36.

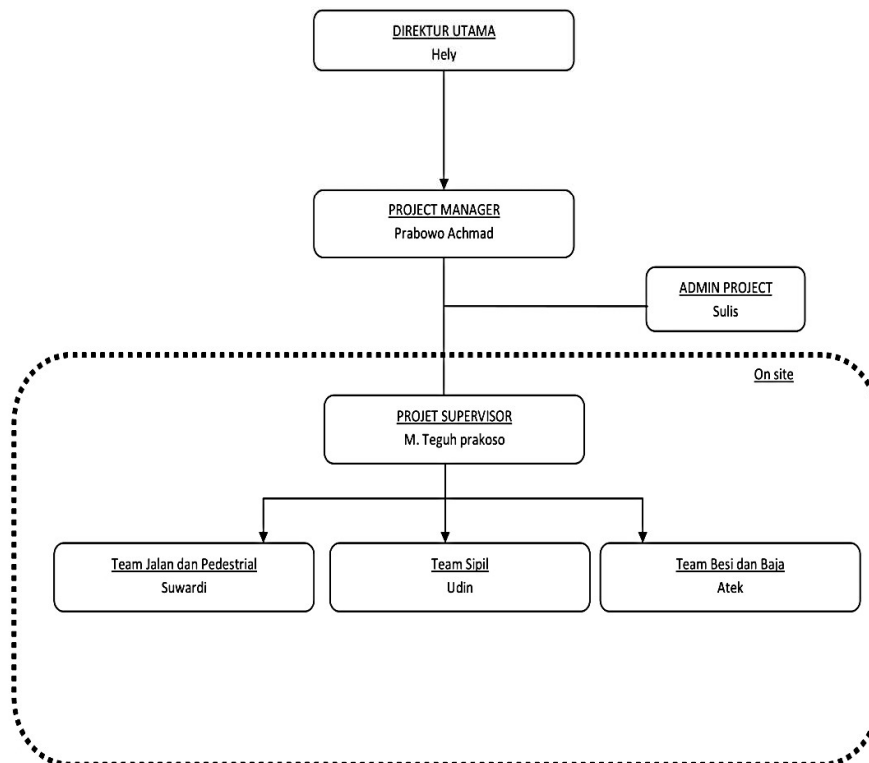
4.1.4 Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB
Niaga Bintaro



contractor
Architecture &
 Interior Design
www.sentradesign.com

STRUKTUR ORGANISASI PROJECT PT
SENTRA DESIGN UNTUK PEKERJAAN
PEMBANGUNAN CIMB NIAGA ATM DRIVE
THRU



Sumber: PT Sentra Desain Kreasindo 2019

Job Description

1. *Project Manager*

Tugas *project manager* antara lain sebagai berikut:

- a. *Project manager* memiliki tanggung jawab dalam menyusun perencanaan, koordinasi, serta pengendalian pada pelaksanaan proyek.
- b. Memastikan terpenuhinya kebutuhan klien, menyelesaikan proyek tepat waktu dan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan analisis dan pengendalian terkait risiko yang dapat terjadi selama pelaksanaan proyek.
- d. Melakukan perekrutan dan mengorganisir seluruh pekerja yang berpartisipasi pada pembangunan proyek.
- e. Memastikan setiap tujuan proyek terpenuhi.
- f. Memastikan standar proyek yang telah ditetapkan terpenuhi.
- g. Memantau jalannya proyek dan memastikan pedoman kerja yang telah ditetapkan dijalankan.
- h. Memiliki tanggung jawab penuh atas seluruh biaya dan keuangan yang digunakan selama pelaksanaan proyek.
- i. Memiliki tanggung jawab pada kegiatan serah terima pekerjaan kepada klien.

2. *Admin Project*

- a. Melakukan *update* atas informasi administrasi dari kantor pemasok dan perlengkapan yang digunakan.
- b. Mengatur detail rapat, absensi staff, dan hal-hal lain seperti surat menyurat.

- c. Menyusun buku kasa umum dan buku pembantu lainnya.
 - d. Menyediakan arsip data yang bersangkutan dengan pembukuan.
 - e. Memiliki tanggung jawab atas uang kas yang diarahkan oleh pimpinan.
 - f. Mengurus bagian keuangan baik yang bersifat penerimaan, pengeluaran, dan penyimpanan, serta bertanggung jawab penuh atas pengelolaannya.
3. Project Supervisor
- a. Memiliki tanggung jawab dan kewajiban atas kelancaran proyek.
 - b. Memahami gambar dan spesifikasi proyek.
 - c. Melakukan persiapan lapangan dengan melakukan pengukuran.
 - d. Menyusun laporan realisasi atas proyek yang telah dilaksanakan.
 - e. Memberikan perintah kepada mandor dan mengkoordinir pekerja.
 - f. Menyusun rekapitulasi atas kebutuhan material selama pelaksanaan proyek.
 - g. Dapat memberikan masukan kepada project manager atau klien terkait adanya kesulitan yang dihadapi selama pelaksanaan proyek.
4. Team Jalan dan Pedestrial
- a. Mengawasi seluruh tenaga kerja yang terlibat dalam pekerjaan jalan.
 - b. Bertanggung jawab atas ketepatan pengerjaan yang telah ditetapkan dalam jadwal.
5. Team Sipil
- a. Membantu mengawasi penyelenggaraan pembangunan.
 - b. Menjamin pengerjaan fisik sesuai dengan spesifikasi.
 - c. Membantu mengendalikan keadaan di lapangan.

- d. Bertanggung jawab atas pelaporan kegiatan kepada pengawas tiap minggunya.
6. Team Besi dan Baja
- a. Mengawasi seluruh tenaga kerja yang terlibat dalam pekerjaan besi dan baja.
- b. Bertanggung jawab atas ketepatan pengerjaan yang telah ditetapkan dalam jadwal.

4.1.5 Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

Tolangi (2012) menyatakan Rencana Anggaran Biaya (RAB) sebagai output yang memberikan informasi terkait asumsi kuantitas dan jumlah biaya-biaya yang akan digunakan selama pengerjaan proyek. Berdasarkan data yang diperoleh, berikut disajikan laporan anggaran atas proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	<u>MATERIAL</u>				
	-				
	Hollow Galvanis 4 x 4 cm	btg	130	Rp 75,000	Rp 9,750,000
	Seng BJLS	lmb	150	Rp 45,000	Rp 6,750,000
	Secrup Gypsum	box	10	Rp 50,000	Rp 500,000
	Triplek	lmb	70	Rp 82,000	Rp 5,740,000

Tabel 4.1 (Lanjutan)
 Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	Paku	kg	25	Rp 17,000	Rp 425,000
	Kayu Usuk	btg	50	Rp 56,000	Rp 2,800,000
	Benang	pcs	20	Rp 40,000	Rp 800,000
	Ember	bh	10	Rp 6,000	Rp 60,000
	Cangkul	bh	6	Rp 40,000	Rp 240,000
	Semen	sak	450	Rp 49,500	Rp 22,275,000
	Pasir	m3	21	Rp 400,000	Rp 8,400,000
	Koral	m3	25	Rp 600,000	Rp 15,000,000
	Besi 6 mm	ljr	410	Rp 32,000	Rp 13,120,000
	Besi 10 mm	ljr	200	Rp 55,000	Rp 11,000,000
	Besi 12 mm	ljr	165	Rp 85,000	Rp 14,025,000
	Kawat Bendrat	kg	20	Rp 20,000	Rp 400,000
	wire mesh 8 mm	lmb	25	Rp 564,500	Rp 14,112,500
	Sirtu	rit	12	Rp 975,000	Rp 11,700,000
	Baja Wf 20	btg	0	Rp -	Rp -
	Baja H beam 25	btg	0	Rp -	Rp -
	Besi Hollow 4 x 4	btg	140	Rp 130,000	Rp 18,200,000
	Plat Besi lebar 3 cm	btg	100	Rp 75,000	Rp 7,500,000
	Cat Meni	gln	8	Rp 60,000	Rp 480,000
	Cat Minyak Warna hitam	gln	8	Rp 61,000	Rp 488,000
	Sika top 107	set	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000
	Angkur Bolt 16 mm	bh	32	Rp 65,500	Rp 2,096,000
	Aspal Halus Hotmix	m3	220	Rp 200,000	Rp 44,000,000
	Plint Lantai Stainless	btg	5	Rp 40,000	Rp 200,000
	Bata hebel	bh	251	Rp 6,000	Rp 1,503,087
	Floordrain	pcs	8	Rp 30,000	Rp 240,000
	Pipa 2 in	btg	3	Rp 93,000	Rp 279,000
	Keni 2 in	pcs	8	Rp 11,500	Rp 92,000
	T 2 in	pcs	4	Rp 26,000	Rp 104,000
	Cat Dinding Exterior ex Dulux	pail	2	Rp 1,945,000	Rp 3,890,000
	ACP ex Seven	lmb	80	Rp 750,000	Rp 60,000,000
	Kaca Tempered 12 mm	lmb	3	Rp 750,000	Rp 2,250,000
	Pintu besi	set	1	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000
	Engsel Pivot	set	1	Rp 340,000	Rp 340,000

Tabel 4.1 (Lanjutan)
 Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	Kunci pintu	set	1	Rp 185,000	Rp 185,000
	Baja Siku 50 x 50 mm tb 5 mm	btg	30	Rp 297,000	Rp 8,910,000
	Scrup roofing	pack	6	Rp 40,000	Rp 240,000
	ACP ex Seven cutting model	lmb	25	Rp 800,000	Rp 20,000,000
	Sign Street in dan Out Acrylic	set	2	Rp 8,000,000	Rp 16,000,000
	Letter Sign Street Acrylic	set	2	Rp 10,000,000	Rp 20,000,000
	Acrylic white	lmb	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000
	Pipa PVC 4 in wavin	btg	0	Rp -	Rp -
	Pipa Besi 2 1/2 in	btg	0	Rp -	Rp -
	Pipa PVC 3 in	btg	0	Rp -	Rp -
	Pintu Akses Pylon Lapis ACP	Set	0	Rp -	Rp -
	Plat Besi	lmb	0	Rp -	Rp -
	Keramik Asia 30 x 30 cm	dus	0	Rp -	Rp -
	Breaket TV custum	set	0	Rp -	Rp -
	GRC 9 mm	lmb	0	Rp -	Rp -
	Paving Block K 300 uk 200x200x80 mm	bh	9150	Rp 7,500	Rp 68,625,000
	Kasteen K 300 uk 200x200x80 mm	bh	200	Rp 15,000	Rp 3,000,000
	Abu Batu	m3	3	Rp 1,500,000	Rp 4,500,000
	Pasir Urug Buat Tanaman	m3	20	Rp 1,200,000	Rp 24,000,000
	Rumput Gajah mini	m2	377	Rp 40,000	Rp 15,080,000
	Pohon Pinus	bh	8	Rp 250,000	Rp 2,000,000
	Tanaman Bromelia P1 Merah Hati	bh	0	Rp -	Rp -
	Tanaman Bromelia P2 Merah	bh	0	Rp -	Rp -
	Tanaman Bromelia P3 three colour	bh	0	Rp -	Rp -
	Tanaman Bromelia P4 Giant	bh	0	Rp -	Rp -
	Pohon Louhansung tinggi 2 m	bh	0	Rp -	Rp -
	Batu Coral over Tanaman	sak	0	Rp -	Rp -
	Batu Alam ADESIT	dus	0	Rp -	Rp -
	MAN POWER				
	SPV	bln	4	Rp 5,000,000	Rp 20,000,000

Tabel 4.1 (Lanjutan)
Anggaran Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description		Rencana			
			Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	Mandor SIPIL		HOK	90	Rp 150,000	Rp 13,500,000
	Tukang Sipil		HOK	150	Rp 130,000	Rp 19,500,000
	Tukang Gali		HOK	70	Rp 200,000	Rp 14,000,000
	Pekerja		HOK	220	Rp 120,000	Rp 26,400,000
	Mandor Besi		HOK	40	Rp 150,000	Rp 6,000,000
	Tukang Sipil		HOK	96	Rp 125,000	Rp 12,000,000
	LAIN LAIN					
	Sewa Kontrakan Pekerja		bln	4	Rp 4,000,000	Rp 16,000,000
	Gambar Dan Dokumentasi		bln	4	Rp 312,500	Rp 1,250,000
	Buat Bedeng (Tempat Gudang)		set	1	Rp 4,500,000	Rp 4,500,000
	Gali Sumur bor		m	80	Rp 300,000	Rp 24,000,000
	Loading dan Handling Material		bln	3	Rp 3,000,000	Rp 9,000,000
	Jasa Pekerjaan Aspal		m2	220	Rp 55,000	Rp 12,100,000
	Pembayaran Listrik		bln	4	Rp 375,000	Rp 1,500,000
	Pemasangan Epoxy		m2	20	Rp 400,000	Rp 8,000,000
	Pembayaran Keamanan		bln	4	Rp 5,000,000	Rp 20,000,000
	Jasa Pemasangan Reklame Huruf dll		set	4	Rp 2,000,000	Rp 8,000,000
	Buang Puing		bln	4	Rp 3,000,000	Rp 12,000,000
	Jasa Pasang ACP		m2	90.5	Rp 600,000	Rp 54,300,000
	Jasa Pasang Kaca		m2	6.5	Rp 900,000	Rp 5,850,000
	Jasa Sablon Acrylic		m2	0.6	Rp 300,000	Rp 180,000
	Jasa Team Kebun		m2	467	Rp 50,000	Rp 23,350,000
	Jasa Pemasangan Paving		m2	206	Rp 170,000	Rp 35,020,000
						Rp 814,049,587
		Jasa Kontraktor	persen	10	Rp 81,404,959	Rp 81,404,959
		total				Rp 895,454,546
		PPN	persen	10	Rp 89,545,455	Rp 89,545,455
		TOTAL				Rp 985,000,000

Sumber: PT Sentra Desain Kreasindo 2019

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, diketahui bahwa nilai keseluruhan anggaran untuk pengerjaan proyek adalah sebesar Rp 814.049.587 ditambah dengan 10% jasa kontraktor menjadi Rp 895.454.546 yang kemudian dari total tersebut akan dikenakan PPN. Sehingga, total anggaran yang diajukan setelah dikenakan PPN adalah senilai Rp 985.000.000.

Tolangi (2012) menyatakan bahwa informasi yang tercakup dalam RAB atau Rencana Anggaran Biaya merupakan nilai aktual yang ditetapkan oleh perusahaan ditambah dengan biaya overhead serta 10% profit perusahaan. Formulasi untuk menggambarkan informasi tersebut, antara lain:

$$\text{RAB} = \text{RAP} + \text{Profit}$$

$$\text{RAP} = \text{RAB} - 10\% \text{ RAB}$$

$$\text{RAP} = 0,9 \times \text{RAB}$$

Selaras dengan formulasi di atas, anggaran yang disusun oleh PT Sentra Desain Kreasindo telah menetapkan hal serupa dengan penetapan jasa kontraktor sebagai profit perusahaan sebesar 10% dari anggaran yang disusun. Hal tersebut juga telah disampaikan oleh Bapak Teguh selaku SPV project yang bertanggung jawab atas realisasi di lapangan, bahwa keuntungan perusahaan diperoleh dari jasa kontraktor sebesar 10% dari anggaran yang ditetapkan pada awal kontrak.

“...perusahaan memperoleh keuntungan dari jasa kontraktor sebesar 10% dari anggaran yang telah disetujui pada awal kontrak...” (SPV, 08 Mei 2021)

Pada umumnya, RAB atau Rencana Anggaran Biaya merupakan sebuah pedoman atau metode pemaparan rencana biaya yang akan digunakan selama pelaksanaan kegiatan dari awal pengerjaan sampai kegiatan tersebut selesai. Secara garis besar komponen utama dari RAB terdiri dari 2 jenis yaitu, volume pekerjaan

dan harga satuan kerja. Perhitungan volume pekerjaan dapat dihitung melalui rencana gambar yang telah tersedia atau bisa disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan. Sedangkan untuk harga satuan kerja dapat dihitung melalui banyak pertimbangan, seperti:

1) Bahan Baku atau Material

Dalam menentukan besar satuan harga bahan baku harus sesuai dengan keadaan lapangan serta tetap memperhitungkan adanya fluktuasi dan ketersediaan bahan baku di pasar. Selain itu, kemungkinan akan bahan baku hilang dan rusak juga bisa menjadi pertimbangan tambahan.

2) Biaya Tenaga Kerja

Penentuan biaya tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kondisi lapangan, lama pengerjaan, dan keterampilan dari masing-masing tenaga kerja.

3) Biaya Peralatan

Penetapan biaya peralatan tidak hanya dilakukan dengan mempertimbangan pembelian atau sewa alat, mobilisasi/demobilisasi, dan biaya yang dibutuhkan selama kegiatan, namun tetap harus mempertimbangkan kapasitas yang diperlukan dari peralatan tersebut.

4) Biaya lain-lain/ overhead

Biaya lain-lain meliputi biaya perjalanan, sewa kantor, dokumentasi, biaya pengujian, asuransi, pajak, dan biaya lain yang diperlukan selama kegiatan berlangsung (PUPR, 2017).

Adapun informasi yang diperoleh dari Bapak Prabowo Achmad selaku manajer proyek atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro

yang menyatakan bahwa penetapan harga satuan material yang digunakan didasarkan pada analisa harga satuan yang elemen utamanya merupakan harga modal yang diajukan oleh subvendor. Selain itu, proses penyusunan anggaran juga didasarkan pada anggaran proyek sebelumnya untuk menghindari adanya penetapan biaya yang terlalu tinggi atau kurangnya anggaran yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Selain itu, penetapan harga dan kuantitas tetap harus didasarkan pada anggaran yang telah ditetapkan dengan memperhatikan keadaan nyata di lapangan untuk mengantisipasi adanya biaya-biaya diluar biaya yang telah ditetapkan dalam anggaran.

“Harga satuan didasarkan pada analisa harga satuan yang element utamanya adalah harga modal yang diajukan subvendor dan anggaran project yang telah dilaksanakan sebelumnya. Untuk satu item material dipersiapkan lebih dari 1 suplier atau subvendor sehingga jika terjadi masalah dapat diback up oleh supplier atau subvendor lainnya. Untuk Jumlah tenaga kerja yang kurang dapat diminimalis dengan ketersediaan alternatif beberapa team back up tukang, mandor, dan supllier sehingga tidak tergantung dengan satu orang atau satu team kerja saja” (Manager project, 15 Mei 2021)

Sehubungan dengan pernyataan Bapak Prabowo selaku manajer proyek dalam wawancaranya menunjukkan bahwa penetapan satuan harga untuk biaya bahan baku, upah dan jumlah tenaga kerja selaras dengan perhitungan volume dan beberapa pertimbangan yang dipaparkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) bahwa perhitungan volume pekerjaan dapat dihitung melalui rencana gambar yang telah tersedia atau bisa disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan, serta tetap memperhitungkan adanya fluktuasi dan ketersediaan, dan juga kapasitas yang sebenarnya digunakan di lapangan.

Konsep perencanaan atau anggaran berkaitan erat dengan pelajaran yang diperoleh di masa lalu untuk perbaikan diri di masa yang akan datang. Hal tersebut tersirat dalam firman Allah QS. Al Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Terjemahan:

Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr:18)

Tafsir yang dikemukakan oleh oleh Shihab (2005) bahwa QS. Al Hasyr ayat 18 memiliki kaitan dengan konsep perencanaan atau anggaran. Kalimat *waltandzur nafsumma qoddamat lighad* memiliki arti bahwa manusia hendaknya merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengannya selama hidup, untuk mencapai tujuan atau kenikmatan yang diharapkan. Sebagai contoh seorang pekerja yang telah menyelesaikan pekerjaan dituntut untuk dapat menyempurnakan hasil pekerjaannya, kemudian pekerja tersebut memperbaiki apa yang masih kurang, sehingga apabila tiba waktunya pekerjaan tersebut diperiksa maka kekurangan tersebut tidak ada lagi.

Sehubungan dengan firman Allah tersebut, anggaran biaya atas proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro ini disusun sebagai bentuk perencanaan atas kuantitas bahan dan jumlah biaya yang akan digunakan selama

pengerjaan proyek. Kemudian dari perhitungan anggaran itu akan dibandingkan dengan realisasi untuk melihat keberhasilan dari tujuan penyusunan anggaran itu.

4.1.6 Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

Tolangi (2012) menyatakan Realisasi Anggaran Pelaksanaan (RAP) sebagai output yang memberikan informasi terkait biaya aktual yang dikeluarkan oleh masing-masing elemen proyek seperti bahan baku, tenaga kerja, peralatan, dan lain sebagainya. Berdasarkan data yang diperoleh, berikut disajikan laporan anggaran atas proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro pada Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2
Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Aktual			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	<u>MATERIAL</u>				
	-				
	Hollow Galvanis 4 x 4 cm	btg	130	Rp 75,000	Rp 9,750,000
	Seng BJLS	lmb	150	Rp 45,000	Rp 6,750,000
	Secrup Gypsum	box	10	Rp 50,000	Rp 500,000
	Triplek	lmb	70	Rp 82,000	Rp 5,740,000
	Paku	kg	25	Rp 17,000	Rp 425,000
	Kayu Usuk	btg	50	Rp 56,000	Rp 2,800,000
	Benang	pcs	20	Rp 40,000	Rp 800,000
	Ember	bh	10	Rp 6,000	Rp 60,000
	Cangkul	bh	6	Rp 40,000	Rp 240,000
	Semen	sak	450	Rp 49,500	Rp 22,275,000
	Pasir	m3	21	Rp 400,000	Rp 8,400,000
	Koral	m3	25	Rp 600,000	Rp 15,000,000
	Besi 6 mm	ljr	410	Rp 32,000	Rp 13,120,000
	Besi 10 mm	ljr	200	Rp 55,000	Rp 11,000,000

Tabel 4.2 (Lanjutan)
Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Aktual			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	Besi 12 mm	ljr	165	Rp 85,000	Rp 14,025,000
	Kawat Bendrat	kg	20	Rp 20,000	Rp 400,000
	wire mesh 8 mm	lmb	25	Rp 564,500	Rp 14,112,500
	Sirtu	rit	12	Rp 975,000	Rp 11,700,000
	Baja Wf 20	btg	10	Rp 3,080,000	Rp 30,800,000
	Baja H beam 25	btg	8	Rp 3,930,000	Rp 31,440,000
	Besi Hollow 4 x 4	btg	142	Rp 130,000	Rp 18,460,000
	Plat Besi lebar 3 cm	btg	100	Rp 75,000	Rp 7,500,000
	Cat Meni	gln	8	Rp 60,000	Rp 480,000
	Cat Minyak Warna hitam	gln	8	Rp 61,000	Rp 488,000
	Sika top 107	set	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000
	Angkur Bolt 16 mm	bh	32	Rp 65,500	Rp 2,096,000
	Aspal Halus Hotmix	m3	220	Rp 200,000	Rp 44,000,000
	Plint Lantai Stainless	btg	5	Rp 40,000	Rp 200,000
	Bata hebel	bh	249	Rp 6,000	Rp 1,494,000
	Floordrain	pcs	8	Rp 30,000	Rp 240,000
	Pipa 2 in	btg	3	Rp 93,000	Rp 279,000
	Keni 2 in	pcs	8	Rp 11,500	Rp 92,000
	T 2 in	pcs	4	Rp 26,000	Rp 104,000
	Cat Dinding Exterior ex Dulux	pail	2	Rp 1,945,000	Rp 3,890,000
	ACP ex Seven	lmb	80	Rp 750,000	Rp 60,000,000
	Kaca Tempered 12 mm	lmb	3	Rp 750,000	Rp 2,250,000
	Pintu besi	set	1	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000
	Engsel Pivot	set	1	Rp 340,000	Rp 340,000
	Kunci pintu	set	1	Rp 185,000	Rp 185,000
	Baja Siku 50 x 50 mm tb 5 mm	btg	30	Rp 297,000	Rp 8,910,000
	Scrup roofing	pack	6	Rp 40,000	Rp 240,000
	ACP ex Seven cutting model	lmb	25	Rp 800,000	Rp 20,000,000
	Sign Street in dan Out Acrylic	set	2	Rp 8,000,000	Rp 16,000,000
	Letter Sign Street Acrylic	set	2	Rp 10,000,000	Rp 20,000,000
	Acrylic white	lmb	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000
	Pipa PVC 4 in wavin	btg	2	Rp 172,000	Rp 344,000
	Pipa Besi 2 1/2 in	btg	1	Rp 205,000	Rp 205,000

Tabel 4.2 (Lanjutan)
Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Aktual			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	Pipa PVC 3 in	Btg	2	Rp 105,000	Rp 210,000
	Pintu Akses Pylon Lapis ACP	Set	1	Rp 2,500,000	Rp 2,500,000
	Plat Besi	Lmb	1	Rp 520,000	Rp 520,000
	Keramik Asia 30 x 30 cm	dus	8	Rp 52,000	Rp 416,000
	Breaket TV custum	set	1	Rp 400,000	Rp 400,000
	GRC 9 mm	lmb	1	Rp 175,000	Rp 175,000
	Kasteen K 300 uk 200x200x80 mm	bh	200	Rp 15,000	Rp 3,000,000
	Abu Batu	m3	3	Rp 1,500,000	Rp 4,500,000
	Pasir Urug Buat Tanaman	m3	20	Rp 1,200,000	Rp 24,000,000
	Rumput Gajah mini	m2	377	Rp 40,000	Rp 15,080,000
	Pohon Pinus	bh	8	Rp 250,000	Rp 2,000,000
	Tanaman Bromelia P1 Merah Hati	bh	859	Rp 90,000	Rp 77,310,000
	Tanaman Bromelia P2 Merah	bh	420	Rp 75,000	Rp 31,500,000
	Tanaman Bromelia P3 three colour	bh	240	Rp 85,000	Rp 20,400,000
	Tanaman Bromelia P4 Giant	bh	4	Rp 560,000	Rp 2,240,000
	Pohon Louhansung tinggi 2 m	bh	8	Rp 3,500,000	Rp 28,000,000
	Batu Coral over Tanaman	sak	102	Rp 25,500	Rp 2,601,000
	Batu Alam ADESIT	dus	4	Rp 225,000	Rp 900,000
	<u>MAN POWER</u>				
	SPV	bln	4	Rp 5,000,000	Rp 20,000,000
	Mandor SIPIL	HOK	90	Rp 150,000	Rp 13,500,000
	Tukang Sipil	HOK	150	Rp 130,000	Rp 19,500,000
	Tukang Gali	HOK	70	Rp 200,000	Rp 14,000,000
	Pekerja	HOK	220	Rp 120,000	Rp 26,400,000
	Mandor Besi	HOK	40	Rp 150,000	Rp 6,000,000
	Tukang Sipil	HOK	96	Rp 125,000	Rp 12,000,000
	<u>LAIN LAIN</u>				
	Sewa Kontrakan Pekerja	bln	4	Rp 4,000,000	Rp 16,000,000

Tabel 4.2 (Lanjutan)
Realisasi Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Aktual			
		Unit	Vol	Harga Satuan	Harga Total
	Gambar Dan Dokumentasi	bln	4	Rp 312,500	Rp 1,250,000
	Buat Bedeng (Tempat Gudang)	set	1	Rp 4,500,000	Rp 4,500,000
	Gali Sumur bor	m	80	Rp 300,000	Rp 24,000,000
	Loading dan Handling Material	bln	3	Rp 3,000,000	Rp 9,000,000
	Jasa Pekerjaan Asfalt	m2	220	Rp 55,000	Rp 12,100,000
	Pembayaran Listrik	bln	4	Rp 375,000	Rp 1,500,000
	Pemasangan Epoxy	m2	20	Rp 400,000	Rp 8,000,000
	Pembayaran Keamanan	bln	4	Rp 5,000,000	Rp 20,000,000
	Jasa Pemasangan Reklame Huruf dll	set	4	Rp 2,000,000	Rp 8,000,000
	Buang Puing	bln	4	Rp 3,000,000	Rp 12,000,000
	Jasa Pasang ACP	m2	90.5	Rp 600,000	Rp 54,300,000
	Jasa Pasang Kaca	m2	6.5	Rp 900,000	Rp 5,850,000
	Jasa Sablon Acrylic	m2	0.6	Rp 300,000	Rp 180,000
	Jasa Team Kebun	m2	467	Rp 50,000	Rp 23,350,000
	Jasa Pemasangan Paving	m2	206	Rp 170,000	Rp 35,020,000
					Rp 1,044,269,000
		Jasa Kontraktor	persen	10	Rp 104,426,900
		total			Rp 1,148,695,900
		PPN	persen	10	Rp 114,869,590
		TOTAL			Rp 1,263,565,490

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa nilai keseluruhan realisasi untuk pengerjaan proyek adalah sebesar Rp 1.044.269.000 ditambah dengan 10% jasa kontraktor menjadi Rp 1.148.695.900 yang kemudian dari total tersebut akan dikenakan PPN. Sehingga, total realisasi yang dikeluarkan setelah dikenakan PPN adalah senilai Rp 1.263.565.490. Adapun hasil realisasi senilai Rp

1.263.565.490 yang ditunjukkan pada Tabel 4.2 tersebut memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai keseluruhan anggaran yang diajukan setelah dikenakan PPN pada Tabel 4.1 yaitu senilai Rp 985.000.000. Selisih terjadi dikarenakan adanya beberapa biaya dari tambahan pekerjaan yang sebelumnya tidak ada dalam anggaran muncul dalam laporan realisasi. Sehingga menimbulkan pembengkakan biaya yang merugikan perusahaan.

Tolangi (2012) menyatakan bahwa informasi yang tercakup dalam Realisasi Anggaran Pelaksanaan (RAP) atau biaya aktual proyek terbagi menjadi dua, antara lain:

1) Biaya tidak langsung (overhead umum)

Besar biaya tidak langsung dapat diambil sebesar 5% dari RAB.

2) Biaya langsung

Besar biaya langsung diambil dari selisih aktual proyek dengan biaya tidak langsung, atau bisa dihitung dengan menggunakan formulasi:

$$\begin{aligned} \text{Biaya langsung} &= \text{RAP} - \text{biaya tidak langsung} \\ &= (0,9 \times \text{RAB}) - (0,05 \times \text{RAB}) \\ &= 0,85 \times \text{RAB} \end{aligned}$$

Berdasarkan formulasi di atas, cara yang berbeda dilakukan PT Sentra Desain Kreasindo dalam menetapkan realisasi atau total aktual biaya atas proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro dengan menetapkan hal serupa pada penetapan jasa kontraktor sebagai profit perusahaan sebesar 10% pada anggaran yang disusun dengan tetap memisahkan biaya overhead dengan material langsung yang digunakan. Hal tersebut juga telah disampaikan oleh Bapak Teguh

selaku SPV project yang bertanggung jawab atas realisasi di lapangan, bahwa keuntungan perusahaan diperoleh dari jasa kontraktor sebesar 10% dari anggaran yang ditetapkan pada awal kontrak.

“...perusahaan memperoleh keuntungan dari jasa kontraktor sebesar 10% dari anggaran yang telah disetujui pada awal kontrak...” (SPV, 08 Mei 2021)

Mengikuti formulasi yang sama dengan yang digunakan dalam anggaran akan lebih memudahkan manajer proyek dalam mengawasi jumlah biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan proyek. Namun, dari data yang diperoleh total keseluruhan realisasi biaya yang digunakan memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang disusun. Adapun beberapa tambahan informasi yang disampaikan Bapak Prabowo selaku manajer proyek bahwa telah terjadi pembengkakan biaya yang menyebabkan nilai realisasi menjadi lebih besar dari total anggaran yang telah ditetapkan, antara lain adanya tambahan biaya perawatan sampai proyek diresmikan, tambahan element biaya atas pekerjaan tambahan yang diminta klien, serta situasi tak terduga lainnya seperti hilangnya alat kerja dan biaya koordinasi dengan ormas setempat.

“Terjadi pembengkakan pada beberapa item seperti finishing lantai Aspal karena pada saat project selesai akan ada peresmian masih terlihat kotor perlu di aspal ulang, dan biaya perawatan softscape sampai dengan peresmian. Untuk item lain banyak tambahan karena permintaan owner, diantaranya yaitu element softscape, tanaman bromelia, rumah pompa, dan tandon air, menjadi kerja tambah. Over budget peralatan, karena Area termasuk area umum, banyak alat kerja yang disimpan di gudang kerja utama hilang seperti giant hammer, stamper, beberapa bor, grinda, dan lain-lain. Dan juga koordinasi lingkungan beberapa orms yang cukup membutuhkan biaya koordinasi.” (Manager project, 15 Mei 2021)

Terdapat beberapa pertimbangan yang dipaparkan oleh Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) bahwa perhitungan volume

pekerjaan dapat dihitung melalui rencana gambar yang telah tersedia atau bisa disesuaikan dengan kebutuhan di lapangan, serta tetap memperhitungkan adanya fluktuasi dan ketersediaan, dan juga kapasitas yang sebenarnya digunakan di lapangan. Sehingga apabila dikaitkan dengan pernyataan yang disampaikan Bapak Prabowo selaku manajer proyek terkait pembengkakan yang terjadi tersebut, semua keadaan yang menyebabkan adanya overbudget diluar perkiraan rencana yang telah ditetapkan. Sehingga manajer proyek yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian tersebut tetap perlu memperhatikan beberapa pertimbangan yang dapat terjadi di lapangan.

Adapun melalui tafsir yang dikemukakan oleh oleh Shihab (2005) bahwa dalam firman Allah SWT QS. Al Hasyr ayat 18 memiliki kaitan dengan konsep perencanaan atau anggaran. Kalimat *waltandzur nafsumma qoddamat lighad* dalam potongan ayatnya memiliki arti bahwa manusia hendaknya merencanakan segala sesuatu yang berkaitan dengannya selama hidup, untuk mencapai tujuan atau kenikmatan yang diharapkan. Realisasi biaya dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau masih membutuhkan perbaikan sampai tujuan tersebut dapat dicapai.

4.2 Pembahasan dan Hasil Penelitian

4.2.1 Analisis Varian Biaya Bahan Baku Langsung

Simamora (2012) menyatakan bahwa varian biaya bahan baku dapat timbul apabila realisasi biaya yang dikeluarkan berbeda dengan biaya yang telah dianggarkan sebelumnya. Terdapat dua macam varian standar biaya bahan baku

yang dapat digunakan untuk menganalisis besarnya selisih anggaran dan realisasi biaya atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro melalui analisis selisih biaya (varian) berikut:

1) Selisih (Varian) Harga

$$\mathbf{SH = (HSt - HS) \times KS}$$

SH = Selisih Harga

HSt = Harga Standar/ yang dianggarkan

HS = Harga Sebenarnya/ yang terealisasi

KS = Kuantitas Sebenarnya/ yang terealisasi

2) Selisih (Varian) Kuantitas

$$\mathbf{SK = (KSt - KS) \times HSt}$$

SK = Selisih Kuantitas/ Efisiensi

KSt = Kuantitas Standar/ yang dianggarkan

KS = Kuantitas Sebenarnya/ yang terealisasi

HSt = Harga Standar/ yang dianggarkan

Formulasi yang dinyatakan oleh Simamora (2012) diatas juga digunakan pada beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), Dewi (2018), dan Mony (2018), Palijama (2018), dan Putri (2020) untuk menganalisis topik serupa yang menunjukkan hasil pengendalian biaya dari

masing-masing obyek yang diteliti. Berikut analisis dengan varian standar atas biaya bahan baku proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro:

Tabel 4.3
Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas Bahan Baku atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru
CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana				Aktual			Varians			
		unit	vol	Harga Satuan	Harga Total	vol	Harga Satuan	Harga Total	Selisih harga		Selisih Kuantitas	
									favorable	Unfavorable	favorable	Unfavorable
	<u>MATERIAL</u>											
	-											
	Hollow Galvanis 4 x 4 cm	btg	130	Rp 75,000	Rp 9,750,000	130	Rp 75,000	Rp 9,750,000	-		-	
	Seng BJLS	lmb	150	Rp 45,000	Rp 6,750,000	150	Rp 45,000	Rp 6,750,000	-		-	
	Secrup Gypsum	box	10	Rp 50,000	Rp 500,000	10	Rp 50,000	Rp 500,000	-		-	
	Triplek	lmb	70	Rp 82,000	Rp 5,740,000	70	Rp 82,000	Rp 5,740,000	-		-	
	Paku	kg	25	Rp 17,000	Rp 425,000	25	Rp 17,000	Rp 425,000	-		-	
	Kayu Usuk	btg	50	Rp 56,000	Rp 2,800,000	50	Rp 56,000	Rp 2,800,000	-		-	
	Benang	pcs	20	Rp 40,000	Rp 800,000	20	Rp 40,000	Rp 800,000	-		-	
	Ember	bh	10	Rp 6,000	Rp 60,000	10	Rp 6,000	Rp 60,000	-		-	
	Cangkul	bh	6	Rp 40,000	Rp 240,000	6	Rp 40,000	Rp 240,000	-		-	
	Semen	sak	450	Rp 49,500	Rp 22,275,000	450	Rp 49,500	Rp 22,275,000	-		-	
	Pasir	m3	21	Rp 400,000	Rp 8,400,000	21	Rp 400,000	Rp 8,400,000	-		-	
	Koral	m3	25	Rp 600,000	Rp 15,000,000	25	Rp 600,000	Rp 15,000,000	-		-	
	Besi 6 mm	ljr	410	Rp 32,000	Rp 13,120,000	410	Rp 32,000	Rp 13,120,000	-		-	
	Besi 10 mm	ljr	200	Rp 55,000	Rp 11,000,000	200	Rp 55,000	Rp 11,000,000	-		-	
	Besi 12 mm	ljr	165	Rp 85,000	Rp 14,025,000	165	Rp 85,000	Rp 14,025,000	-		-	
	Kawat Bendrat	kg	20	Rp 20,000	Rp 400,000	20	Rp 20,000	Rp 400,000	-		-	

Tabel 4.3 (Lanjutan)

Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas Bahan Baku atas Proyek Pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana				Aktual			Varians			
		unit	vol	Harga Satuan	Harga Total	vol	Harga Satuan	Harga Total	Selisih harga		Selisih Kuantitas	
									favorable	Unfavorable	favorable	Unfavorable
	wire mesh 8 mm	lmb	25	Rp 564,500	Rp 14,112,500	25	Rp 564,500	Rp 14,112,500	-		-	
	Sirtu	rit	12	Rp 975,000	Rp 11,700,000	12	Rp 975,000	Rp 11,700,000	-		-	
	Baja Wf20	btg	0	Rp -	Rp -	10	Rp 3,080,000	Rp 30,800,000		(308,000,000.00)	-	
	Baja H beam 25	btg	0	Rp -	Rp -	8	Rp 3,930,000	Rp 31,440,000		(251,520,000.00)	-	
	Besi Hollow 4 x 4	btg	140	Rp 130,000	Rp 18,200,000	142	Rp 130,000	Rp 18,460,000		(36,920,000.00)		(36,400,000.00)
	Plat Besi lebar 3 cm	btg	100	Rp 75,000	Rp 7,500,000	100	Rp 75,000	Rp 7,500,000	-		-	
	Cat Meni	gln	8	Rp 60,000	Rp 480,000	8	Rp 60,000	Rp 480,000	-		-	
	Cat Minyak Warna hitam	gln	8	Rp 61,000	Rp 488,000	8	Rp 61,000	Rp 488,000	-		-	
	Sika top 107	set	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000	-		-	
	Angkur Bolt 16 mm	bh	32	Rp 65,500	Rp 2,096,000	32	Rp 65,500	Rp 2,096,000	-		-	
	Aspal Halus Hotmix	m3	220	Rp 200,000	Rp 44,000,000	220	Rp 200,000	Rp 44,000,000	-		-	
	Plint Lantai Stainless	btg	5	Rp 40,000	Rp 200,000	5	Rp 40,000	Rp 200,000	-		-	
	Bata hebel	bh	251	Rp 6,000	Rp 1,503,087	249	Rp 6,000	Rp 1,494,000	2,262,663.00		2,276,425.26	
	Floordrain	pcs	8	Rp 30,000	Rp 240,000	8	Rp 30,000	Rp 240,000	-		-	
	Pipa 2 in	btg	3	Rp 93,000	Rp 279,000	3	Rp 93,000	Rp 279,000	-		-	
	Keni 2 in	pcs	8	Rp 11,500	Rp 92,000	8	Rp 11,500	Rp 92,000	-		-	
	T 2 in	pcs	4	Rp 26,000	Rp 104,000	4	Rp 26,000	Rp 104,000	-		-	
	Cat Dinding Exterior ex Dulux	pail	2	Rp 1,945,000	Rp 3,890,000	2	Rp 1,945,000	Rp 3,890,000	-		-	

Tabel 4.3 (Lanjutan)

Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas Bahan Baku atas Proyek Pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana				Aktual			Varians			
		unit	vol	Harga Satuan	Harga Total	vol	Harga Satuan	Harga Total	Selisih harga		Selisih Kuantitas	
									favorable	Unfavorable	favorable	Unfavorable
	ACP ex Seven	lmb	80	Rp 750,000	Rp 60,000,000	80	Rp 750,000	Rp 60,000,000	-		-	
	Kaca Tempered 12 mm	lmb	3	Rp 750,000	Rp 2,250,000	3	Rp 750,000	Rp 2,250,000	-		-	
	Pintu besi	set	1	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000	1	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000	-		-	
	Engsel Pivot	set	1	Rp 340,000	Rp 340,000	1	Rp 340,000	Rp 340,000	-		-	
	Kunci pintu	set	1	Rp 185,000	Rp 185,000	1	Rp 185,000	Rp 185,000	-		-	
	Baja Siku 50 x 50 mm tb 5 mm	btg	30	Rp 297,000	Rp 8,910,000	30	Rp 297,000	Rp 8,910,000	-		-	
	Scrup roofing	pack	6	Rp 40,000	Rp 240,000	6	Rp 40,000	Rp 240,000	-		-	
	ACP ex Seven cutting model	lmb	25	Rp 800,000	Rp 20,000,000	25	Rp 800,000	Rp 20,000,000	-		-	
	Sign Street in dan Out Acrylic	set	2	Rp 8,000,000	Rp 16,000,000	2	Rp 8,000,000	Rp 16,000,000	-		-	
	Letter Sign Street Acrylic	set	2	Rp 10,000,000	Rp 20,000,000	2	Rp 10,000,000	Rp 20,000,000	-		-	
	Acrylic white	lmb	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000	6	Rp 400,000	Rp 2,400,000	-		-	
	Pipa PVC 4 in wavin	btg	0	Rp -	Rp -	2	Rp 172,000	Rp 344,000		(688,000.00)	-	
	Pipa Besi 2 1/2 in	btg	0	Rp -	Rp -	1	Rp 205,000	Rp 205,000		(205,000.00)	-	
	Pipa PVC 3 in	btg	0	Rp -	Rp -	2	Rp 105,000	Rp 210,000		(420,000.00)	-	
	Pintu Akses Pylon Lapis ACP	Set	0	Rp -	Rp -	1	Rp 2,500,000	Rp 2,500,000		(2,500,000.00)	-	
	Plat Besi	lmb	0	Rp -	Rp -	1	Rp 520,000	Rp 520,000		(520,000.00)	-	
	Keramik Asia 30 x 30 cm	dus	0	Rp -	Rp -	8	Rp 52,000	Rp 416,000		(3,328,000.00)	-	

Tabel 4.3 (Lanjutan)

Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas Bahan Baku atas Proyek Pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana				Aktual			Varians			
		unit	vol	Harga Satuan	Harga Total	vol	Harga Satuan	Harga Total	Selisih harga		Selisih Kuantitas	
									favorable	Unfavorable	favorable	Unfavorable
	Total		12509	Rp 32,409,500	Rp 467,599,587	14182	Rp 48,109,000	Rp 697,819,000	Rp 2,262,663	-Rp 85,710,460,500	Rp 2,276,425	- Rp105,025,000
	Selisih (Varian)				-Rp 230,219,413					-Rp 85,708,197,837		- Rp102,748,575

Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo2019 – Data Diolah

Tabel 4.4
Hasil Selisih (Varian) Harga Bahan Baku dan Selisih (Varian) Kuantitas
Bahan Baku atas Proyek Pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga
Bintaro

Jenis Varian	Favorable	Unfavorable
Selisih Realisasi Anggaran		Rp 230,219,413
Selisih Harga		Rp 85,708,197,837
Selisih Kuantitas		Rp 102,748,575

Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo 2019 – Data Diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa total keseluruhan dari anggaran biaya bahan baku yaitu sebesar Rp 467.599.587 dengan total keseluruhan realisasinya sebesar Rp 697.819.000 sehingga hasil yang diperoleh menunjukkan hasil yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 230.219.413. Sesuai dengan hasil yang telah dirangkum pada Tabel 4.4, selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) terjadi karena adanya pekerjaan tambahan yang diminta dari pihak klien untuk melakukan penanaman tanaman dan beberapa kebutuhan lain yang menjadi pelengkap untuk pekerjaan tambahan yang sebelumnya tidak ada dalam RAB.

Pada Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa terjadi selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) Rp 85.708.197.837 pada harga bahan baku dan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) untuk kuantitas bahan baku sebesar Rp 102.748.575 setelah dilakukan perhitungan antara anggaran dan realisasinya. Adapun dari selisih tersebut menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan selama pengerjaan proyek belum cukup baik dalam memproyeksikan anggaran yang disusun. Hal itu dapat dilihat melalui nilai realisasi yang lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang disusun. Oleh karena itu, perlu untuk dilakukan

pengendalian lanjutan seperti memisahkan anggaran tambahan yang menyebabkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) untuk menghindari terjadinya ketimpangan informasi.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palijama (2018) dan Putri (2020) perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku dari masing-masing obyek yang diteliti menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam penelitiannya. Namun faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut adalah ketidaktepatan dalam mengestimasi biaya dan kuantitas yang disusun dalam anggaran sehingga terjadi pembengkakan baik biaya maupun kuantitas material yang dikeluarkan.

Hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), Dewi (2018), dan Mony (2018) dimana perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku dari masing-masing obyek yang diteliti menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*) dalam penelitiannya. Faktor yang menyebabkan selisih menguntungkan (*favorable*) diperoleh adalah ketepatan estimasi biaya selama pengerjaan proyek serta memastikan bahwa material yang dibeli memiliki harga dibawah standar yang ditetapkan dalam anggaran.

Berikut disajikan triangulasi dengan membandingkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan dokumen anggaran dan realisasi proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro ini untuk memperkuat hasil perhitungan varian standar pada Tabel 4.3:

Tabel 4.5
Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen Anggaran dan Realisasi
Biaya Bahan Baku Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga
Bintaro

Wawancara		Dokumen
Penanya	Apa yang menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya?	RAB dan RAP
Informan	<p>(Prabowo, 15 Mei 2021) banyak tambahan karena permintaan owner, diantaranya yaitu element softscafe, tanaman bromelia, rumah pompa, dan tandon air, menjadi kerja tambah.</p> <p>(Teguh, 08 Mei 2021) Setelah pekerjaan utama selesai klien menginginkan tambahan taman sehingga terdapat material tambahan pada realisasinya</p>	RAB dan RAP

Sumber: PT Sentra Desain Kreasindo – Data Diolah

Adapun pada Tabel 4.5, pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Prabowo selaku manager project yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian, dan Bapak Teguh selaku SPV atau pelaksana yang bertanggung jawab pada realisasi di lapangan menyatakan hal yang serupa terkait hasil realisasi yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah biaya yang telah dianggarkan sebelumnya. Beliau berdua menyatakan bahwa selisih tersebut ada dikarenakan tambahan pekerjaan yang diminta oleh klien pada akhir pengerjaan proyek, sehingga terdapat beberapa biaya yang tidak muncul dalam anggaran namun muncul dalam laporan realisasi.

Beberapa biaya yang sebelumnya tidak muncul dalam anggaran, namun pada akhir pengerjaan proyek muncul dalam laporan realisasi ditunjukkan pada Tabel 4.1 bahwa total biaya bahan baku yang dikeluarkan menunjukkan nilai yang tidak sesuai dengan jumlah biaya yang telah dianggarkan sebelum pelaksanaan proyek. Adapun beberapa material yang mengakibatkan adanya selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) seperti baja Wf 20, baja H beam 25, Pipa PVC 4 in wavin, pipa besi 2 ½ in, pipa pvc 3 in, pintu akses pylon lapis ACP, plat besi, keramik asia 30 x 30 cm, breaket TV custom, tanaman bromelia P1 merah hati, tanaman bromelia P2 merah, tanaman bromelia P3 *three colour*, tanaman bromelia P4 *giant*, batu coral over tanaman, dan batu alam adesit yang merupakan material tambahan untuk pekerjaan yang diminta oleh klien.

Apabila mengesampingkan adanya permintaan tambahan dari klien atas pengerjaan proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro ini, PT Sentra *Desain* Kreasindo telah menyusun anggaran dengan baik karena estimasi biaya yang disusun dalam anggaran tetap memperhatikan dan melakukan standarisasi atas kenaikan bahan baku dimasa yang akan datang. Sehingga selisih (varian) tidak menguntungkan (*unfarovable*) yang terjadi dapat dihindarkan. Adapun dari beberapa tambahan biaya yang muncul akibat tambahan pekerjaan tersebut dapat dibuatkan laporan anggaran yang berbeda atau dapat dilakukan perubahan rencana anggaran dengan menampilkan biaya-biaya yang muncul diakhir itu pada laporan anggaran. Sehingga hasil perhitungan dengan laporan realisasi nanti akan menghasilkan informasi yang tepat.

Berdasarkan pemaparan hasil dan pertimbangan diatas, hasil yang diperoleh dapat dijadikan pedoman oleh manajer proyek dalam memutuskan perencanaan dan pengendalian atas penyusunan anggaran pekerjaan selanjutnya. Selisih dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa hasil dari pengerjaan proyek tersebut dapat memproyeksikan anggaran yang disusun apabila perusahaan dapat memisahkan biaya-biaya yang muncul diakhir atau melakukan perubahan rencana anggaran untuk menghindari ketimpangan informasi yang menunjukkan hasil tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang dipicu oleh adanya pekerjaan tambahan.

4.2.2 Analisis Varian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya tenaga kerja langsung pada proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro ini menggunakan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu 8 jam per hari untuk 4 bulan masa kerja atau 1.440 hari sehingga pekerjaan menjadi 11.520 jam per hari. Total tenaga kerja yang dipekerjakan pada proyek ini yaitu 670 orang termasuk SPV, mandor sipil, tukang sipil, tukang gali, pekerja, dan mandor sipil. Setiap tenaga kerja akan memperoleh upah sejumlah nilai yang telah ditetapkan dalam kontrak. Sehubungan dengan banyaknya jumlah tenaga kerja yang ada dalam proyek pembangunan, maka perlu dilakukan analisis anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro ini.

Anggaran biaya tenaga kerja langsung ditetapkan berdasarkan standar untuk pekerjaan sebelumnya yang memiliki rentan waktu yang berdekatan sehingga nilai yang ditetapkan tidak memiliki selisih yang signifikan untuk menghindari adanya

penetapan biaya yang terlalu tinggi atau kurangnya anggaran yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

“...untuk tenaga kerja, normalnya disediakan sesuai yang telah dianggarkan. Namun jika ada kendala tertentu bisa ditambah atau dikurangi ...”(SPV, 08 Mei 2021)

Selaras dengan pernyataan Bapak Teguh selaku SPV atau pelaksana yang bertanggung jawab pada realisasi di lapangan dalam wawancaranya bahwa selain menyediakan jumlah tenaga kerja sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, perusahaan tetap bisa menambah atau mengurangi jumlah apabila ditemukan kendala yang sekiranya dapat memberikan kerugian bagi perusahaan.

Simamora (2012) menyatakan rumus yang dapat digunakan untuk menghitung selisih (varian) tarif tenaga kerja langsung dan selisih (varian) efisiensi tenaga kerja langsung, antara lain:

- 1) Varian Tarif Tenaga Kerja Langsung

$$\text{STU} = (\text{TUS}_{\text{t}} - \text{TUS}) \times \text{JK}_{\text{St}}$$

STU = Selisih Tarif Upah

TUS_t = Tarif Upah Standar/ yang dianggarkan

TUS = Tarif Upah Sebenarnya/ yang terealisasi

JK_{St} = Jam Kerja Standar/ yang dianggarkan

- 2) Varian Efisiensi Tenaga Kerja Langsung

$$\text{SEU} = (\text{JK}_{\text{St}} - \text{JK}_{\text{S}}) \times \text{TUS}_{\text{t}}$$

SEU = Selisih Efisiensi Upah

JKSt = Jam Kerja Standar/ yang dianggarkan

JKS = Jam Kerja Sebenarnya/ yang terealisasi

TUSt = Tarif Upah Standar/ yang dianggarkan

Formulasi yang dinyatakan oleh Simamora (2012) diatas juga digunakan pada beberapa penelitian terdahulu seperti yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), Dewi (2018), dan Mony (2018), Palijama (2018), dan Putri (2020) untuk menganalisis topik serupa yang menunjukkan hasil pengendalian biaya dari masing-masing obyek yang diteliti. Berikut analisis dengan varian standar atas biaya tenaga kerja langsung proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro:

Tabel 4.6
Selisih (Varian) Tarif Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Selisih (Varian) Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung atas
Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

Description	Rencana						Aktual					
	unit	Masa kerja	vol	Harga Satuan	Tarif per Jam	Harga Total	Masa kerja	vol	Harga Satuan	Tarif per Jam	Harga Total	
-												
MAN POWER												
SPV	bln	4 bulan	4	Rp 5,000,000	Rp 625,000	Rp 20,000,000	4 bulan	4	Rp 5,000,000	Rp 625,000	Rp 20,000,000	
Mandor SIPIL	HOK	4 bulan	90	Rp 150,000	Rp 18,750	Rp 13,500,000	4 bulan	90	Rp 150,000	Rp 18,750	Rp 13,500,000	
Tukang Sipil	HOK	4 bulan	150	Rp 130,000	Rp 16,250	Rp 19,500,000	4 bulan	150	Rp 130,000	Rp 16,250	Rp 19,500,000	
Tukang Gali	HOK	4 bulan	70	Rp 200,000	Rp 25,000	Rp 14,000,000	4 bulan	70	Rp 200,000	Rp 25,000	Rp 14,000,000	
Pekerja	HOK	4 bulan	220	Rp 120,000	Rp 15,000	Rp 26,400,000	4 bulan	220	Rp 120,000	Rp 15,000	Rp 26,400,000	
Mandor Besi	HOK	4 bulan	40	Rp 150,000	Rp 18,750	Rp 6,000,000	4 bulan	40	Rp 150,000	Rp 18,750	Rp 6,000,000	
Tukang Sipil	HOK	4 bulan	96	Rp 125,000	Rp 15,625	Rp 12,000,000	4 bulan	96	Rp 125,000	Rp 15,625	Rp 12,000,000	
Total				Rp 5,875,000		Rp 111,400,000			Rp 5,875,000		Rp 111,400,000	
Selisih						Rp -						

Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo 2019 – Data Diolah

Berdasarkan Tabel 4.6 diketahui bahwa total keseluruhan dari anggaran biaya tenaga kerja langsung yaitu sebesar Rp 111.400.000 dengan total keseluruhan realisasinya sebesar Rp 111.400.000. Sehingga dari kedua jumlah tersebut dapat diketahui bahwa tidak ada selisih (varian) baik yang menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*) bagi perusahaan.

Adapun dari selisih tersebut menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan selama pengerjaan proyek cukup baik dalam memproyeksikan anggaran yang disusun. Hal tersebut dikarenakan manager proyek telah menetapkan harga tiap elemen utama pada proyek ini dengan harga modal yang telah diajukan pada subvendor pada awal kontrak. Selain itu standar lain yang digunakan yaitu melalui pekerjaan sebelumnya yang memiliki rentan waktu yang berdekatan sehingga nilai yang ditetapkan tidak memiliki selisih yang signifikan untuk menghindari adanya penetapan biaya yang terlalu tinggi atau kurangnya anggaran yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan hanya perlu untuk mempertahankan agar estimasi biaya yang dilakukan dalam penyusunan anggaran dapat tersampaikan dengan baik sehingga tidak terjadi pengeluaran yang menyebabkan overbudget sehingga merugikan perusahaan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palijama (2018) dan Putri (2020) perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dari masing-masing obyek yang diteliti menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*) dan tidak ada selisih dalam penelitiannya. Sama halnya dengan yang dilakukan oleh obyek penelitian ini faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut adalah efisien dalam memberikan upah serta disiplin dalam penerapan jam

kerja. Sehingga pengerjaan proyek yang dilakukan dapat terselesaikan secara tepat waktu untuk menghindari adanya tambahan jam kerja diluar budget.

Hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), dan Dewi (2018) dimana perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dari masing-masing obyek yang diteliti menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam penelitiannya. Faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) yaitu kesalahan estimasi biaya selama pengerjaan proyek. Selain itu faktor tak terduga seperti keadaan lingkungan proyek yang tidak mendukung serta perubahan cuaca menjadi kebanyakan masalah yang menimbulkan pembengkakan biaya.

Berikut disajikan triangulasi dengan membandingkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan dokumen anggaran dan realisasi proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro ini untuk memperkuat hasil perhitungan varian standar pada Tabel 4.6:

Tabel 4.7
Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

Wawancara		Dokumen
Penanya	Bagaimana standar dalam menetapkan biaya dalam anggaran untuk menghindari overbudget? Bagaimana perolehan keuntungan jika nilai biaya yang ada pada anggaran sama dengan nilai biaya yang ada dalam laporan realisasi?	RAB dan RAP

Informan	<p>(Prabowo, 15 Mei 2021) Harga Satuan didasarkan pada analisa harga satuan yang element utamanya adalah harga modal yang diajukan subvendor dan Anggaran project yang telah dilaksanakan sebelumnya.</p> <p>(Teguh, 08 Mei 2021) Harga Satuan didasarkan pada analisa harga modal dan anggaran proyek sebelumnya .</p> <p>Perusahaan memperoleh keuntungan dengan mengenakan jasa kontraktor sebesar 10% dari realisasi biaya yang dikeluarkan dan telah disetujui pada awal kontrak</p>	RAB dan RAP
----------	---	-------------

Sumber: PT Sentra Desain Kreasindo – Data Diolah

Berdasarkan Tabel 4.7 diketahui pernyataan dari Bapak Teguh selaku SPV atau pelaksana proyek bahwa meskipun tidak memiliki selisih dalam menetapkan nilai biaya yang terdapat dalam anggaran dengan realisasi, perusahaan telah menetapkan standar untuk memperoleh keuntungan pada setiap proyeknya dengan menetapkan jasa kontraktor sebesar 10% dari total realisasi biaya yang digunakan selama pengerjaan proyek sesuai dengan penetapan jasa kontraktor sebagai profit perusahaan sebesar 10% pada anggaran yang disusun dengan tetap memisahkan biaya overhead dengan material langsung yang digunakan. .

Sehubungan dengan itu, perhitungan biaya tenaga kerja langsung yang dapat dirincikan untuk mengetahui adanya selisih (varian) pada biaya tenaga kerja langsung menggunakan rumus berikut:

1. Menghitung Selisih (Varian) Tarif dan Efisiensi Tenaga Kerja Langsung

1) SPV

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\ &= (625.000 - 625.000) \times (4 \times 11.520) \\ &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SEU} &= (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt} \\ &= (11.520 - 11.520) \times (4 \times 625.000) \\ &= 0 \end{aligned}$$

2) Mandor Sipil

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\ &= (18.750 - 18.750) \times (90 \times 11.520) \\ &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SEU} &= (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt} \\ &= (11.520 - 11.520) \times (90 \times 18.750) \\ &= 0 \end{aligned}$$

3) Tukang Sipil

$$\begin{aligned} \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\ &= (16.250 - 16.250) \times (150 \times 11.520) \\ &= 0 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{SEU} &= (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt} \\ &= (11.520 - 11.520) \times (150 \times 16.250) \\ &= 0 \end{aligned}$$

4) Tukang Gali

$$\begin{aligned}
 \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\
 &= (25.000 - 25.000) \times (70 \times 11.520) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{SEU} &= (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt} \\
 &= (11.520 - 11.520) \times (70 \times 25.000) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

5) Pekerja

$$\begin{aligned}
 \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\
 &= (15.000 - 15.000) \times (220 \times 11.520) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{SEU} &= (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt} \\
 &= (11.520 - 11.520) \times (220 \times 15.000) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

6) Mandor Besi

$$\begin{aligned}
 \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\
 &= (18.750 - 18.750) \times (40 \times 11.520) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{SEU} &= (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUSt} \\
 &= (11.520 - 11.520) \times (40 \times 18.750) \\
 &= 0
 \end{aligned}$$

7) Tukang Sipil

$$\begin{aligned}
 \text{STU} &= (\text{TUSt} - \text{TUS}) \times \text{JKSt} \\
 &= (15.625 - 15.625) \times (96 \times 11.520)
 \end{aligned}$$

$$= 0$$

$$\text{SEU} = (\text{JKSt} - \text{JKS}) \times \text{TUST}$$

$$= (11.520 - 11.520) \times (96 \times 15.625)$$

$$= 0$$

Tabel 4.8
Hasil Selisih (Varian) Tarif Biaya Tenaga Kerja Langsung dan Selisih (Varian) Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

Jenis Varian		Favorable	Unfavorable
Selisih Realisasi Anggaran		Rp -	Rp -
Selisih Tarif			
1	SPV	Rp -	Rp -
2	Mandor Sipil	Rp -	Rp -
3	Tukang Sipil	Rp -	Rp -
4	Tukang Gali	Rp -	Rp -
5	Pekerja	Rp -	Rp -
6	Mandor Besi	Rp -	Rp -
7	Tukang Sipil	Rp -	Rp -
Selisih Efisiensi			
1	SPV	Rp -	Rp -
2	Mandor Sipil	Rp -	Rp -
3	Tukang Sipil	Rp -	Rp -
4	Tukang Gali	Rp -	Rp -
5	Pekerja	Rp -	Rp -
6	Mandor Besi	Rp -	Rp -
7	Tukang Sipil	Rp -	Rp -

Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo 2019 – Data Diolah

Melalui perhitungan pada Tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa nilai yang diperoleh dari masing-masing sub biaya pada biaya tenaga kerja langsung menunjukkan hasil yang sama dengan yang tercantum dalam perhitungan anggaran

dan realisasi pada Tabel 4.7 yaitu tidak ada selisih dari kedua jenis varian standarnya. Sehingga dari selisih tersebut menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan selama pengerjaan proyek cukup baik dalam memproyeksikan anggaran yang disusun.

4.2.3 Analisis Varian Biaya *Overhead* Proyek

Besaran biaya *overhead* yang digunakan dalam pengerjaan proyek dapat diketahui melalui perincian anggaran dan realisasi biaya *overhead* atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro. Rincian perhitungan varian standar anggaran dan realisasi biaya *overhead* atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9
Selisih (Varian) Biaya *Overhead* atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana						Aktual					
		unit	vol	Harga Satuan	Harga Total	Biaya Tetap	Biaya Variabel	vol	Harga Satuan	Harga Total	Biaya Tetap	Biaya Variabel	
	-												
	LAIN LAIN												
	Sewa Kontrakan Pekerja	bln	4	Rp 4,000,000	Rp 16,000,000	Rp 16,000,000		4	Rp 4,000,000	Rp 16,000,000	Rp 16,000,000		
	Gambar Dan Dokumentasi	bln	4	Rp 312,500	Rp 1,250,000	Rp 1,250,000		4	Rp 312,500	Rp 1,250,000	Rp 1,250,000		
	Buat Bedeng (Tempat Gudang)	set	1	Rp 4,500,000	Rp 4,500,000		Rp 4,500,000	1	Rp 4,500,000	Rp 4,500,000		Rp 4,500,000	
	Gali Sumur bor	m	80	Rp 300,000	Rp 24,000,000		Rp 24,000,000	80	Rp 300,000	Rp 24,000,000		Rp 24,000,000	
	Loading dan Handling Material	bln	3	Rp 3,000,000	Rp 9,000,000	Rp 9,000,000		3	Rp 3,000,000	Rp 9,000,000	Rp 9,000,000		
	Jasa Pekerjaan Aspalt	m2	220	Rp 55,000	Rp 12,100,000		Rp 12,100,000	220	Rp 55,000	Rp 12,100,000		Rp 12,100,000	
	Pembayaran Listrik	bln	4	Rp 375,000	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000		4	Rp 375,000	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000		
	Pemasangan Epoxy	m2	20	Rp 400,000	Rp 8,000,000		Rp 8,000,000	20	Rp 400,000	Rp 8,000,000		Rp 8,000,000	
	Pembayaran Keamanan	bln	4	Rp 5,000,000	Rp 20,000,000	Rp 20,000,000		4	Rp 5,000,000	Rp 20,000,000	Rp 20,000,000		
	Jasa Pemasangan Reklame Huruf dll	set	4	Rp 2,000,000	Rp 8,000,000		Rp 8,000,000	4	Rp 2,000,000	Rp 8,000,000		Rp 8,000,000	
	Buang Puing	bln	4	Rp 3,000,000	Rp 12,000,000	Rp 12,000,000		4	Rp 3,000,000	Rp 12,000,000	Rp 12,000,000		
	Jasa Pasang ACP	m2	90.5	Rp 600,000	Rp 54,300,000		Rp 54,300,000	90.5	Rp 600,000	Rp 54,300,000		Rp 54,300,000	
	Jasa Pasang Kaca	m2	6.5	Rp 900,000	Rp 5,850,000		Rp 5,850,000	6.5	Rp 900,000	Rp 5,850,000		Rp 5,850,000	
	Jasa Sablon Acrylic	m2	0.6	Rp 300,000	Rp 180,000		Rp 180,000	0.6	Rp 300,000	Rp 180,000		Rp 180,000	
	Jasa Team Kebun	m2	467	Rp 50,000	Rp 23,350,000		Rp 23,350,000	467	Rp 50,000	Rp 23,350,000		Rp 23,350,000	

Tabel 4.9 (Lanjutan)
Selisih (Varian) Biaya *Overhead* atas Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga Bintaro

No	Description	Rencana						Aktual				
		unit	vol	Harga Satuan	Harga Total	Biaya Tetap	Biaya Variabel	vol	Harga Satuan	Harga Total	Biaya Tetap	Biaya Variabel
	Jasa Pemasangan Paving	m2	206	Rp 170,000	Rp 35,020,000		Rp 35,020,000	206	Rp 170,000	Rp 35,020,000		Rp 35,020,000
	Total			Rp 24,962,500	Rp 235,050,000	Rp 59,750,000	Rp 175,300,000		Rp 24,962,500	Rp 235,050,000	Rp 59,750,000	Rp 175,300,000

Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo 2019 – Data Diolah

Berdasarkan perincian yang terdapat dalam Tabel 4.9, dapat dilihat bahwa total keseluruhan dari anggaran biaya overhead yaitu sebesar Rp 235.050.000 dengan total keseluruhan realisasinya sebesar Rp 235.050.000. Melalui perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa antara anggaran dan realisasi biaya overhead yang disusun oleh PT Sentra Desain Kreasindo ini tidak memiliki selisih baik yang menguntungkan (*favorable*) maupun yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Adapula nilai dari keseluruhan biaya tersebut telah dipisahkan antara biaya overhead tetap dan biaya overhead variabel. Total dari keseluruhan biaya overhead tetap yang dianggarkan sebesar Rp 59.750.000 dengan total keseluruhan realisasinya Rp 59.750.000. Begitupula dengan nilai biaya overhead variabel, total keseluruhan biaya variabel yang dianggarkan sebesar Rp 175.300.000 dengan total realisasi yang sama sebesar Rp 175.300.000.

Melalui perhitungan tersebut diketahui masing-masing sub biaya dalam biaya overhead menunjukkan hasil tidak ada selisih. Hal tersebut diketahui akibat adanya ketepatan estimasi biaya yang dilakukan manager proyek dengan tetap memperhatikan anggaran pada proyek sebelumnya. Sehingga nilai yang ditetapkan tidak memiliki selisih yang signifikan untuk menghindari adanya penetapan biaya yang terlalu tinggi atau kurangnya anggaran yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Adapun dari selisih tersebut menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan selama pengerjaan proyek cukup baik dalam memproyeksikan anggaran yang disusun. Oleh karena itu, perusahaan hanya perlu untuk mempertahankan agar estimasi biaya yang dilakukan dalam penyusunan anggaran

dapat tersampaikan dengan baik sehingga tidak terjadi pengeluaran yang menyebabkan overbudget sehingga merugikan perusahaan.

Simamora (2012) menyatakan terdapat cara lain yang dapat digunakan untuk mengetahui selisih (varian) biaya *overhead* dengan melakukan analisis *spending variance* dengan rumus berikut ini:

Selisih Pengeluaran (<i>Spending Variance</i>)	
BOP yang terealisasi	Rp 235,050,000
BOP tetap pada kapasitas yang dianggarkan	<u>Rp 59,750,000</u> -
BOP variabel yang terealisasi	Rp 175,300,000
BOP variabel pada jam yang dianggarkan	<u>Rp 175,300,000</u> -
Selisih Pengeluaran (<i>Spending Variance</i>)	Rp -

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa biaya yang telah dikeluarkan selama proyek berlangsung dikeluarkan sebesar biaya yang telah ditetapkan dalam anggaran. Nilai perhitungan yang diperoleh selaras dengan hasil yang diperoleh dari perhitungan laporan anggaran dan realisasi biaya overhead pada Tabel 4.9 yang menunjukkan hasil tidak ada selisih antara anggaran dan realisasi biayanya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengendalian biaya dari pengerjaan proyek ini telah memproyeksikan anggaran dengan merealisasikan biaya tersebut secara tepat. Perhitungan yang tepat juga dapat digunakan oleh manager dalam melakukan perencanaan dan pengendalian, sehingga menjadi keputusan yang tepat dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

4.2.4 Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek

Informasi yang akurat dapat diperoleh melalui perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya yang tepat, sehingga informasi yang diperoleh dapat digunakan

sebagai alat pengendalian biaya atas proyek yang dikerjakan selanjutnya. Berdasarkan perhitungan antara masing-masing biaya diperoleh hasil yang menguntungkan (*favorable*), tidak menguntungkan (*unfavorable*), dan tidak memiliki selisih. Hasil yang diperoleh menjadi proyeksi bagaimana perusahaan mengefisienkan biaya yang dianggarkan secara tepat sehingga dapat memberikan hasil yang menguntungkan.

Perhitungan anggaran dan realisasi biaya dan telah dirinci dalam Tabel 4.10 berikut:

Tabel 4.10
Selisih (Varian) Anggaran dan Realisasi atas Proyek Pembangunan ATM
***Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro**

Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih (Varian)	
			Favorable	Unfavorable
Bahan Baku	Rp 467,599,587	Rp 697,819,000		Rp 230,219,413
Tenaga Kerja Langsung	Rp 111,400,000	Rp 111,400,000	-	-
Overhead	Rp 235,050,000	Rp 235,050,000	-	-

Sumber: Dokumen PT Sentra Desain Kreasindo 2019 – Data Diolah

Berdasarkan perhitungan selisih (varian) anggaran dan realisasi biaya atas proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro pada Tabel 4.10, untuk biaya bahan baku memiliki total anggaran sebesar Rp 46.599.587 dengan total realisasi sebesar Rp 697.819.000. Sehingga selisih yang diperoleh menunjukkan hasil yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 230.219.413. Selisih (varian) terjadi akibat adanya tambahan pekerjaan yang menyebabkan bertambahnya beberapa biaya bahan baku yang digunakan dalam proyek pembangunan yang sebelumnya tidak ada dalam anggaran.

Sehubungan dengan itu, perlu untuk dilakukan pengendalian lanjutan untuk menghindari terjadinya ketimpangan informasi akibat adanya pekerjaan tambahan dengan memisahkan anggaran tambahan atau membuat perubahan pada anggarannya. Sehingga hasil yang diperoleh melalui perhitungan anggaran dan realisasi akan memberikan informasi yang tepat.

Adapun hasil perhitungan untuk biaya tenaga kerja langsung dan *overhead* menunjukkan hasil tidak adanya selisih. Total biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan sebesar Rp 111.400.000 dikeluarkan sejumlah tersebut untuk realisasinya. Begitupula dengan biaya *overhead*, total biaya overhead yang dianggarkan sebesar Rp 235.050.000 termasuk di dalamnya biaya overhead tetap dan variabel memiliki total realisasi sebesar Rp 235.050.000. hal tersebut dikarenakan harga satuan yang disusun dalam anggaran merupakan harga modal yang diajukan kepada subvendor pada awal kontrak dan standar lain yang diperoleh melalui pekerjaan sebelumnya yang memiliki rentan waktu yang berdekatan sehingga nilai yang ditetapkan tidak memiliki selisih yang signifikan untuk menghindari adanya penetapan biaya yang terlalu tinggi atau kurangnya anggaran yang mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead tersebut menunjukkan bahwa anggaran yang disusun dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan acuan untuk membuat perencanaan anggaran proyek selanjutnya.

4.2.5 Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek

Pengendalian biaya dapat membantu perusahaan dalam memperoleh informasi, memberikan evaluasi selama pelaksanaan proyek, dan memberikan tindakan pencegahan dan perbaikan secara langsung atas ketidaksesuaian dari perkiraan perusahaan. Pengendalian juga memiliki fungsi untuk meminimalisir adanya risiko yang dapat merugikan perusahaan seperti melakukan pengawasan secara bertahap, akurasi pengendalian bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead* pabrik, serta melakukan peramalan atas kemungkinan terjadinya kenaikan harga di pasar.

Berdasarkan perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya proyek, hasil yang didapat akan menginterpretasikan bagaimana anggaran yang disusun telah digunakan. Hasil yang menguntungkan (*favorable*) menunjukkan bahwa realisasi biaya yang digunakan selama pengerjaan proyek telah dimaksimalkan sebesar anggaran biaya yang disusun. Berbeda apabila hasil yang diperoleh menunjukkan hasil tidak menguntungkan (*unfavorable*), hal tersebut dapat ditemukan melalui beberapa kendala yang ditemukan selama pelaksanaan proyek, seperti perubahan desain yang menyesuaikan kebutuhan di lokasi atau permintaan klien, material yang dipilih tidak tersedia, keterampilan tenaga kerja yang tidak sesuai, jumlah tenaga kerja yang kurang, serta kesalahan teknis selama pelaksanaan proyek terkait metode kerja, ukuran, dan material yang dibutuhkan. Sehingga perlu dilakukan perbaikan yang membutuhkan material baru dan budget tambahan.

Hasil tidak menguntungkan yang diperoleh dari perhitungan biaya bahan baku diakibatkan adanya tambahan permintaan dari klien untuk beberapa item sehingga biaya yang dikeluarkan *overbudget*.

“Terjadi pembengkakan biaya karena ada beberapa permintaan tambahan untuk item seperti finishing lantai aspal karena pada saat *project* selesai dan akan ada peresmian masih terlihat kotor perlu di aspal ulang, serta biaya perawatan *softscape* sampai dengan peresmian. Untuk item lain banyak tambahan karena permintaan *owner*, diantaranya yaitu element *softscape*, tanaman bromelia, rumah pompa, dan tandon air, menjadi kerja tambah. Over budget peralatan, karena Area termasuk area umum , banyak alat kerja yang disimpan di gudang kerja utama hilang seperti giant hammer, stamper, beberapa bor, grinda, dan lain-lain. Dan juga koordinasi lingkungan beberapa ormas yang cukup membutuhkan biaya koordinasi”(Manager project, 15 Mei 2021)

Berdasarkan pernyataan Bapak Prabowo selaku manajer proyek dalam wawancaranya menunjukkan bahwa terdapat pembengkakan biaya yang terlihat dalam realisasi dikarenakan ada beberapa item tambahan kerja diluar anggaran yang disusun sebelumnya, serta pengeluaran tak terduga seperti *overbudget* peralatan yang disebabkan hilangnya alat kerja yang disimpan dalam gudang, serta biaya lain untuk koordinasi dengan ormas setempat yang tidak diketahui sebelumnya. Sehingga hal ini menjadi pekerjaan tambah dalam mengendalikan anggaran sebaik mungkin untuk menghindari *overbudget*.

1. Pengendalian Biaya Bahan Baku

Akurasi penetapan biaya bahan baku dalam anggaran serta kemampuan peramalan atas kenaikan harga bahan baku dapat membantu meminimalisir risiko yang dapat merugikan perusahaan.

“...menyediakan stok bahan baku berdasarkan volume bahan baku yang ditetapkan dalam RAB, penyediaan bahan baku juga dilakukan secara bertahap agar budget proyek aman...”(SPV, 08 Mei 2021)

Selaras dengan yang telah diterapkan oleh Bapak Teguh selaku SPV yang bertanggung jawab atas pengerjaan di lapangan, yang menyatakan bahwa penyediaan bahan baku didasarkan pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Penggunaan bahan baku akan diarahkan sesuai yang tersedia di lapangan karena bahan baku disediakan secara bertahap sebagai bentuk pengendalian untuk menghindari pembengkakan biaya yang melebihi anggaran.

Pengendalian dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu secara langsung dan tidak langsung. Pengendalian secara langsung, dilakukan melalui peninjauan, pengawasan, pemeriksaan, audit. Sedangkan pengawasan tidak langsung dapat dilakukan dengan melakukan pengawasan dari beberapa dokumen proyek seperti RAB, RAK, dokumen kontrak, dan laporan proyek (PUPR, 2017).

Tabel 4.11
Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen atas Pengendalian Lanjutan
Biaya Bahan Baku Proyek Pembangunan ATM Drive Thru CIMB Niaga
Bintaro

Wawancara		Dokumen
Penanya	Bagaimana bentuk pengendalian lanjutan atas biaya bahan baku yang dilakukan PT Sentra Desain Kreasindo?	RAB dan RAP
Informan	(Prabowo, 15 Mei 2021) menghindari adanya masalah keterlambatan supply material dengan melakukan pembelian material secara berurutan sesuai tahapan kerja, sehingga tidak terjadi <i>non in stock</i> dan <i>overstock</i> material dilapangan. Memastikan para mitra <i>subvendor, supplier</i> , dapat mensupply material dengan <i>schedule</i> yang ditetapkan berdasarkan <i>schedule</i>	RAB dan RAP

	<p>utama yang sudah disepakati dengan kontrak kerja yang jelas dan mengikat waktu kerja disertai sanksi yang mengikat juga.</p> <p>(Teguh, 08 Mei 2021) kami mengarahkan penggunaan bahan baku yang ada diproyek lebih dahulu, yang terpenting masih dalam pekerjaan proyek yang dikerjakan untuk mengantisipasi adanya keterlambatan biaya bahan baku, untuk pengawasan kami melakukan briefing setiap mulai kerja dan melakukan rapat evaluasi tiap minggunya</p>	
--	--	--

Sumber: PT Sentra Desain Kreasindo – Data Diolah

Selain mengarahkan penggunaan bahan baku seperti yang dilakukan oleh Bapak Teguh selaku SPV atau pelaksana proyek selama di lapangan, pada Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa beliau juga melakukan pengendalian lanjutan dengan pengawasan rutin seperti briefing setiap mulai kerja, dan melakukan rapat evaluasi untuk hasil pengerjaan di tiap minggunya. Selaras dengan pernyataan Bapak Prabowo, bahwa pengawasan yang dilakukan merupakan bentuk pengendalian untuk menghindari adanya masalah seperti keterlambatan supply material maka dilakukan pembelian material secara berurutan sesuai tahapan kerja, sehingga tidak terjadi *non in stock* dan *overstock* material dilapangan. Memastikan para mitra *subvendor*, *supplier*, dapat mensupply material dengan *schedule* yang ditetapkan berdasarkan *schedule* utama yang sudah disepakati dengan kontrak kerja yang jelas dan mengikat waktu kerja disertai sanksi yang mengikat juga. Untuk satu item

material dipersiapkan lebih dari 1 *supplier* atau *subvendor*. Sehingga jika terjadi masalah dapat *diback up* oleh *supplier* atau *subvendor* lainnya.

2. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung

Penetapan tenaga kerja dalam proyek pembangunan ATM *drive thru* CIMB Niaga Bintaro dilakukan dengan memilih tenaga kerja yang berpengalaman serta mampu beradaptasi dengan lingkungan baru. Normalnya tenaga kerja disediakan sesuai dengan yang telah tersusun dalam anggaran, selain itu perusahaan juga menyediakan cadangan tenaga kerja apabila terjadi kendala tertentu pada saat pelaksanaan proyek, sehingga perusahaan dapat menambah atau mengurangi tenaga kerja sesuai kebutuhan di lapangan. Selain dengan menyediakan tenaga kerja cadangan, pekerjaan yang telah diselesaikan didata untuk dilaporkan dan dievaluasi untuk kelanjutan pengerjaan proyek. Kesalahan dalam teknis pelaksanaan, metode kerja, ukuran, material yang digunakan dapat dikendalikan dengan pengajuan shopdrawing dan approval material yang sudah disetujui *owner/* konsultan, dan meeting berkala (mingguan) sehingga dapat dideteksi masalah atau kendala yang muncul dilapangan.

Tabel 4.12
Triangulasi Teknik, Wawancara, dan Dokumen atas Pengendalian Lanjutan
Biaya Tenaga Kerja Langsung Proyek Pembangunan ATM Drive Thru
CIMB Niaga Bintaro

Wawancara		Dokumen
Penanya	Bagaimana bentuk pengendalian lanjutan atas biaya tenaga kerja	RAB dan RAP

	langsung yang dilakukan PT Sentra Desain Kreasindo?	
Informan	<p>(Prabowo, 15 Mei 2021) Jumlah tenaga kerja yang kurang dapat diminimalis dengan ketersediaan alternatif beberapa team <i>back up</i> tukang, mandor, dan <i>supplier</i> sehingga tidak tergantung dengan satu orang atau satu team kerja saja.</p> <p>Tenaga kerja yang kurang terampil dapat dihindari dengan mengetahui <i>track record</i> dari tukang, mandor, suplier, <i>subvendor</i> yang bekerja pada <i>project</i> yang dilaksanakan, Hal ini tentunya dengan memilih <i>team</i> yang sudah pernah membantu kita dalam <i>project –project</i> sebelumnya</p> <p>(Teguh) Dengan melakukan pendataan untuk setiap pekerjaan yang telah dikerjakan, jika hasil tidak sesuai dengan kriteria maka bisa diganti.</p>	RAB dan RAP

Sumber: PT Sentra Desain Kreasindo – Data Diolah

Berdasarkan pernyataan yang disampaikan oleh kedua pihak informan pada Tabel 4.12 terkait bentuk pengawasan yang dilakukan untuk mengendalikan biaya yang digunakan, dapat diketahui bahwa keterampilan dari masing-masing tenaga kerja dapat diketahui melalui track record yang akan di review tiap minggunya untuk meminimlisir adanya kriteria yang tidak sesuai. Sehubungan dengan itu, biasanya perusahaan akan menggunakan tim yang sudah pernah melakukan pekerjaan sebelumnya untuk menjamin hasil yang diinginkan.

3. Pengendalian Biaya Overhead

Biaya overhead sebagai keseluruhan biaya diluar biaya bahan baku dan tenaga kerja yang secara tidak langsung mendukung pelaksanaan proyek sampai selesai memberikan kontribusi yang cukup krusial untuk kelancaran proyek. Berdasarkan pernyataan Bapak Teguh selaku SPV atau pelaksana proyek biaya overhead disediakan dalam jumlah yang tetap dan tidak berubah meskipun terdapat perubahan volume dalam pengerjaan proyek untuk menghindari overbudgeting namun tetap mengedepankan kelancaran proyek.

“...Jika dalam proses pelaksanaan *project* terjadi kendala yang tidak bisa diatasi, hal utama yang dilakukan adalah tetap menyelesaikan *project* sebaik mungkin sampai dengan selesai meskipun membutuhkan *budget* biaya tambahan (*over budget*) biasanya hal ini hanya terjadi pada item2 kerja tertentu, jadi secara *general budget* yang *over* dapat disubsidi oleh item kerja yang lain. *Point* penyelesaian *project* dengan baik sesuai waktu dan kualitas ini menjadi filosofi utama perusahaan kami sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pemberi kerja sehingga keberlangsungan hubungan mitra kerja dapat berlangsung...”(Manager project, 15 Mei 2021)

Anggaran yang telah disusun sedemikian rupa difungsikan sebagai pengendalian terhadap biaya-biaya yang berkaitan dengan pengerjaan proyek. Seperti yang telah dikemukakan oleh Bapak Prabowo selaku manajer proyek bahwa penyusunan anggaran dan penggunaan biaya secara tetap dapat memberikan pengendalian terhadap biaya agar tidak terjadi overbudgeting. Apabila anggaran yang disusun tidak dapat diinterpretasikan secara tepat, maka perusahaan harus melakukan pengendalian lanjut seperti peninjauan, pengawasan, pemeriksaan, dan audit.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan dalam pembahasan terkait Analisis Anggaran dan Realisasi atas proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan perhitungan varian standar biaya bahan baku dalam proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro diperoleh hasil yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 230,219,413. Nilai tersebut merupakan selisih yang diperoleh dari tambahan pekerjaan yang diminta oleh klien diluar pekerjaan yang telah disusun pada kontrak. Sehingga PT Sentra Desain harus menyusun ulang anggaran tambahan dan diajukan sebagai kerja tambah pada akhir pelaporan.
- 2) Hasil yang diperoleh dari perhitungan varian standar biaya tenaga kerja langsung dan overhead yang menunjukkan hasil tidak ada selisih. Hasil tersebut menunjukkan anggaran biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead telah diproyeksikan secara maksimal dengan berpedoman pada anggaran yang telah disusun. Penetapan anggaran biaya didasarkan pada harga modal yang diajukan oleh *subvendor* serta anggaran *project* yang telah dilaksanakan sebelumnya menjadikan realisasi biaya yang dikeluarkan selama pelaksanaan proyek pembangunan ATM drive thru CIMB Niaga Bintaro ini sesuai dengan target

yang diharapkan. Sehingga perusahaan tetap mendapatkan keuntungan yang diharapkan yaitu sekitar 25-30 % dari nilai total *project*.

Adapun hasil perhitungan antara anggaran dengan realisasi biaya atas biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead, ditinjau secara keseluruhan maka hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT Sentra Desain Kreasindo belum menginterpretasikan dengan cukup baik anggaran yang disusun dilihat dari perhitungan varian standarnya. Hal tersebut dapat diketahui dari total realisasi biaya yang memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan total anggaran yang disusun sebelumnya sehingga menyebabkan adanya selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan. Selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) terjadi karena munculnya beberapa biaya bahan baku dari pekerjaan tambahan yang sebelumnya tidak ada dalam anggaran muncul dalam laporan realisasi. Sehingga, dari beberapa tambahan biaya yang muncul akibat tambahan pekerjaan tersebut akan dibuatkan budget tambahan oleh manager proyek untuk diajukan dengan site instruksi sebagai addendum (kerja tambah) dalam perhitungan akhir project.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Palijama (2018) dan Putri (2020) perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku dari masing-masing obyek yang diteliti menunjukkan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) dalam penelitiannya. Namun faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut adalah ketidaktepatan dalam mengestimasi biaya dan kuantitas yang disusun dalam anggaran sehingga terjadi pembengkakan baik biaya maupun kuantitas material yang dikeluarkan.

Hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh Afifah (2020), Atssauri (2016), Dewi (2018), dan Mony (2018) dimana perhitungan antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku dari masing-masing obyek yang diteliti menunjukkan selisih menguntungkan (*favorable*). Faktor yang menyebabkan selisih menguntungkan (*favorable*) diperoleh melalui ketepatan estimasi biaya selama pengerjaan proyek serta memastikan bahwa material yang dibeli memiliki harga dibawah standar yang ditetapkan dalam anggaran.

5.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang telah dipaparkan oleh penulis, maka saran yang dapat diberikan sebagai masukan bagi perusahaan antara lain sebagai berikut:

1. Sebaiknya laporan anggaran untuk biaya-biaya yang muncul dari tambahan pekerjaan dapat dibuatkan laporan anggaran yang berbeda atau dapat dilakukan perubahan rencana anggaran untuk menampilkan biaya-biaya yang muncul diakhir tersebut. Sehingga hasil perhitungan dengan laporan realisasi nanti akan menghasilkan informasi yang tepat.

Manager proyek diharapkan dapat menyesuaikan kriteria untuk tenaga kerja yang telah ditetapkan dengan keterampilan tenaga kerja yang direkrut untuk meminimalisir adanya kendala yang dapat memicu hambatan pada pengerjaan proyek.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al-Karim dan Terjemah

Achmad, P. (2021). *Wawancara Pribadi*.

Afifah, N. (2020). *Analisis Anggaran Biaya Proyek Preservasi Jalan Jolosutro-Kedungsalam-Balekambang-Sendangbiru Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Gunung Mujur Indonesia*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Alamsyah, P. dan. (2020). *CIMB Niaga Hadirkan ATM Drive Thru Rest Area KM 164 Cipali*.

Anthony dan Govindarajan. (2005). *Management Control System*. Salemba Empat.

Anugrah, R. E. (2019). *ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA DAN PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO) CABANG TERMINAL PETIKEMAS DOMESTIK BELAWAN*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Atssauri, F, S. (2016). *Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek (Studi pada PT Brantas Abipraya (Persero) Jombang*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Carter William, K. (2011). *Edisi 14, Buku dua*. Salemba Empat.

Dewi, SE., Ak., M.Ak., CA, H. P., & Setiowati, S. R. (2018). *ANALISIS VARIAN ANGGARAN SEBAGAI PENGENDALIAN BIAYA PROYEK PADA PT KREASI TIGA PILAR (POSITIVE) STUDI UNTUK PROYEK*

SONY STORE TAHUN 2014 – 2016. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Krisnadwipayana*, 5(1). <https://doi.org/10.35137/jabk.v5i1.183>

- Dewi, K. (2013). *AKUNTANSI BIAYA*. IN MEDIA.
- Draft, R. L. (2007). *Management* (Edisi Keen). Salemba Empat.
- Fattah, N. (2007). *Ekonomi & Pembiayaan Pendidikan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Fiansyah, R. (2019, September 10). Automasi Layanan Drive Thru, MCDonald's Beli Perusahaan Artificial Intelligence. *INews.Id*.
- Haming, B. (2003). *Studi Kelayakan Investasi: Proyek dan Bisnis*. Penerbit PPM.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2009). *Akunatnsi Manajerial*. Salemba Empat.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika.
- Hutauruk, D. M. (2020). CIMB Niaga hadirkan ATM Drive Thru di rest area KM 164 tol Cipali. *Kontan.Co.Id*.
- Kardinal. (2014). *Akuntansi Manajemen (Bahan Ajar)* (Revisi). STIE MDP.
- Mony, R. (2018). *Analisis Anggaran Material Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus pada CV Niny Pratama)*.
- Mulyadi. (2012). *Akuntansi Biaya* (5th ed.). Universitas Gajahmada.
- Nabila ambarvia putri, ni nyoman yulianti, endang kartini. (2020). ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN. *Akuntansi Biaya*, 8(1).
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (Ketiga, Ce). Salemba Empat.
- Nizar L, M. (2013). *Analisis Efisiensi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Adinata di Makasar*. Universitas Hasanuddin.
- Nurhayati. (2010). *Manajemen Proyek*. Graha Ilmu.

- Palijama, D. (2018a). Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Kinerja pada CV. Putra Papua Sejahtera. *Jurnal Pitis AKP*, 2 No 1.
- Palijama, D. (2018b). ANALISIS ANGGARAN PROYEK SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA DAN KINERJA PADA CV. PUTRA PAPUA SEJAHTERA. *Jurnal Pitis AKP*, 2(1), 39–55.
<https://doi.org/10.32531/jakp.v3i1.90>
- Prakoso, S. . (2020). *Rencana Kerja PT Sentra Design Kreasindo*.
- Prakoso, S. . (2021). *Wawancara Pribadi*.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga.
- Safitri, A. (2020). Banyak ATM Belum Ramah Difabel. In *Radar Jember*.
- Salahuddin dan Ramadhani, A. (2021). *Pekerjaan Proyek Tidak Sesuai Spesifikasi*.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2013). *Anggaran*. Salemba Empat.
- Shihab, Q. (2005). *Tafsir al-Mishbah*. Lentera Hati.
- Simamora, H. (2012). *Akuntansi manajemen*. Star gate Publisher.
- Soekresno. (2000). *Management Food and Beverage, Service Hotel*. Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunyoto, D. (2012). *Budgeting Perusahaan (Cetakan Pe)*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Tolangi, M. F. (2012). ANALISIS CASH FLOW OPTIMAL PADA KONTRAKTOR PROYEK PEMBANGUNAN PERUMAHAN. *Jurnal Sipil Statik*, 1. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jss/article/view/633>

Valianti, R. M. (2011). PERANAN ANGGARAN BIAYA PROYEK SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN PADA CV HAVRACO JAYA PALEMBANG.
Jurnal Media Wanaha Ekonomika, Vol. 8, 60.

LAMPIRAN – LAMPIRAN

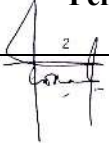
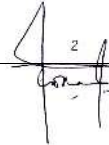
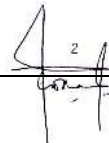




LAMPIRAN 1**BUKTI KONSULTASI**

Nama : Diah Dwi Tantri

NIM/Jurusan : 17520068/Akuntansi

Pendamping : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA.

Judul Skripsi : Analisis Anggaran dan Realisasi Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Atas Proyek Pembangunan ATM *Drive Thru* CIMB Niaga Bintaro PT Sentra Desain Kreasindo

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	03 November 2020	Pengajuan Outline	
2.	19 Januari 2021	Revisi Bab I, II, III	
3.	28 Januari 2021	Revisi Bab I, II, III, Acc Proposal	
4.	5 Februari 2021	Seminar Proposal	
5.	24 Mei 2021	Revisi Bab IV, V, Abstrak	
6.	26 Mei 2021	Revisi Bab IV, V, Abstrak	
7.	27 Mei 2021	Acc Skripsi	

Mengetahui,
Ketua Jurusan,

Dr. Hj. Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA
NIP. 19720322 200801 2 005

**LAMPIRAN 2 FOTO Pengerjaan Proyek ATM Drive Thru
CIMB Niaga Bintaro**



LAMPIRAN 3 DOKUMEN PT SENTRA DESAIN KREASINDO



PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA

IZIN USAHA (Izin Usaha Jasa Konstruksi)

Berdasarkan ketentuan Pasal 19 ayat (2) dan Pasal 32 Peraturan Pemerintah Nomor 24 tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik, untuk dan atas nama Menteri, Pimpinan Lembaga, Gubernur, Bupati/Walikota, Lembaga OSS menerbitkan Izin Usaha Izin Usaha Jasa Konstruksi kepada:

Nama Perusahaan : PT SENTRA DESAIN KREASINDO
Nomor Induk Berusaha : 9120502872467
Alamat Kantor /
Korespondensi : RUKO ITC ROXY MAS BLOK C 2 NOMOR 42, JL. KH.
HASYIM ASHARI 125, CIDENG, GAMBIR, JAKARTA
PUSAT, Kel. , Kec. , Kota Adm. Jakarta Pusat, Prov. DKI
Jakarta
Kode KBLI : 42919
Nama KBLI : KONSTRUKSI BANGUNAN SIPIL LAINNYA YTDL
Nomor Proyek : 201912-2922-5511-1912-944
Lokasi Usaha : Komplek Ruko ITC Roxy Mas Blok C2 No.42 , Jl. KH.
Hasyim Ashari No.125 RT.017 RW.06, Kel. Cideng, Kec.
Gambir, Kota Adm. Jakarta Pusat, Prov. DKI Jakarta

1. Pelaku Usaha wajib menyelesaikan komitmen perizinan sesuai peraturan perundang-undangan.
2. Pelaku usaha yang telah mendapatkan Izin Usaha ini dapat melakukan kegiatan sebagaimana tercantum pada Pasal 38 ayat (1) dengan tetap memperhatikan ketentuan pada Pasal 38 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018.
3. Pelaku Usaha selanjutnya memproses izin komersial/operasional jika dipersyaratkan sesuai peraturan perundang-undangan sebelum melakukan kegiatan komersial/operasional.
4. Apabila di kemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam Keputusan ini, maka akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Tanggal Terbit Izin Usaha : 26 Agustus 2019





**LEMBAGA
PENGEMBANGAN JASA KONSTRUKSI**
Construction Services Development Board

Nomor: **0928073**

SERTIFIKAT KEAHLIAN

Sesuai dengan Undang-Undang No. 18 Tahun 1999 tentang Jasa Konstruksi dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2000 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2010 dan Peraturan Pemerintah Nomor 92 Tahun 2010, dengan ini Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi menetapkan bahwa:

Nama : **PRABOWO AHMAD**

dinyatakan memiliki kompetensi dan kemampuan serta dapat melaksanakan kegiatan profesi konstruksi di seluruh wilayah Republik Indonesia, sebagai:

Klasifikasi dan Kualifikasi Tenaga Ahli

ARSITEK - MUDA

Nomor Registrasi

1.1.101.3.152.19.1056482

Sertifikat ini berlaku paling lama 3 (tiga) tahun terhitung sejak ditetapkan.

Ditetapkan di : **Palu**

Pada tanggal : **15 Desember 2017**

Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Provinsi Sulawesi Tengah

Badan Pelaksana



Ir. H. SOWMI
Manajer Eksekutif

Keterangan

1. Sertifikat ini milik LPJK, harus dibawakan setiap habis masa berlakunya atau dinyatakan tidak berlaku lagi.
2. Data yang tertera dalam SDA ini dapat diverifikasi melalui www.lpjkt.net

LAMPIRAN 4 *DRAFT* WAWANCARA TERKAIT ANGGARAN DAN REALISASI ATAS PROYEK PEMBANGUNAN ATM *DRIVE THRU* CIMB NIAGA BINTARO

Informan : Prabowo Achmad, ST

Jabatan : *Manager Project*

Draft Wawancara Seputar Pembangunan ATM *drive thru* Cimb Niaga Bintaro

1. Penetapan Anggaran yang disusun didasarkan pada standar apa?
Harga Satuan didasarkan Pada analisa harga satuan yang element utamanya adalah harga modal yang diajukan subvendor dan Anggaran project yang telah dilaksanakan sebelumnya .
2. Penetapan harga dan upah yang digunakan pada saat penyusunan anggaran biaya bahan baku, tenaga kerja dan overhead didasarkan pada catatan masalah atau memiliki dasar yang lain?
Sebagian besar mengambil data dari harga satuan project sebelumnya
3. Apakah anggaran yang disusun telah berfungsi dengan baik?
sebagian besar berfungsi dengan baik
4. Apakah anggaran yang disusun sesuai dengan realisasi atau terjadi pembengkakan biaya?
Terjadi pembengkakan pada beberapa item seperti
 1. finishing lantai Aspal karena pada saat project selesai akan ada peresmian masih terlihat kotor perlu di aspal ulang . dan biaya perawatan softscape sampai dengan peresmian .
 2. Untuk item lain banyak tambahan karena permintaan owner , diantaranya yaitu element softscape , tanaman bromelia, rumah pompa, dan tandon air, menjadi kerja tambah.
 3. Over budget peralatan, karena Area termasuk area umum , banyak alat kerja yang disimpan di gudang kerja utama hilang seperti giant hammer , stamper, beberapa bor .beberapa grinda dll. Dan juga koordinasi lingkungan beberapa orms yang cukup membutuhkan biaya koordinasi.
5. Kendala seperti apa yang biasa terjadi di lapangan?
Kendala yang biasa ditemukan adalah:
 1. perubahan desain menyesuaikan kebutuhan dilokasi, dan permintaan owner
 2. material yang dipilih tidak tersedia
 3. tenaga kerja yang kurang terampil .
 4. jumlah tenaga kerja yang kurang .
 5. kesalahan dalam teknis pelaksanaan terkait dengan metode kerja, ukuran, dan material yang digunakan , sehingga harus ada perbaikan yang membutuhkan material baru dan budget tambahan.

6. Bagaimana pengendalian yang ditetapkan untuk mengantisipasi adanya penyimpangan atau kendala yang mendadak terjadi?

Pengendalian dilakukan diantaranya:

1. Perubahan juga sering terjadi pada desain berdasarkan permintaan owner atau kebutuhan lapangan yang tidak bisa delakkan. Jika hal ini terjadi maka budget tambahan dapat diajukan dengan site instruksi sebagai addendum (kerja tambah) dalam perhitungan akhir project.
2. Pengaturan supply pembelian material berurutan sesuai tahapan kerja, sehingga tidak terjadi non in stock dan overstock material dilapangan .Memastikan para mitra subvendor, suplier , dapat mensuply material dengan schedul yang ditatpkan berdasarkan schedul utama yang sudah disepakati dengan kontrak kerja yang jelas mengikat waktu kerja disertai sanksi yang mengikat juga. Untuk satu item material dipersiapkan lebih dari 1 suplier atau subvendor sehingga jika terjadi masalah dapat diback up oleh supplieer atau subvendor lainnya
3. Tenaga kerja yang kurang terampil .dapat dihindari dengan , mengetahui track record dari tukang , mandor, suplier, subvendor yang bekerja pada project yang dilaksanakan, Hal ini tentunya dengan memilih team yang sudah pernah membantu kita dalam project – project sebelumnya.
4. Jumlah tenaga kerja yang kurang dapat diminimalis dengan ketersediaan alternatif beberapa team back up tukang , mandor, dan supllier sehingga tidak tergantung dengan satu orang atau satu team kerja saja.
5. Kesalahan dalam teknis pelaksanaan, metode kerja, ukuran, material yang digunakan dapat dikendalikan dengan pengajuan shopdrawing dan approval material yang sudah disetujui owner/ konsultan ,dan meeting berkala (mingguan) sehingga dapat dideteksi masalah atau kendala yang muncul dilapangan.

7. Kemungkinan terbesar yang diambil apabila terjadi kendala yang tidak bias diatasi?

Jika dalam proses pelaksanaan project terjadi kendala yang tidak bisa diatasi, hal utama yang dilakukan adalah tetap menyelesaikan project sebaik mungkin sampai dengan selesai meskipun membutuhkan budget biaya tambahan (over budget) biasanya hal ini hanya terjadi pada item2 kerja tertentu, jadi secara general budget yang over dapat disubsidi oleh item kerja yang lain. Point penyelesaian project dengan baik sesuai waktu dan kualitas ini menjadi filosofi utama perusahaan kami sehingga dapat memberikan kepuasan kepada pemberi kerja sehingga keberlangsungan hubungan mitra kerja dapat berlangsung.

8. Apakah hasil (ATMdrive thru) ini sesuai dengan jumlah biaya yang dikeluarkan?
Secara general budget dyang dikluarkan masih dapat memenuhi target profit yang diharapkan yatu sekitar 25-30 % dari nilai total project.

Jakarta 15 Mei 2021

Dijawab Oleh :

PT. SENTRA DESAIN KREASINDO



(Prabowo Achmad)

Informan : M. Septian Teguh Prakoso, ST

Jabatan : SPV (Pelaksana) *Project*

Draft Wawancara Seputar Pembangunan ATM *drive thru* Cimb Niaga Bintaro

1. Jika antara anggaran dan realisasi memiliki nilai biaya yang sama, apakah perusahaan tidak memperoleh keuntungan?
Perusahaan memperoleh keuntungan dengan mengenakan jasa kontraktor sebesar 10% dari realisasi biaya yang dikeluarkan dan telah disetujui pada awal kontrak
2. Apa yang menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya?
Setelah pekerjaan utama selesai klien menginginkan tambahan taman sehingga terdapat material tambahan pada realisasinya
3. Stok material didasarkan pada?
Stok bahan baku didasarkan pada volume/kuantitas bahan yang ada pada RAB. Harga Satuan didasarkan Pada analisa harga modal dan Anggaran project yang telah dilaksanakan sebelumnya .
4. Stok material disediakan secara keseluruhan atau bertahap?
Untuk stok material disediakan secara bertahap agar budget aman.
5. Apa antisipasi yang dilakukan apabila terjadi keterlambatan material? Bagaimana pengawasan yang dilakukan agar proyek berjalan sesuai rencana?
Mengarahkan sumber daya yang tersedia di lapangan, yang terpenting masih dalam pekerjaan di project.
Pengawasan dilakukan dengan melakukan briefing setiap mulai bekerja dan diadakan meeting progress setiap seminggu sekali.
6. Bagaimana kriteria pengambilan tenaga kerja? Dan bagaimana penyediaan tenaga kerja? Sesuai anggaran? Ditambah atau dikurangi?
Tenaga kerja diambil berdasarkan pengalaman, mudah beradaptasi dengan lingkungan baru, dan memiliki skill yang dibutuhkan. Untuk tenaga kerja, normalnya disediakan sesuai yang telah dianggarkan.namun jika ada kendala tertentu bisa ditambah atau dikurangi.
7. Bagaimana bentuk pengawasan dan pengendalian terhadap tenaga kerja?
Dengan melakukan pendataan untuk setiap pekerjaan yang telah dikerjakan, jika hasil tidak sesuai dengan kriteria maka bisa diganti.

Jakarta 08 Mei 2021

Dijawab Oleh :

PT. SENTRA DESAIN KREASINDO



(M. Septian Teguh Prakoso)

BIODATA PENELITI

Profil:

Nama : Diah Dwi Tantri
Tempat, Tgl Lahir : Bojonegoro, 07 Juli 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Dusun Sepat Desa Duyungan RT 02 RW 01 Kecamatan Sukosewu Kabupaten Bojonegoro
Email : tantrioke029@gmail.com

Pendidikan Formal:

2002-2003 : TK Aisyah Bustanul Athfal Sepat
2004-2009 : MI Muhammadiyah 13 Sepat
2009-2012 : SMP Negeri 1 Balen
2012-2015 : SMK PGRI 3 Bojonegoro
2017-2021 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Nonformal:

2017-2018 : Ma'had Sunan Ampel Al-'Aly Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2017-2018 : Program Pendidikan Bahasa Arab Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2018-2019 : Program Pendidikan Bahasa Inggris (ELC) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi:

- Asisten Laboratorium Akuntansi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang