

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran Biaya Proyek

Menurut Halim dan Kusufi (2016:48) Anggaran adalah dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.

Sedangkan menurut (Sasongko & Parulian, 2015:2) anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran di antaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun kedepan.

Suatu pengorbanan dapat dianggap biaya bila sesuatu yang diperoleh dengan pengorbanan (misalnya uang yang dibayar dari kewajiban yang timbul) mempunyai potensi atau kemampuan untuk menghasilkan sesuatu baik dimasa sekarang atau masa yang akan datang). Menurut (Mulyadi, 2015:8) Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Menurut Salman (2016:28) pengertian biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau dimasa mendatang bagi organisasi.

Sedangkan menurut Dimiyati dan Nurjaman (2014:2) Proyek adalah usaha yang bersifat sementara untuk menghasilkan produk atau layanan yang unik. Pada umumnya, proyek melibatkan beberapa orang yang saling berhubungan aktivitasnya dan sponsor utama proyek biasanya tertarik dalam penggunaan sumber daya yang efektif untuk menyelesaikan proyek secara efisien dan tepat waktu.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya proyek adalah suatu rencana tertulis dan sistematis mengenai kegiatan yang membutuhkan pengorbanan biaya untuk semua aktivitas yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.

2.2 Manfaat Anggaran

Menurut Nafarin (2013:19), anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa manfaat anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan, karena dengan anggaran perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan.

2.3 Fungsi dan Karakteristik Anggaran

Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan fungsi manajemen, hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Selain itu, menurut Catur dan Parulian (2015:3) kelompok fungsi anggaran yaitu:

1. Perencanaan
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Koordinasi
Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan.
3. Motivasi
Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
4. Pengendalian
Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan.

Menurut Nafarin (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (Perencanaan) Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.
2. *Organizing* (Pengorganisasian) Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.
3. *Actuating* (Menggerakkan) Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. *Controlling* (Pengendalian) Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.

Menurut <https://www.materiakuntansi.com/karakteristik-anggaran-perusahaan/>

diakses 24 juni 2019 yaitu :

1. Anggaran harus dimuat dalam unit moneter
2. Anggaran harus ditinjau, diproses dan disetujui oleh otorisasi yang lebih tinggi dari pihak yang menganggarkan (*budgetee*)
3. Anggaran minimal harus mencakup periode satu tahun
4. Anggaran dapat diubah hanya dalam kondisi tertentu
5. Anggaran dapat memprediksikan potensi tingkat laba bisnis dimasa yang akan datang
6. Anggaran adalah komitmen, oleh karena itu mau tidak mau manajer harus melaksanakan tanggung jawab anggaran dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan telah dianggarkan

7. Kinerja finansial bisnis perusahaan harus dibandingkan dengan anggaran secara berkala dan selisihnya harus dianalisis dan dijelaskan guna mencapai target anggaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dinyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi yang diperlukan bagi perusahaan untuk kemajuan perusahaan dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan serta memiliki karakteristik tersendiri untuk pencapaian tujuannya.

2.4 Kelemahan Anggaran

Menurut Supriyono (2014:18-19) kelemahan anggaran antara lain:

- a. anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidaktepatan anggaran berakibat tidak dapat dipakai sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan baik.
- b. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat berupa : laju inflasi atau kebijakan pemerintahan dibidang ekonomi.
- c. Anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus menerus secara terkoordinir berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan didalam anggaran.
- d. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk mengendalikan biaya, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *judgement* manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

Jadi dapat disimpulkan bahwa anggaran tidak selamanya dapat memberikan manfaat yang benar-benar sesuai keinginan, karena anggaran yang telah direncanakan belum tentu benar sesuai dengan apa yang direncanakan. Namun anggaran bisa saja meleset dari kenyataan yang terjadi. Karena anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh..

2.5 Jenis anggaran

Menurut Nafarin (2013:31), anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut:

1. Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran variable (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinyu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Dilihat dari segi jangka waktu, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a. Anggaran operasional (*operasional budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari :
 1. Anggaran penjualan
 2. Anggaran biaya pabrik
 3. Anggaran biaya bahan baku
 4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 5. Anggaran biaya overhead pabrik.
 6. Anggaran beban usaha
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
 1. Anggaran kas.
 2. Anggaran piutang

3. Anggaran persediaan
 4. Anggaran utang
 5. Anggaran neraca
5. Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
- a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

Menurut Soeharto (1995:127) menyatakan bahwa biaya untuk proyek konstruksi terbagi menjadi dua (2) yaitu:

1. Biaya langsung

Biaya langsung adalah biaya untuk segala sesuatu yang akan menjadi komponen permanen hasil akhir proyek. Biaya langsung terdiri dari:

- Penyiapan lahan (*site Preparation*)
Pekerjaan ini terdiri dari *clearing*, *grubbing*, menimbun dan memotong tanah, mengeraskan tanah, dan lain-lain. Disamping itu juga pekerjaan-pekerjaan membuat pagar, jalan dan jembatan.
- Pengadaan peralatan utama
Semua peralatan utama yang tertera dalam gambar desain engineer. Contoh untuk ini adalah kolom destilasi, reaktor, regenerator, generator dapur, dan lain-lain.
- Biaya merakit dan memasang peralatan utama
- Pembangunan gedung perkantoran, pusat pengendalian operasi, gedung dan bangunan sipil lainnya.
- Survei Topografi yaitu pengukuran route yang dilakukan dengan tujuan memindahkan kondisi permukiman bumi dari lokasi yang diukur pada kertas, melakukan pemasangan titik kontrol, pengukuran detail pada jalan.
- Survei geoteknik meliputi survei geologi, survei material dan investigasi tanah.

2. Biaya tidak langsung

Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah pengeluaran untuk manajemen, supervisi, dan pembayaran material serta jasa untuk pengadaan bagian proyek yang tidak akan menjadi instalasi atau produk permanen, tetapi diperlukan dalam rangka proses pembangunan proyek. Biaya tidak langsung meliputi antara lain:

- Gaji tetap dan tunjangan bagi tim manajemen, gaji dan tunjangan bagi tenaga bidang *engineering*, inspektor, penyelia konstruksi lapangan, dan lain-lain.
- Kendaraan dan peralatan konstruksi. termasuk biaya pemeliharaan, pembelian bahan bakar, minyak pelumas, dan suku cadang.
- Pembangunan fasilitas sementara. Termasuk perumahan darurat tenaga kerja, penyedia air, listrik, fasilitas komunikasi sementara untuk konstruksi, dan lain-lain.
- Pengeluaran umum. Butir ini meliputi bermacam keperluan tetap tidak dapat dimasukkan ke dalam butir yang lain, seperti *small tools*, pemakaian sekali lewat misal kawat las.
- Kontigensi laba atau fee. Kontigensi dimaksudkan untuk menutupi hal-hal yang belum pasti.
- *Overhead*. Butir ini meliputi biaya untuk operasi perusahaan secara keseluruhan, terlepas dari ada atau tidak adanya kontrak yang sedang ditangani. Misal gaji pemasaran, advertensi, gaji eksekutif, sewa kantor, telepon, komputer.
- Pajak, pungutan/sumbangan, biaya izin, dan asuransi, berbagai macam pajak seperti PPN, PPh dan lainnya atas hasil operasi perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas diketahui bahwa anggaran terdiri dari beberapa jenis yang mempunyai fungsi tersendiri dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

2.6 Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Rahayu dan Rachman (2013:7) metode penyusunan yang dapat dipergunakan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Otoriter atau *Top Dwon*

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

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan, dimana diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa yang akan datang.

Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa terdapat tiga metode yang dapat diigunkana dalam proses penyusunan anggaran. Metode yang digunakan yaitu Otoriter (*Top Down*), Demokrasi (*Bottom Up*), dan Campuran (*Top Down dan Bottom Up*). Metode terbaik tergantung pada kondisi perusahaan lembaga.

2.7 Pengertian Perencanaan

Menurut (Herlambang, 2013:45) Pengertian perencanaan adalah Sebuah proses untuk merumuskan masalah-masalah kesehatan yang berkembang di masyarakat, menentukan kebutuhan dan sumber daya yang tersedia, menetapkan tujuan program yang paling pokok, dan menyusun langkah-langkah praktis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut.

Disisi lain (Terry dkk,2013:9) menyatakan, perencanaan adalah menentukan tujuan-tujuan yang henda dicapai selama satu masa yang akan datang dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

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

2.8 Perencanaan Yang Efektif

Menurut Soeharto (1995:116) suatu perencanaan berdaya guna memaksimalkan diperlukannya kondisi dan syarat tertentu. Syarat ini bila dipenuhi

akan menggerakkan semua pihak yang berkepentingan untuk ikut serta aktif dalam proses implementasi dari perencanaan tersebut. Syarat serta kondisi itu antara lain:

- a. Penyampaian perencanaan kepada semua pihak yang berkaitan dengannya.
- b. Penjabaran perencanaan yang bersifat umum menjadi suatu *action plan*.
- c. Adanya pengkajian ulang (*review*) secara periodeik.
- d. Penyusunan perencanaan yang realitis.
- e. Dipikirkan suatu *contingency*, untuk menanggulangi situasi yang tidak terduga. Hal ini mencegah jangsan sampai tersudut ke posisi yang tidak siap.

Menurut <https://www.dosenpendidikan.com/pengertian-perencanaan/> di akses 24

Juni 2019, adapun syarat-syarat perencanaan yaitu:

- Mempunyai tujuan yang jelas.
- Sifatnya simple atau sederhana.
- Memuat analisis terhadap pekerjaan yang dikerjakan.
- Bersifat fleksibel.
- Mempunyai keseimbangan yaitu keselarasan tanggung jawab dan tujuan tiap bagian dalam perusahaan dengan tujuan akhir perusahaan yang telah ditetapkan.
- Mempunyai kesan bahwa segala sesutau itu telah tersedia serta bisa digunakan secara efektif dan memiliki daya guna.

2.9 Analisis Penyimpangan (Varians) Anggaran

Mulyadi (2014:395) menyatakan bahwa: “Varians adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar. Varians tersebut menyangkut ketiga elemen biaya produksi yaitu: varians bahan baku, varians tenaga kerja dan varians *overhead* pabrik. Selisih biaya produksi yang dikeluarkan kemudian dianalisis dengan biaya standar dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan”

Menurut Welch Hilton Gordon yang diterjemahkan oleh Warrauw dan Purwaningsih (2008:48) beberapa cara untuk mempelajari atau menyelidiki penyimpangan agar dapat diketahui penyebabnya pendekatan utama yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan pembicaraan dengan manajer atau supervisor pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
2. Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan, efektifitas pengawsan dan hal lain yang mungkin terjadi.

3. Pengawasan langsung
4. Penelitian ditempat oleh manajer lini
5. Penelitian oleh staf (dengan teliti harus ditentukan tanggung jawabnya)
6. Audit
7. Intern
8. Pengkajian khusus
9. Analisis penyimpangan

Menurut Shim dalam terjemahan Mulyadi dan Natalina (2015:74) beberapa kegunaan dari analisis penyimpangan atau varians.

- a. Membantu penetapan biaya persediaan.
- b. Membantu pengambilan keputusan.
- c. Membantu memotivasi karyawan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Standar Varians menurut shim dalam terjemahan Mulyadi dan natalina (2015:73) adalah sebesar :

“Varians yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material (immaterial). Varians sebesar 10% mungkin lebih dapat diterima untuk perusahaan yang menetapkan standar yang kuat dibandingkan varians sebesar 5% untuk perusahaan yang menetapkan standar yang longgar.”

Mekanisme penerapan anggaran, salah satu diterapkan adalah analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya penyimpangan atau varians. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dan realisasi. Perbedaan antara anggaran dan realisasi ini disebut penyimpangan varians.

Setiap penyimpangan positif atau negative harus ada alasan timbulnya varians atau penyimpangan ini harus dipahami. Berikut in adalah rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varian menurut Rudianto (2013:135):

$$\text{Varians} = \text{Total Anggaran} - \text{Total Realisasi}$$

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dinyatakan bahwa penyimpangan atau varian merupakan selisih dari hasil aktual (realisasi) dengan rencana (anggaran) yang telah ditetapkan, setiap penyimpangan yang terjadi harus dianalisis untuk menentukan penyebabnya.

2.10 Pengertian Pengendalian

Menurut Romney dan Steinbart (2015:226), Pengendalian adalah rencana organisasi dan metode bisnis yang digunakan untuk menjaga aset, memberikan informasi yang akurat, handal, mendorong dan memperbaiki efisiensi jalannya organisasi, serta mendorong kesesuaian dengan kebijakan yang telah ditetapkan.

Menurut Nafarin (2013:19), pengendalian adalah mengevaluasi (menilai) terhadap rencana pekerjaan, dengan cara:

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

Dari pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah usaha manajemen mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan antara realisasi dengan rencana serta sebagai tindakan pengawasan dan mengevaluasi (menilai) terhadap rencana pekerjaan yang telah dijalankan.

2.11 Fungsi Pengendalian Dan Proses Pengendalian

2.11.1 Fungsi Pengendalian

Menurut Wukir (2013:35) berpendapat bahwa pada dasarnya pengendalian dilakukan untuk meningkatkan akuntabilitas dan ketebukaan. Pengendalian dilakukan untuk memperbarui rencana, untuk melindungi aset organisasi dari inefisiensi dan pemborosan serta untuk menghargai kinerja karyawan.

2.11.2 Proses Pengendalian

Menurut Wukir (2013:35), berpendapat bahwa Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam proses pengendalian yaitu menetapkan standar kinerja dengan jelas dalam bentuk bilangan atau jumlah, mengukur kinerja dengan memperhatikan faktor kecukupan dan ketepatan waktu informasi, membandingkan hasil aktual dengan

standar yang telah ditetapkan untuk kinerja tersebut dan melakukan aksi korektif ketika dibutuhkan.

Menurut <https://sites.google.com/site/operasiproduksi/pengendalian-proyek> di akses 24 juni 2019, ada setidaknya dua (2) hal penting yang perlu dilakukan sebagai bagian dari proses pengendalian proyek, yaitu:

1. Otorisasi pekerjaan.

Maksudnya adalah pemberian wewenang ke tingkat manajemen yang lebih rendah hingga ke tim pekerja untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya seperti yang telah ditetapkan dalam rencana, jadwal dan anggaran. Otorisasi berlangsung hingga selesainya pekerjaan dan manajemen yang memberi wewenang sudah menyatakan menerima hasilnya. Jika wewenang sudah diberikan maka seorang proyek manajer atau manajer fungsional, atau supervisor sudah bisa mulai untuk mempergunakan dana proyek untuk membeli material ataupun membayar tenaga kerja. Untuk proyek-proyek berskala besar otorisasi ini akan melalui tahap-tahap pengeluaran kontrak (*contract release*), *project release*, dan *work order release*. Sesudah suatu kontrak didapat oleh suatu perusahaan maka *contract administrator* dari perusahaan tersebut akan menyiapkan suatu dokumen yang menguraikan secara detail kebutuhan yang diminta dalam kontrak dan memberikan perintah kepada tim manajemen proyek untuk mulai bekerja. Sedangkan *project accountant* perlu mengeluarkan dokumen yang berisi pemberian wewenang untuk mempergunakan dana proyek. Pekerjaan sesungguhnya akan dimulai bila suatu bagian dari organisasi proyek menerima perintah kerja (*work order*). Suatu perintah kerja merupakan hal yang penting dalam rangka pengendalian proyek. Dalam kartu perintah kerja ini dijelaskan kebutuhan-kebutuhan apa yang harus dipenuhi, sumber daya yang boleh dipakai dan periode waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Perintah kerja (*work order*) memuat:

1. Pernyataan pekerjaan (*statement work*)
2. Anggaran berjalan untuk jam kerja langsung, material dan biaya langsung yang lain.
3. Jadwal, kejadian penting, hubungan dengan paket kerja yang lain.
4. Posisi pekerjaan yang bersangkutan dalam WBS (*Work Breakdown Structure*).
5. Spesifikasi dan kebutuhan-kebutuhan.
6. Tanda tangan pemberi wewenang dan penerima tanggungjawab.

Sebelum suatu tugas bisa dimulai perlu adanya suatu perintah kerja. Setiap perintah kerja dibuat rekening biayanya (*cost account*) dan perlu diperbaiki bila ada informasi baru atau kebutuhan baru muncul. Dokumen otorisasi yang lain seperti perintah pembelian, permintaan untuk pengujian, dan pemesanan alat perlu juga dibuatkan sebelum bisa dilaksanakan.

2. Pengumpulan Data

Dalam rangka pengumpulan data, perkembangan setiap pekerjaan dan biaya untuk setiap paket pekerjaan secara periodik dilaporkan dan dimasukkan ke dalam PCAS (*Project Cost Accounting System*). Dari PCAS (*Project Cost Accounting System*) diperoleh rangkuman informasi mengenai biaya untuk departemen tertentu untuk periode waktu tertentu dan untuk sekumpulan paket pekerjaan tertentu. Informasi ini penting untuk pengendalian biaya.

2.12 Objek Pengendalian

Menurut Soeharto (1995:120), garis besar area/objek pengendalian proyek adalah sebagai berikut:

1. Organisasi dan personil
Memantau apakah organisasi pelaksanaan proyek dibentuk sesuai rencana, apakah pengisian personil telah memenuhi kualifikasi dan apakah jumlahnya telah mencukupi.
2. Waktu/Jadwal
Dalam aspek ini objek pengendalian amat ekstensif dan berlangsung sepanjang siklus proyek.
3. Anggaran biaya dan jam-orang
Seperti halnya dengan aspek waktu(jadwal) maka pengendalian anggaran dan pemakaian jam-orang berlangsung sepanjang siklus proyek, dengan potensi paling mungkin keberhasilan yang besar berada di awal proyek sewaktu merumuskan lingkup kerja.
4. Pengendalian pengadaan
Penekanan pengendalian pengadaan disamping aspek biaya, jadwal, dan mutu juga termasuk masalah-masalah prosedur dan peraturan yang diberlakukan.
5. Pengendalian lingkup kerja
Pengendalian lingkup kerja erat hubungannya dengan aspek biaya.
6. Pengendalian mutu
Mencakup masalah yang luas, dengan tujuan pokok produk harus dalam keadaan fitness for use (sesuai untuk digunakan) mulai dari menyusun progres sampai kepada inspeksi dan uji coba operasi.
7. Pengendalian kinerja
Memantau serta mengendalikan aspek biaya dan jadwal secara terpisah tidak memberikan penjelasan perihal kinerja pada saat pelaporan. Misalnya walaupun suatu pekerjaan berlangsung lebih cepat dari jadwal belum tentu hal ini merupakan tanda yang menggembirakan, sebab ada kemungkinan biaya yang dikeluarkan per unitnya melebihi anggaran. Ini berarti pemakaian biaya tidak efisien dan dapat berakibat proyek secara keseluruhan tidak dapat diselesaikan

karena kekurangan dana. Untuk mengkaji kemungkinan terjadinya hal-hal demikian diperlukan pemantauan dan pengendalian kinerja.

2.13 Pengendalian Yang Efektif

Menurut Soeharto (1995:122), suatu pengendalian proyek yang efektif ditandai oleh hal-hal berikut ini :

- a. Tepat waktu dan peka terhadap penyimpangan. Metode atau cara peka sehingga dapat mengetahui adanya penyimpangan selagi masih awal. Dengan demikian dapat diadakan koreksi pada waktunya sebelumnya persoalan berkembang menjadi besar sehingga sulit untuk diadakan perbaikan.
- b. Bentuk tindakan yang diadakan tepat dan benar. Untuk maksud ini diperlukan kemampuan dan kecakapan menganalisis indikator secara akurat dan obyektif.
- c. Terpusat pada masalah atau titik yang sifatnya strategis, dilihat dari segi penyelenggaraan proyek. Dalam hal ini diperlukan kecakapan memilih titik atau masalah yang strategis agar penggunaan waktu dan tenaga dapat efisien.
- d. Mampu menengahkan dan mengkomunikasikan masalah dan penemuan, sehingga dapat menarik perhatian pimpinan maupun pelaksana proyek yang bersangkutan, agar tindakan koreksi yang diperlukan segera dapat dilaksanakan.
- e. Kegiatan pengendalian tidak lebih dari yang diperlukan. Biaya yang dipakai untuk kegiatan pengendalian tidak boleh melebihi manfaat atau hasil dari kegiatan.
- f. Dapat memberikan petunjuk berupa prakiraan hasil pekerjaan yang akan datang. Bilamana pada saat pengecekan tidak mengalami perubahan. Petunjuk ini sangat diperlukan bagi pengelola proyek untuk menentukan langkah penyelenggaraan berikutnya.

Menurut [https://www.scribd.com/doc/112715602/PENGENDALIAN-](https://www.scribd.com/doc/112715602/PENGENDALIAN-PROYEK)

[PROYEK](#) diakses tanggal 24 Juni 2019, syarat syarat dalam sistem informasi manajemen proyek yaitu:

1. Informasi harus bermutu
2. Tepat waktu
3. Penyajiannya singkat

2.14 Pengendalian Yang Tidak Efektif

Menurut Soeharto (1995:122), seringkali suatu pengendalian proyek tidak membuahkan hasil yang diharapkan. Secara umum penyebabnya adalah hal-hal berikut :

a. Karakteristik Proyek

Pekerjaan proyek umumnya bersifat kompleks, melibatkan banyak organisasi peserta dan lokasi kegiatan yang terpencar-pencar letaknya. Hal ini mengakibatkan :

- Tidaklah mudah mengikuti kinerja masing-masing kegiatan dan menyimpulkan menjadi laporan yang terkonsolidasi,
- Masalah komunikasi dan koordinasi makin bertambah dengan besarnya jumlah peserta dan terpencarnya lokasi.

b. Kualitas Informasi

Laporan yang tidak tepat pada waktunya tidak pandai memilih materi, akan banyak mengurangi faedah suatu informasi, ditambah lagi dengan bila didasarkan atas informasi atau sumber yang kurang kompeten.

c. Kebiasaan

Di organisasi pemilik, pengelolaan dari bidang-bidang fungsional (teknik, operasi, pengadaan, dan lain-lain) dengan pekerjaan yang sifatnya rutin stabil. Mereka sudah “mapan” dengan umumnya sifat dan kebiasaan yang selama ini dialami, umumnya sulit menyesuaikan diri dalam waktu yang relative singkat dan cenderung “resistant” terhadap perubahan yang semestinya diperlukan untuk mengelola proyek.