

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah.

Jarang ditemui suatu keadaan dimana suatu rencana *schedule* (jadwal) dapat tepat dengan pelaksanaan di lapangan. Untuk dapat mencapai kondisi demikian dibutuhkan suatu perencanaan yang amat cermat dan didukung oleh faktor luar (alam), supaya hal tersebut dapat dicapai. Penandaan prestasi pekerjaan dalam alat pengendalian (*schedule*) dilanjutkan dengan penyesuaian urutan kegiatan disebut dengan *updating*. Pada umumnya kegiatan ini didukung oleh perangkat komputer dikarenakan proses ini cukup rumit dan membutuhkan ketelitian serta kesinambungan secara berkala.

“Jika prestasi yang dicapai tidak sesuai dengan rencana kegiatan, perubahan konstruksi di lapangan, terjadi permasalahan di lapangan yang belum terselesaikan dapat menyebabkan terjadinya penundaan pekerjaan (*delay*). Untuk mengembalikan prestasi sesuai rencana *schedule* semula, maka dibutuhkan revisi *schedule* untuk memperbaiki deviasi yang terjadi. Kegiatan revisi *schedule* ini adalah bagian dari kegiatan *reschedulling*. Pada umumnya *rescheduling* dilakukan bersama-sama dengan proses *updating*.¹”

Proses *updating* diperlukan terutama untuk mengetahui pengaruh yang terjadi akibat pelaksanaan di lapangan terhadap rencana *schedule* penyelesaian pekerjaan/proyek. Perubahan ini kemungkinan dapat menimbulkan perubahan rangkaian kegiatan atau terjadinya perbedaan prestasi/*progress* pekerjaan dari durasi rencana. *Rescheduling*

¹Wulfram I. Ervianto, *Teori Aplikasi Manajemen Proyek konstruksi*, Edisi Pertama (2004), Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset. Page. 7.

dilakukan dengan cara menyesuaikan *original schedule* dengan kondisi saat ini dan bertujuan untuk mengantisipasi terjadinya penggeseran konsep pelaksanaan kontraktor, memperbaiki prestasi kontraktor yang kurang baik dan untuk melakukan analisis *delay*.

Kontraktor melakukan *updating schedule* dengan mempertimbangkan berbagai faktor. Dalam industri konstruksi prestasi/*progress* diciptakan di lokasi proyek dengan berbagai kendala di lapangan yang harus dihadapi. Situasi ini akan berbeda dengan seorang *scheduler* yang mencoba menyusun rangkaian kegiatan yang dituangkan dalam sebuah *schedule* hanya berdasarkan informasi yang terbatas.

“*Schedule* yang direncanakan belum tentu dapat mengantisipasi keadaan yang akan dialami proyek dalam proses pelaksanaan di kemudian hari. Permasalahan yang tidak tampak atau tidak dapat diprediksi menjadi kendala utama dalam penyusunan rencana kegiatan, seperti perubahan cuaca, perubahan lingkup pekerjaan, dan kesalahan yang diketahui setelah dilaksanakan di lapangan. Kemungkinan tidak sesuai antara rencana, durasi kegiatan, serta waktu penyelesaian dengan pelaksanaan di lapangan adalah sangat besar².”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa untuk mengaplikasikan *schedule* yang telah disusun guna penyelesaian proyek, maka sudah seharusnya selalu dilakukan *updating* serta *rescheduling* (jika diperlukan) untuk mengantisipasi hal-hal yang tidak dapat diprediksi tersebut di atas.

Schedule yang telah disesuaikan (*update*) sangat berarti bagi semua pihak yang terlibat dalam proyek (tidak hanya kontraktor saja).

² Wulfram I. Ervianto, *Teori Aplikasi Manajemen Proyek konstruksi*, Edisi Pertama (2004), Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset. page 7

Karena masing-masing pihak mempunyai kepentingan tersendiri, sehingga harus mengetahui dengan pasti tentang prestasi pekerjaan dari proyek tersebut. Pihak kontraktor berkewajiban menginformasikan *schedule* yang telah disesuaikan (*update*) kepada pihak-pihak yang terkait dalam proses pelaksanaan proyek. Jika prestasi kontraktor melebihi dari rencana, maka pihak pemilik proyek harus mengetahui akan hal itu, terutama berkaitan dengan rencana pembayaran kepada kontraktor. Hal ini perlu disiapkan karena berkaitan dengan rencana penyediaan dana pembayaran oleh *owner*. Sedangkan kegunaan pemahaman *schedule* yang telah disesuaikan (bagi kontraktor) adalah untuk menentukan tindakan selanjutnya agar prestasinya semakin baik, hal ini dapat dicermati dalam lintasan kritis yang terjadi dalam *schedule* yang telah disesuaikan (*update*).

“Pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan *schedule* rencana tidak hanya mempercepat proses pengajuan termin oleh kontraktor, namun juga akan mempercepat pengembalian *retensi* yang ditahan oleh *owner* sebagai jaminan bahwa kontraktor bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan spesifikasi.”³

Bentuk kontrak tertentu memperbolehkan eliminasi atau membagi dua *retensi* jika prestasi yang dicapai kontraktor lebih dari 50% dan posisi prestasi di atas dari *schedule* rencana. Pembayaran yang cepat serta reduksi *retensi* akan menambah modal kerja kontraktor, sehingga kontraktor dapat membayar kepada subkontraktor serta *supplier* sebagai kedua pihak yang sangat menentukan dalam mencetak prestasi di

³ Wulfram I. Ervianto, *Teori Aplikasi Manajemen Proyek konstruksi*. Edisi Pertama (2004), Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset, Page. 8.

lapangan. Dengan demikian kondisi keuangan kontraktor dapat lebih baik guna penyelesaian proyek.

Jika salah satu kegiatan dalam rangkaian kegiatan mengalami keterlambatan maka waktu yang hilang tersebut tidak dapat dikembalikan, pemulihan durasi konstruksi dapat dilakukan dengan meningkatkan kegiatan tertentu, sehingga deviasi yang terjadi dapat diatasi. Tindakan yang dilakukan untuk pemulihan hal ini biasanya dilakukan dengan cara mereduksi durasi kegiatan berikutnya jika memungkinkan.

“Jika waktu penyelesaian proyek tidak sesuai dengan kesepakatan yang tertulis dalam kontrak, maka harus ditinjau penyebab terjadi keterlambatan tersebut. Pihak yang bertanggung jawab terjadinya *delay* dapat dikenakan denda. Kontraktor harus bertanggung jawab terhadap *delay* yang terjadi kepada *owner* jika penyebab terjadinya *delay* adalah kontraktor.⁴”

Demikian pula *owner* harus bertanggung jawab kepada kontraktor jika *owner* adalah penyebab terjadinya *delay*. Perencana juga harus bertanggung jawab kepada kontraktor dan *owner* jika penyebab terjadinya *delay* adalah perencana. Semua pihak yang berpotensi menjadi penyebab terjadinya *delay* harus mengetahui dengan pasti sebab-sebabnya serta harus dapat membuktikan bahwa mereka bukan penyebabnya. Hal ini dapat dibuktikan dengan *schedule* yang disesuaikan (*update*) secara kontinu, sehingga pengaruh perubahan, kesalahan dan penundaan dapat digunakan untuk menentukan pihak yang paling bertanggung jawab terjadinya *delay*.

⁴ Wulfram I. Ervianto, *Teori Aplikasi Manajemen Proyek konstruksi*, Edisi Pertama (2004), Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset, Page. 9.

Schedule yang telah disesuaikan dapat membuktikan data-data yang penting yang terjadi pada waktu tertentu. Jika tidak dilakukan *updating*, maka berakibat kontraktor kehilangan *control* terhadap proyeknya serta tidak dapat digunakan sebagai dasar analisis untuk mengajukan perpanjangan waktu.

“Untuk itu dilakukan bentuk-bentuk kegiatan seperti berikut:

- Supervisi: melakukan serangkaian tindakan koordinasi pengawasan dalam batas wewenang dan tanggung jawab menurut prosedur organisasi yang telah ditetapkan, agar dalam operasional dapat dilakukan secara bersama-sama oleh semua personil dengan kendali pengawas.
- Inspeksi: melakukan pemeriksaan terhadap hasil pekerjaan dengan tujuan menjamin spesifikasi mutu dan produk sesuai dengan yang direncanakan.
- Tindakan koreksi: melakukan perubahan dan perbaikan terhadap rencana yang telah ditetapkan untuk menyesuaikan dengan kondisi pelaksana.⁵”

“Menurut Drs. M. Jusuf Kalla, penyebab penyimpangan terhadap kinerja proyek yaitu:

- Kurang terbukanya masalah pelaporan proyek baik pelaporan keuangannya maupun pelaporan teknis (proses pemeriksaannya sampai dengan lebih dari satu minggu bahkan bisa berbulan-bulan sebaiknya perencanaan pelaporan sudah dievaluasi secepatnya).
- Kurang ditanamnya jiwa kepemimpinan dan kedisiplinan sehingga pada saat pelaksanaan suatu proyek banyaknya keterlambatan/lewat dari waktu yang ditentukan, bahkan pemerasan oleh oknum aparat hukum dilapangan (akibatnya jumlah dana tertahan sehingga banyaknya pimpinan proyek memberikan data pengeluaran secara fiktif).⁶”

Tindakan koreksi merupakan tindakan yang dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi pada proses pengendalian biaya

⁵ Abrar Husen, Ir, M.T, *Manajemen Proyek; Perencanaan, Penjadwalan, & Pengendalian Proyek*, 2009, Yogyakarta: Penerbit C.V. Andi Offset. Page. 4.

⁶ Majalah Gatra, No. 37, Tahun XIII, Edisi 26 juli -1Agustus 2007. Page. 82 – 83.

dengan tujuan agar kinerja biaya meningkat pada variable yang dikendalikan.

“Terdapat empat kategori tindakan koreksi berdasarkan data tingkat perbedaan, yaitu:

- 1 Tidak perlu tindakan koreksi (*Ignoring it*)
Dilakukan apabila tingkat perbedaan masih dalam batas yang dapat diterima
- 2 Modifikasi fungsional/pengembangan alternatif (*fungsional modification*)
Dilakukan apabila tingkat perbedaan telah terjadi dalam lingkup akhir batas tertentu, tindakan yang tepat dilakukan misalnya mengembangkan alternatif, tanpa mengubah rencana awal
- 3 Perencanaan ulang (*replanning*)
Dilakukan apabila tingkat perbedaan yang terjadi cukup besar, tindakan yang dapat dilakukan misalnya perhitungan kembali anggaran biaya, penambahan material, penambahan alat, penambahan tenaga kerja.
- 4 Perubahan sistem (*system redesign*)
Dilakukan apabila perencanaan ulang tidak memadai, yakni dengan mengurangi kinerja karena aspek waktu dan biaya yang ada tidak memungkinkan lagi untuk memenuhi kinerja tersebut.^{7”}

Kesimpulannya; tindakan koreksi adalah suatu tindakan pengawasan agar tidak ada terjadinya penyimpangan dari tahapan pekerjaannya.

Pengelolaan berdasarkan penyimpangan menggunakan anggapan bahwa agar manajer secara efektif mengelola dan mengendalikan aktivitas organisasi, mereka harus memusatkan perhatian terhadap bidang yang didalamnya terdapat penyimpangan hasil sesungguhnya dari sasaran yang dianggarkan atau sasaran standard. Anggapan ini didasarkan atas alasan bahwa dengan melakukan

⁷ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Edisi Kelima (2007), Yogyakarta: Penerbit Andi. Page. 332.

pengelolaan berdasarkan penyimpangan, organisasi dapat memanfaatkan waktu manajemen yang langka, memusatkan perhatian manajemen terhadap perbaikan ketidakefisienan yang terjadi, dan pelaksanaan aktivitas yang diinginkan. Pelaporan berkala yang disajikan oleh akuntansi pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab sangat cocok digunakan untuk menarik perhatian mereka kearah bidang yang didalamnya terjadi penyimpangan dari sasaran yang telah ditetapkan dan untuk mendorong dengan segera aktivitas perbaikan untuk menegakkan atau memperbaiki perilaku manajer.

Pengelolaan berdasarkan penyimpangan seringkali menimbulkan perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behavior*) berikut ini:

1. Dengan pengelolaan berdasarkan penyimpangan manajemen seringkali memberikan perhatian mereka dengan segera terhadap penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*) saja atau daerah yang mengandung masalah yang telah nyata. Manajemen tidak atau kurang memberikan perhatian atau pengakuan terhadap penyimpangan yang menguntungkan, sehingga hal ini seringkali menimbulkan persepsi manajer bawah laporan kinerja hanya digunakan oleh manajer atas untuk mencari kegagalan daripada keberhasilan. Dengan demikian, manajer bawah cenderung melihat laporan kinerja bukan sebagai penyedia informasi bagi mereka untuk melihat hasil kinerjanya, namun lebih merupakan alat untuk

menghukum setiap kegagalan yang mereka lakukan dalam mencapai sasaran anggaran. Banyak manajer yang merasa bahwa pencapaian sasaran anggaran tidak merupakan keberhasilan kinerja mereka, karena tidak adanya atau kurangnya pengakuan manajer atas terhadap penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*).

2. Jika perhatian manajer atas cenderung diarahkan terhadap penyimpangan yang merugikan, manajer bawah memiliki kecenderungan untuk menutupi kekurangan mereka dengan cara mempertanyakan kewajaran standard yang dipakai dan teknik yang digunakan oleh manajer atas untuk mengukur dan mengumpulkan data tentang kinerja mereka.
3. Manajer bawah cenderung menggunakan reaksi defensif dalam menghadapi kecenderungan manajer atas terhadap penyimpangan yang merugikan dengan cara memanipulasi data kinerja untuk menutupi penyimpangan yang merugikan.
4. Manajer bawah cenderung sangat hati-hati dan enggan untuk menggunakan pendekatan baru, jika mereka menganggap tinggi risiko kegagalan pendekatan baru tersebut.
5. Manajer yang diukur kinerjanya cenderung memusatkan perhatiannya terhadap pencapaian sasaran jangka pendek, dengan akibat negative terhadap daya saing dan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dalam jangka panjang.

6. Pengelolaan berdasarkan penyimpangan kemungkinan tidak mendorong atau bahkan menghancurkan daya kreativitas dan kemampuan inovasi karyawan sangat dipengaruhi oleh kesediaan manajemen atas dalam menerima kegagalan yang selalu menyertai setiap kreasi dan inovasi.

“Untuk mencegah kemungkinan timbulnya perilaku yang tidak semestinya tersebut diatas, manajer pada semua jenjang organisasi diharuskan untuk memberikan perhatian yang sama terhadap penyimpangan, baik yang merugikan maupun yang menguntungkan. Sistem penghargaan harus dirancang sedemikian rupa untuk mengartikan pencapaian sasaran anggaran sebagai suatu kinerja yang pantas untuk diberi penghargaan.⁸”

Dengan demikian, dalam pengelolaan berdasarkan penyimpangan yang merugikan dan yang menguntungkan dalam pengukuran kinerja, sehingga laporan kinerja dirasakan sebagai alat penting untuk mengkomunikasikan kinerja mereka. Berikut ini hasil dari rencana tindakan koreksi yang harus diambil oleh perusahaan haruslah meliputi beberapa elemen berikut ini:

1. Harus diambil tindakan-tindakan khusus untuk membuat program berjalan.
2. Tanggal untuk memulai dan mengakhiri setiap tindakan.
3. Menetapkan orang (diidentifikasi dengan nama dan jabatan) yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan setiap tindakan.

⁸ Mulyadi, Drs, M.Sc. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi 2 (1993), Yogyakarta : Bagian penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Page. 177.

4. Menetapkan orang yang akan bertanggung jawab untuk memantau waktu dan efektifitas setiap tindakan.
5. Perkirakan konsekuensi finansial dan fisik dari setiap tindakan
6. Rencanakan tindakan-tindakan yang berkelanjutan bila dianggap perlu.

“Menurut J.C. Camilus, seorang ahli implementasi dan pengendalian strategi, untuk beberapa alasan rencana tindakan koreksi merupakan hal yang penting. Pertama, rencana tindakan berperan sebagai penghubung antara perumusan strategi dan evaluasi serta pengendaliannya. Kedua, rencana tindakan menjelaskan secara khusus hal-hal yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan program yang berbeda dengan cara operasi yang selama ini dijalankan. Ketiga, selama proses evaluasi dan pengendalian yang akan berlangsung kemudian, rencana tindakan dapat membantu baik dalam penilaian kinerja dan dalam identifikasi tindakan perbaikan yang diperlukan.”⁹”

Sebagai tambahan, penugasan yang jelas terhadap tanggung jawab untuk mengimplementasi dan memantau program-program tersebut dapat memperkuat motivasi. Berdasarkan hal tersebut di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian, yang ada di dalam skripsi yang diberi judul “*Analisis Tindakan Koreksi dalam Proses Pengendalian Biaya Material terhadap Kinerja Biaya Proyek pada PT. Bonasa Jaya (Studi Kasus Pada Pembuatan Jalan Raya Kota Depok dan Bekasi Tahun 2008)*”

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas ada beberapa masalah dapat dipaparkan yaitu;

⁹ J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Manajemen Strategis, Edisi Kelima (2007), Yogyakarta : Penerbit Andi. Page. 369 – 370.

- a) Bagaimana hubungannya tindakan koreksi dalam proses pengendalian biaya material terhadap kinerja biaya proyek jalan raya ?.
- b) Bagaimana mengendalikan perencanaan proyek bila terjadi suatu kesalahan dalam mengestimasi besarnya kebutuhan biaya untuk bahan material ?.

1.3 Pembatasan Masalah

Peneliti membatasi masalah-masalah yang ditelitinya hanya pada hubungan dari variabel tindakan koreksi dalam proses pengendalian biaya material terhadap kinerja biaya proyek jalan raya.

1.4 Perumusan Masalah

Adapun pokok – pokok permasalahan yang akan dijelaskan dalam beberapa hal, yaitu :

- a) Bagaimana menanggulangi akibat dari tindakan penyimpangan biaya material terhadap kinerja biaya proyek jalan raya ?.
- b) Bagaimana suatu perencanaan tindakan koreksi dapat dilaksanakan dengan baik dalam proses pengendalian biaya material terhadap kinerja biaya proyek jalan raya ?.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

- a. Bertujuan untuk mengetahui dampak dari penyimpangan biaya yang dilakukan pada manajemen, dana alokasi yang disalah gunakan atau sumber daya manusia yang kurang ahli .

- b. Bertujuan untuk mengetahui suatu perencanaan yang tepat dalam rangkaian tindakan koreksi agar proses pengendalian biaya material terhadap kinerja biaya proyek tidak terganggu dalam pelaksanaan di lapangan.

1.6. Manfaat Penelitian.

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah disebutkan diatas, maka manfaat penelitian yang ingin dicapai. Adapun manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat membuka cakrawala berpikir dan memperluas wawasan dan pengetahuan serta mengakui secara komparatif antara teori dengan penerapan di lapangan.

- b. Bagi pihak lain

Penelitian yang diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan khususnya mengkaji topik ini yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dalam skripsi ini.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dikemukakan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan yang berupa uraian singkat mengenai bab-bab penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dikemukakan mengenai landasan teori yang digunakan, teori-teori tersebut mencakup pengertian TCM, estimasi biaya, anggaran biaya, pengendalian biaya proyek, pelaporan proyek, dan penyimpangan biaya proyek.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menguraikan definisi operasional dan teknik analisis.

BAB IV PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menguraikan hasil penelitian di perusahaan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab kesimpulan berisi jawaban dari masalah yang diajukan penulis, yang diperoleh dari penelitian, dalam bab saran ditujukan kepada pihak-pihak terkait, sehubungan dengan hasil penelitian.