

**ANALISA RENTABILITAS DAN LIKUIDITAS PADA
PENGENDALIAN BIAYA PROYEK KONSTRUKSI
(STUDI KASUS PADA PROYEK KONSTRUKSI PT “X”)**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA AKUNTANSI**



**DIAJUKAN OLEH
TRI SARIPALUPI ANDAYANI
NIM : 040731037**

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
PROGRAM ALIH JALUR
S1 - AKUNTANSI
SURABAYA
2013**

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya, (Tri Saripalupi Andayani, 040731037), menyatakan bahwa :

1. Skripsi saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatas namakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Skripsi ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Dalam Skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar kepustakaan.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis Skripsi ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 07 Pebruari 2013

Tri Saripalupi Andayani
NIM : 040731037

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbilalamin. Segala puji dan syukur penulis haturkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia, anugerah, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga Skripsi ini dapat diselesaikan setelah sekian lama terbengkalai (sejak 2009).

Skripsi yang berjudul “Penggunaan Analisa Rentabilitas dan Likuiditas pada Pengendalian Biaya Proyek Konstruksi” (studi kasus pada proyek konstruksi PT “X”) ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana akademik pada jurusan Akuntansi S1 Alih Jenjang di Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.

Penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah sangat membantu

1. Bapak Prof.Dr.H. Muslich Anshori, SE.,M.Sc.,Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya,
2. Bapak Drs. Agus Widodo M, M.Si., Ak, selaku Ketua Jurusan Program Studi dan Dosen Pembimbing Skripsi. Terima kasih Pak, atas segala bimbingan, support, dukungan, kesabaran dan pengertian Bapak untuk penulis selama proses penulisan skripsi ini.
3. Bapak Trisna Sutisna, Bapak Indradi Susilandono, Bapak Komang Sudarma selaku Kepala Bagian Administrasi PT “X” (sampai 3 kali periode ganti Kepala Bagian.....) yang sudah memberikan kesempatan penulis untuk melanjutkan jenjang S1 dan memberikan ijin pulang on time maupun ijin ke kampus untuk mengurus segala sesuatunya.
4. Bapik, Icha, Ibu dan seluruh keluarga besar, terima kasih atas doa, cinta, kasih sayang dan supportnya...
5. Rekan-rekan di PT “X” yang telah banyak membantu maupun memberi semangat penulis dalam penyelesaian Skripsi ini....., Geng Antemmi (Eepha, Herlay, Mbak Rini), EdNug, Dwi1001, Tondi.....thanks guys!!!
6. Duo Solmedku....Ari “NyiI” dan Made “Giant”.....thanks for eperiting...muuaacch.

7. Sahabat-sahabat di Akuntansi Alih Jenjang 2007 : Sari, Nunuk, Cici, Inul, Ais, Arif, terima kasih untuk tawa, support, perhatian, semangat, dan saling mengingatkan (kalian meninggalkan ku sendirian).

Akhirnya penulis berharap semoga laporan ini dapat memberikan banyak manfaat bagi para pembaca pada umumnya dan rekan-rekan mahasiswa Unair pada khususnya, sehingga memberi nilai tambah bagi penulis dan lingkungan Akademis sebagai apresiasi baru yang berguna untuk pengalaman di masa yang akan datang.

Surabaya, 07 Pebruari 2013

Penulis



ABSTRAK

Salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis global ini adalah dengan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kemampuan untuk memberi respons terhadap berbagai kebutuhan pelanggan. Untuk itu dibutuhkan pengendalian melalui sistem informasi yang sistematis dalam menghadapi persaingan global yang pesat dan kompleks, melalui perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai. Pengendalian manajemen proyek merupakan suatu proses yang agak berbeda dengan pengendalian manajemen di organisasi yang cenderung melakukan kegiatan yang sama dari hari ke hari. Pengendalian biaya proyek pada umumnya terfokus pada kondisi rentabilitas, yaitu mengupayakan agar keseimbangan antara pendapatan dan biaya proyek tetap terjaga. Ada satu asas lain yang digunakan untuk melihat kemampuan cash disebut likuiditas. Keadaan likuiditas yang baik sangat diperlukan, agar proses pengendalian berlangsung dengan baik pula.

Penelitian ini diadakan di PT "X", sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi antara lain pekerjaan sipil, gedung, mekanikal-elektrikal dan sebagainya. Keunggulan kompetitif perusahaan ini antara lain wilayah operasi perusahaan ini tersebar diseluruh Indonesia, produk yang berkualitas dan inovatif, pertumbuhan pendapatan serta efisiensi *cost structure*.

Hasil penelitian menunjukkan untuk target penerimaan termin, masih menjadi permasalahan adalah untuk proyek-proyek Swasta dan BUMN. Penerimaan termin cenderung lama sedangkan progress lapangan tetap berjalan untuk memenuhi target penjualan maupun target waktu penyelesaian proyek. Untuk manajemen *Cash out, %* terhadap termin (*Cash out* terhadap *Cash In*) yang diterima di semua proyek rata-rata berkisar 63%, untuk proyek Pemerintah rata-rata 52%, BUMN rata-rata 80% dan Swasta 62%. Terlihat disemua jenis proyek, proses pembayaran kepada pihak ketiga (vendor) cenderung lama. Untuk persentase Biaya Pokok Penjualan (BPP) terhadap Penjualan di semua proyek rata-rata berkisar 90% dan semuanya tidak melebihi target awal perencanaan PFC kinerja proyek. Untuk proyek Pemerintah rata-rata 90%, BUMN rata-rata 88% dan Swasta 90%. Secara keseluruhan dari sisi rentabilitas, manajemen telah menerapkan sistem pengendalian yang baik. Tetapi dari sisi likuiditas masih perlu pembenahan dalam sistem manajemen cash flownya.

Keyword : Rentabilitas, Likuiditas

ABSTRACT

One of the strategies undertaken by the company to be competitive in this global business is to reduce costs, increase productivity, improve product quality and enhance the ability to respond different customer needs. That requires control through systematic information system in the face of rapid global competition and complex, through the devices to ensure that the organization's strategic goals can be achieved. Control of project management is a process that is rather different from the control of management in the organization tend to perform the same activities from day to day. Project cost control is generally focused on the condition of profitability, which is strive for balance between revenue and the cost of the project to stay awake There is one other principle that is used to look at the ability of cash called liquidity. Good condition of liquidity is necessary, in order to control the process go well anyway.

The research was conducted in the PT "X", a company engaged in construction services include civil works, building, mechanical-electrical, and so on. Company's competitive advantages are company operation territories that spread throughout Indonesia, qualited and innovative products, revenue growth and cost efficiency structure.

The results showed for the target revenue terms, is still a problem for private projects and state enterprises. Acceptance long term tend to keep running while the progress of the field to meet sales targets and project deadlines. Cash out percentage for management of billings (Cash out to Cash In) are accepted in all projects averaging around 63%, for government projects an average 52%, state average of 80% and 62% private. Seen in all types of projects, processes payments to third parties (vendors) tends to the old. For the percentage of Cost of Goods Sold (BPP) for sale in all projects averaging around 90% and they do not exceed the initial target performance PFC project planning. For government projects an average of 90%, state average 88% and 90% private. Overall in terms of profitability, management has implemented a good control system. But from the liquidity side still need improvement in cashflow management system.

Keyword: Profitability, Liquidity

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACK	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Rumusan Masalah	6
1.3.Tujuan Penelitian	7
1.4.Manfaat Penelitian	7
1.5.Sistematika Skripsi	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1.Landasan Teori	9
2.1.1. Perlakuan Akuntansi Pendapatan dan Biaya pada Kontrak Konstruksi	9
2.1.1.1. Gambaran Umum	9
2.1.1.2. Sistem Pembukuan Jasa Konstruksi	13
2.1.1.3. Laporan Laba Rugi Jasa Konstruksi	13
2.1.1.4. Laporan Neraca Jasa Konstruksi	15
2.1.2. Pengendalian Manajemen Proyek	17
2.1.2.1. Pengertian Manajemen Proyek dan Manajemen Proyek Konstruksi	17
2.1.2.2. Mengelola Proses Proyek	19
2.1.3. Rasio Keuangan	25
2.1.4. Analisa Pengendalian Rentabilitas dan Likuiditas Proyek Konstruksi	29
2.2. Penelitian Sebelumnya	32
BAB 3 METODE PENELITIAN	34
3.1.Pendekatan Penelitian	34
3.2.Ruang Lingkup Penelitian	35
3.3.Jenis dan Sumber Data	35
3.4.Prosedur Pengumpulan Data	36
3.5.Tehnik Analisis Data	37
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1. Gambaran Umum mengenai Perusahaan	38
4.1.1. Sejarah PT “X”	38
4.1.2. Lokasi Perusahaan	39
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan	39

4.1.4. Struktur Organisasi.....	41
4.1.5. Proses Bisnis PT “X”.....	43
4.1.6. Deskripsi Hasil Penelitian.....	47
4.1.6.1. Data Proyek menurut katagori Pemilik Proyek.....	48
4.1.6.2. Data Kinerja Proyek.....	48
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	58
5.2 Saran.....	59
DAFTAR PUSTAKA.....	61



DAFTAR TABEL

- Tabel 4.1 Data Proyek (katagori Pemilik Proyek)
- Tabel 4.2 Data Kinerja Proyek
- Tabel 4.3 Tabel Analisa Kinerja Proyek



DAFTAR GAMBAR

- Gambar 2.1 Neraca
- Gambar 2.2 Tahapan Proyek
- Gambar 2.3 Devinitive Estimate
- Gambar 2.4 Rasio Keuangan
- Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan
- Gambar 4.2 Proses Bisnis
- Gambar 4.3 Data Kinerja Proyek (dalam diagram)
- Gambar 4.4 Data Kinerja Keuangan Proyek (dalam diagram)
- Gambar 4.5 Grafik Tren Penjualan, Termin (Proyek Pemerintah)
- Gambar 4.6 Grafik Tren Penjualan, Termin (Proyek Swasta)
- Gambar 4.7 Grafik Tren Penjualan, Termin (Proyek BUMN)

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Semakin ketatnya persaingan global, menuntut setiap perusahaan untuk lebih dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat bersaing dalam bisnis global ini adalah dengan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas, meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan kemampuan untuk memberi respons terhadap berbagai kebutuhan pelanggan. Suatu organisasi juga harus dikendalikan, agar dapat mengelola usahanya dengan efektif dan efisien. Untuk itu dibutuhkan pengendalian melalui sistem informasi yang sistematis dalam menghadapi persaingan global yang pesat dan kompleks, melalui perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai.

Sistem pengendalian manajemen meliputi ukuran finansial dan non finansial. Dimensi finansial memfokuskan pada “hasil-hasil” moneter (laba bersih, pengembalian atas modal dan seterusnya). Tetapi sebenarnya seluruh sub unit organisasi memiliki tujuan nonfinansial, misalnya mutu produk, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pengantaran tepat waktu dan semangat kerja karyawan (Anthony, RN dan Gofindarajan, V, 2005:10)

Pengendalian manajemen proyek merupakan suatu proses yang agak berbeda dengan pengendalian manajemen di organisasi yang cenderung melakukan kegiatan yang sama dari hari ke hari. Sebuah proyek adalah sekumpulan kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi kepentingan pihak manajemen (RN.Anthony,V.Gofindarajan, 2005:539). Salah satu contohnya adalah proyek pada perusahaan jasa konstruksi. Kegiatan yang dilakukan perusahaan pada industri ini umumnya melebihi dari satu siklus normal operasi perusahaan. Selain itu setiap kontrak umumnya menghasilkan produk yang spesifik dan bukan merupakan produk yang sama. Sedangkan risiko yang melekat pada perusahaan dalam kelompok industri konstruksi tidak terlepas dari karakteristik utama kegiatan perusahaan yaitu penyediaan jasa konstruksi. Karena proses produksinya memakan waktu yang cukup lama, maka sifat biayanya sangat fluktuatif, sementara harga jual relatif tetap, yaitu yang telah ditetapkan dalam penawaran tender.

Menurut Asiyanto (2005 : 29) kegiatan produksi pada jasa konstruksi memiliki perbedaan yang cukup besar terutama dalam hal pengendalian yaitu sebagai berikut :

- Produk tidak standar, selalu berbeda baik jenis, bentuk, ukuran, kualitas dan kuantitasnya, sehingga proses pengulangan tidak ada
- Lokasi produksi selalu berbeda (tidak satu tempat)

- Kegiatan produksi dipengaruhi oleh kondisi lingkungan, terutama cuaca, karena kegiatannya berlangsung *out door*
- Kegiatan produksi melibatkan pihak lain, terutama dalam pengawasan dan izin-izin awal pekerjaan tertentu
- Kegiatan produksi telah dibatasi oleh tiga batasan pokok yaitu : biaya, mutu dan waktu serta persyaratan atau kewajiban lain yang disebut dalam kontrak (surat perjanjian)

Pengendalian biaya proyek pada umumnya terfokus pada kondisi rentabilitas, yaitu mengupayakan agar perimbangan antara pendapatan dan biaya proyek tetap terjaga. Artinya dengan rentabilitas yang baik berarti proyek tersebut dapat menghasilkan laba yang baik pula. Dalam sistem akuntansi perusahaan perhitungan laba/rugi didasarkan atas sistem *accrual basis*. Ada satu asas lain yaitu asas *cash basis* yang digunakan untuk penyusunan *cash flow* proyek, dimana kaitannya adalah uang yang masuk dan keluar secara *cash* (tunai). Tolok ukur yang digunakan untuk melihat kemampuan cash disebut likuiditas. Artinya suatu proyek dikatakan memiliki likuiditas yang baik bila setiap kewajiban yang telah jatuh tempo dapat dibayar dengan tepat. Keadaan likuiditas yang baik sangat diperlukan, agar proses pengendalian berlangsung dengan baik pula. Data cash basis sebenarnya merupakan suatu hal yang sangat penting, bagaikan aliran darah dalam proses kehidupan. Artinya kalau aliran uang masuk dan keluar tidak lancar, maka akan sangat mempengaruhi kelancaran kegiatan proyek. Aliran uang masuk dan keluar sangat

penting untuk dikendalikan, agar sasaran proyek terutama laba dapat dicapai. Dengan demikian pengendalian rentabilitas harus dibarengi dengan pengendalian likuiditas, karena keduanya saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

PT “X” adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa konstruksi antara lain pekerjaan sipil, gedung, mekanikal-elektrikal dan sebagainya. Keunggulan kompetitif perusahaan ini antara lain wilayah operasi perusahaan ini tersebar diseluruh Indonesia, memiliki track record yang kaya akan pengalaman, manajemen yang solid dan karyawan yang berpengalaman, produk yang berkualitas dan inovatif, pertumbuhan pendapatan serta efisiensi *cost structure*. Dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran, perusahaan ini menerapkan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing dengan kompetitorinya sehingga dapat terus tumbuh dan berkembang, antara lain :

- Strategi fokus biaya untuk proyek-proyek kontrak standar dengan menawarkan jasa dengan harga kompetitif sebagai hasil dari kemampuan proses produksi yang efisien
- Secara berkesinambungan perusahaan terus menjajaki produk-produk inovatif yang berkualitas seperti memasarkan *Green Building Concept*. Elemen-elemen utama didalamnya adalah memaksimalkan desain dan proses konstruksi yang ramah lingkungan

Perusahaan ini juga mempunyai resiko-resiko yang terkait dengan kegiatan usaha. Resiko yang berkaitan dengan keuangan antara lain:

- Resiko persaingan usaha, semakin banyaknya perusahaan jasa konstruksi baik dalam maupun luar negeri menyebabkan persaingan semakin tinggi dan dapat mengakibatkan berkurangnya proyek yang ditangani dan margin proyek.
- Resiko kenaikan harga dan ketersediaan bahan baku, yang dapat mempengaruhi peningkatan beban pokok penjualan jika tidak diimbangi efisiensi.
- Resiko keterlambatan pembayaran, dapat mempengaruhi perputaran modal kerja perusahaan.

Untuk memenuhi visi, misi, tujuan maupun sasaran, perusahaan mempunyai sistem pengendalian manajemen proyek antara lain pembentukan struktur organisasi proyek yang meliputi pembagian tugas dalam suatu proyek beserta siapa saja yang bertanggung jawab didalamnya. Manager proyek adalah penanggung jawab utama terhadap keberhasilan pengelolaan proyek dari segi biaya, mutu, waktu, K3 dan Lingkungan. Dari segi pengendalian biaya, yang merupakan salah satu faktor utama keberhasilan suatu proyek, seorang manager proyek bertugas memberikan laporan perkembangan proyek secara berkala kepada *KBO (Kepala Bagian Operasi)*. Untuk setiap progress 0%, 10%, 50%, 90% dan 100% dilakukan *hold point* (rapat pemaparan tentang evaluasi perkembangan proyek).

Dari hasil laporan keuangan perusahaan tahun 2006 sampai dengan pertengahan 2009, gambaran atas pendapatan jasa konstruksi terus meningkat, begitu pula pada laba kotor perusahaan. Tingkat likuiditas juga meningkat yang diakibatkan karena meningkatnya aset lancar berupa kas dan setara kas, piutang kepada pihak

ketiga, tagihan bruto kepada pemberi kerja yang lebih tinggi daripada peningkatan kewajiban lancar. Sedangkan arus kas dari aktivitas operasi mengalami peningkatan ditahun 2007 dan mengalami penurunan di tahun 2008 (defisit) & pertengahan tahun 2009 juga mengalami penurunan (defisit). Arus dari aktivitas pendanaan mengalami kenaikan di tahun 2008 dan pertengahan tahun 2009. Dari data diatas terlihat bahwa dana pinjaman sangat diperlukan untuk menutup *cashflow* yang defisit pada aktivitas operasi, karena tidak dapat dipungkiri hampir semua usaha dapat dikatakan tidak dapat terbebas dari kebutuhan dana pinjaman.

Atas pertimbangan diatas, peneliti menilai perlunya PT “X” melakukan analisa pengendalian biaya proyek pada sisi pengendalian rentabilitas maupun pengendalian likuiditas, sehingga penggunaan dana pinjaman dapat dikendalikan dengan selayaknya dan tujuan selanjutnya adalah harga pokok penjualan yang dapat bersaing dengan para kompetitornya.

1.1.1 Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang diatas, diperoleh suatu rumusan masalah sebagai berikut :

“Bagaimana analisis rentabilitas dan likuiditas dalam pengendalian biaya operasi proyek konstruksi pada PT “X” agar dapat bersaing dengan kompetitornya ?”

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan analisis rentabilitas dan likuiditas dalam pengendalian biaya proyek konstruksi.
2. Untuk mengetahui implikasi penerapan analisis rentabilitas dan likuiditas terhadap pengendalian biaya proyek konstruksi.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Membantu pihak manajemen dalam pengambilan keputusan atas hasil analisis rentabilitas dan likuiditas dalam pengendalian biaya proyek yang telah dilakukan saat ini untuk perbaikan kinerja proyek sampai berakhirnya masa proyek.
2. Membantu pihak manajemen dalam menentukan strategi kedepan untuk mendapatkan proyek-proyek sesuai dengan kepemilikannya (proyek Pemerintah, BUMN dan Swasta).

1.5. Sistematika Skripsi

Dalam penelitian skripsi ini digunakan sistematika sebagai berikut :

Bab 1 : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang mengapa topik pengendalian biaya proyek dari sisi rentabilitas dan likuiditas dipilih penulis sebagai obyek penelitian,

apa tujuan penelitian, manfaat yang diharapkan penulis, dan sistematika penulisan skripsi.

Bab 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang digunakan penulis, yaitu teori tentang akuntansi jasa konstruksi, pengendalian manajemen proyek, rasio keuangan proyek jasa konstruksi, dan analisa pengendalian rentabilitas maupun likuiditas proyek jasa konstruksi. Selain itu disebutkan juga beberapa penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini.

Bab 3 : Metode Penelitian

Bab ini akan menguraikan penelitian yang digunakan, obyek penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data yang diperlukan, prosedur pengumpulan data, serta teknis analisis data.

Bab 4 : Hasil dan Pembahasan

Bab ini akan menguraikan deskripsi hasil penelitian dan pembahasan

Bab 5 : Simpulan dan Saran

Bab ini menguraikan kesimpulan mengenai pembahasan masalah-masalah serta saran-saran yang diharapkan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perlakuan Akuntansi Pendapatan dan Biaya pada Kontrak Konstruksi

2.1.1.1. Gambaran Umum

Karakteristik utama dari industri konstruksi adalah pekerjaan yang dilakukan didasarkan atas kontrak dengan pemberi kerja. Kegiatan yang dilakukan biasanya melebihi dari satu siklus normal operasi perusahaan. Selain itu setiap kontrak biasanya menghasilkan produk yang spesifik dan bukan merupakan produk yang sama (*SE-02/PM/2002 Badan Pengawas Pasar Modal*). Perhitungan biaya pesanan digunakan dalam perusahaan yang memproduksi produk heterogen (unik) dengan berbagai jenis variasi (*Hansen-Mowen, 2006:207*).

Ruang lingkup kegiatan usaha pada industri konstruksi adalah :

1. Kontrak untuk pembangunan sebuah aset tunggal
2. Kontrak untuk pembangunan sejumlah aset yang berhubungan erat atau saling tergantung satu sama lain dalam hal rancangan, teknologi dan fungsi atau tujuan dan penggunaan pokok

3. Kontrak untuk penghancuran atau restorasi aset dan restorasi lingkungan setelah penghancuran aset.
4. Kontrak untuk pemberian jasa dalam bidang perencanaan konstruksi
5. Kontrak untuk pemberian jasa dalam bidang pengawasan pekerjaan konstruksi sejak awal pelaksanaan pekerjaan sampai dengan diserahterimkannya kepada pemberi kerja.

Perlakuan Akuntansi Pendapatan dan Biaya pada kontrak Konstruksi diatur dalam PSAK nomor 34 yaitu Akuntansi Kontrak Konstruksi. Beberapa istilah yang digunakan dalam Akuntansi Kontrak Konstruksi adalah sebagai berikut :

- a. **Kontrak konstruksi** adalah suatu kontrak yang dinegosiasikan secara khusus untuk konstruksi suatu aset atau suatu kombinasi aset yang berhubungan erat satu sama lain atau saling tergantung dalam hal rancangan, teknologi dan fungsi atau tujuan atau penggunaan pokok.
- b. **Kontrak Harga Tetap** adalah kontrak konstruksi dengan syarat bahwa kontraktor telah menyetujui nilai kontrak yang telah ditentukan, atau tarif tetap yang telah ditentukan per unit output, yang dalam beberapa hal tunduk pada ketentuan-ketentuan kenaikan biaya.
- c. **Kontrak Biaya-Plus** adalah kontrak konstruksi di mana kontraktor mendapatkan penggantian untuk biaya-biaya yang telah diijinkan atau telah

ditentukan, ditambah imbalan dengan persentase terhadap biaya atau imbalan tetap.

- d. **Suatu klaim** adalah jumlah yang diminta kontraktor kepada pemberi kerja atau pihak lain sebagai penggantian untuk biaya-biaya yang tidak termasuk dalam nilai kontrak. Klaim dapat timbul, umpamanya, dari keterlambatan yang disebabkan oleh pemberi kerja, kesalahan dalam spesifikasi atau rancangan, dan perselisihan penyimpangan dalam pengerjaan kontrak.
- e. **Retensi** adalah jumlah termin (*progress billings*) yang tidak dibayar hingga pemenuhan kondisi yang ditentukan dalam kontrak untuk pembayaran jumlah tersebut atau hingga telah diperbaiki.
- f. **Termin** (*progress billings*) adalah jumlah yang ditagih untuk pekerjaan yang dilakukan dalam suatu kontrak baik yang telah dibayar ataupun yang belum dibayar oleh pemberi kerja.
- g. **Uang muka** adalah jumlah yang diterima oleh kontraktor sebelum pekerjaan dilakukan.

PSAK no. 34 paragraf 23 dan 24 menyebutkan sebagai berikut :

Pengakuan pendapatan dan beban dengan memperhatikan tahap penyelesaian suatu kontrak sering disebut sebagai metode persentase penyelesaian (percentage of completion). Menurut metode ini, pendapatan kontrak dihubungkan dengan biaya kontrak yang terjadi dalam mencapai

tahap penyelesaian tersebut, sehingga pendapatan, beban dan laba yang dilaporkan dapat diatribusikan menurut penyelesaian pekerjaan secara proporsional. Metode ini memberikan informasi yang berguna mengenai luas aktivitas kontrak dan kinerja selama suatu periode .

Menurut metode persentase penyelesaian (percentage of completion), pendapatan kontrak diakui sebagai pendapatan dalam laporan laba rugi dalam periode akuntansi di mana pekerjaan dilakukan. Biaya kontrak biasanya diakui sebagai beban dalam laporan laba rugi dalam periode akuntansi di mana pekerjaan yang berhubungan dilakukan. Namun, setiap ekspektasi selisih lebih total biaya kontrak terhadap total pendapatan kontrak segera diakui sebagai beban

Biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan suatu kontrak meliputi:

1. Biaya pekerja lapangan, termasuk penyelia
2. Biaya bahan yang digunakan dalam konstruksi
3. Biaya penyusutan sarana dan peralatan yang digunakan dalam kontrak tersebut
4. Biaya pemindahan sarana, peralatan dan bahan-bahan dari dan ke lokasi pelaksanaan kontrak
5. Biaya pemindahan sarana, peralatan dan bahan-bahan dari dan ke lokasi pelaksanaan kontrak
6. Biaya penyewaan sarana dan peralatan

7. Biaya rancangan dan bantuan teknis yang secara langsung berhubungan dengan kontrak tersebut
8. Estimasi biaya pembetulan dan biaya-biaya lain yang mungkin timbul selama masa jaminan
9. Klaim dari pihak ketiga

2.1.1.2. Sistem Pembukuan Jasa Konstruksi

Sistem pembukuan yang dipakai dalam jasa konstruksi adalah sistem cash basis dan sistem accrual basis. Didalam sistem cash basis, semua transaksi yang telah terjadi, yang dicatat/dibukukan adalah hanya yang sifatnya tunai saja. Sedangkan transaksi yang belum dilealisir pembayarannya belum dapat dibukukan.

Dalam sistem accrual basis, semua transaksi yang terjadi dibukukan semua, walaupun ada sebagian atau seluruhnya belum direalisasikan pembayarannya. Jadi yang dibukukan sebagai pendapatan adalah pendapatan yang telah diterima ditambah dengan piutang yang sudah menjadi hak. Begitu juga biaya yang dibukukan adalah biaya yang telah dibayar ditambah dengan hutang yang masih ada, yang sudah menjadi kewajiban.

2.1.1.3. Laporan Laba Rugi Jasa Konstruksi

Perhitungan laba/rugi proyek pada perusahaan Jasa Konstruksi, dikenal ada dua jenis metode, yaitu :

1. Metode Proyek Selesai (*Completion Method*), proyek dihitung laba/ruginya bila proyek yang bersangkutan telah selesai seluruhnya (100%). Bagi perusahaan pada saat akhir tahun dimana ada proyek yang belum selesai 100%, tidak dapat menyajikan kondisi laba/rugi sesungguhnya dan tidak dapat menggambarkan keadaan sebenarnya.
2. Metode Persentase Proyek Selesai (*Percentage Completion Method*), dalam sistem ini semua proyek pada saat akhir tahun akan dihitung laba/ruginya, termasuk proyek yang belum selesai 100%. Jadi, proyek yang penyelesaiannya melewati batas akhir tahun, seolah dipotong (*cut off*) untuk dihitung laba/ruginya pada bagian yang sudah diselesaikannya, sedang sisanya akan diperhitungkan pada laporan periode tahun berikutnya.

Laporan laba rugi pada perusahaan jasa konstruksi menggunakan sistem pembukuan *accrual basis*. Unsur pokoknya adalah : pendapatan, biaya langsung dan biaya tidak langsung. Struktur susunan laporan laba rugi adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan Bersih : A
2. Biaya Langsung : B
3. R/L Kotor : (A-B)
4. Biaya Tidak Langsung : C
5. R/L Bersih Usaha : A - B - C

6. Pendapatan – Biaya lain-lain : +/- D
7. R/L Usaha Sebelum Pajak : A - B - C +/- D
8. Pajak (Pph) Badan : E
9. R/L Usaha Sesudah Pajak : (A - B - C +/- D - E)

2.1.1.4. Laporan Neraca Jasa Konstruksi

Neraca merupakan laporan keuangan yang terdiri dari dua sisi yang sifatnya seimbang, yaitu di sebelah kiri menggambarkan Harta Perusahaan dan sebelah kanan menggambarkan Modal Pinjaman (hutang) dan Modal Sendiri.

A. Harta (aktiva) perusahaan dibagi menjadi dua kelompok yaitu :

1. Harta Lancar, berupa uang tunai dan atau dokumen keuangan yang mudah atau cepat dapat diuangkan. Contoh yang masuk harta lancar pada perusahaan jasa konstruksi, antara lain :

- Saldo Kas
- Saldo Bank
- Deposito
- Piutang Usaha
- Piutang lain-lain
- Persediaan (material)
- Pekerjaan dalam pelaksanaan (prestasi pekerjaan yang belum masuk dalam berita acara)

2. Harta Tetap, adalah harta berwujud atau berupa benda yang umumnya dipergunakan sebagai sarana atau alat dalam melakukan kegiatan usahanya. Contoh yang masuk harta tetap pada perusahaan jasa konstruksi, antara lain :

- Tanah
- Bangunan
- Kendaraan
- Peralatan proyek
- Peralatan kantor

B. Modal Pinjaman adalah modal yang diperoleh dari luar perusahaan, dan dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

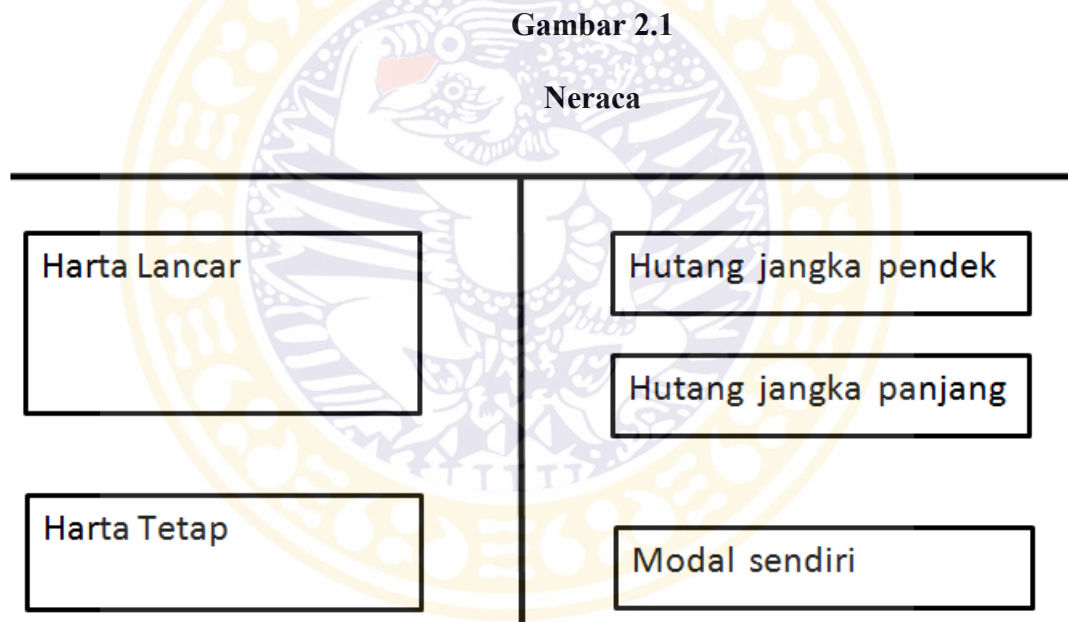
1. Modal pinjaman jangka pendek, yaitu modal pinjaman yang dapat berupa uang tunai, misalnya pinjaman bank, pinjaman uang muka pekerjaan dari owner dan hutang usaha yang harus dibayar dalam jangka pendek (tidak lebih dari satu tahun).
2. Modal pinjaman jangka panjang, yaitu modal pinjaman yang biasanya berupa uang, misalnya pinjaman bank dan atau uang muka pekerjaan yang pengembaliannya lebih dari satu tahun.

C. Modal Sendiri adalah modal yang diperoleh dari setoran saham dari pemiliknya dan laba usaha yang ditahan sebagai tambahan modal, dan terdiri dari :

1. Modal disetor yaitu uang tunai yang disetorkan oleh para pemegang saham perusahaan.
2. Sebagian atau seluruh laba, yang oleh keputusan para pemegang saham ditanamkan sebagai modal.

Antara jumlah harta dengan jumlah hutang dan modal harus sama (*balance*).

Letak susunan harta dan modal, dalam suatu neraca dapat ditunjukkan dengan gambar dibawah ini



Sumber : Asiyanto, *Construction Project Cost Management* (2010:38)

2.1.2 Pengendalian Manajemen Proyek

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Proyek dan Manajemen Proyek Konstruksi

Ketika seseorang menyebut istilah “proyek”, kita semua punya gambaran yang berbeda-beda yang muncul di benak kita. Definisi proyek yang sederhana adalah urutan tugas yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu yang unik dalam kerangka waktu yang telah ditetapkan. Menurut *Project Management Institute* definisi manajemen proyek adalah “Aplikasi pengetahuan, keahlian, alat, dan teknik untuk aktivitas proyek guna memenuhi atau melampaui kebutuhan yang diharapkan stakeholder dari proyek tersebut”.

Manajemen proyek dapat diartikan juga sebagai suatu proses kegiatan untuk melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas sumber daya organisasi yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu dalam waktu dan sumber daya tertentu pula. Manajemen proyek sangat cocok untuk suatu lingkungan bisnis yang menuntut kemampuan akuntansi, fleksibilitas, inovasi, kecepatan dan perbaikan yang berkelanjutan.

Proyek Konstruksi adalah suatu rangkaian kegiatan yang sifatnya hanya dilakukan satu kali. Pada umumnya proyek konstruksi memiliki jangka waktu yang pendek. Proses yang terjadi dalam rangkaian kegiatan tersebut tentunya akan melibatkan pihak-pihak yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan terlibatnya banyak pihak, maka hal ini dapat menyebabkan potensi terjadinya konflik yang cukup tinggi.

Manajemen proyek konstruksi adalah suatu cara atau metode untuk mencapai suatu hasil dalam bentuk bangunan atau infrastruktur yang dibatasi oleh waktu dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efektif melalui tindakan-tindakan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pelaksanaan (actuating), dan pengawasan (controlling).

2.1.2.2. Mengelola Proses Proyek

Lima kategori aktivitas proyek yang umumnya disebut sebagai “proses proyek” antara lain adalah (Nancy Mingus, 2004:12) :

1. Memulai proyek. Mencakup kegiatan memulai proyek dan memulai fase-fase lain di dalam proyek.
2. Perencanaan. Mencakup penyusunan rencana proyek, struktur perincian kerja, dan menyusun jadwal. Proses perencanaan menjadi unsur terpenting di dalam sebuah proyek karena perencanaan yang tepat dapat menghemat waktu dalam pelaksanaan proses.
3. Pelaksanaan. Aktivitas pelaksanaan adalah aktivitas pelaksanaan kerja proyek aktual. Dalam konstruksi, adalah berupa kegiatan pembangunan pondasi, membangun dinding, dan menginstall perlengkapan.

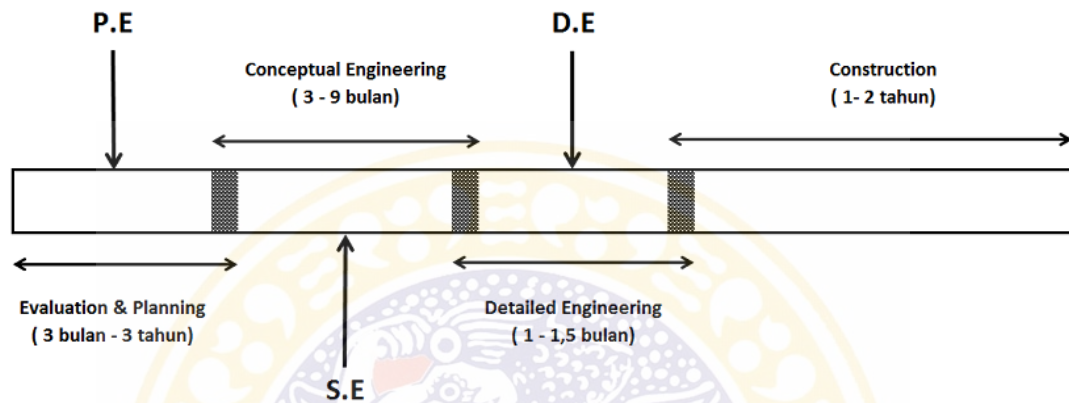
4. Pengendalian atau kontrol. Pengendalian adalah mengukur dan memonitor pelaksanaan aktivitas dan membantu manajer proyek mengevaluasi kemajuan proyek dari segi waktu, biaya, dan mutu.
5. Penyelesaian. Aktivitas penyelesaian atau penutupan mencakup pengakhiran fase dan proyek serta mengambil pelajaran penting, yang membantu meningkatkan efektivitas proyek di masa depan.

Sedangkan untuk proyek konstruksi, selalu memiliki empat tahapan (phase). Namun demikian waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu proyek sangat bervariasi, bergantung pada besar kecilnya proyek atau tingkat kesulitannya. Adapun empat tahapan tersebut adalah sebagai berikut (Asiyanto, 2005:3) :

1. Tahapan Evaluation and Planning
2. Tahapan Conceptual Engineering
3. Tahapan Detailed Engineering
4. Tahapan Construction

Gambar 2.2

Tahapan proyek



Sumber : Asiyanto, *Construction Project Cost Management* (2010:4)

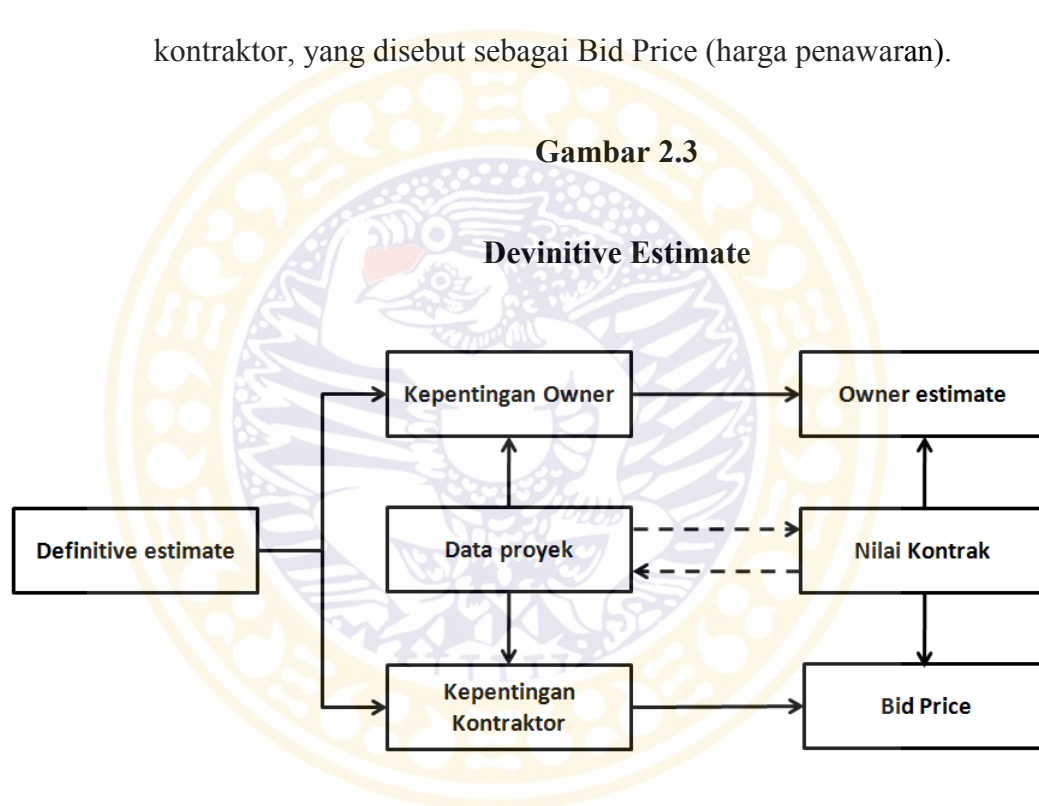
Dalam tahapan-tahapan tersebut, ada tiga macam cost estimate proyek yang diperlukan pada saat yang bersangkutan, yaitu :

1. Preliminary Estimate (PE), cost estimate pada tahap planning. Pada tahap ini desain proyek belum ada, tetapi baru ada dalam bentuk gagasan. Namun demikian cost estimate sudah harus diberikan untuk keperluan analisa keputusan proyek (studi kelayakan). Pada tahap ini biaya proyek dihitung secara kasar, berdasarkan informasi harga dari proyek sejenis persatuan kapasitas produksi, atau per satuan fungsinya, atau per satuan luasnya.

2. Semi detailed Estimate (SE), cost estimate pada tahap conceptual engineering. Pada tahap ini basic design proyek sudah ada, sehingga cost estimate proyek sudah dapat dihitung agak detail berdasarkan perkiraan quantity pekerjaan dan informasi harga satuan pekerjaan pada saat yang bersangkutan. Cost estimate pada tahap ini hanya diperlukan sebagai dasar pertimbangan untuk menyiapkan dana yang diperlukan bagi proyek tersebut, oleh karena itu sering juga disebut sebagai budget estimate bagi owner yang meliputi hal-hal seperti biaya fisik bangunan, biaya perencanaan bangunan dan biaya lain-lain.
3. Definitive Estimate (DE), cost estimate pada tahap detailed engineering dimana semua informasi yang diperlukan untuk pelaksanaan sudah lengkap. Pada tahap ini construction drawing sudah ada, sehingga cost estimate dapat dihitung secara detail dengan mempertimbangkan berbagai hal, antara lain :
 - Construction method yang spesifik
 - Preliminary work yang akan dilakukan
 - Kondisi lokasi proyek
 - Penggunaan sumber daya tenaga, alat dan material serta subkontraktor sesuai spesifikasi yang ada

- Waktu pelaksanaan proyek yang telah ditetapkan
- Cara pembayaran

Pada tahap ini, awalnya ada dua estimasi untuk fisik bangunan, yaitu versi owner, yang sering disebut Owner Estimate (OE), dan versi kontraktor, yang disebut sebagai Bid Price (harga penawaran).



Sumber : Asiyanto, *Construction Project Cost Management* (2010:6)

Dua macam cost estimate ini, pada umumnya berbeda, walaupun menggunakan data yang sama. Hal ini terjadi karena masing-masing pihak mempunyai kepentingan yang berlawanan, yaitu pihak owner menginginkan biaya serendah mungkin dikarenakan sebagai pengeluaran investasi. Sedang dari pihak

kontraktor menginginkan harga proyek setinggi mungkin agar dapat memperoleh keuntungan yang cukup. Tetapi dengan melalui proses klarifikasi dan negosiasi akhirnya akan disepakati angka yang disetujui bersama, yaitu nilai kontrak yang ditandatangani bersama antara owner dan kontraktor.

Terkadang kesepakatan nilai kontrak terpaksa diperoleh melalui perubahan data proyek, misalnya optimasi, perubahan spesifikasi, perubahan skope pekerjaan, dan lain lain. Bagi owner, walaupun cost estimate proyek sudah ditetapkan berdasarkan nilai kontrak dengan kontraktor, tetapi masih harus tetap dikendalikan agar tidak terjadi biaya-biaya tambahan selama proses pelaksanaan.

Cost estimate yang merupakan bid price dari pemberi jasa adalah cukup kompleks, detail dan banyak mengandung strategi serta merupakan bagian dari proses manajemen yang bernuansa teknologi dan bisnis. Bernuansa teknologi karena dalam prosesnya akan memanfaatkan kemampuan teknologi semaksimal mungkin agar dapat memenangkan persaingan, dan bernuansa bisnis karena akan selalu berupaya agar kegiatannya dapat seefisien mungkin untuk memperoleh laba dan menghindari resiko.

Selanjutnya dalam proses pelaksanaan proyek tentunya juga akan dilakukan pengendalian, agar cost budget yang ada dapat dikendalikan dan tidak dilampaui. Hasil akhir dari pengendalian selama pelaksanaan hingga proyek selesai, nantinya berguna sekali sebagai umpan balik bagi proses estimasi di waktu yang akan datang.

2.1.3 Rasio Keuangan

Rasio-rasio bisnis adalah petunjuk yang menuntun manajemen sebuah perusahaan dalam menetapkan berbagai target serta standar. Rasio-rasio ini juga sangat membantu manajemen dalam menetapkan strategi jangka panjang yang paling menguntungkan serta dalam membuat keputusan jangka pendek yang efektif.

Kondisi dalam setiap operasi bisnis dapat berubah dari hari ke hari dan dalam situasi yang dinamis ini, rasio-rasio bisnis akan menginformasikan kepada manajemen masalah paling penting yang segera memerlukan perhatian.

Bahasa umum dari bisnis adalah pembiayaan atau keuangan (*finance*). Dengan demikian, rasio-rasio bisnis yang paling penting adalah rasio yang didasarkan pada keuangan. Tentu saja, manajemen akan memahami bahwa angka-angka keuangan itu hanya merupakan *refleksi* dari apa yang sebenarnya terjadi, dan yang harus dikelola adalah *realitas*, bukan rasio-rasio tersebut. Rasio keuangan akan membantu memahami laporan keuangan dengan lebih baik, walaupun juga mempunyai keterbatasan.

Beberapa rasio keuangan yang perlu diketahui, dan cara menghitungnya dapat diuraikan seperti tabel berikut :

Gambar 2.4
Rasio Keuangan

No.	MACAM RASIO	RUMUS
1	Likuiditas	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Jangka Pendek}}$
	- Current Ratio	
	- Quick Ratio	$\frac{\text{Cash and Cash Equivalent} + \text{Marketable Securities} + \text{Account Receivables}}{\text{Current Liabilities}}$
	- Cash Ratio	$\frac{\text{Cash and Cash Equivalent} + \text{Marketable Securities}}{\text{Current Liabilities}}$
2	Profitabilitas	
	- Operating Margin	$\frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Pendapatan Bersih}}$
	- Return on Asset (ROA)	$\frac{\text{Laba Sesudah Pajak}}{\text{Total Aset}}$
	- Return on Equity (ROE)	$\frac{\text{Laba Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}}$
3	Aktivitas	
	- Total Assets Turn Over	$\frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Total Aset}}$
	- Inventory Turn Over	$\frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Average Inventory}}$
	- Receivable Turn Over	$\frac{\text{Sales}}{\text{Average Account Receivable}}$
	- Payable Turn Over	$\frac{\text{Phurchase}}{\text{Average Account Payable}}$
4	Produktivitas	
	- Sales to Employer	$\frac{\text{Pendapatan Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}}$
5	Cost Ratio	
	- Direct Cost to Sales	$\frac{\text{Biaya Langsung}}{\text{Pendapatan Bersih}}$
6	Leverage	
	- Total Debt to Equity	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}}$

Sumber : S.Munawir, *Analisa Laporan Keuangan* (2004:104)

Likuiditas perusahaan mempunyai arti (Ciaran Walsh, 2003:91) suatu perusahaan harus mempertahankan sumber kas yang mencakupi untuk membayar seluruh tagihannya yang sah pada saat tagihan itu jatuh tempo. Perusahaan yang tidak dapat mempertahankannya akan mengalami kesulitan likuiditas dan berada dalam kondisi keuangan yang sangat serius. Ironisnya, kondisi ini dapat saja terjadi meskipun perusahaan menghasilkan laba yang besar.

Rasio lancar merupakan rasio favorit dari institusi-institusi pemberi pinjaman. Perhitungan rasio ini didasarkan pada perbandingan sederhana antara total aktiva lancar dan kewajiban lancar. Aktiva lancar merupakan jumlah aktiva likuid, misalnya kas dan near cash, yang tersedia untuk bisnis. Sementara kewajiban lancar memberikan indikasi kebutuhan akan kas di masa depan. Intuisi-intuisi pemberi pinjaman berharap menghasilkan surplus kas yang positif yaitu nilai diatas 1,0 untuk rasio ini.

Profitabilitas perusahaan dapat kita lihat dari jumlah laba dan dikaitkan dengan aktiva yang digunakan dalam bisnis. Laba sebelum bunga dan pajak (EBIT) dapat diukur terhadap total Aktiva (TA) atau modal yang digunakan (CE) atau kekayaan bersih (NW). Kita juga dapat melakukan hal yang sama terhadap laba sebelum pajak (EBT) dan laba sesudah pajak (EAT).

Pengembalian atas aktiva (ROA) menyediakan dasar-dasar yang diperlukan oleh suatu perusahaan untuk menghasilkan pengembalian atas ekuitas (ROE) yang

baik. Rasio ini mengukur seberapa baik manajemen menggunakan semua aktiva untuk menghasilkan surplus operasi.

Pengembalian atas ekuitas (ROE) merupakan rasio yang paling penting dalam keuangan perusahaan. ROE mengukur pengembalian absolut yang akan diberikan perusahaan kepada para pemegang saham. Suatu angka ROE yang bagus akan membawa keberhasilan bagi perusahaan yang akan mengakibatkan tingginya harga saham dan membuat perusahaan dapat dengan mudah menarik dana baru. Hal itu juga akan memungkinkan perusahaan untuk berkembang, menciptakan kondisi pasar yang sesuai, dan pada gilirannya akan memberikan laba yang lebih besar, dan seterusnya. Semua hal tersebut dapat menciptakan nilai yang tinggi dan pertumbuhan yang berkelanjutan atas kekayaan para pemiliknya.

Perusahaan yang sangat menguntungkan (profitable) akan memiliki interest cover yang sangat tinggi walaupun dalam neracanya mungkin terdapat pinjaman yang berlebihan. Leverage keuangan mencerminkan hubungan antara laba dan beban bunga tetap. Jika leverage keuangan tinggi, yaitu jika bunga merupakan bagian yang besar dari laba sebelum bunga, maka perubahan kecil dalam laba operasi akan sangat mempengaruhi pengembalian kepada pemegang saham. Rasio hutang terhadap ekuitas (D/E) merupakan salah satu ukuran paling mendasar dalam keuangan perusahaan. Rasio ini merupakan pengujian yang baik bagi kekuatan keuangan perusahaan, dengan tujuan mengukur bauran dana dalam neraca dan membuat perbandingan antara dana yang diberikan oleh pemilik (ekuitas) dan dana yang

dipinjam (hutang). Jika rasio ini buruk, maka perusahaan akan memiliki masalah riil jangka panjang; salah satunya dapat menyebabkan kebangkrutan.

Semakin besar hutang, semakin besar resiko yang ditanggung. Seluruh hutang dalam neraca memberikan pihak ketiga klaim legal atas perusahaan. Klaim ini dapat berupa pembayaran bunga pada interval waktu yang teratur, ditambah pembayaran kembali pokok pinjaman selama waktu yang telah disetujui. Sementara itu, perusahaan tidak dijamin memiliki arus kas masuk yang pasti selama periode yang sama. Arus kas keluar tetap dikombinasikan dengan arus kas masuk yang tidak pasti dapat menimbulkan resiko keuangan. Dengan menambahkan hutang ke dalam neracanya, perusahaan secara umum dapat meningkatkan profitabilitasnya, yang kemudian menaikkan harga sahamnya, sehingga meningkatkan kesejahteraan para pemegang saham dan membangun potensi pertumbuhan yang lebih besar. Hutang meningkatkan baik laba maupun resiko. Inilah tanggung jawab manajemen untuk mengelola keseimbangan yang tepat diantara keduanya.

2.1.4 Analisa Pengendalian Rentabilitas dan Likuiditas Proyek Konstruksi

Pengendalian biaya proyek, pada umumnya terfokus pada kondisi rentabilitas, yaitu mengupayakan agar perimbangan antara pendapatan dan biaya proyek tetap terjaga. Arti rentabilitas adalah kemampuan menghasilkan laba. Sehingga dapat diartikan apabila proyek dengan rentabilitas yang baik berarti proyek tersebut dapat menghasilkan laba yang baik pula.

Didalam sistem akuntansi perusahaan, biasanya perhitungan laba atau rugi proyek didasarkan atas asas accrual basis. Ada satu asas lain yang tidak kalah pentingnya adalah asas cash basis.

Asas cash basis ini memang tidak dipergunakan dalam perhitungan laba atau rugi proyek, tetapi bukan berarti asas cash basis tersebut tidak memiliki pengaruh kepada pencapaian laba proyek. Sistem ini dipergunakan untuk penyusunan cash flow proyek, dimana kaitannya adalah uang yang masuk dan keluar secara cash (tunai). Tolok ukur yang digunakan untuk melihat kemampuan cash disebut likuiditas.

Arti likuiditas adalah kemampuan membayar pada saat jatuh tempo. Suatu proyek dikatakan memiliki likuiditas yang baik bila kewajiban yang telah jatuh tempo dapat dibayar secara tepat. Sebaliknya bila kewajiban yang telah jatuh tempo, tetapi belum dapat dibayar (ditunda) berarti kondisi likuiditasnya jelek. Keadaan likuiditas yang baik sangat diperlukan, agar proses pengendalian dapat berlangsung dengan baik pula.

Evaluasi biaya, sebagai bagian dari proses pengendalian biaya, biasanya menggunakan data yang menganut sistem accrual basis yaitu yang berkaitan dengan data “pendapatan” (termasuk piutang yang belum cair) dan data “biaya” (termasuk hutang yang belum dibayar). Sedangkan data cash basis yaitu yang berkaitan dengan data “penerimaan” (cash in) dan data “pengeluaran” (cash out) sering luput dari perhatian, padahal data tersebut juga ada, dan penting sekali untuk mendukung suatu

keputusan keuangan. Data cash basis sebenarnya merupakan suatu hal yang sangat penting, bagaikan aliran darah dalam proses kehidupan. Artinya kalau aliran uang masuk dan keluar tidak lancar, maka akan sangat mempengaruhi kelancaran kegiatan proyek juga. Aliran uang masuk dan keluar sangat penting untuk dikendalikan, agar sasaran proyek terutama laba dapat dicapai.

Yang dimaksud dengan pengendalian likuiditas proyek adalah suatu upaya untuk mengatur jadwal penerimaan dan pengeluaran uang secara tunai (cash), selama proses pelaksanaan suatu proyek, sehingga dana pinjaman dapat dikendalikan dengan selayaknya.

Dengan demikian, secara konseptual, pengendalian rentabilitas harus dibarengi dengan pengendalian likuiditas, karena keduanya saling mempengaruhi satu dengan yang lain.

Dilihat dari sudut rentabilitas dan likuiditas maka kondisi proyek dapat dibagi dalam empat kelompok (Asiyanto, 2005:200), yaitu :

- Rentabilitas bagus dan likuiditas bagus

Proyek seperti ini yang selalu diharapkan, karena labanya cukup besar dan pembayarannya lancar, sehingga labanya berwujud sebagai cash (tunai).

- Rentabilitas bagus dan likuiditas jelek

Proyek seperti ini memerlukan perbaikan likuiditas yang mendesak. Bila kondisi likuiditas jelek terus dan tidak dapat diperbaiki, dampaknya dapat mengurangi kondisi rentabilitas.

- Rentabilitas jelek dan likuiditas bagus

Proyek seperti ini memerlukan strategi pengendalian biaya dengan memanfaatkan likuiditas yang bagus sehingga dapat menolong kondisi rentabilitas menjadi lebih baik.

- Rentabilitas jelek dan likuiditas jelek

Proyek seperti ini sedapat mungkin dihindari atau dicegah sejak awal agar tidak terjadi.

Dari butir (2) dan (3) diatas, menunjukkan bahwa likuiditas berpengaruh terhadap rentabilitas. Oleh karena itu, pengendalian likuiditas proyek perlu mendapatkan perhatian.

2.2 Penelitian Sebelumnya

Sebagai referensi, peneliti menggunakan beberapa jurnal dan penelitian yang juga membahas mengenai pengendalian biaya pada proyek konstruksi :

1. Penelitian yang berjudul “*Cost Performance for Building Construction Projects in Klang Valley*” di tahun 2010 yang dimuat di *Journal of Building Performance* ISSN: 2180-2106 Volume 1 Issue 1 2010. Penelitian ini membahas mengenai kinerja biaya yang difokuskan pada persoalan kelebihan biaya karena kesalahan estimasi biaya.
2. Penelitian yang berjudul “*Cost Control in Construction Project of the Site*” di tahun 2005. Penelitian ini membahas mengenai pengendalian biaya pada

manajemen proyek konstruksi yang bertujuan untuk meminimalisir ataupun mengurangi biaya proyek pada kontraktor kelas F di Batu Pahat Malaysia.

3. Penelitian yang berjudul “*Analisi Kinerja Biaya Dan Waktu Dengan Metode Earned Value pada Proyek Pembangunan Gedung Intensif Terpadu Rumah Sakit Umum DR.Saiful Anwar Malang*” di tahun 2011. Penelitian ini membahas kinerja biaya proyek dengan metode Earned Value yang bertujuan untuk pengendalian biaya dan waktu pelaksanaan proyek.
4. Penelitian yang berjudul “*Pengendalian Biaya dan Jadwal Terpadu pada Proyek Konstruksi*” pada tahun 2008 yang dimuat di Jurnal Ilmiah Teknik Sipil Vol. 12, No. 2, Juli 2008. Penelitian ini membahas kinerja biaya proyek dengan metode Earned Value Concept yang bertujuan untuk pengendalian biaya dan jadwal terpadu pelaksanaan proyek Pembangunan Gedung Instalasi Rehabilitasi Medik RS. Sanglah Denpasar.

Penelitian-penelitian diatas memiliki beberapa persamaan, diantaranya penelitian dilakukan di perusahaan jasa konstruksi dan hanya membahas pengendalian biaya dan waktu dengan metode pengendalian Earned Value. Untuk menambah referensi penelitian mengenai pengendalian biaya konstruksi, peneliti melakukan penelitian di perusahaan jasa konstruksi kelas besar dan menganalisa dari segi keuangan dan akuntansi yang telah dilakukan oleh perusahaan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian dalam skripsi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Menurut Yin (2005: 1), studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila :

1. pokok pertanyaan satu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*,
2. peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki,
3. fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.

Peneliti memutuskan untuk menggunakan pendekatan studi kasus, karena penelitian ini memenuhi syarat-syarat yang telah disebutkan di atas :

1. penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan *how* (bagaimana)
2. peneliti hanya berperan sebagai pengamat, tidak memiliki peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang terjadi di perusahaan
3. penelitian ini terfokus pada fenomena yang terjadi saat ini
4. penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan apa yang terjadi di lapangan

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini terbatas pada analisa terhadap kegiatan pengendalian proyek-proyek yang telah dilaksanakan di PT “X”. Subyek penelitian ini adalah perusahaan jasa konstruksi. Dalam penelitian ini peneliti hanya mengolah data yang diperoleh dari sumber intern perusahaan.

PT “X” sebagai perusahaan jasa konstruksi berupaya untuk senantiasa berada pada posisi terdepan dalam bisnis jasa konstruksi di Indonesia. Perusahaan mempunyai sistem pengendalian manajemen proyek antara lain pembentukan struktur organisasi proyek yang meliputi pembagian tugas dalam suatu proyek beserta siapa saja yang bertanggung jawab didalamnya. Sistem pengendalian ini telah dijalankan sejak awal berdirinya PT “X”. Namun pada penelitian ini, peneliti telah menetapkan pada beberapa jenis proyek dengan katagori pemiliknya dan menganalisa pengendalian biaya secara rentabilitas dan likuiditas yang telah dilakukan sehingga dapat diketahui apa implikasinya terhadap biaya dan dapat bersaing dengan kompetitornya.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dibutuhkan dalam penelitian ini yaitu :

1. Daftar kegiatan pengendalian biaya selama proyek berlangsung
2. Data proyek-proyek di PT “X” dengan katagori pemilik proyek
3. Data biaya dan termin proyek-proyek

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah dokumentasi dan wawancara.

1. Dokumentasi

Data diperoleh dengan cara meminta langsung pada bagian Operasi bidang Production Control dan bagian Administrasi bidang Accounting. Data yang dibutuhkan adalah data proyek-proyek per katagori pemilik proyek, daftar pengendalian biaya dan data biaya serta termin proyek-proyek.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan pada bagian Operasi bidang Production Control untuk memperoleh informasi yang lebih detail mengenai data proyek, kegiatan pengendalian biaya proyek yang telah dilakukan maupun yang akan dilakukan. Wawancara dengan bagian Administrasi bidang Accounting dilakukan untuk mengetahui lebih detail mengenai biaya dan termin proyek-proyek.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut :

1. Survey pendahuluan

Dalam tahap ini peneliti melakukan observasi pada perusahaan untuk memperoleh gambaran apakah penelitian ini dapat dilakukan dan sejauh mana peneliti dapat memperoleh akses untuk mendapatkan informasi dari pihak manajemen. Pada tahap ini peneliti juga mendapatkan gambaran umum

perusahaan serta penjelasan mengenai unit-unit organisasi yang berhubungan dengan penelitian, misalnya bagian Operasi bidang Production Control dan bagian Administrasi bidang Accounting.

2. Penelitian lapangan

Merupakan tahapan lanjutan dari survey pendahuluan. Peneliti melakukan wawancara dan dokumentasi dengan bagian Operasi bidang Production Control dan bagian Administrasi bidang Accounting untuk mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Teknik analisis dan interpretasi yang akan dilakukan dalam penelitian ini dan rangkaian kegiatan yang akan dilakukan antara lain :

1. menganalisa kegiatan pengendalian proyek
2. menyusun data biaya proyek-proyek
3. menyusun data penjualan proyek-proyek
4. menyusun data termin proyek-proyek
5. menganalisa data penjualan, biaya dan termin digambarkan dalam suatu grafik
6. menarik simpulan tentang bagaimana implikasi pengendalian rentabilitas dan likuiditas terhadap biaya dan dapat bersaing dengan kompetitornya.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum mengenai Perusahaan

4.1.1 Sejarah PT “X”

PT “X” didirikan dengan nama semula NV “X” yang kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah tahun 1961 diubah menjadi PN “X”. Berdasarkan Peraturan Pemerintah tahun 1971 PN “X” diubah bentuknya menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

Untuk mengembangkan usahanya agar tetap bertahan dalam persaingan pada era globalisasi ini maka mulai tahun 1991 PT. “X” melaksanakan diversifikasi usaha seperti Menyewakan Ruang kantor, Pengembangan usaha realty, dan bekerja sama menggandeng mitra dari dalam dan Luar Negeri sebagai anak perusahaan dan mengembangkan usaha property di Indonesia.

Untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat maka pada tahun 1995 PT. “X” telah mendapatkan Sertifikat ISO 9001:2000 bidang jasa konstruksi dan pada tahun 2006 sertifikasi OHSAS 18001:1999 (manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja). Penghargaan-penghargaan yang pernah diraih adalah :

- Sertifikat ISO 9001:2000 bidang jasa konstruksi

- OHSAS 18001:1999 (manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja)
- Kontraktor Pembangunan terbaik versi PT. Jakarta Realty
- Penghargaan karya konstruksi bidang jembatan dari Dep. PU
- Penghargaan Karya Konstruksi terbaik 2004-2005

Budaya perusahaan yaitu PPBID ; meliputi 5 (lima) hal yaitu Peduli, Profesional, Bersyukur, Integritas dan Disiplin merupakan modal dasar dalam mencapai sasaran untuk melaksanakan kegiatan perusahaan.

4.1.2 Lokasi Perusahaan

PT “X” berkantor pusat di Jakarta. Sedangkan salah satu Divisi Operasinya, yaitu Divisi Operasi III berada di Sidoarjo.

PT “X” mempunyai 3 (tiga) daerah operasi yang disebut Divisi Operasi (DVO) dan dibawahnya terdapat beberapa kantor Cabang. Kantor Cabang membawahi beberapa unit Proyek.

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan :

” Menjadi Perusahaan Industri Konstruksi Terkemuka Yang Memberikan Nilai Tambah Tinggi kepada Stakeholders”

Misi Perusahaan :

” Menyediakan Jasa Konstruksi kepada seluruh Masyarakat Indonesia agar dapat memberi nilai tambah kepada para Stakeholder, dengan dukungan Struktur Keuangan yang Sehat, Efisien, Inovatif, berwawasan Global serta memiliki Karyawan Sejahtera”

Quality Policy :

- *Peduli keinginan dan kepuasan pelanggan.*
- *Peningkatan kualitas yang berkesinambungan..*
- *Pendekatan Rekayasa Teknik maupun Bisnis.*
- *Pemanfaatan Teknologi mutakhir.*
- *Profesionalisme SDM yang berwawasan global.*

Safety, Health dan Environment Policy.

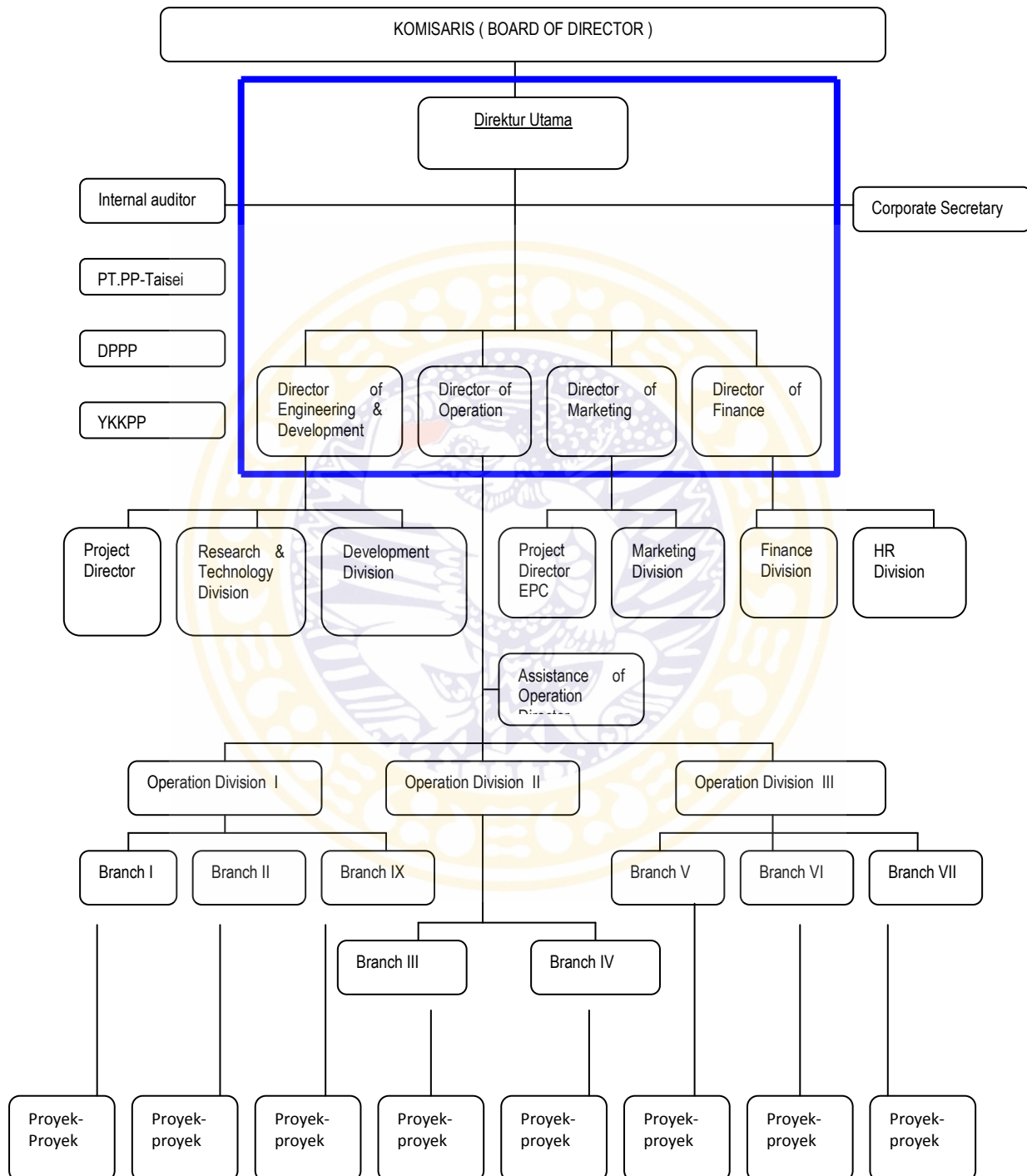
- Mengurangi kehilangan waktu kerja (Lost time) dan menurunkan angka kecelakaan diproyek.
- Melakukan perbaikan yang berkesinambungan terhadap keselamatan, kesehatan kerja dan pengelolaan lingkungan dengan melibatkan pihak terkait.
- Menciptakan Lingkungan kerja yang sehat dan mempertimbangkan dampak Lingkungan dalam setiap kegiatan kerja.
- Penerapan system manajemen K3L selalu mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku

Sebagai kepedulian terhadap lingkungan dan isu terhadap Global warming maka PT “X” juga mencanangkan sebagai **Green Contractor**.

4.1.4 Struktur Organisasi

Bentuk struktur organisasi pada PT. “X” memakai bentuk organisasi garis/lini, yang mana kekuasaan dan tanggung jawab berjalan lurus dari atas ke bawah.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber : Dokumen Internal

4.1.5 Proses Bisnis PT “X”

Proses bisnis PT “X” dimulai dengan adanya informasi proyek baru yang akan diikuti proses tendernya. Sumber informasi biasanya didapatkan pemilik proyek, konsultan, lembaga, teman, dan networking yang sudah terbangun di proyek proyek sebelumnya.

Proses selanjutnya adalah mengikuti tender dan akan menghasilkan suatu harga penawaran (bid price). Pada tahap ini construction drawing sudah ada, sehingga cost estimate dapat dihitung secara detail, dengan mempertimbangkan berbagai hal, antara lain :

- Contract review
- Kondisi lokasi proyek
- Construction method yang spesifik
- Harga satuan penawaran
- Penggunaan sumber daya tenaga, alat dan material serta subkontraktor sesuai spesifikasi yang ada

Setelah mengikuti proses tender dan ditetapkan sebagai pemenang, proses selanjutnya adalah klarifikasi dan negosiasi yang menghasilkan SPK (Surat Perintah Kerja). Di dalam SPK tersebut disepakati suatu angka yang telah disetujui bersama yaitu nilai kontrak yang ditandatangani bersama antara pemilik proyek dan kontraktor.

Kegiatan selanjutnya setelah diterimanya SPK adalah pelaksanaan proyek. Tahap awal dimulainya suatu proyek adalah penerimaan SPK (Surat Perintah Kerja) atau Kontrak dari pemberi kerja (owner). Atas dasar SPK tersebut, kantor Cabang melakukan pendaftaran proyek dengan melampirkan RAPT (Rencana Anggaran Pelaksanaan Tender) & SPK. Form PPB (Pendaftaran Proyek Baru) dikirim ke kantor Divisi untuk diproses persetujuan oleh Kepala Divisi Operasi.

Selanjutnya kantor Cabang dalam hal ini ASOP (Asisten Operasi) dibantu PM (Project Manager) membuat RAPK (Rencana Anggaran Pelaksanaan Kendali). RAPK adalah Rencana Anggaran Pelaksanaan Proyek yang diperoleh dengan membreakdown data RAPT dari format BoQ menjadi format Laporan PCCS (Production Cost Control System) yang digunakan sebagai dasar pengendali biaya proyek. RAPK harus selesai maksimal saat progress proyek mencapai 10% atau masa pelaksanaan 45 hari (mana yang lebih dulu). RAPK minimal terdiri dari :

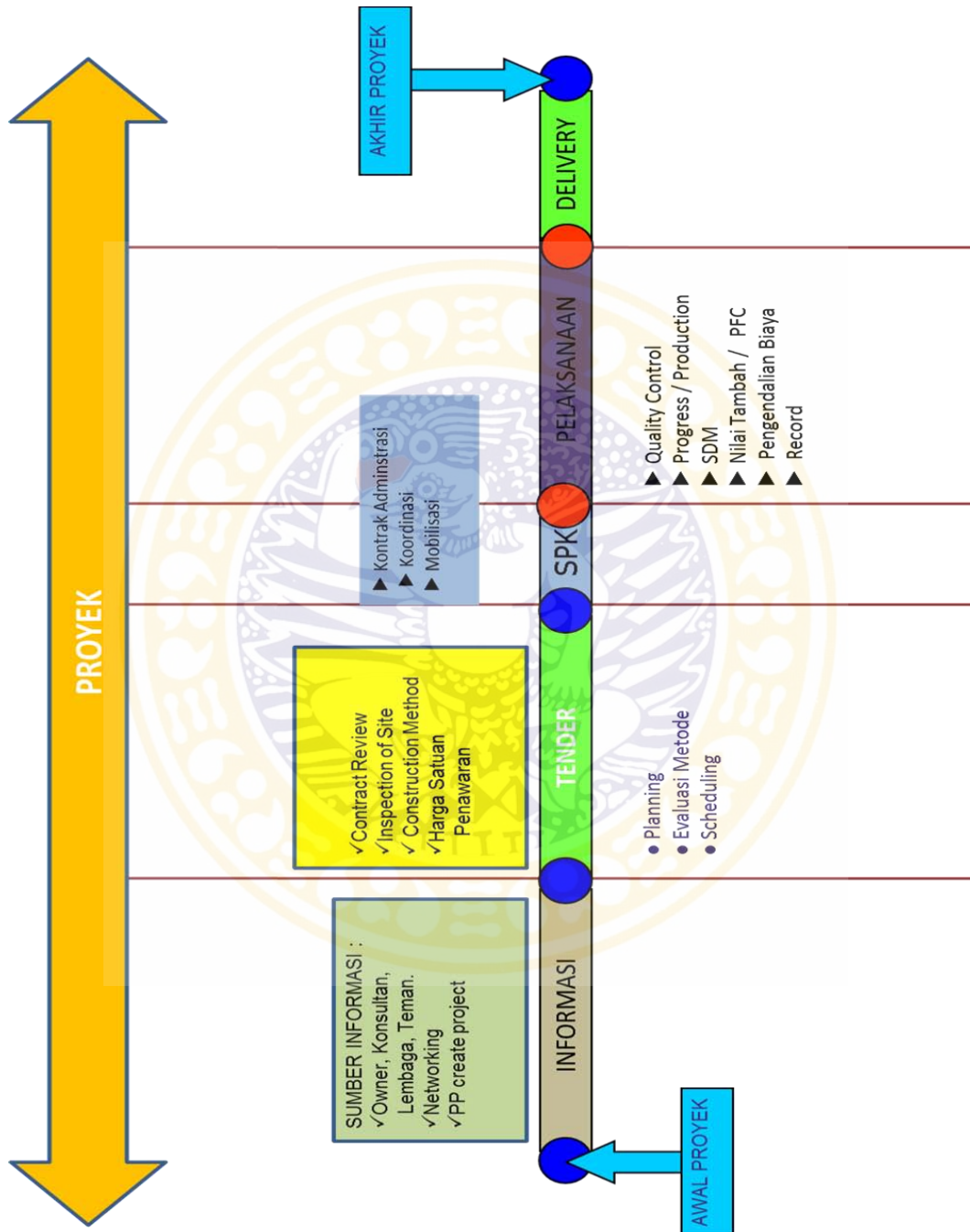
- a) Metode Pelaksanaan Proyek
- b) Q-SHE Plan
- c) Schedule Pelaksanaan, Peralatan Pokok, Material Pokok dan Tenaga Kerja
- d) Struktur Organisasi Proyek
- e) Cash Flow
- f) Rencana biaya (PCCS)

Pada tahap pelaksanaan proyek telah ditetapkan PFC (Projected Final Cost) yaitu proyeksi biaya akhir proyek. PFC proyek yang sudah berjalan adalah proyeksi biaya akhir proyek yang dihitung dari realisasi biaya dari awal sampai dengan bulan tertentu ditambah dengan proyeksi biaya dari sisa pekerjaan hasil perhitungan dilapangan sampai dengan fisik 100%. PFC diusahakan sama atau lebih baik dari biaya yang tertuang di RAPK.

Penanggung jawab proses administrasi di proyek adalah SAM (Site Administration Manager). Bukti-bukti awal bersumber pada kegiatan lapangan dan selalu dimonitor oleh bidang teknik dan pengendalian, dalam hal ini adalah SEM (Site Engineering Manager). Sebagai salah satu alat pengendali biaya adalah PCCS, yang merupakan laporan managerial yang dibuat oleh SEM dan terdiri dari :

1. Rencana Biaya Pokok Penjualan (RAPK)
2. Realisasi Biaya Pokok Penjualan
3. Estimasi Biaya Sisa Pekerjaan
4. Estimasi Biaya Proyek sampai dengan selesai (PFC)

Gambar 4.2. Proses Bisnis



Sumber : Dokumen Internal

4.1.6 Deskripsi Hasil Penelitian

4.1.6.1 Data Proyek menurut katagori Pemilik Proyek

Untuk menganalisa penelitian ini kami mengambil data-data proyek dengan kepemilikan yang berbeda (5 proyek swasta, 3 proyek pemerintah dan 2 proyek BUMN) dari masing-masing kantor Cabang di PT “X”. Proyek-proyek tersebut rata-rata diperoleh pada tahun 2011 dan 2012, dengan masa penyelesaian proyek berkisar 1 (satu) tahun sampai 2 (dua) tahun.

Tabel 4.1
Data Proyek (kategori Pemilik Proyek)

NO	NAMA PROYEK	PEMILIK	THN DIDAPAT	NILAI KONTRAK - PPN
1	A	SWASTA	2011	177.636.364
2	B	PEMERINTAH	2011	86.870.000
3	C	SWASTA	2011	64.700.000
4	D	SWASTA	2012	226.000.000
5	E	BUMN	2011	106.336.427
6	F	PEMERINTAH	2011	55.803.341
7	G	PEMERINTAH	2012	72.800.000
8	H	BUMN	2011	355.641.945
9	I	SWASTA	2011	706.980.824
10	J	SWASTA	2011	101.512.476

Sumber : Dokumen Internal

Dimana proyek dengan kepemilikan pemerintah rata-rata berlangsung kurang dari satu tahun harus selesai pada akhir tahun, sedangkan proyek-proyek BUMN dan Swasta rata-rata berjangka waktu melebihi 1(satu) tahun.

4.1.6.2 Data Kinerja Proyek

Data kinerja proyek sebagai bahan pengendalian atas kegiatan proyek adalah sebagai berikut :

- Data Penjualan
- Data BPP (Biaya Pokok Penjualan)
- Data Cash In (termin)
- Data Cash Out (pembayaran)

Data tersebut kami kumpulkan sesuai dengan tabel dibawah ini.

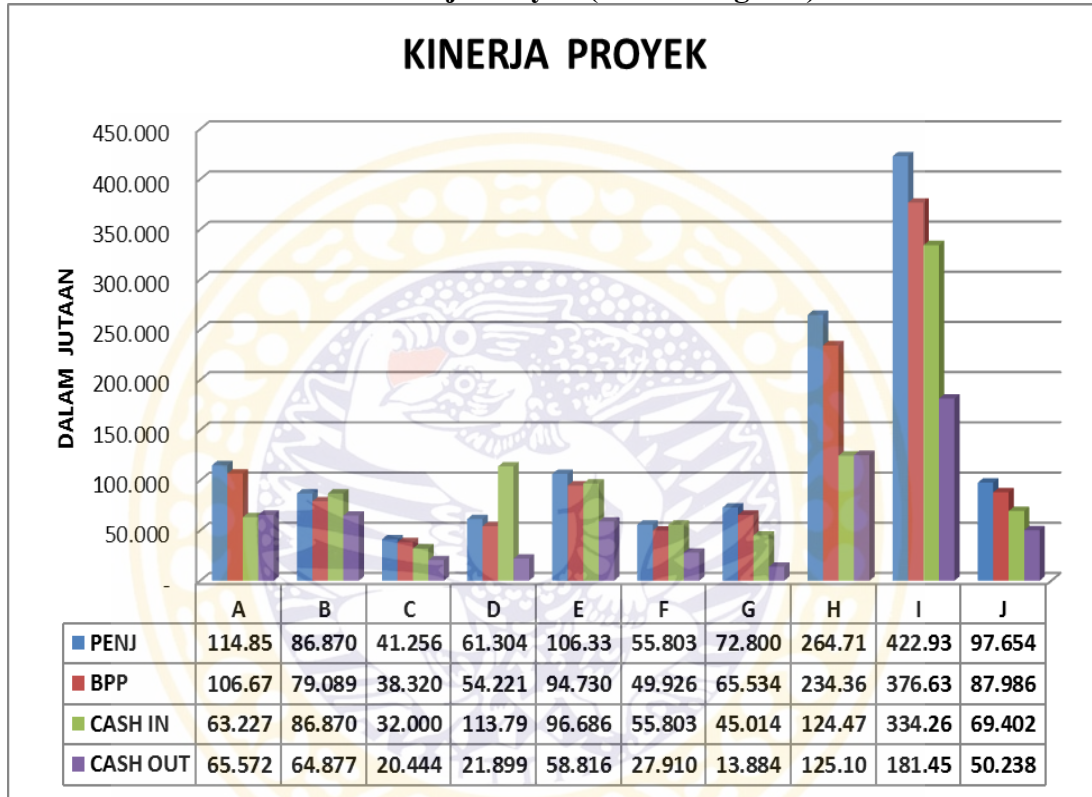
Tabel 4.2
Data Kinerja Proyek per Des 2012

NO	NAMA PROYEK	PEMILIK	THN DIDAPAT	NILAI KONTRAK - PPN	PENJUALAN	BPP	PFC	CASH IN	CASH OUT	% CASH OUT THD CASH IN	CASH IN - PENJUALAN
1	A	SWASTA	2011	177.636.364	114.858.765	106.676.845	92,88%	63.226.683	65.571.731	103,71%	(51.632.082)
2	B	PEMERINTAH	2011	86.870.000	86.870.000	79.089.089	91,04%	86.870.000	64.876.855	74,68%	-
3	C	SWASTA	2011	64.700.000	41.255.894	38.320.153	92,88%	31.999.779	20.443.561	63,89%	(9.256.115)
4	D	SWASTA	2012	226.000.000	61.304.031	54.221.265	88,45%	113.794.050	21.898.892	19,24%	52.490.018
5	E	BUMN	2011	106.336.427	106.336.427	94.729.713	89,08%	96.685.949	58.815.966	60,83%	(9.650.478)
6	F	PEMERINTAH	2011	55.803.341	55.803.341	49.925.517	89,47%	55.803.341	27.909.567	50,01%	-
7	G	PEMERINTAH	2012	72.800.000	72.800.000	65.533.898	90,02%	45.013.928	13.883.761	30,84%	(27.786.072)
8	H	BUMN	2011	355.641.945	264.715.679	234.361.342	88,53%	124.474.681	125.103.871	100,51%	(140.240.998)
9	I	SWASTA	2011	706.980.824	422.933.399	376.634.253	89,05%	334.268.745	181.454.909	54,28%	(88.664.654)
10	J	SWASTA	2011	101.512.476	97.653.753	87.986.222	90,10%	69.402.046	50.237.997	72,39%	(28.251.707)

Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

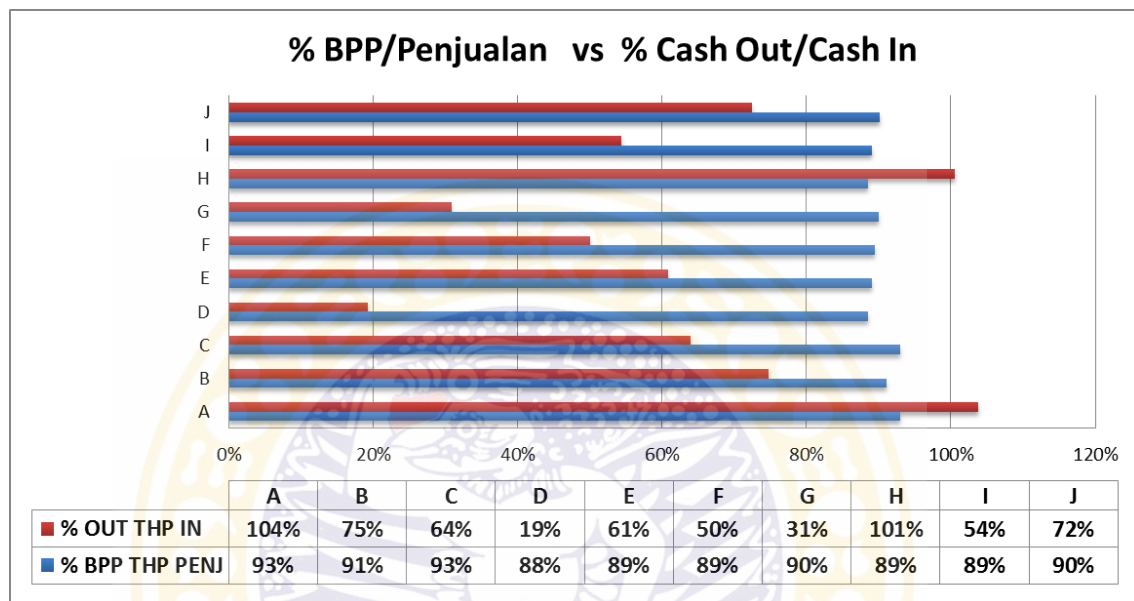
Dari data tabel diatas jika digambarkan dalam diagram,adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3
Data Kinerja Proyek (dalam diagram)



Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

Gambar 4.4
Data Kinerja Keuangan Proyek (dalam diagram)



Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

Analisa data kinerja proyek dari gambar 4.3 dan gambar 4.4, untuk proyek-proyek pemerintah (B, F, G) terlihat Cash In (termin) akan tercapai pada akhir tahun, kecuali pada proyek G termin tidak tercapai saat akhir tahun proyek disebabkan karena dana masih tertahan di kas pemerintah dan baru masuk pada awal tahun. Secara biaya % BPP terhadap Penjualan berkisar antara 88% s/d 91% , dilihat dari data % *Cash out* terhadap *Cash In* sangat beragam disemua jenis kepemilikan proyek. Dari nilai persentase diatas dapat terlihat banyak hutang-hutang yang belum

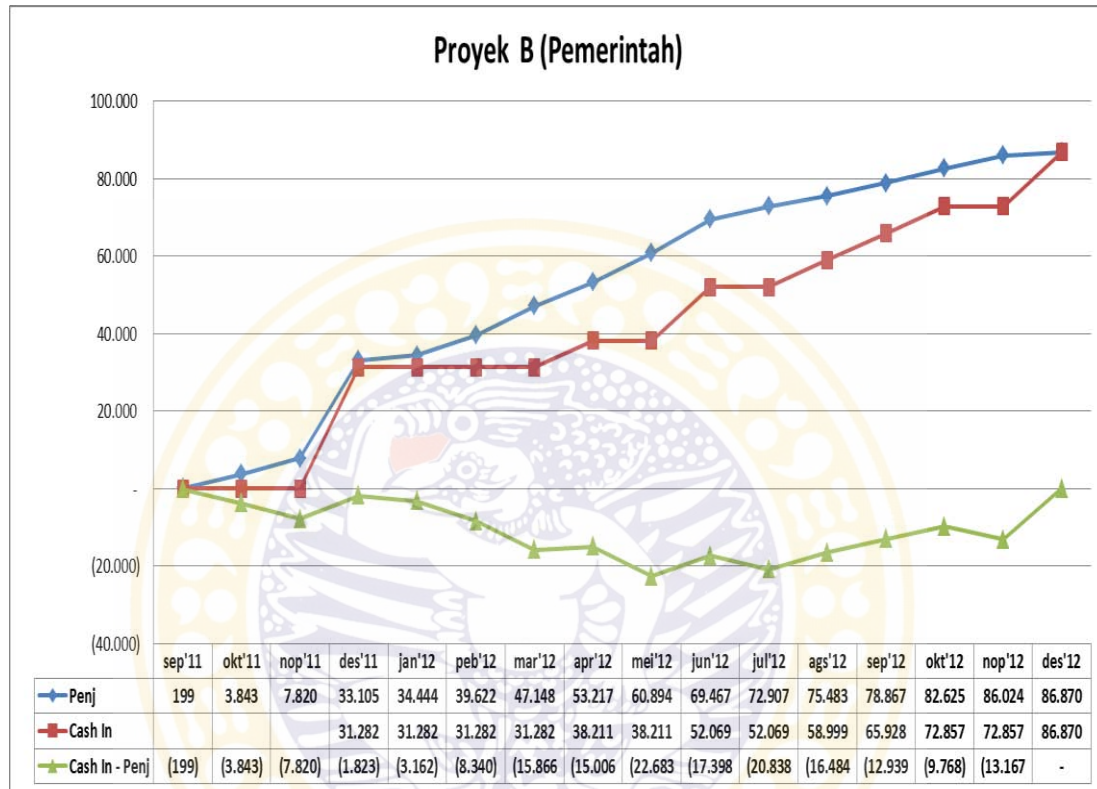
bisa terbayar, padahal beberapa proyek yang penerimaan termin sudah 100% di akhir proyek.

Dari gambar 4.3 untuk proyek-proyek swasta (A, C, D, I, J) terlihat Cash In (termin) rata-rata masih lebih kecil terhadap penjualan. Hanya di proyek D saja terlihat surplus terminnya, hal tersebut dikarenakan adanya termin Uang Muka yang diterima di awal proyek besar. Sedangkan proyek-proyek BUMN (E dan H) terlihat Cash In (termin) juga selalu lebih kecil dari penjualan yang sudah dicapai.

Analisa terhadap pengendalian termin, penulis mencoba mengambil 1 (satu) contoh untuk masing-masing proyek pemerintah, bumn dan swasta. Terlihat pada diagram proyek pemerintah (proyek B) ada trend termin cair lebih kecil dari penjualan, tetapi di akhir proyek akan tertutup (gambar 4.5).

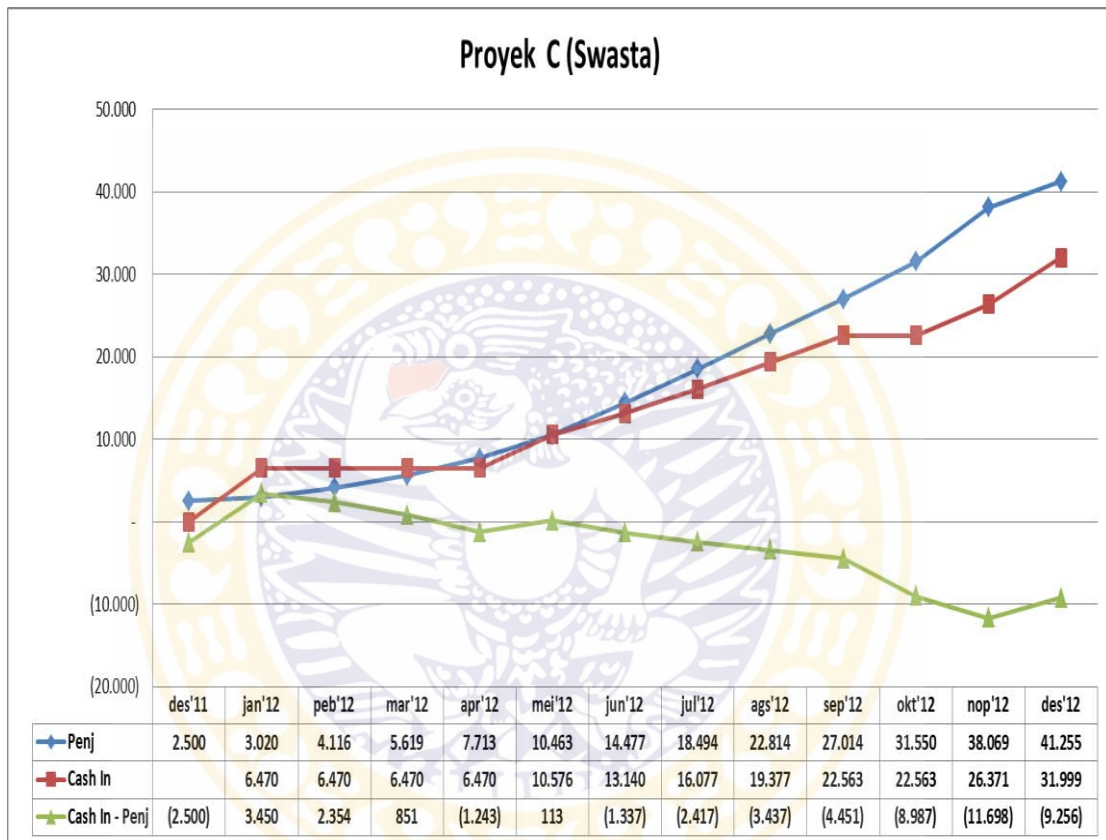
Sedangkan untuk proyek BUMN (proyek E) dan proyek swasta (proyek C), akumulasi penerimaan termin setiap bulan lebih kecil dibandingkan akumulasi penjualan (gambar 4.6 dan gambar 4.7)

Gambar 4.5
Grafik Tren Penjualan, Termin (Pry Pemerintah)
(dalam jutaan)



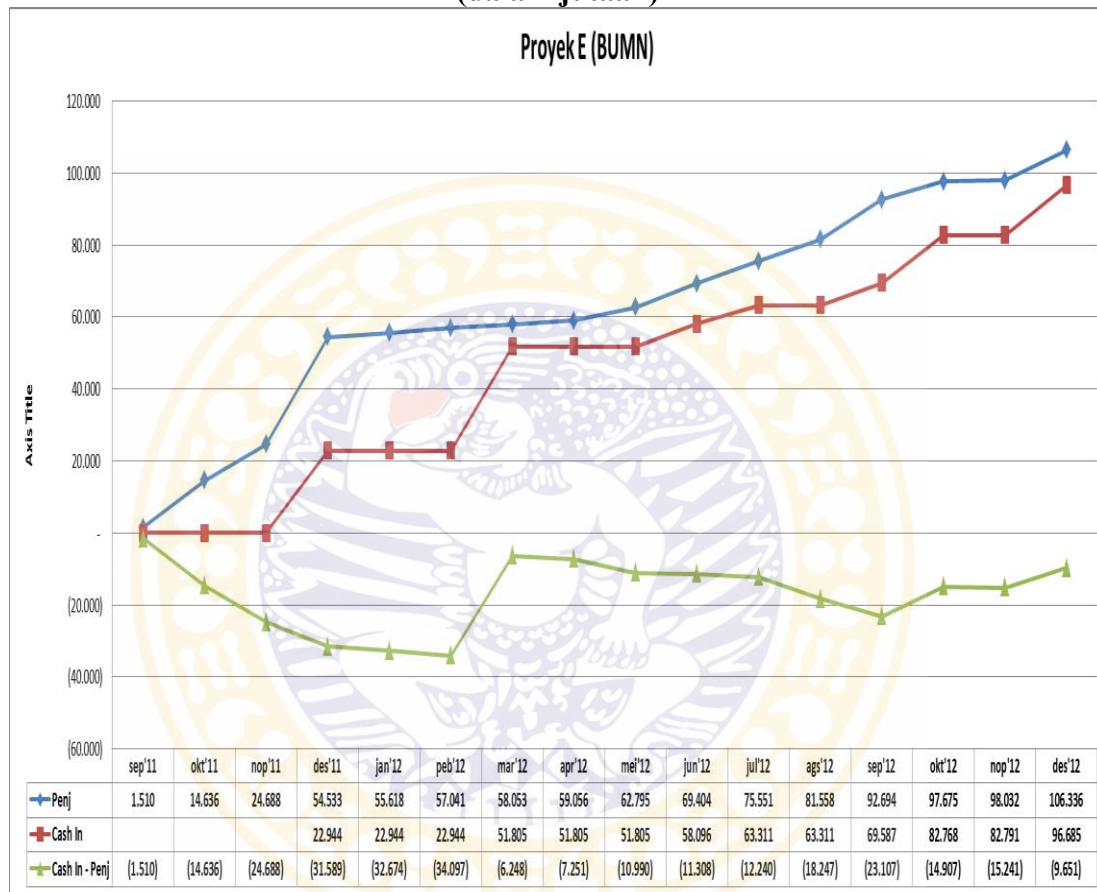
Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

Gambar 4.6
Grafik Tren Penjualan, Termin (Pry Swasta)
(dalam jutaan)



Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

Gambar 4.7
Grafik Tren Penjualan, Termin (Pry BUMN)
(dalam jutaan)



Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

Dari data-data diatas, penulis membuat analisa seperti yang terlampir didalam tabel dibawah ini (tabel 4.3). Secara Penjualan, rata-rata semua proyek mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk BPP (Biaya Pokok Penjualan) secara presentase biaya terhadap penjualan tidak melebihi presentase yang direncanakan di awal proyek. Untuk proyek-proyek Pemerintah termin yang didapat selalu tercapai di akhir tahun, untuk proyek-proyek BUMN dan Swasta termin yang didapat selama masa pelaksanaan proyek rata-rata lebih kecil daripada penjualan. Dari sisi presentase *Cash out* terhadap *Cash in* terlihat persentase di semua proyek masih rendah dibandingkan dengan persentase BPP (Biaya Pokok Penjualan) terhadap Penjualan.

Tabel 4.3
Tabel Analisa Kinerja Proyek

NO	NAMA PROYEK	PEMILIK	THN DIDAPAT	NILAI KONTRAK - PPN	RENCANA PFC	REALISASI PFC	% CASH OUT THD CASH IN	CASH IN - PENJUALAN	PENJUALAN	% BPP	CASH IN	CASH OUT
1	A	SWASTA	2011	177.636.364	92,00%	92,88%	103,71%	(51.632.082)	OK	OK	NOT OK	NOT OK
2	B	PEMERINTAH	2011	86.870.000	91,00%	91,04%	74,68%	-	OK	OK	OK	NOT OK
3	C	SWASTA	2011	64.700.000	91,00%	92,88%	63,89%	(9.256.115)	OK	NOT OK	NOT OK	NOT OK
4	D	SWASTA	2012	226.000.000	88,50%	88,45%	19,24%	52.490.018	NOT OK	OK	OK	NOT OK
5	E	BUMN	2011	106.336.427	89,00%	89,08%	60,83%	(9.650.478)	OK	OK	NOT OK	NOT OK
6	F	PEMERINTAH	2011	55.803.341	90,00%	89,47%	50,01%	-	OK	OK	OK	NOT OK
7	G	PEMERINTAH	2012	72.800.000	90,00%	90,02%	30,84%	(27.786.072)	OK	OK	OK	NOT OK
8	H	BUMN	2011	355.641.945	89,00%	88,53%	100,51%	(140.240.998)	OK	OK	NOT OK	NOT OK
9	I	SWASTA	2011	706.980.824	90,00%	89,05%	54,28%	(88.664.654)	OK	OK	NOT OK	NOT OK
10	J	SWASTA	2011	101.512.476	90,00%	90,10%	72,39%	(28.251.707)	OK	OK	NOT OK	NOT OK

Sumber : Dokumen Internal (olahan Penulis)

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Dari pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Untuk target penerimaan termin, masih menjadi permasalahan adalah untuk proyek-proyek swasta dan bumh. Penerimaan termin cenderung lama sedangkan progress lapangan tetap berjalan untuk memenuhi target penjualan maupun target waktu penyelesaian proyek.
2. Untuk manajemen *Cash out*, % terhadap termin (*Cash out* terhadap *Cash In*) yang diterima di semua proyek rata-rata berkisar 63%, untuk proyek Pemerintah rata-rata 52%, BUMN rata-rata 80% dan Swasta 62%. Terlihat disemua jenis proyek, proses pembayaran kepada pihak ketiga (*vendor*) cenderung lama.
3. Untuk persentase Biaya Pokok Penjualan (BPP) terhadap Penjualan di semua proyek rata-rata berkisar 90% dan semuanya tidak melebihi target awal perencanaan PFC kinerja proyek. Untuk proyek Pemerintah rata-rata 90%, BUMN rata-rata 88% dan Swasta 90%.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan diatas, beberapa hal yang menjadi masukan dari penulis adalah :

1. Program pengendalian biaya proyek dengan sistem Hold Point di proggres phisik 10%, 30%, 50% dan 90% yang telah dijalankan di PT “X” harus tetap dilaksanakan sebagai dasar pemenuhan target pemasaran, penjualan maupun kualitas proyek. Berbagai pelatihan dan evaluasi dilakukan lebih intensif lagi sehingga kinerja yang sudah bagus lebih terjaga dan dapat selalu bersaing dengan kompetitorinya.
2. Selain pengendalian dari sisi rentabilitas, pengendalian dari sisi likuiditas proyek perlu lebih ditingkatkan kembali. Karena jika likuiditas proyek bagus, progress di lapangan akan dapat lebih cepat dilaksanakan dan target waktu penyelesaian suatu proyek akan dapat lebih baik (berakhir sebelum target waktu penyelesaian).
3. Manajemen agar mereview kembali kebijakan Cash out yang selama ini sudah dijalankan, dengan cara pemenuhan kebutuhan dana pelaksanaan proyek (*dropping*) sesuai dengan kondisi masing-masing proyek. Karena jika manajemen pembayaran terhadap pihak ketiga yang juga sebagai mitra PT “X”, dapat lebih cepat dilakukan proses tagihan maupun proses pembayaran, maka akan berpengaruh juga dalam penyelesaian progress di lapangan dan mitra kerja juga akan merasa puas.

4. Pihak Manajemen agar memberikan pelatihan Keuangan bagi para Manajer Proyek (yang berbasis ilmu tehnik), sehingga para pelaku di lapangan khususnya personil inti proyek yang berbasis ilmu tehnik dapat memahami laporan keuangan sehingga lebih *concern* lagi terhadap pengendalian proyek dari sisi keuangan.



DAFTAR PUSTAKA

Ir. Asiyanto, MBA, IPM. *Construction Project Cost Management* . 2005:

PT Pradnya Paramita Jakarta

Blocher, Ed, *et al.* 2007. *Cost Management* : Mc Graw Hill

Hansen, Don R., Maryanne M.Mowen. 2005. *Management Accounting* : Thomson Learning

Carter, William K., Usry, Milton F. 2002. *Cost Accounting* : Thomson Learning

Prianthara, Ida Bagus Teddy. 2010. *Sistem Akuntansi Perusahaan Jasa Konstruksi dilengkapi Ketentuan Perpajakan* : Graha Ilmu

Hilton, Ronald W., 2006. *Management Accounting* : Mc Graw Hill

Badan Pengawas Pasar Modal, 2002. *Pedoman Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik-Industri Konstruksi*

Nancy Mingus. *Project Management dalam 24 Jam*. 2004 : Prenada Jakarta

Ciaran Walsh, Edisi 3, *Key Management Ratios (rasio-rasio manajemen penting penggerak dan pengendali bisnis.* : Erlangga