



PROYEK ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA KANTOR SATUAN KERJA PELAKSANAAN JALAN NASIONAL WILAYAH IV PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR

Oleh

- 1) Maria Yunita Ina
Fakultas Ekonomi, Universitas Flores
- 2) Lambertus Langga
Fakultas Ekonomi, Universitas Flores
e-mail: lambertuslangga609@gmail.com

Abstrak

Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis apakah selisih yang terjadi merupakan selisih yang menguntungkan (Favorable) untuk proyek jalan junction kelimutu Ende dan untuk mengetahui guna konsep perkiraan dana proyek selaku alat pengendalian dana proyek jalan junction kelimutu Ende pada Kantor Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah IV Provinsi Nusa Tenggara Timur. Metode dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian metode proyek. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis penyimpangan (variance analysis). Hasil dalam penelitian ini, yaitu (1) terdapat selisih anggaran dan realisasi pada biaya proyek pelebaran ruas jalan junction Kelimutu Ende; (2) fungsi anggaran biaya proyek yang dibuat perusahaan belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian; dan (3) Bentuk pengendalian yang dilaksanakan oleh pihak manajemen sebagai akibat dari adanya selisih yang tidak menguntungkan antara perkiraan dan realisasi biaya proyek, yaitu dengan melakukan pengawasan secara berkala.

Kata Kunci: Anggaran, Pengendalian, Proyek, Analisis Penyimpangan

Abstract

This study aims to determine and analyze whether the difference that occurs is a favorable difference for the Junction Kelimutu Ende road project and to determine the function of the project budget plan as a cost control tool for the Junction Kelimutu Road project at the Regional National Road Implementation Unit Office IV East Nusa Tenggara Province. The method used in this research is quantitative research which emphasizes on resting the project method. The analytical method used in this research is variance analysis. The results in this study, namely (1) there is a difference between the budget and the realization of the cost of the road widening project at the Kelimutu Ende Junction; (2) the function of the protection budget made by the company has not functioned properly as a control tool,; and (3) the form of control carried out by the management as a result of an unfavorable difference between the budget and the realization of project costs, namely by conducting periodic supervision.

Keywords: Budget, Control, Project, Variance Analysis

1. PENDAHULUAN

Pelaksanaan proyek konstruksi suatu bangunan dilaksanakan melalui sistem manajemen proyek tertentu. Tingkat kesuksesan proyek dapat dilihat dari besar dana yang efisien, jangka waktu yang singkat dan tepatnya mutu kualitas produk yang dicapai. Dalam pelaksanaan konstruksi, faktor biaya menjadi bahan pertimbangan utama besarnya jumlah investasi yang harus ditanamkan oleh kontraktor yang rentan terhadap resiko kegagalan. Dalam pelaksanaannya, proyek konstruksi memerlukan suatu manajemen untuk mengolah bahan baku sebagai input kegiatan menjadi suatu konstruksi. Dengan kata lain, kegiatan pelaksanaan proyek konstruksi dapat diartikan sebagai kegiatan sementara, yang berjalan dalam jangka waktu terbatas dengan distribusi sumber daya tertentu dimaksudkan untuk memproduksi produk dengan kriteria - kriteria yang telah ditentukan secara jelas dalam kontrak.

Sumber data proyek konstruksi mencakup beberapa jenis diantaranya biaya, waktu, sumber daya manusia, material, dan juga peralatan yang dimanfaatkan dalam pelaksanaan proyek, dimana dalam mengoperasionalkan sumber daya tersebut perlu dilakukan suatu sistem manajemen yang baik sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal. Unsur input dari proyek konstruksi, yakni 5M + I diantaranya tenaga kerja (*man*), biaya (*money*), metode (*method*), peralatan (*machines*), bahan (*material*), pasar (*market*), dan informasi (*information*). Semua unsur perlu diatur sedemikian rupa sehingga proporsi unsur – unsur menjadi kebutuhan dalam proyek konstruksi tersebut tepat dalam penggunaannya dan proyek dapat berjalan secara efisien.

Jasa konstruksi memiliki kontribusi penting yang strategis mengingat jasa konstruksi menghasilkan produk akhir berupa bangunan atau bentuk fisik lainnya, baik yang berupa sarana maupun prasarana yang berfungsi menunjang pertumbuhan dan perkembangan berbagai bidang. Selain berperan mendukung berbagai bidang pembangunan, jasa konstruksi berperan pula untuk mendukung tumbuh kembangnya berbagai industri barang dan jasa yang diperlukan dalam penyelenggaraan pekerjaan konstruksi. Ketersediaan infrastruktur seperti jalan, pelabuhan, bandara, sistem penyediaan tenaga listrik, irigasi, sistem penyediaan air bersih dan lain sebagainya merupakan *social overhead capital*, memiliki keterkaitan sangat kuat dengan tingkat perkembangan wilayah yang antara lain dicirikan oleh laju pertumbuhan ekonomi dan

kesejahteraan masyarakat.

Semua provinsi di Indonesia mendapatkan porsi pembangunan infrastruktur disesuaikan dengan karakter wilayah termasuk provinsi NTT. Perusahaan jasa konstruksi yang berada di provinsi NTT saat ini sangatlah banyak sehingga mereka berlomba – lomba mengerjakan setiap proyek konstruksi. Namun dalam pelaksanaan pekerjaannya, perusahaan jasa pelaksana konstruksi banyak mengalami kendala, salah satunya menetapkan rencana anggaran proyek (RAP). Hal ini merupakan risiko yang cukup berat yang dialami oleh manajemen perusahaan jasa konstruksi di Provinsi NTT. Adanya resiko yang tinggi menuntut manajemen perusahaan untuk berhati – hati dalam mengambil setiap keputusan. Hal ini mengakibatkan terjadinya persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha terutama untuk perusahaan – perusahaan jasa konstruksi yang berupaya mendapatkan proyek sejenis. Perusahaan harus mengatur dan mengelola sumber keuangan yang dimiliki dengan cermat .

Salah satunya dengan merencanakan pengendalian yang baik. Proses perencanaan dilakukan dengan mengevaluasi prestasi masa lalu dan menilai kondisi masa yang akan datang. Pengendalian yang efektif membutuhkan perangkat atau informasi untuk mengkomunikasikan hasil perencanaan pada seluruh tingkat manajemen. Ketepatan perhitungan kebutuhan tersebut sangat dibutuhkan dalam perencanaan. Ketidaktepatan perhitungan akan menyebabkan pembengkakan biaya dan keterlambatan waktu sehingga efisiensi proyek sulit dicapai. Perkiraan biaya dan waktu merupakan unsur penting dalam pengelolaan biaya proyek secara keseluruhan. Demikian halnya dengan proyek pemeliharaan jalan yang membutuhkan aspek manajemen proyek yang baik, seperti pada ruas jalan Junction- kelimutu Kabupaten Ende. Jalan ini sering dilalui oleh kendaraan roda dua, roda empat maupun masyarakat pejalan kaki.

Dalam proses pelaksanaan pemeliharaan ruas jalan Junction Kelimutu Kabupaten Ende yang akan dibangun dengan total biaya sebesar Rp. 31.043.662.000.00 dan semua pekerjaan tersebut harus selesai dalam waktu 270 hari kalender. Dengan ketersediaan dana dan waktu yang terbatas diperlukan adanya perencanaan yang baik dan matang sebelum proyek dilaksanakan dan terutama membutuhkan perhatian yang besar terhadap mutu pekerjaan dan pengendalian pelaksanaan proyek dengan tujuan proyek dapat diselesaikan sesuai dengan

rencana. Metode pengendalian proyek anggaran pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode Analisis Penyimpangan (*Variance Analysis*) merupakan salah satu cara tepat yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah anggaran berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya. Metode ini memberikan informasi status kinerja proyek pada suatu periode pelaporan dan memberikan informasi prediksi biaya yang dibutuhkan dan waktu untuk penyelesaian seluruh pekerjaan berdasarkan indikator kinerja saat pelaporan.

Tujuan dalam penelitian ini, yaitu untuk mengetahui dan menganalisis apakah selisih yang terjadi merupakan selisih yang menguntungkan (*Favorable*) untuk proyek jalan junction kelimutu Ende dan untuk mengetahui fungsi rencana anggaran biaya proyek sebagai alat pengendalian biaya proyek jalan junction kelimutu Ende pada Kantor Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah IV Provinsi Nusa Tenggara Timur.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

Menurut Mardiasmo (2006) dalam (Sumenge, 2013) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Dengan adanya anggaran, organisasi akan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Tujuan utama dalam penyusunan anggaran ialah untuk memberikan pedoman kerja yang lengkap dalam menjalankan aktivitas organisasi demi tercapainya hasil yang diharapkan oleh organisasi (Waworuntu, 2013). Rencana anggaran biaya suatu proyek merupakan perhitungan banyaknya biaya (uang) yang diperlukan untuk bahan, upah, peralatan, serta biaya – biaya lain yang berhubungan dengan pelaksanaan proyek (Harmawanto et al., 2019).

2.2 Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin agar kegiatan produksi dan operasi yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan dan apabila terjadi penyimpangan tersebut dapat dikoreksi sehingga apa yang diharapkan bisa tercapai

(Supriyadi, 2018). Menurut Hansen dan Mowen (2009) dalam (Ayuningtyas, 2013) pengendalian melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Pengendalian berkaitan dengan usaha, prosedur, metode, dan langkah yang harus ditempuh agar apa yang telah direncanakan dapat terlaksana dengan baik untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Biaya produksi harus dikendalikan agar tidak terjadi pemborosan.

2.3 Manajemen Proyek

Proyek merupakan sebuah kumpulan aktivitas yang bersifat sementara (*temporary*) yang dirancang untuk mencapai suatu hasil yang unik (tidak bersifat operasional atau terus menerus). Karena proyek bersifat sementara, maka proyek memiliki batasan ruang lingkup dan sumber daya. Untuk itu diperlukan suatu pengaturan atau manajemen terhadap batasan – batasan proyek tersebut dengan tetap berusaha mencapai tujuan proyek (Rosanti et al., 2016). Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan kegiatan anggota serta sumber daya yang lain untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditentukan. Manajemen proyek merupakan manajemen yang diterapkan pada suatu proyek untuk mencapai suatu hasil tertentu atau manajemen proyek ialah suatu ilmu dan seni mengadakan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengoordinasikan (*coordinating*) dan mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang dan barang untuk mencapai tujuan tertentu dari suatu proyek (Madeppungeng et al., 2019).

2.4 Analisis Penyimpangan (*Variance Analysis*)

Anggaran merupakan salah satu alat pengendalian dalam perusahaan. Salah satu cara tepat yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah anggaran telah berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya adalah dengan menggunakan analisis varian yang membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Analisis penyimoangan ini terbagi atas tiga macam, yaitu analisis varian biaya bahan baku langsung, analisis varian biaya tenaga kerja langsung, dan analisis varian biaya overhead (BOP) (Dewi & Setiowati, 2018). Menurut Witjaksomo (2013) dalam (Watania, 2013), varians atau

selisih merupakan pembeda antara suatu rencana target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak akan berjalan sebagaimana yang telah direncanakan. Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan atau varians. Salah satu jumlah yang diperlukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada pengujian metode proyek. Penggunaan metode penelitian historis bertujuan untuk mengumpulkan data – data anggaran dalam satu proyek yang telah selesai secara sistematis dan objektif dengan cara mengevaluasi untuk melihat anggaran yang telah dibuat dengan realisasinya.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kantor Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah IV Provinsi Nusa Tenggara Timur yang bergerak di bidang binamarga yang berlokasi di Jalan Gatot Subroto Ende.

3.3 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data kuantitatif dan data kualitatif. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari hasil kuesioner yang dibagikan dan berhubungan dengan masalah yang dibahas serta data lain yang dapat menunjang penelitian. Data kualitatif dalam penelitian adalah data yang diperoleh dari perusahaan antara lain gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

3.4 Sumber data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa laporan keuangan perusahaan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa data yang dikumpulkan penulis dari hasil penelitian pihak kedua maupun berbagai literatur.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ialah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

3.6 Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis penyimpangan (*variance analysis*) yang merupakan suatu metode perbandingan yang digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dan realisasi yang dicapai oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya serta penyebab terjadinya penyimpangan atau perbedaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Varians Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek

Analisis varians anggaran bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan antara rencana anggaran dan realisasi yang terjadi. Data yang digunakan adalah data rencana anggaran dan realisasi biaya proyek yang dikeluarkan oleh Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah IV Provinsi NTT dalam proyek lanjutan pembangunan jalan Junction – Kelimutu Ende sebagai kontraktor PT. Yeti Darmawan dari anggaran biaya proyek sampai dengan selesainya pelaksanaan proyek yang terjadwal selama 270 hari kalender dengan bobot pengerjaan 100%. Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya proyek dilakukan untuk mendapatkan informasi yang digunakan dalam melakukan pengendalian biaya.

4.2 Analisis Varians Biaya Bahan Langsung

Analisis varians biaya bahan atau material langsung digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dan realisasi biaya antara anggaran dan realisasi biaya material pada proyek lanjutan pembangunan jalan kelimutu dengan menghitung varian harga bahan dan varian penggunaan bahan. Diketahui bahwa perusahaan menganggarkan biaya bahan baku atau material langsung sebesar Rp 25.779.128.479,19. Selanjutnya biaya anggaran terbesar berasal dari pekerjaan aspal devisa V sebesar Rp 9.306.610.994,68. Sedangkan pengendalian kondisi dan pekerjaan minor devisa II memiliki anggaran biaya terkecil, yaitu sebesar Rp

863.930.517, 18. Perusahaan merealisasikan biaya bahan baku atau material langsung sebesar Rp 25.468.305.919 dimana besar biaya realisasinya lebih rendah daripada biaya yang dianggarkan. Adanya varians yang terjadi baik yang favorable maupun yang unfavorable. Varians tersebut terjadi disebabkan oleh adanya perubahan harga maupun perubahan kuantitas bahan baku atau material yang digunakan. Terdapat selisih harga dari biaya bahan atau material sehingga dapat dikatakan tidak menguntungkan perusahaan atau unfavorable. Apabila harga aktual lebih besar dari harga standar maka selisih bersifat tidak menguntungkan (favorable) sebesar Rp 982.768.768,62 dan varians kualitas bahan baku yang tidak menguntungkan sebesar Rp 840896.562,04. Sehingga secara keseluruhan menimbulkan varians harga bahan baku yang menguntungkan sebesar Rp 141.872.206,58. Varians kualitas bahan baku yang tidak menguntungkan dikarenakan oleh adanya kuantitas pemakaian aktual bahan/material lebih besar dari pada kuantitas pemakaian yang dianggarkan. Untuk mengatasi hal tersebut, maka sebaiknya pihak manajemen proyek memperhatikan dengan cermat material yang dibutuhkan dalam pelaksanaan proyek dan juga mengamati pelaksanaan proyek secara terus menerus agar pemborosan yang terjadi dapat ditekan. varians kuantitas bahan/material dapat dikatakan tidak menguntungkan perusahaan atau *unfavorable* Apabila varians kuantitas lebih besar dari kuantitas standar maka selisih bersifat tidak menguntungkan. Varians kuantitas yang menguntungkan (*Favorable*) sebesar Rp563.206.479.00 dan varians kualitas standar yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 893.578.430.00, sehingga secara keseluruhan menimbulkan varians kuantitas yang dirugikan sebesar Rp.330.371.951 Adanya perbedaan antara satuan harga bahan baku yang telah dianggarkan perusahaan dengan satuan harga bahan baku yang sesungguhnya berdasarkan hasil wawancara dengan responden hal tersebut terjadi karena penetapan harga satuan dalam pembuatan anggaran tidak sama pada saat proses pelaksanaan proyek..

4.3 Analisis Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung

Varians Biaya Tenaga Kerja Langsung adalah selisih biaya yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya tenaga kerja langsung aktual dengan biaya tenaga standar. diketahui bahwa perusahaan menganggarkan biaya kerja langsung sebesar Rp. 1.680.075.000.

Selanjutnya biaya anggaran terbesar berasal dari jenis upah pekerjaan biasa, yaitu sebesar Rp. 506.250.000. Sedangkan jenis upah sopir motor grader mln100 PK memiliki anggaran biaya terkecil, yaitu sebesar Rp. 25.000.000. Diketahui bahwa perusahaan merealisasikan biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 1.694.692.000 dimana besar biaya realisasinya lebih besar daripada biaya yang dianggarkan. Terlihat adanya selisih yang terjadi, baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Selisih yang terjadi dengan adanya perubahan jumlah jam yang digunakan tenaga kerja. terdapat selisih harga dari biaya tenaga kerja langsung sehingga dapat dikatakan tidak menguntungkan perusahaan atau *unfavorable* karena adanya biaya tambahan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Apabila tarif/upah sesungguhnya lebih kecil dari tarif/upah standar maka selisihnya bersifat menguntungkan dan begitupun sebaliknya. Varians tarif/upah tenaga kerja yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp. 4.272.500 dan varians tarif/upah tenaga kerja yang menguntungkan (*Favorable*) sebesar Rp.2.917.500., sehingga secara keseluruhan menimbulkan varians efisiensi tenaga kerja yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.355.000. Adanya perbedaan antara satuan harga tarif/upah yang telah dianggarkan perusahaan dengan satuan harga tarif/upah yang sesungguhnya berdasarkan hasil wawancara dengan responden hal tersebut terjadi karena penetapan harga satuan dalam pembuatan anggaran tidak sama pada saat proses pelaksanaan proyek tidak sesuai dengan pagu anggaran. Sedangkan proyek dilaksanakan 270 hari sehingga menimbulkan perbedaan harga tarif/upah tenaga kerja antara anggaran dan realisasinya. varians efisiensi tenaga kerja terdapat selisih yang menguntungkan (*Favorable*) dan tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Apabila jam kerja sesungguhnya lebih kecil dari jam kerja standar maka selisihnya bersifat menguntungkan dan begitupun sebaliknya. Varians efisiensi tenaga kerja yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) sebesar Rp. 8.650.000 dan varians efisiensi tenaga kerja yang menguntungkan (*Favorable*) sebesar Rp. 13.686.500, sehingga secara keseluruhan menimbulkan varians efisiensi tenaga kerja yang menguntungkan sebesar Rp.5.036.500.

4.4 Analisis Varians Biaya Overhead Proyek

Analisis selisih biaya overhead proyek digunakan untuk mengetahui selisih yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya overhead proyek yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead proyek standar. anggaran dan realisasi biaya overhead Proyek Pelebaran ruas Jalan Jaction Kelimutu Ende Kab.Ende , terdapat selisih yang menguntungkan (*Favorable*) dan selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Biaya overhead yang dianggarkan untuk proyek lanjut Jalan Jaction Kelimutu Ende Kab.Ende adalah sebesar Rp. 1.232.314.436 dan realisasinya sebesar Rp.1.229.605.296. Dengan demikian secara keseluruhan terdapat selisih varian yang menguntungkan (*Favorable*) sebesar Rp. 2.709.140. Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat mengenai varian biaya overhead proyek dapat dianalisis menggunakan metode analisis varian biaya overhead selisih dengan menggolongkan anggaran dan realisasi biaya overhead menjadi biaya tetap dan biaya variabel guna menghitung tarif overhead proyek tetap dan variabel. Tarif standar biaya overhead proyek variabel sebesar Rp. 570.516 dan biaya overhead tetap sebesar Rp. 569.262 Sehingga total tarif overhead sebesar Rp 1.139.778. Apabila pada saat proyek dijalankan dan terjadi keuntungan, maka berdasarkan hasil proyek tersebut berusaha untuk mengoptimalkan keuntungan yang terjadi karena jika perusahaan sudah menyelesaikan proyek tepat waktu citra perusahaan akan lebih baik dan menguntungkan (*Favorable*) antara anggaran dan realisasi biaya proyek. Sebaliknya apabila pada saat proyek dijalankan dan terjadi kerugian, berdasarkan hasil proyek tersebut berusaha untuk meminimalisasi kerugian yang terjadi karena jika perusahaan tidak menyelesaikan proyek maka akan berdampak pada citra perusahaan. Oleh karena itu, apabila terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) antara anggaran dan realisasi biaya , maka proyek tersebut mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengendalian.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis varians anggaran terdapat selisih antara anggaran dan realisasinya pada biaya proyek pelebaran ruas jalan junction kelimutu Ende, yaitu selisih biaya untuk bahan baku/material yang menguntungkan sebesar Rp 188.499.744,42, selisih biaya untuk tenaga

kerja langsung yang menguntungkan sebesar Rp 3.681.500,00 dan biaya overhead proyek yang menguntungkan sebesar Rp 1.139.778,00. Berdasarkan hasil olah data dari analisis varians anggaran dapat disimpulkan bahwa fungsi rencana anggaran biaya proyek yang dibuat oleh perusahaan belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya karena masih terdapat adanya varians yang tidak menguntungkan perusahaan. Namun secara keseluruhan varians yang tidak menguntungkan ini sangat kecil dibandingkan varians yang menguntungkan. Bentuk pengendalian yang dilakukan oleh pihak manajemen sebagai akibat dari adanya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi biaya proyek, yaitu dengan melakukan pengawasan secara berkala baik itu dalam perencanaan anggaran serta proses pelaksanaan proyek di lapangan, menentukan standar yang sesuai dengan sasaran perencanaan, merancang sistem informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan adanya penyimpangan antara pelaksana dengan standar, kemudian mengambil tindakan agar dapat menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien guna mencapai sasaran proyek.

6. REFERENSI

- Ayuningtyas, D. (2013). Evaluasi Penerapan Biaya Standar Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada Harian Tribun Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Dewi, H. P., & Setiowati, S. R. (2018). Analisis Varian Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek Pada PT Kreasi Tiga Pilar (Positive) Studi Untuk Proyek Sony Store Tahun 2014–2016. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis Krisnadwipayana*, 5(1).
- Efendi, S., Pratiknyo, D., & Sugiono, E. (2019). *Manajemen Operasional*. Lembaga Penerbitan Universitas UNAS.
- Harmawanto, J., Poernomo, Y. C. S., & Winarto, S. (2019). Analisa Anggaran Biaya dan Penjadwalan Proyek Perbaikan Tanggul Kali Bakungdesa Cengkok Kecamatan Tarokan Kabupaten Kediri. *Jurnal Manajemen Teknologi & Teknik Sipil*, 2(2), 224–234.
- Madeppungeng, A., Intari, D. E., & Fauziah, N. N. (2019). Evaluasi Kepuasan Pelanggan Terhadap Kinerja Manajemen Proyek kontraktor Besar (Studi Kasus: Proyek Pembangunan Bendungan Karian Di Kabupaten Lebak, Banten). *Konstruksia*, 10(1), 9–22.
- Parinduri, L., Hasdiana, S., Purba, P. B., Sudarso, A., Marzuki, I., Armus, R., Rozaini, N., Purba,



- B., Purba, S., & Ahdiyati, M. (2020). *Manajemen Operasional: Teori dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Rosanti, N., Setiawan, E., & Ayuningtyas, A. (2016). Penggunaan Metode Jalur Kritis pada Manajemen Proyek (Studi Kasus: PT. Trend Communications International). *Jurnal Teknologi*, 8(1), 23–30.
- Sumenge, A. S. (2013). Analisis Efektifitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Supriyadi, E. (2018). Analisis Pengendalian Kualitas Produk Dengan Statistical Proses Control (SPC) Di PT. Surya Toto Indonesia, Tbk. *JITMI (Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri)*, 1(1), 63–73.
- Watania, J. I. (2013). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT. Pegadaian. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).
- Waworuntu, T. S. S. (2013). Evaluasi penyusunan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen BLU RSUP Prof. Dr. RD Kandou Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3).