

## PERANCANGAN SISTEM AKUNTANSI PADA SIKLUS PENGELUARAN UNTUK MENGENDALIKAN BIAYA PROYEK DI DEVELOPER “S” SURABAYA

**Guardian Lionof Yehuda**

Jurusan Ekonomi / Fakultas Akuntansi

[guardianyehuda@yahoo.com](mailto:guardianyehuda@yahoo.com)

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk perancangan Sistem Akuntansi pada Siklus Pengeluaran di salah satu perusahaan pengembang di Surabaya, Developer “S” Surabaya. Di mana peneliti menggunakan langkah-langkah dalam perancangan sistem, yaitu Analisis Sistem dan Desain Sistem. Implementasi Sistem tidak dibahas pada penelitian ini karena ruang lingkup pada penelitian ini hanya sebatas memberikan rekomendasi, diimplementasikan atau tidak merupakan wewenang dari tim manajemen di perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode *non-participant observation*, wawancara, dan analisis dokumen. Data yang diambil adalah data perusahaan pada periode Februari 2011 sampai dengan Januari 2012. Temuan dari penelitian ini menunjukkan seberapa pentingnya peran sistem akuntansi dalam mengendalikan biaya proyek di perusahaan pengembang, khususnya di Developer “S” Surabaya. Di mana pengendalian biaya proyek akan selalu mengacu pada Kurva-S yang telah dibuat pada saat perencanaan proyek dilakukan.

**Kata Kunci:** *sistem akuntansi, siklus pengeluaran, biaya proyek, pengembang, developer, kurva-S*

**Abstract** – This research is made for designing an Accounting System on the expenditure cycle in one of the developer company in Surabaya, Developer “S” Surabaya. Where the researcher used measures in designing system, they are System Analysis and the System Design. Implementation system is not investigated in this research because the scope of the research is only limited by giving a recommendation. Implemented or not is the management team authority in that company. This research used a qualitative approach with using the following metode; the non-participant observation, interview, and document analysis. The data which taken for this research is data of the company in February 2011 to January 2012 period. The finding of this research shows how important the Accounting System role in controlling the project cost in the developer company, especially in “S” Developer, Surabaya. Where the control of the project will always always refers to S-Curve which determined before.

**Keyword:** *accounting system, expenditure cycle, project cost, developer, S-curve*

## **PENDAHULUAN**

Pentingnya pengendalian biaya dalam suatu proyek adalah salah satu dari fokus utama pimpinan proyek. Di mana proyek yang akan dijalankan tentu saja harus dapat terbiayakan. Kegagalan dalam pengendalian biaya proyek tidak hanya terjadi karena kegagalan dalam pelaksanaannya, tetapi juga dalam perencanaannya. Tidak sedikit pula yang gagal karena kurangnya alat pengendali biaya tersebut.

Sistem akuntansi yang memadai dapat menyediakan informasi biaya, baik yang sudah ditentukan sebelumnya, maupun yang aktual (ICAN, 2009). Investasi atas sistem informasi, yang dilakukan salah satu perusahaan konstruksi, diakui dapat memberikan bantuan dalam upaya menekan biaya, dan pada saat yang bersamaan menyediakan alat yang kompetitif bagi tim manajemen untuk mampu bersaing (Granite Construction Incorporated, 2010).

Ada tiga tujuan dalam suatu proyek, yaitu: tujuan kinerja (*performance goals*), tujuan jadwal (*schedule goals*), dan tujuan biaya (*cost goals*). Pada penelitian yang diungkap Merrow (1997), banyak proyek konstruksi yang mampu mencapai tujuan kinerja dan tujuan jadwalnya (lebih dari 30%). Sedangkan yang berhasil mencapai tujuan biayanya hanya 12%.

Tujuan penelitian kali ini dapat dinyatakan dalam sebuah *main research question*, yaitu: “Bagaimana mengendalikan biaya proyek melalui perancangan sistem akuntansi pada siklus pengeluaran di Developer “S” Surabaya?”. Dimana diharapkan perancangan sistem akuntansi dapat memberikan alat bagi manajemen yang membantu baik dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek dari segi pengendalian biayanya, namun dalam ruang lingkup yang masih terbatas. Ruang lingkup yang dimaksud antara lain: peneliti hanya merancang suatu sistem akuntansi, implementasi dan hasil sangat bergantung pada tim manajemen obyek penelitian. Perancangan sistem akuntansi tersebut pada satu siklus yaitu siklus pengeluaran. Data yang diambil dari obyek penelitian antara bulan Pebruari 2011 hingga Januari 2012.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif, di mana penulis mengamati secara langsung obyek penelitian, yaitu Developer “S” Surabaya. Sumber penelitian yang diperoleh oleh penulis merupakan data primer dari Developer “S” Surabaya, sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen.

Penelitian ini dirancang agar pada awal penelitian dapat diketahui bagaimana kondisi obyek penelitian, mulai dari pemahaman struktur organisasi, sistem akuntansi pada siklus pengeluaran saat ini, apa saja kelemahan-kelemahan yang memungkinkan untuk diberikan rekomendasi melalui penelitian ini sampai dengan apa saja laporan atau dokumen yang dibutuhkan untuk mengendalikan biaya proyek (dalam hal ini alat untuk mengendalikan), sehingga pengendalian biaya melalui perancangan sistem akuntansi pada siklus pengeluaran (*mini research question #5*) dapat terjawab.

Pada tahap awal yaitu untuk memperoleh pemahaman yang memadai terhadap obyek penelitian, peneliti melakukan wawancara *semi structured* (terstruktur: agar informasi yang dibutuhkan tidak terlewatkan, semi: agar dapat dikembangkan saat pelaksanaan wawancara) kepada pihak-pihak yang terkait pada siklus pengeluaran, antara lain: Direktur Keuangan, Manajer Keuangan, Manajer Teknik, juga kepada Direktur Utama untuk memperoleh latar belakang usaha, budaya yang ada, struktur organisasi perusahaan, pandangan atau tujuan yang ideal, sekaligus memperoleh ijin agar perusahaan tersebut dapat dijadikan obyek penelitian. Analisis dokumen yang dilakukan adalah analisis terhadap dokumen yang diberikan masing-masing pihak, yang merupakan data primer dari pihak yang bersangkutan. Tujuan dari analisis dokumen ini ialah memberikan informasi tentang apa saja *field*/informasi spesifik yang diperlukan dalam tiap dokumen, apakah field tersebut sudah sesuai dengan kriteria atau masih ada yang perlu ditambahkan atau mungkin ada yang dapat dikurangi untuk efisiensi dan efektifitas dokumen tersebut agar lebih informatif namun tidak berlebihan. Hal ini adalah upaya mengidentifikasi apa saja kelemahan dan apa saja informasi yang dibutuhkan, juga mengenali dan memahami siklus pengeluaran, sistem akuntansi, dan bagaimana alur dan aliran dokumentasi yang sudah ada sebelumnya.

Sedangkan teknik observasi bersifat *non-participant*, bahwa peneliti tidak ikut serta dalam pembuatan data, hanya mengamati bagaimana proses pembuatan data dan aliran data tersebut berlangsung. Observasi ini sangat membantu dalam mendapatkan pemahaman praktikal agar perancangan ini tidak serta merta teorikal tetapi juga berorientasi dapat diterapkan, walaupun tujuan akhir penelitian tidak sampai pada implementasi. Menggunakan tiga teknik pengumpulan data ini adalah dalam upaya untuk menjaga validitas data, sehingga hasil wawancara dengan hasil observasi dan hasil analisis dokumen dapat dikroscek satu dengan yang lain.

Hasil dan/atau kesimpulan yang didapat tidak lepas dari setiap *mini research question* yang dikemukakan. Penarikan kesimpulan akan didasarkan pada jawaban atas tiap *mini research question* tersebut dan data yang muncul yang sebenar-benarnya didapat bukan hasil karangan untuk semata-mata sesuai dengan harapan penelitian. Seandainya hasil yang diperoleh jauh daripada harapan penelitian, maka akan diungkapkan apa adanya dan akan diungkapkan pula beberapa alasan mengapa terjadi demikian.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pemahaman awal mengenai obyek penelitian**

Hasil dan pembahasan pertama yang akan dikemukakan ialah jawaban atas *mini research question* #1 mengenai struktur organisasi. Struktur Organisasi yang diperoleh ini adalah data yang didapat dari dokumen yang diberikan oleh pihak manajemen obyek penelitian, Developer “S” Surabaya (dapat dilihat pada halaman lampiran). Sedangkan jawaban *mini research question* #2 mengenai pemahaman atas sistem akuntansi pada siklus pengeluaran yang ada pada saat penelitian berjalan dapat dilihat pada *flowchart* yang juga terlampir. Pembahasan atas kedua *mini research question* ini ada pada *mini research question* #3 yaitu menganalisa apa saja kelemahan-kelemahan yang ada saat ini.

### **2. Pembahasan mengenai kelemahan-kelemahan yang teridentifikasi**

Beberapa kelemahan yang ada pada sistem akuntansi akan diuraikan berikut ini. Tidak adanya formulir yang menyertai aktifitas-aktifitas pokok, pertama pada saat akan melakukan pembelian jasa pihak ketiga tidak disertai

dengan dokumen yang memadai dari departemen yang membutuhkan kepada fungsi pembelian. Selama ini saat di departemen Marketing menerima pesanan/pembelian dari *User*, maka memberitahukan kepada departemen Teknik (yang pada saat itu berfungsi sebagai fungsi pembelian jasa) hanya secara lisan saja. Juga pada saat departemen Teknik melakukan pembelian jasa, maka tidak ada fungsi pembelian secara terpisah yang mengontrol pembelian tersebut. Dengan demikian pengendalian dan evaluasi terhadap permintaan tersebut sangat lemah, dan tidak ada pengawasan silang (*crosscheck*) antar fungsi. Sehingga direkomendasikan untuk menggunakan formulir Surat Permintaan Pembelian Jasa/SPPJ (dari departemen Teknik kepada departemen Pembelian) dan Surat Permintaan Pembangunan/SPP (dari departemen Marketing kepada departemen Pembelian). Fungsi dua formulir ini menyerupai *Purchase Requisition* (lihat gambar 7), yaitu mengendalikan biaya sebelum pembelian dilakukan melalui otorisasi yang memadai. Kedua pada saat melakukan pembelian tidak ada dokumen *Purchase Order*. Ketika departemen Teknik mengikat kerja sama dengan desainer/arsitek dan kontraktor, hanya menggunakan Surat Perjanjian atau kontrak yang berupa Surat Perintah Kerja (SPK). Oleh sebab itu, diberikan rekomendasi dokumen yaitu Surat Order, dari departemen Pembelian ke pihak eksternal, selain SPK dari departemen Teknik tadi. Fungsi Surat Order ini menyerupai *Purchase Order*, yaitu mencatat pembelian yang dilakukan Developer “S” melalui fungsi pembeliannya, serta sebagai “alat komunikasi” untuk memberitahukan kepada fungsi atau unit yang lain (misal fungsi pencatat utang) mengenai order pembelian yang dilakukan perusahaan.

Formulir lain yang dapat direkomendasikan antara lain Surat Perintah Retur, yaitu surat perintah kepada kontraktor untuk meretur barang yang sudah diterima, jika kualitas barang, merk atau spesifikasi bahan yang dibeli oleh kontraktor tidak memenuhi standar yang telah disepakati. Kemudian Tanda Terima Tagihan, sebagai bukti penerimaan tagihan dari bagian *Accounting* kepada pihak eksternal pada saat mereka mengajukan tagihan ke perusahaan. Jika pihak eksternal tidak dapat menunjukkan dokumen ini, berarti tidak bisa mengklaim sanksi/denda jika terjadi keterlambatan dari *termyn* yang sudah disepakati. Terakhir adalah Register Pengeluaran, yang memuat uraian tagihan yang sudah

diterima, kapan jatuh temponya, berapa nominalnya, kemudian apakah sudah terbayar, jika sudah dibayar berapa nomor BG-nya, dll.

Selain kurangnya kelengkapan formulir pada sistem akuntansi, ada juga beberapa kekurangan informasi atau laporan untuk menunjang keputusan manajerial. Tidak adanya kurva-S sebagai alat utama pengendalian biaya pada tahap perencanaan proyek, atau dengan kata lain sebagai upaya preventif tim manajemen dalam mengendalikan biaya. Kemudian tidak ada laporan mengenai realisasi RAP dan laporan realisasi jadwal RAP, yang berfungsi sebagai pengendalian biaya pada saat pelaksanaan proyek. Hal-hal mengenai informasi atau laporan-laporan tersebut akan diuraikan pada poin selanjutnya. Mengenai otorisasi di dalam tiap dokumen yang sudah ada, dinilai sudah memadai karena diperiksa langsung oleh Direktur Utama dan Direktur Keuangan selaku pemilik. Sehingga perbaikan untuk hal ini sangat rendah. Ada beberapa lampiran yang menunjukkan rekomendasi atas kelengkapan dokumen-dokumen.

### **3. Identifikasi informasi lanjutan mengenai laporan atau informasi lain yang dibutuhkan dari hasil kelemahan dan identifikasi awal mengenai dokumen pada dokumen di atas**

Berikut adalah hasil dari *mini research question #4*. Selain informasi dari dokumen-dokumen pokok di poin sebelumnya, pihak tim manajemen Developer “S” memerlukan informasi yang memadai dari laporan-laporan berikut ini.

#### **A. Kurva-S**

Di dalam kurva-S ditunjukkan persentase biaya (sumbu Y) dan waktu yang diperlukan (sumbu X). Kurva ini berfungsi untuk memonitor progres proyek dibandingkan dengan progres biayanya. Terlihat bahwa biaya sedikit melandai pada awal-awal proyek hingga kurang lebih 14%, namun kemudian terus menanjak sampai kurang lebih 74%. Baru pada jumlah kumulatif 90% biaya mulai melandai. Sehingga pimpinan proyek harus ketat pada proyek ini pada bulan Maret 2011 hingga April 2011.

#### **B. Laporan Varian Penyelesaian Realisasi**

Laporan ini berisi *budget* atau RAP, persentase penyelesaiannya, dan varian atau penyimpangan yang terjadi antara RAP dan Realisasinya. Tujuannya

memberikan informasi atau laporan kepada pengguna dalam hal ini tim manajemen Developer “S” Surabaya, apakah di dalam proyek yang sedang berjalan terjadi varian/penyimpangan antara persentase penyelesaian dengan biaya yang sudah dikeluarkan (realisasinya). Sebagai contoh varian adalah pada uraian “Infrastruktur - C4” yaitu pada baris “Landscape - Pohon Peneduh”, di mana dana yang dianggarkan adalah Rp13.500.000,- untuk progres 10 0%. Namun realisasinya adalah Rp4.000.000,- di mana progres baru mencapai 10%. Varian yang muncul bukan Rp4.000.000,- atas Rp13.500.000,- tetapi dicari terlebih dahulu “Flexible RAP”-nya, yaitu nilai anggaran yang harus dikeluarkan jika progres baru mencapai 10%. Hasilnya adalah Rp1.350.000,- ( $10\% \times Rp13.500.000,-$ ), sehingga varian yang terjadi adalah Rp1.350.000,- atas Rp4.000.000,- yaitu Rp2.650.000,-. Keuntungan jika tim manajemen memiliki laporan seperti ini adalah kemampuan untuk memonitor varian biaya seperti contoh di atas, di mana hasil progres jauh di bawah biaya yang sudah terealisasi. Jika biaya yang dikeluarkan sudah terealisasi Rp4.000.000,- maka seharusnya progres mencapai 29,6% atau hampir 3 kali lipat dari progres saat ini.

### **C. Laporan Realisasi Jadwal Penyelesaian RAP**

Berbeda dengan poin di atas, Laporan Realisasi Jadwal Penyelesaian RAP ini adalah untuk memberikan laporan mengenai keterlambatan atau ketepatan waktu pengerjaan proyek sebagaimana yang sudah dijadwalkan pada RAP atau kurva-S yang sudah direkomendasikan sebelumnya. Jadi berfokus kepada terlambat atau lebih cepat atau sesuai jadwal proyek yang sedang berjalan tersebut terhadap acuan yang diberikan oleh kurva-S. Dari rekomendasi tersebut terlihat jelas bahwa proyek berjalan sangat lambat, sudah terlambat 7 bulan dari yang dijadwalkan, itupun progresnya masih sekitar 20% (garis merah). Belum ditambah beberapa varian yang terjadi pada poin sebelumnya. Tidak adanya laporan seperti ini, dapat mengakibatkan manajemen Developer “S” Surabaya kehilangan informasi yang sangat berguna. Mungkin manajemen tahu dan sadar bahwa proyek berjalan lambat, tetapi berapa angka progres dari total keseluruhan hanya akan dapat meraba-raba tanpa tahu angka pastinya. Kemudian jika sudah mengetahui bagaimana progres proyek ini, dan mendapati hasil bahwa proyek berjalan lambat, maka laporan selanjutnya akan melengkapi poin ini, yaitu

bagaimana kinerja pihak eksternal terutama Kontraktor, apakah ada varian biaya juga dalam melunasi tiap termyn pada SPK Kontraktor.

#### **D. Laporan Evaluasi Biaya Pihak Eksternal**

Laporan ini akan memberikan informasi mengenai kinerja, khususnya segi biaya, dari pihak eksternal (terutama Kontraktor), dengan memberikan informasi mengenai sisa nilai kontrak. Dari laporan ini akan dikroscek dengan BAP, apakah terjadi kelebihan bayar padahal Kontraktor belum mencapai progres yang ditentukan. Laporan ini melengkapi poin-poin di atas, apakah terjadi varian/penyimpangan atau tidak, apakah kinerja dan progres proyek dari segi biaya sudah berjalan baik juga.

#### **E. Laporan Proyek Selesai**

Laporan ini dibuat ketika proyek sudah selesai 100%. Laporan ini adalah ringkasan dari laporan proyek keseluruhan. Tujuan dari laporan ini adalah memberikan evaluasi dan *feedback* mengenai proyek yang baru saja diselesaikan. Kemudian dapat menjadi acuan untuk proyek selanjutnya.

### **4. Keunggulan perancangan sistem akuntansi rekomendasi bila diimplementasikan dibanding dengan sistem akuntansi yang sebelumnya**

Rekomendasi Sistem Akuntansi, ditunjukkan oleh *flowchart* yang juga terlampir, memiliki beberapa keunggulan dibandingkan dengan Sistem Akuntansi yang ada saat ini. Di antaranya adalah memperkuat pengendalian internal dengan adanya pemisahan fungsi pembelian sehingga otorisasi dan pengendalian preventif dapat dilakukan secara memadai. Jika sebelumnya ada perangkapan fungsi di mana Teknik dapat melakukan pembelian, kini fungsi tersebut sudah diambil alih oleh bagian Pembelian yang terpisah dari departemen Teknik. Kemudian perangkapan fungsi di bagian Keuangan yang semula berfungsi sebagai penyimpanan (uang) dan pencatatan (*accounting*) sekarang sudah dipisah. Sehingga diharapkan pencatatan atas pengeluaran dan transaksi-transaksi ekonomis lainnya dapat berjalan dengan memadai. Ditambahkannya departemen Pembelian seakan-akan hanya menambah *cost* saja padahal belum nampak *benefit*-nya, sehingga direkomendasikan juga bahwa departemen Legal dan departemen Umum dijadikan satu. Selain untuk meminimalkan *cost*, juga dinilai



dari segi efisien dan efektifitas bahwa *job-desc* keduanya tidak akan menumpuk tetapi akan lebih efisien dan efektif apabila digabungkan.

Poin kedua dari keunggulan sistem akuntansi yang baru adalah meminimalkan aktifitas dan prosedur yang dilakukan secara lisan, sehingga aktifitas dan prosedur yang terjadi, melalui dokumen-dokumen yang direkomendasikan, dapat tercatat secara memadai. Dalam hal ini efisiensi dari bentuk dokumen dan laporan akan memudahkan pengguna untuk membuat dan membaca informasi yang diperlukan. Misal prosedur perintah retur, yang semula secara lisan, sudah dibuatkan *flowchart* tersendiri agar pencatatan dan pengendaliannya dapat dimonitor dengan baik. Demikian halnya dengan order (pembangunan rumah *Customer/User*) dari departemen Marketing ke departemen Teknik. Sehingga ada orang yang dapat bertanggung jawab atas order atau perintah tersebut, tidak sembarang orang dapat melakukan prosedur atau aktifitas tersebut tanpa melalui otorisasi yang memadai.

Poin ketiga adalah kelengkapan dokumen dan laporan, dapat mengurangi resiko kekurangan informasi khususnya informasi mengenai biaya proyek yang sudah atau sedang maupun yang akan menjadi pengeluaran di Developer “S” Surabaya. Sistem akuntansi yang ada saat ini tidak mempunyai beberapa dokumen pokok yang seharusnya ada di siklus pengeluaran, dokumen umum seperti *purchase requisition* dan *purchase order*, kemudian Surat Perintah Retur. Ketiadaan dokumen seperti ini beresiko pembelian dilakukan oleh orang yang tidak berwenang melakukannya, juga memungkinkan proses otorisasi dan persetujuan tidak dilakukan terlebih dahulu. Selain itu, ketidaklengkapan dokumen berdampak pada laporan yang dihasilkan. Jika aktifitas dan prosedur tidak tercatat secara memadai, bagaimana dapat menghasilkan laporan yang menjadi landasan pengambilan keputusan yang memadai pula? Rekomendasi Kurva-S dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam mengendalikan biaya proyek pada saat perencanaan (*preventive control*). Untuk *detective control*, pengendalian biaya pada saat pelaksanaan proyek ada tiga rekomendasi, yaitu untuk (a.)*cost goal*: Laporan Varian Penyelesaian Realisasi, (b.)*schedule goal*: Laporan Realisasi Jadwal Penyelesaian RAP, (c.)*performance/quality goal*: Laporan Evaluasi Biaya Pihak Eksternal. Sedangkan untuk *corrective control* ada

Laporan Proyek Selesai yang dapat memberikan *feedback* kepada tim manajemen Developer “S” Surabaya untuk acuan proyek selanjutnya. Laporan Varian Penyelesaian Realisasi memberikan informasi berapa besar nominal apabila terjadi varian biaya, sehingga menjadi acuan bagi tim manajemen untuk dapat mengendalikan pengeluaran. Laporan Realisasi Jadwal Penyelesaian RAP merupakan bentuk *actual* dari kurva-S, dari laporan ini tim manajemen dapat memonitor progres proyek dibandingkan dengan pengeluaran biaya proyeknya. Sedangkan Laporan Evaluasi Biaya Pihak Eksternal, memungkinkan tim manajemen memonitor kinerja dan biaya yang sudah dikeluarkan untuk pihak eksternal rekanan perusahaan, apakah ada biaya yang dikeluarkan melebihi kinerja atau progres atau *termyn* yang sudah disepakati sebelumnya di SPK. Ketiga poin di atas memberikan keunggulan dari sistem akuntansi yang direkomendasikan untuk mengatasi temuan-temuan yang sudah diidentifikasi pada sistem akuntansi yang ada saat ini. Untuk lebih ringkasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **1. Kesimpulan**

Dari Struktur Organisasi dan Sistem Akuntansi pada Siklus Pengeluaran di Developer “S” Surabaya didapat beberapa temuan atau kelemahan sebagai berikut. Adanya perangkapan fungsi pada bagian Manajer Keuangan dan juga staf Keuangan. Dikarenakan pada level Direktur masih dipegang oleh pemilik perusahaan, maka pemisahan fungsi dimulai pada level Manajer. Kedua adalah tidak adanya divisi pembelian, dalam kasus Developer “S” Surabaya ini dibutuhkan divisi yang menangani pembelian, terutama pembelian jasa pihak ketiga. Selama ini, yang memegang fungsi tersebut adalah Manajer Teknik.

Pengeluaran tidak didukung dengan dokumen yang memadai. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, misal pada saat aktifitas pemesanan pembelian jasa tidak ada dokumen yang berfungsi sebagai *purchase requisition* dan *purchase order*. Dengan tidak adanya pendukung dokumen yang memadai untuk setiap pengeluaran yang dilakukan manajemen Developer “S” Surabaya, maka laporan yang disediakan akan terbatas dan bisa jadi tidak menunjukkan

keadaan yang sesungguhnya. Tidak ada Kurva-S yang dapat mengendalikan biaya secara preventif, tidak ada laporan mengenai realisasi RAP yang dapat mengendalikan biaya/pengeluaran saat berlangsungnya proyek, tidak ada laporan mengenai realisasi jadwal RAP, dsb.

## **2. Implikasi**

Perangkapan fungsi yang terjadi pada level Direktur tidak memiliki implikasi yang serius, karena mereka adalah pemilik perusahaan yang diasumsikan selalu memberikan dan melakukan yang terbaik bagi perusahaan yang mereka pimpin. Namun lain halnya jika perangkapan fungsi terjadi pada level Manajer dan/atau level di bawahnya. Pada Developer “S” Surabaya hal ini terjadi, sehingga dapat berdampak pada pengendalian internal yang tidak maksimal. Tidak adanya saling kroscek, dan pengawasan silang, serta otorisasi atas pengeluaran oleh orang/pihak yang berwenang dapat membuat tujuan pengendalian biaya tidak berjalan dengan baik. Bahkan tidak hanya pengendalian biaya, manajemen akan kesulitan untuk melakukan pengendalian atas hal-hal yang lain.

Ketiadaan dokumen-dokumen yang mendukung tiap pengeluaran berakibat tidak adanya otorisasi yang memadai, sehingga biaya yang dikeluarkan bisa membengkak dari yang seharusnya dianggarkan, bahkan cenderung tidak terkendali yang membuat pengendalian atas biaya tersebut tidak dapat dilakukan secara memadai. Seharusnya pengendalian biaya dilakukan sedini mungkin, bahkan sebelum biaya atau pengeluaran atau pembelian tersebut dilakukan. Selain itu, tidak adanya dokumen yang mendukung pengeluaran maka pencatatan tidak dilakukan secara memadai, jika tidak ada pencatatan yang memadai maka laporan yang dapat atau seharusnya diberikan kepada top manajemen tidak maksimal.

Keterbatasan laporan seperti ini membuat manajemen kesulitan untuk mengendalikan biaya dan kemudian membatasi top manajemen dalam mengambil keputusan secara tepat dan cepat. Jika beberapa dokumen dan laporan tersebut tidak ada, maka manajemen kehilangan alat untuk melakukan evaluasi untuk perbaikan di masa yang akan datang. Terutama untuk mengendalikan biaya sebelum proyek selanjutnya berjalan/*feedback*.

### **3. Rekomendasi**

Seperti yang sudah diberikan dan diuraikan pada bab sebelumnya, bahwa ada beberapa rekomendasi yang dapat diberikan kepada manajemen Developer “S” Surabaya sehubungan dengan temuan-temuan yang didapat. Rekomendasi itu antara lain pengubahan Struktur Organisasi Developer “S” Surabaya agar tidak ada perangkapan fungsi, khususnya pada departemen Keuangan dan Teknik, juga agar digabungkannya departemen Umum dan Legal untuk keefektifan kinerja, di sisi lain agar dibentuk departemen baru yaitu departemen Pembelian agar fungsi pembelian terpisah dari fungsi-fungsi yang lain.

Selain itu juga direkomendasikan beberapa dokumen atau formulir yang dapat membantu manajemen untuk mengendalikan biaya, antara lain: Surat Permintaan Pembelian Jasa, Surat Permintaan Pembangunan, Surat Order, Surat Perintah Retur, Tanda Terima Tagihan, dan Register Pengeluaran. Masing-masing formulir memiliki fungsi yang berbeda, fungsi dari tiap formulir ini telah diuraikan di bab sebelumnya. Pengadaan formulir-formulir di atas adalah sebagai upaya agar otorisasi berjalan memadai dan oleh orang yang berwenang, agar pengendalian biaya dilakukan sedini mungkin (preventif).

Rekomendasi juga diberikan untuk melengkapi laporan-laporan yang belum ada saat ini, antara lain adalah Kurva-S yang dapat memberikan pengendalian biaya pada saat belum dilaksanakannya proyek, Laporan Variasi Penyelesaian Realisasi yang dapat memberikan referensi apakah terjadi pembengkakan atau varian dari *budget* dan berapa besar varian tersebut, Laporan Realisasi Jadwal Penyelesaian RAP yang dapat memberitahu manajemen bahwa proyek berjalan tepat waktu atau terlambat, Laporan Evaluasi Biaya Pihak Eksternal yang dapat mengontrol pembayaran yang sudah dilakukan kepada Kontraktor atau pihak eksternal lainnya dan apakah pembayaran tersebut sudah layak jika dibandingkan dengan progres pembangunan, terakhir adalah rekomendasi Laporan Proyek Selesai yang dapat menjadi alat evaluasi manajemen di akhir proyek yang sedang berjalan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk proyek selanjutnya.

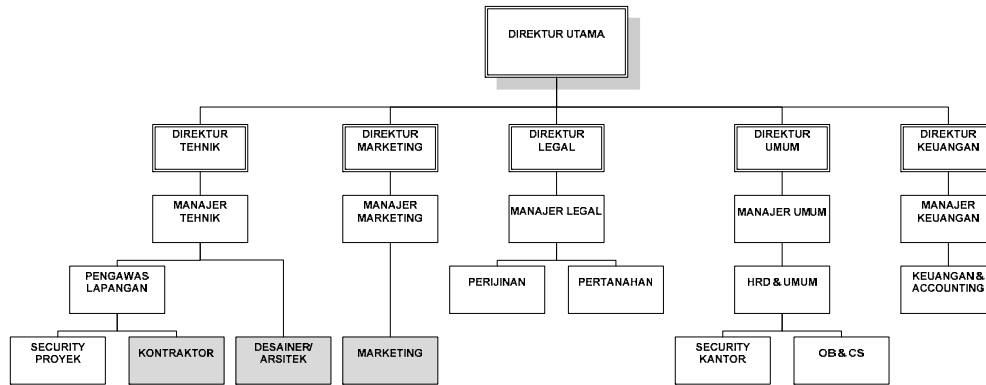
Rekomendasi lainnya yang belum dibahas pada penelitian ini adalah untuk menyiapkan *budget* agar kedepannya dapat menggunakan *software* yang

terintegrasi untuk pembuatan dan penggunaan Kurva-S maupun laporan-laporan yang lain, juga untuk sistem akuntansinya supaya dikembangkan lagi sehingga dari manual menjadi terkomputerisasi. Dalam hal ini untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas agar waktu dapat didayagunakan sepenuhnya untuk pelaksanaan proyek, bukan secara manual membuat laporan, menjurnal, memposting buku besar, dsb. Dikarenakan walaupun sistem akuntansi manual nantinya akan berjalan dengan baik tetapi ke depan proses datanya akan semakin meningkat seiring perkembangan bisnis, maka jika proses tersebut dilakukan secara manual, kecenderungan eror akan semakin tinggi juga.

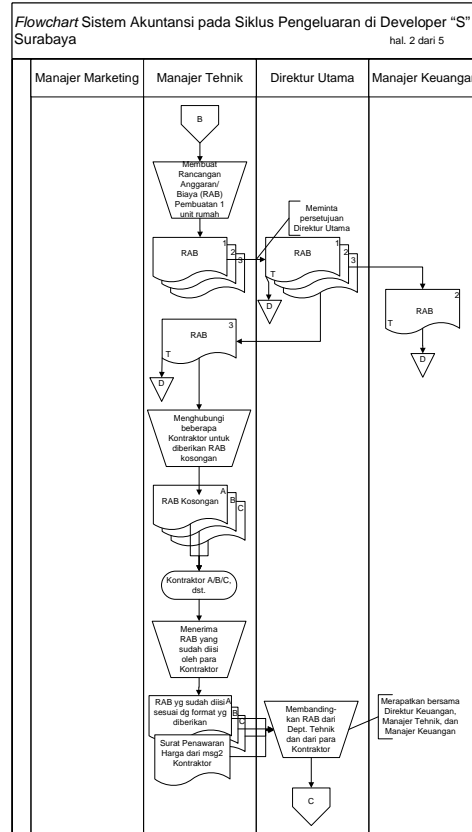
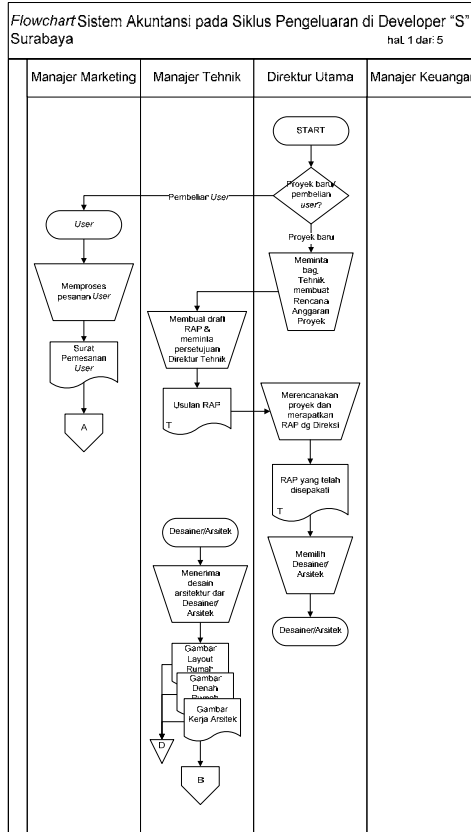
## DAFTAR PUSTAKA

- Asiyanto. 2010. *Construction Project Cost Management*. Cetakan ketiga. Jakarta: Pradnya Paramita
- Boynton, William C. and Johnson, Raymond S. and Kell, Walter G.. 2001. *Modern Auditing*. 7th edition. USA: John Wiley and Sons inc.
- Budisuanda. 2011. **Kesalahan Persepsi Kurva-S**. Proyek Indonesia (<http://proyekindonesia.com/2011/03/kesalahan-persepsi-kurva-s/>, diakses pada tanggal 28 Mei 2013)
- Diana, Anastasia dan Setiawati, Lilis. 2011. **Sistem Informasi Akuntansi**. Yogyakarta: Andi
- Harvey, R.C. and Ashworth, A. 1997. *The Construction Industry of Great Britain*. Butterworth-Heinemann  
([https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:NxeM3z7eubkJ:catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip\\_gb\\_pearsonhighered/samplechapter/Ashworth%25205e%2520-%2520Chapter%25201%2520web%2520ready.pdf+&hl=en&pid=bl&srcid=ADGEESiENZJhHJFOdW25uStJoHv3kUhep2PmFILAnYzD7OcbhhleuZZ474bBQqKZkInEeirWE0jYpR7muBMu4Exu51x\\_G\\_03CMw\\_Qz5LbiInKMeYu3cVsxXDaW2NNX5ObPvTtsG7vvgb&sig=AHIEtbSF4t4IWE8pwl5WQQQhZH15cLvEqQ](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:NxeM3z7eubkJ:catalogue.pearsoned.co.uk/assets/hip/gb/hip_gb_pearsonhighered/samplechapter/Ashworth%25205e%2520-%2520Chapter%25201%2520web%2520ready.pdf+&hl=en&pid=bl&srcid=ADGEESiENZJhHJFOdW25uStJoHv3kUhep2PmFILAnYzD7OcbhhleuZZ474bBQqKZkInEeirWE0jYpR7muBMu4Exu51x_G_03CMw_Qz5LbiInKMeYu3cVsxXDaW2NNX5ObPvTtsG7vvgb&sig=AHIEtbSF4t4IWE8pwl5WQQQhZH15cLvEqQ), diakses pada tanggal 18 Februari 2013)
- Kristanto, Andri. 2008. **Perancangan Sistem Informasi dan Aplikasinya**. Edisi Revisi. Yogyakarta: Gava Media
- Merrow, Edward W.. 1988. *Understanding the Outcomes of Megaprojects*. CA: The RAND Corporation  
([www.rand.org/pubs/reports/2006/R3560.pdf](http://www.rand.org/pubs/reports/2006/R3560.pdf), diakses pada tanggal 18 Februari 2013)
- Mulyadi. 2001. **Sistem Akuntansi**. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- O'Brien, James A.. 2005. **Pengantar Sistem Informasi, Edisi 12**. Jakarta: Salemba Empat
- Rinaldi, Muhammad. 2011. **Industri Properti Kian Pesat Bila Perekonomian Tumbuh 7%**. Jakarta: Indonesia Finance Today  
(<http://www.indonesiainancetoday.com/read/8786/Industri-Properti-Kian-Pesat-Bila-Perekonomian-Tumbuh-7>, diakses pada tanggal 19 Maret 2012)
- Romney, Marshall B. and Steinbart, Paul John. 2009. *Accounting Information Systems 12th edition*. USA: Prentice Hall inc.
- Syah, Ir. Mahendra Sultan. 2004. **Manajemen Proyek – Kiat Sukses Mengelola Proyek**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- The Institute of Chartered Accountants of Nigeria – ICAN. 2009. *Professional Examination Intermediate: Costing and Quantitative Techniques*. Paper 4. Nigeria: VI Publishers Lagos  
(<http://www.icanig.org/documents/psyllabus.pdf>, diakses pada tanggal 18 Februari 2013)

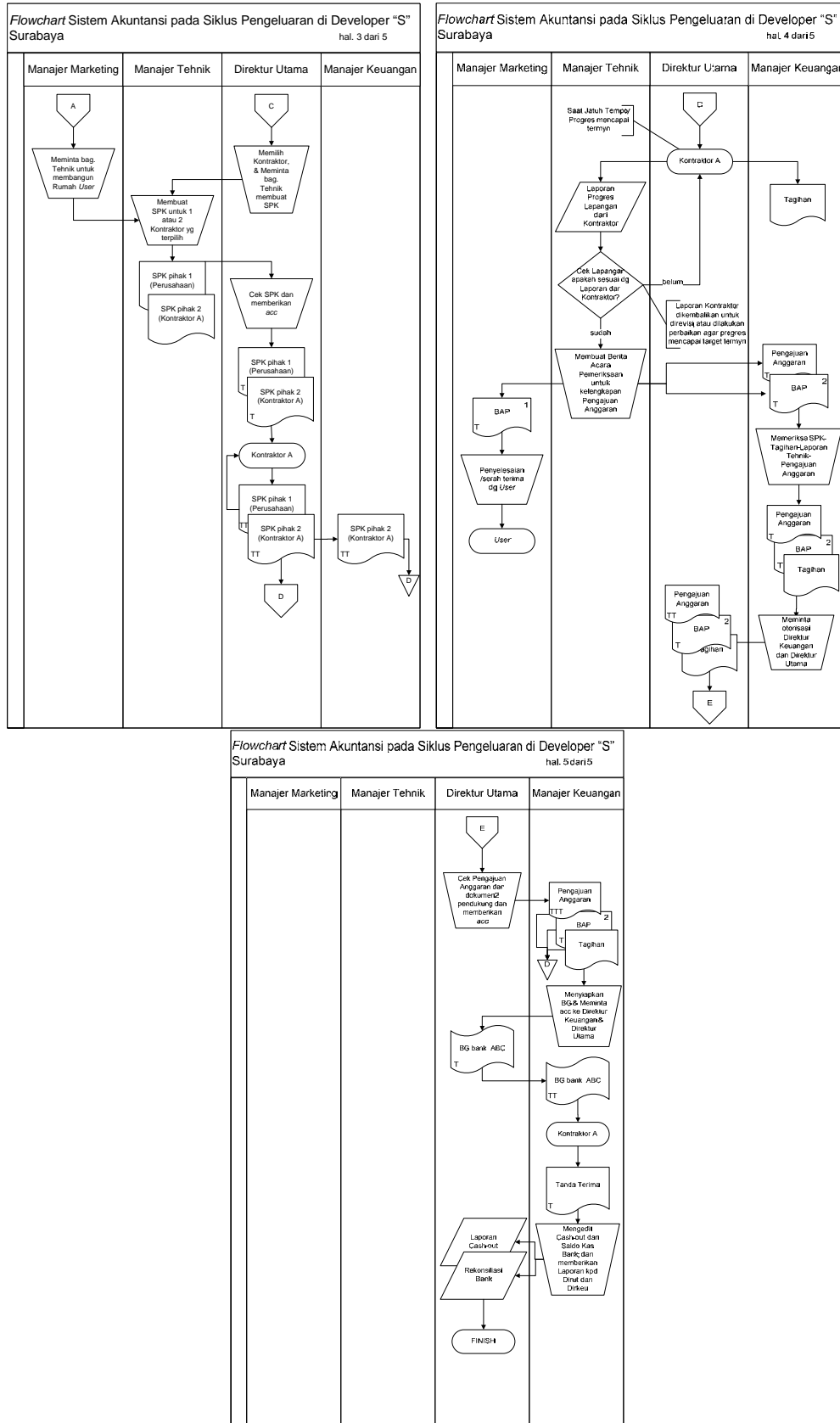
LAMPIRAN



Gambar 1 – Struktur Organisasi Developer “S”

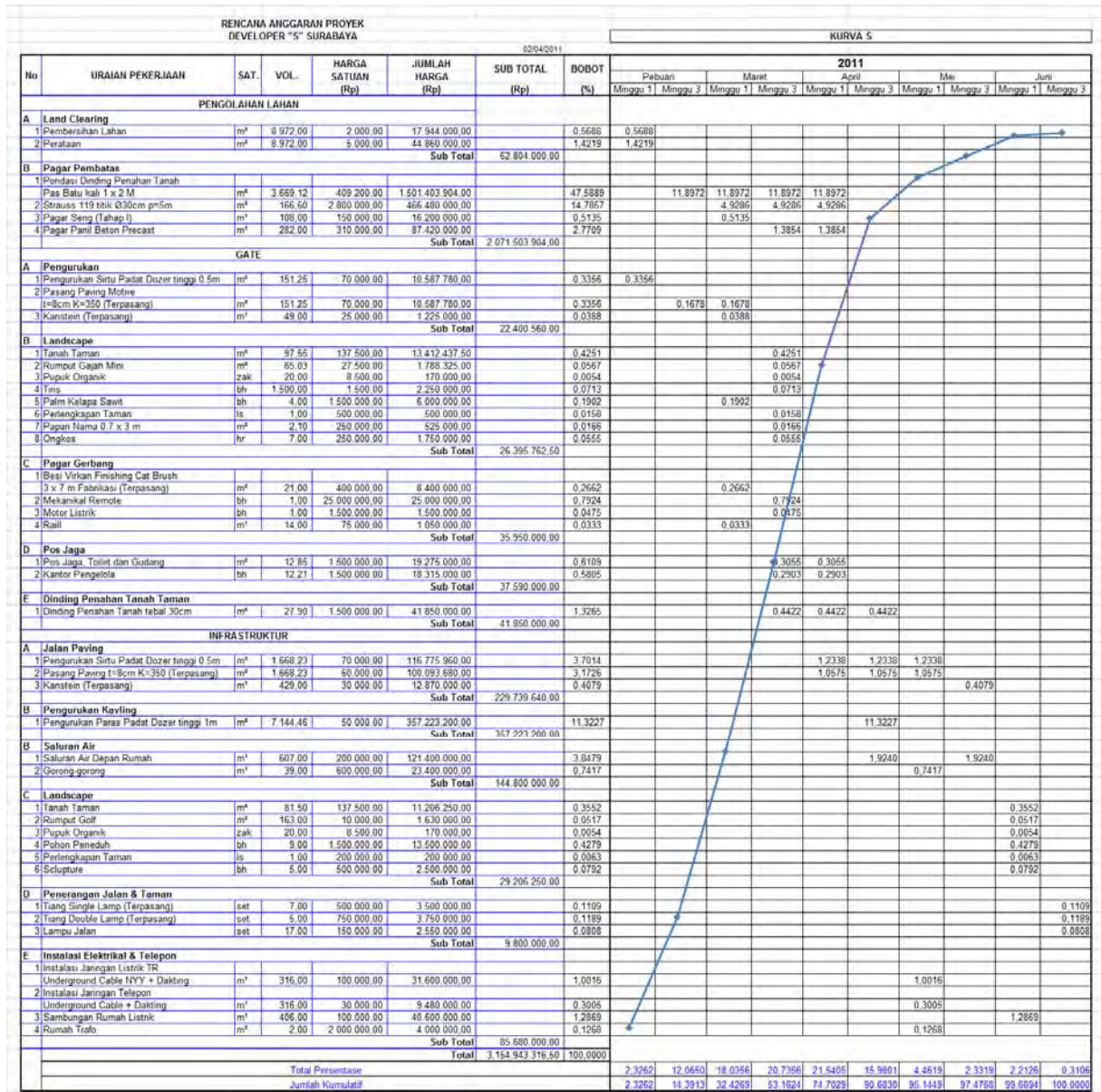


Gambar 2 – Flowchart Sistem Akuntansi pada Siklus Pengeluaran di Developer “S” Surabaya (hal. 1-5)



Gambar 2 (lanjutan)

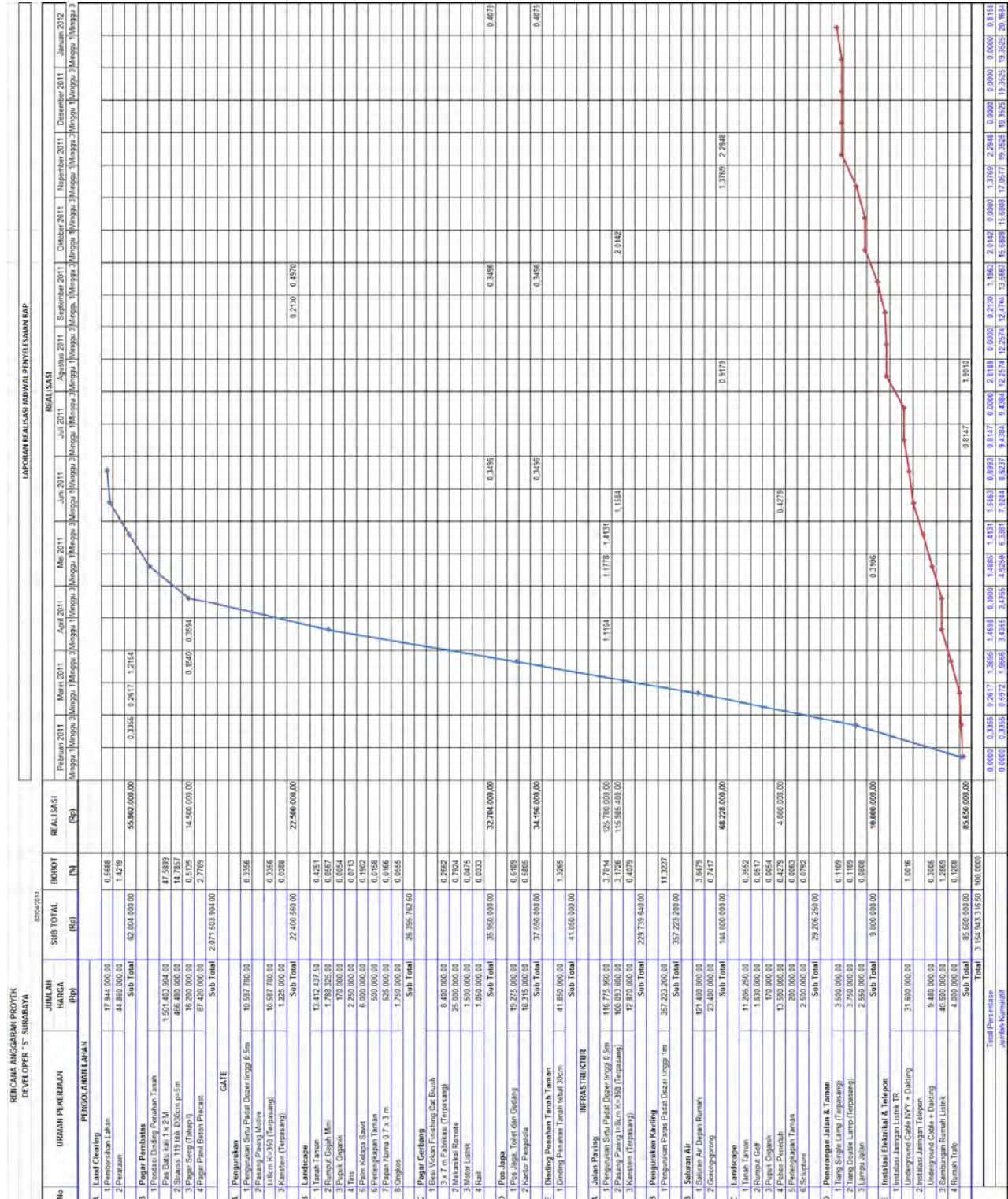




Gambar 3 – Kurva-S

RENCANA ANGGARAN PROYEK DEVELOPER 'S' SURABAYA				LAPORAN VARIAN PENYELESAIAN REALISASI			
				02/04/2011	s/d Jan 2012		
No	URAIAN PEKERJAAN	JUMLAH HARGA (Rp)	SUB TOTAL (Rp)	REALISASI (Rp)	BOBOT BAP (%)	FLEXIBLE RAP (Rp)	VARIAN (Rp)
<b>PENGOLAHAN LAHAN</b>							
<b>A</b>	<b>Land Clearing</b>						
1	Pembersihan Lahan	17.944.000,00					
2	Perataan	44.860.000,00					
	<b>Sub Total</b>		62.804.000,00	50.902.000,00	100,00	62.804.000,00	11.902.000,00
<b>B</b>	<b>Pagar Pembatas</b>						
1	Pondasi Dinding Penahan Tanah						
	Pas Batu kali 1 x 2 M	1.501.403.904,00					
2	Strauss 119 titik Ø30cm p=5m	466.480.000,00					
3	Pagar Seng (Tahap I)	16.200.000,00		14.500.000,00	100,00	16.200.000,00	1.700.000,00
4	Pagar Panil Beton Precast	87.420.000,00					
	<b>Sub Total</b>		2.071.503.904,00				
<b>GATE</b>							
<b>A</b>	<b>Pengurukan</b>						
1	Pengurukan Sirtu Padat Dozer tinggi 0.5m	10.587.780,00					
2	Pasang Paving Motive t=8cm K=350 (Terpasang)	10.587.780,00					
3	Kanstein (Terpasang)	1.225.000,00					
	<b>Sub Total</b>		22.400.560,00	22.500.000,00	100,00	22.400.560,00	(99.440,00)
<b>B</b>	<b>Landscape</b>						
1	Tanah Taman	13.412.437,50					
2	Rumput Gajah Mini	1.788.325,00					
3	Pupuk Organik	170.000,00					
4	Tiris	2.250.000,00					
5	Palm Kelapa Sawit	6.000.000,00					
6	Perlengkapan Taman	500.000,00					
7	Papan Nama 0.7 x 3 m	525.000,00					
8	Ongkos	1.750.000,00					
	<b>Sub Total</b>		26.395.762,50				
<b>C</b>	<b>Pagar Gerbang</b>						
1	Besi Virkan Finishing Cat Brush 3 x 7 m Fabrikasi (Terpasang)	8.400.000,00					
2	Mekanikal Remote	25.000.000,00					
3	Motor Listrik	1.500.000,00					
4	Raill	1.050.000,00					
	<b>Sub Total</b>		35.950.000,00	31.777.500,00	100,00	35.950.000,00	4.172.500,00
<b>D</b>	<b>Pos Jaga</b>						
1	Pos Jaga, Toilet dan Gudang	19.275.000,00					
2	Kantor Pengelola	18.315.000,00					
	<b>Sub Total</b>		37.590.000,00	31.777.500,00	100,00	37.590.000,00	5.812.500,00
<b>E</b>	<b>Dinding Penahan Tanah Taman</b>						
1	Dinding Penahan Tanah tebal 30cm	41.850.000,00					
	<b>Sub Total</b>		41.850.000,00				
<b>INFRASTRUKTUR</b>							
<b>A</b>	<b>Jalan Paving</b>						
1	Pengurukan Sirtu Padat Dozer tinggi 0.5m	116.775.960,00		125.700.000,00	100,00	116.775.960,00	(8.924.040,00)
2	Pasang Paving t=8cm K=350 (Terpasang)	100.093.680,00		115.986.180,00	90,00	90.084.312,00	(25.901.868,00)
3	Kanstein (Terpasang)	12.870.000,00					
	<b>Sub Total</b>		229.739.640,00				
<b>B</b>	<b>Pengurukan Kavling</b>						
1	Pengurukan Paras Padat Dozer tinggi 1m	357.223.200,00					
	<b>Sub Total</b>		357.223.200,00				
<b>B</b>	<b>Saluran Air</b>						
1	Saluran Air Depan Rumah	121.400.000,00					
2	Gorong-gorong	23.400.000,00					
	<b>Sub Total</b>		144.800.000,00	68.228.000,00	100,00	144.800.000,00	76.572.000,00
<b>C</b>	<b>Landscape</b>						
1	Tanah Taman	11.206.250,00					
2	Rumput Golf	1.630.000,00					
3	Pupuk Organik	170.000,00					
4	Pohon Peneduh	13.500.000,00		4.000.000,00	10,00	1.350.000,00	(2.650.000,00)
5	Perlengkapan Taman	200.000,00					
6	Sculpture	2.500.000,00					
	<b>Sub Total</b>		29.206.250,00				
<b>D</b>	<b>Penerangan Jalan &amp; Taman</b>						
1	Tiang Single Lamp (Terpasang)	3.500.000,00					
2	Tiang Double Lamp (Terpasang)	3.750.000,00					
3	Lampu Jalan	2.550.000,00					
	<b>Sub Total</b>		9.800.000,00	10.000.000,00	100,00	9.800.000,00	(200.000,00)
<b>E</b>	<b>Instalasi Elektrikal &amp; Telepon</b>						
1	Instalasi Jaringan Listrik TR						
	Underground Cable NYY + Dakting	31.600.000,00					
2	Instalasi Jaringan Telepon						
	Underground Cable + Dakting	9.480.000,00					
3	Sambungan Rumah Listrik	40.600.000,00					
4	Rumah Trafo	4.000.000,00					
	<b>Sub Total</b>		85.680.000,00	85.650.000,00	100,00	85.680.000,00	30.000,00
	<b>Total</b>		3.154.943.316,50	561.021.180,00		-	62.413.652,00

Gambar 4 - Laporan Varian Penyelesaian Realisasi



Gambar 5 - Laporan Realisasi Jadwal Penyelesaian RAP