

**FUNGSI DAN PERANAN PENGAWASAN PADA  
PROYEK BANGUNAN "X" PADA PERUSAHAAN  
KONTRAKTOR C.V. "M" DI UJUNG PANDANG  
SULAWESI SELATAN  
(SUATU PERISTIWA PERUSAHAAN)**



PLANG	17-4-86
FILE	file. 6/10/86
NO. INVESTIGASI	2 case Con
No. Klor	Wahab

OLEH :

**WAHAB CANDOKO**

**NOMOR MAHASISWA : 8001172**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
UJUNG PANDANG**

**1985**

**FUNGSI DAN PERANAN PENGAWASAN PADA  
PROYEK BANGUNAN "X" PADA PERUSAHAAN  
KONTRAKTOR C.V. "M" DI UJUNG PANDANG  
SULAWESI SELATAN  
(SUATU PERISTIWA PERUSAHAAN)**

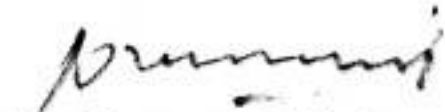
OLEH :

**WAHAB CANDOKO**

**NOMOR MAHASISWA : 8001172**

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI  
SEBAHAGIAN PERSYARATAN YANG DITENTUKAN  
GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN UJUNG PANDANG

DISETUJUI OLEH

  
(DRS. M. NUR SYAMSI)

  
(DRS. E.E. KUMENDONG)

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah Yang Maha Pengasih atas segala rahmat yang telah dilimpahkan-Nya sehingga dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini

Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. Nur Syamsi dan Bapak Drs. E.E. Kumendong selaku pembimbing skripsi yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan dan petunjuk yang sangat berharga sampai selesainya penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Dekan dan Para Dosen serta Staf pada Program - Pendidikan Sarjana Ekonomi - Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Pimpinan serta staf pada Perusahaan C.V. Mulia Ujung Pandang yang telah bersedia menerima dan membantu penulis dalam pengumpulan data dan sekaligus memberikan saran-saran yang bermanfaat.
4. Kakanda Alim Fachrie sekeluarga dan Kanda Rachman sekeluarga yang banyak memberikan nasehat dan bantuannya serta sebagai pengganti Orang Tua kami selama kuliah.
5. Rekan-rekan seperjuangan Ec'Spirit Club, utamanya Drs. William J. Misero, Drs. Ibrahim Bazergan, Bobby Johannis S.E., James Haryanto S.E., Baso Amiruddin Ir. Hery Iskandar, Farouk Matraf, Nina Angreny Basira.

6. Keluarga Andi Basira yang telah memberikan tempat belajar selama kami menyelesaikan skripsi ini.

Terakhir, secara khusus ingin penulis haturkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada Ibunda yang tercinta, yang tidak henti-hentinya memberikan nasehat, do'a dan telah mendidik, membiayai serta semangat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan studi.

Semoga Allah Yang Maha Esa berkenan membalas budi baik ini. Amin.

Walaupun telah berusaha dengan segala daya upaya untuk mencapai hasil sebaik mungkin. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna serta banyak kekurangannya. Untuk itu, tidak lupa penulis haturkan permohonan maaf yang sedalam-dalamnya, dan dengan senang hati terbuka mengharapkan saran-saran maupun kritik yang bersifat membangun demi perbaikan penulis di masa mendatang.

Ujung Pandang, Medio September 1985

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL . . . . .	i
HALAMAN PENGESAHAN . . . . .	ii
KATA PENGANTAR . . . . .	iii
DAFTAR ISI . . . . .	v
DAFTAR TABEL . . . . .	vii
DAFTAR SKEMA . . . . .	viii
<b>BAB I. PENDAHULUAN . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang . . . . .	1
1.2. Masalah Pokok . . . . .	3
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan. . . . .	3
1.4. Hipotesis Kerja . . . . .	4
1.5. Sistematika Uraian . . . . .	4
<b>BAB II. METODOLOGI . . . . .</b>	<b>6</b>
2.1. Metode Penelitian . . . . .	6
2.2. Metode Analisis . . . . .	6
2.2. Sumber Data . . . . .	6
<b>BAB III. GAMBARAN SINGKAT PERUSAHAAN C.V. "M".</b>	<b>8</b>
3.1. Sejarah berdirinya perusahaan. . . . .	8
3.2. Struktur Organisasi Perusahaan . . . . .	9
3.3. Sistem Pengawasan Pada C.V. "M". . . . .	12
3.4. Proses Pengawasan Pada C.V. "M". . . . .	16
<b>BAB IV. PENGERTIAN TENTANG PENGAWASAN, TUJUAN PENGAWASAN DAN PROSES PENGAWASAN . . . . .</b>	<b>28</b>
4.1. Pengertian Pengawasan . . . . .	28
4.2. Tujuan Pengawasan . . . . .	35

	4.3. Proses Pengawasan . . . . .	37
BAB	V. ANALISIS PELAKSANAAN PENGAWASAN C.V. "M"	54
	5.1. Analisa penyimpangan pada C.V. "M"	54
	5.2. Sebab-sebab penyimpangan . . . . .	79
	5.3. Kelemahan pelaksanaan sistem penga wasan pada C.V. "M" . . . . .	81
BAB	VI. KESIMPULAN DAN SARAN - SARAN . . . . .	86
	6.1. Kesimpulan . . . . .	86
	6.2. Saran - saran . . . . .	87
	DAFTAR PUSTAKA . . . . .	89
	LAMPIRAN . . . . .	90

## DAFTAR TABEL

		Halaman
TABEL: I	Jumlah dan Jenis peninjauan pribadi pada proyek yang diteliti 1984-1985	13
II	Laporan mingguan proyek "X" . . . . .	15
III	Rencana anggaran biaya proyek bangunan "X" di Ujung Pandang (Mrt-Jl 85)	18
IV	Rencana anggaran biaya proyek bangunan "X" Maret-Juli 1985 . . . . .	55
V	Rangkuman anggaran biaya proyek "X" Maret - Juli 1985 . . . . .	64
VI	Jenis biaya standar dalam pelaksanaan bangunan "X" Maret-Juli 1985 . .	67
VII	Biaya yang Sesungguhnya dalam pelaksanaan Bangunan "X" Maret-Juli 1985 .	69
VIII	Jenis biaya bahan langsung . . . . .	71
IX	Analisa penyimpangan penggunaan bahan langsung . . . . .	73
X	Penyimpangan biaya tenaga langsung.	75
XI	Analisa penyimpangan penggunaan tenaga kerja langsung . . . . .	76
XII	Production cost variance. . . . .	77

## DAFTAR SKEMA

	Halaman
SKEMA : 1. Struktur Organisasi Perusahaan C.V."M".	11
2. Time Schedule Bangunan "X" Mrt-Jl 1985.	23
3. Bagan Balok . . . . .	46
4. Time Schedule yang terjadi pada Bangunan "X" Maret-Juli 1985 di Ujung pandang	78



## BAB I

### P E N D A H U L U A N

#### 1.1. Latar Belakang Masalah

Telah kita ketahui bersama bahwa tujuan utama suatu perusahaan adalah untuk memperoleh profit. Untuk mewujudkan harapan tersebut, tentunya diperlukan suatu cara pengelolaan atau manajemen perusahaan yang sebaik-baiknya agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif. Dalam rangka usaha pencapaian tujuan itu, diperlukan suatu rangkaian kerja sama yang teratur antara fungsi-fungsi manajemen, di mana manajer yang membawahi fungsi tersebut haruslah dapat menjalankan fungsinya dengan koordinasi dan hubungan yang timbal balik. Fungsi-fungsi manajemen tersebut pada garis besarnya adalah sebagai berikut :

- Fungsi Perencanaan
- Fungsi Pengorganisasian
- Fungsi Penyusunan
- Fungsi Pengarahan
- Fungsi Pengawasan

Dari fungsi-fungsi tersebut di atas, maka salah satu fungsi yang menjadi masalah pokok dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam setiap perusahaan kontraktor adalah fungsi pengawasan.

Walaupun bagaimana baiknya suatu rencana yang telah dibuat tetapi tanpa dibarengi dengan pengawasan yang baik kemungkinan hasilnya tidak memuaskan. Ini disebabkan karena mungkin pelaksanaan dari rencana tersebut tidak sesuai

dengan seharusnya, sehingga tujuan dari perusahaan tidak tercapai dengan baik.

Pada perusahaan Kontraktor, sebelum mengadakan ... suatu operasi terlebih dahulu mengadakan perhitungan (anggaran) dari jumlah biaya yang akan dikeluarkan dan lamanya jangka waktu pelaksanaan proyek tersebut.

Apabila rencana-rencana yang telah dibuat tersebut tidak terlaksana sesuai yang seharusnya maka tentunya sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tidak tercapai dengan sempurna, dan kemungkinan perusahaan mengalami kerugian.

Perusahaan kontraktor C.V. "M" adalah salah satu perusahaan yang berlokasi di Ujung Pandang. Dalam mengadakan kegiatannya sering terjadi penyimpangan-penyimpangan dari rencana semula, baik jumlah biaya yang dikorbankan, maupun jangka waktu penyelesaiannya yang telah ditentukan.

Apabila suatu proyek penyelesaiannya terlambat dari waktu yang telah ditentukan dalam kontrak, maka perusahaan kontraktor yang bersangkutan akan didenda sekian persen dari jumlah nilai yang tercantum dalam kontrak.

Hal ini akan mengakibatkan jumlah biaya untuk penyelesaian proyek tersebut akan bertambah. Dengan demikian kemungkinan perusahaan tersebut tidak mencapai keuntungan yang diharapkan, bahkan dapat mengalami kerugian.

Keterlambatan penyelesaian suatu proyek, dan penyimpangan dari jumlah biaya yang dikeluarkan sering terjadi pada perusahaan kontraktor C.V. "M". Ini mungkin disebabkan karena adanya kelemahan dari pelaksanaan dari sistem pengawasan sehingga rencana yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Dengan memperbaiki pelaksanaan sistem pengawasan pada perusahaan ini maka diduga bahwa penyimpangan yang sering terjadi itu dapat dibatasi, atau minimal dapat diperkecil.

Hal ini yang mendorong penulis untuk memilih judul skripsi : FUNGSI DAN PERANAN PENGAWASAN PADA PROYEK BANGUNAN "X" PADA PERUSAHAAN KONTRAKTOR DI UJUNG PANDANG dengan menggunakan C.V. "M" sebagai obyek pembahasan.

## 1.2. Masalah Pokok

Adapun masalah pokok yang timbul dalam perusahaan kontraktor C.V. "M" adalah bagaimana memperbaiki tidak efektifnya pengawasan yang mengakibatkan pemborosan, baik, dari segi biaya maupun jangka waktu pelaksanaan proyek.

## 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana sistem pengawasan yang dilaksanakan oleh C.V. "M".
2. Untuk mencoba mengidentifikasi masalah-masalah yang dihadapi perusahaan kontraktor C.V. "M", dan sebagai atau sekaligus berusaha untuk mencari alternatif pemecahannya, khususnya yang berkaitan

dengan perencanaan dan pengawasan aktivitas kon-  
traktor.

3. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka penyelesaian studi pada jurusan manajemen, fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin di Ujung-Pandang.

#### 1.4. Hipotesis Kerja

Hipotesis yang diajukan oleh penulis adalah :

1. Diduga, bahwa penyimpangan yang terjadi pada C.V. "M" baik mengenai biaya maupun lamanya jangka waktu pelaksanaan proyek, disebabkan oleh kurang sempurnanya pelaksanaan sistem pengawasan.
2. Diduga pula, bahwa dengan memperbaiki pelaksanaan sistem pengawasan pada perusahaan ini, maka rencana-rencana dapat tercapai dengan baik, atau minimal penyimpangan dapat diperkecil.
3. Diduga lagi, bahwa alat analisis yang baik untuk sistem pengawasan ialah metode Analisa Variance.

#### 1.5. Sistematika Uraian

Sistematika uraian untuk penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I Merupakan bab pendahuluan yang berisi pembahasan tentang latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesis kerja dan sistematika uraian.

Bab II Menguraikan metode penelitian, metode analisis dan sumber data.

- Bab III Menyangkut tentang sejarah berdirinya perusahaan struktur organisasi, sistem pengawasan pada C.V. "M" dan proses pengawasan pada C.V. "M".
- Bab IV Menyangkut tentang teori yang menunjang pembahasan skripsi ini, di mana di dalamnya diterangkan pengertian pengawasan, obyek dan subyek pengawasan, tujuan pengawasan dan proses pengawasan.
- Bab V Dibahas mengenai analisa pelaksanaan fungsi pengawasan, di dalamnya di bahas mengenai penyimpangan, sebab-sebab penyimpangan, kelemahan pelaksanaan sistem pengawasan serta jalan keluarnya untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi.
- Bab VI Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dari seluruh analisa dan saran-saran yang perlu dipertimbangkan untuk ditempuh.

## BAB II METODOLOGI

### 2.1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan untuk menyusun skripsi ini adalah Deskriptif yaitu suatu penyelidikan berdasarkan studi kasus yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan dari suatu perusahaan pada saat sekarang ini, berdasarkan faktor-faktor yang nampak saja di dalam perusahaan. Dalam mengumpulkan bahan-bahan, keterangan-keterangan berupa data yang diperoleh dengan dua cara penulis tempuh ya itu :

- 2.1.1. Penelitian Lapangan (Field Research), yaitu sebagai bahan analisis masalah, penulis meneliti langsung pada perusahaan untuk memperoleh bahan informasi tentang kegiatan perusahaan.
- 2.1.2. Penelitian Kepustakaan (Library Research), dimaksudkan dengan mengadakan penelitian kepustakaan sebagai usaha untuk memperoleh keterangan baik melalui literatur-literatur, majalah-majalah maupun bahan yang berhubungan dengan topik penelitian.

### 2.2. Metode Analisis

Dalam pembahasan penulisan ini, untuk menguji dan membuktikan hipotesis dengan mempergunakan analisa varian-  
ce ( penyimpangan ).

### 2.3. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penulisan ini, adalah :

- 1) Data primer, yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dengan pimpinan perusahaan yang erat

kaitannya dengan data yang diperlukan serta data berupa dokumen-dokumen dari perusahaan yang berkaitan langsung dengan penulisan ini.

- 2) Data Sekunder, yaitu data tentang perusahaan - yang diteliti yang berasal dari luar perusahaan.

### BAB III

## GAMBARAN SINGKAT TENTANG PERUSAHAAN C.V. "M"



### 3.1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan Kontraktor C.V. MULIA didirikan oleh NY. MULIANI ALIM FACHRI tahun 1979 di Jalan Kalampeto 65A-12 Kotamadya Ujung Pandang, Sulawesi Selatan, dan lokasi-perusahaan ini tetap sampai saat penulis mengadakan peneli-tian. Bentuk hukum perusahaan ini adalah C.V. dan terdaftar pada Surat Izin Kotamadya Tingkat II Ujung Pandang - No. 2145/C/V/c/PREK/79. Serta Surat Izin Usaha Perdagangan pada Departemen Perdagangan No. 5565/PM/XX/1/NAS.

Dengan melihat perkembangan di masa sekarang ini yang sama kin meningka t di tanah air Indonesia ini, ber-kat adanya program pemerintah yang dituangkan dalam tahap-an REPELITA, maka oleh pihak pimpinan perusahaan merasa -berkewajiban untuk ikut berpartisipasi dalam rangka mensuk-seskan usaha pemerintah di bidang pembangunan sehingga -pimpinan perusahaan mengambil keputusan untuk melibatkan -kegiatannya pada usaha pemborong yang daerah operasinya di-mulai di Kotamadya Tingkat II Ujung Pandang.

Perlu dijelaskan, bahwa perusahaan C.V. "M" di -samping usahanya di bidang kontraktor, juga bergerak dalam bidang usaha lain, diantaranya Leveransir, pengangkutan, -walaupun dalam tubuh C.V. "M" ini terdapat berbagai ragam jenis usaha, akan tetapi masing-masing usahanya tersebut -dikelola secara terpisah menurut jenisnya sesuai dengan -policy (kebijaksanaan) direktur perusahaan.



Dalam hal ini penulis hanya akan melihat dan mengambil atau menganalisa satu jenis kegiatan saja, yaitu menyangkut usaha di bidang kontraktor.

Perusahaan C.V. "M" ini didirikan atas dasar kesepakatan dan persetujuan dari para anggota, keluarga, sehingga dengan demikian pesero-peseronya terdiri atas mereka yang ada hubungan keluarga, untuk turut menanam modalnya dalam perusahaan ini.

### 3.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Salah satu faktor yang harus diperhatikan untuk mencapai sesuatu dengan sebaik-baiknya adalah organisasi yang baik, organisasi tidak lain adalah sekelompok orang-orang yang melakukan perserikatan untuk suatu kerja sama yang baik dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan dan disepakati bersama.

Secara garis besarnya Struktur Organisasi Perusahaan dari C.V. "M", sebagai berikut :

- a. Direktur perusahaan, dalam hal ini duduk sebagai pesero pengurus bertugas dan sekaligus membawahi semua kegiatan yang ada dalam perusahaan. Direktur bertanggung jawab atas maju mundurnya perusahaan pada umumnya.
- b. Wakil direktur membantu direktur dalam menjalankan tugasnya sehari-hari.
- c. Kepala bagian administrasi/keuangan bertugas untuk melancarkan administrasi perusahaan dan keuangan seperti perencanaan anggaran perusahaan, dan men-

carikan dana perusahaan apabila dibutuhkan dan begitu pula bendahara perusahaan.

Untuk memperlancar kegiatan administrasi dan keuangannya, maka kegiatan tersebut diperlengkapi 2 seksi yakni :

- 1) Seksi bendahara/kasir, yaitu yang menerima, menyimpan dan mengeluarkan uang.
- 2) Seksi pembukuan yang mengurus pembukuan dan mencatat seluruh transaksi-transaksi yang terjadi dalam suatu periode tertentu.

d. Kepala Bagian Teknik bertugas melaksanakan penyusunan R A B (Rencana Anggaran Biaya) dari kontrak pekerjaan, menyusun daftar analisa rencana kerja, menyusun time schedule terhadap pelaksanaan pekerjaan; Untuk memperlancar tugas dalam bidang teknik maka bagian ini dibantu oleh 2 seksi yaitu :

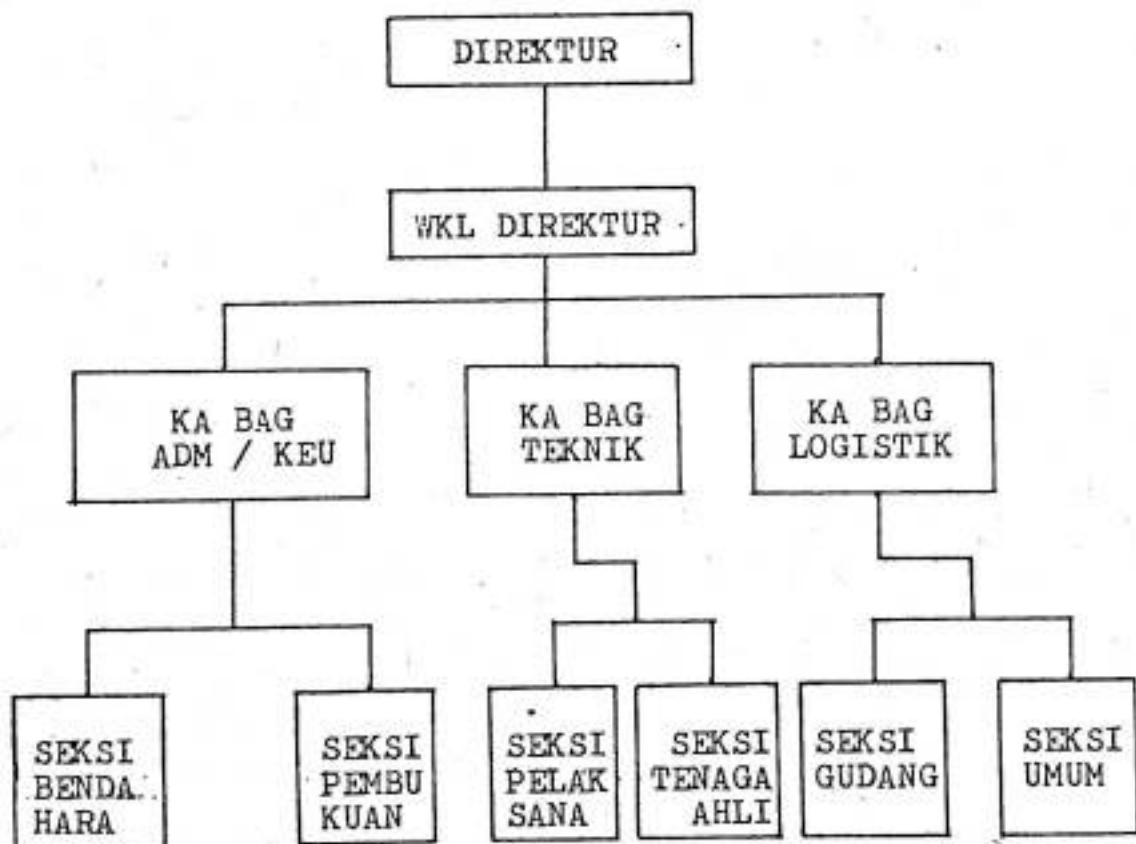
- 1) Seksi pelaksana, yaitu mengatur pelaksana tugas buruh-buruh yang menjalankan tugasnya di proyek
- 2) Seksi tenaga ahli yang mengatur desain pelaksanaan proyek, yang berhubungan dengan pelaksanaan teknik pekerjaan.

e. Kepala Bagian Logistik, bertugas mendatangkan bahan dari tempat pembelian ke gudang penyimpanan dan akhirnya bahan tersebut sampai ke lokasi proyek. Untuk memperlancar tugas dalam bidang logistik; maka bagian ini dibantu oleh 2 seksi yaitu :-

- 1) Seksi gudang mengurus barang-barang yang masuk dan yang keluar dari gudang.
- 2) Seksi Umum bertugas mengurus barang-barang inventaris perusahaan.

Adapun struktur organisasi yang dimiliki perusahaan ini adalah struktur organisasi yang berbentuk pola organisasi garis. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi perusahaan kontraktor C.V. "M" dapat dilihat pada skema I.

S K E M A I  
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN C.V. "M"



Sumber : Bagian Administrasi Perusahaan C.V. "M"

### 3.3. Sistem Pengawasan pada C.V. "M"

Dalam pelaksanaan sistem pengawasan pada C.V. "M" dipergunakan :

- Pengawasan preventip
- Pengawasan repressip

Jadi sebenarnya C.V. "M" mengabungkan kedua sistem pengawasan tersebut.

Pengawasan preventip pada C.V. "M" dapat dilihat sebagai berikut :

- 1) Prosedue-prosedure terhadap pembelian bahan, pembayaran leveransir, gaji buruh dan sebagainya.
- 2) Adanya keharusan melaporkan segala kegiatan-kegiatan petugas lapangan secara berkala, sehingga dengan demikian penyimpangan yang terjadi cepat diketahui.
- 3) Adanya sanksi terhadap penerima bahan untuk menggantikan bahan yang dipergunakan yang melebihi dari anggaran yang telah ditentukan.

Dengan adanya pengawasan preventip ini diharapkan penyimpangan-penyimpangan dapat dicegah atau diatasi.

Namun pada kenyataannya pengawasan preventip pada C.V. "M" tidak cukup karena masih banyak terjadi penyimpangan baik karena kelalaian, maupun karena memang kecurangan yang dilakukan oleh petugas. Oleh sebab itu C.V. "M" di samping cara-cara pengawasan preventip, juga melakukan pengawasan repressip. Pengawasan repressip ini diadakan jika diketemukan fakta-fakta adanya penyimpangan atau penyelewengan.

### 3.3. Sistem Pengawasan pada C.V. "M"

Dalam pelaksanaan sistem pengawasan pada C.V. "M" dipergunakan :

- Pengawasan preventip
- Pengawasan repressip

Jadi sebenarnya C.V. "M" mengabungkan kedua sistem pengawasan tersebut.

Pengawasan preventip pada C.V. "M" dapat dilihat sebagai berikut :

- 1) Prosedue-prosedure terhadap pembelian bahan, pembayaran leveransir, gaji buruh dan sebagainya.
- 2) Adanya keharusan melaporkan segala kegiatan-kegiatan petugas lapangan secara berkala, sehingga dengan demikian penyimpangan yang terjadi cepat diketahui.
- 3) Adanya sanksi terhadap penerima bahan untuk menggantikan bahan yang dipergunakan yang melebihi dari anggaran yang telah ditentukan.

Dengan adanya pengawasan preventip ini diharapkan penyimpangan-penyimpangan dapat dicegah atau diatasi.

Namun pada kenyataannya pengawasan preventip pada C.V. "M" tidak cukup karena masih banyak terjadi penyimpangan baik karena kelalaian, maupun karena memang kecurangan yang dilakukan oleh petugas. Oleh sebab itu C.V. "M" di samping cara-cara pengawasan preventip, juga melakukan pengawasan repressip. Pengawasan repressip ini diadakan jika diketemukan fakta-fakta adanya penyimpangan atau penyelewengan.

Sebagaimana telah kami sebutkan sebelumnya bahwa-  
untuk mendapatkan fakta-fakta maka harus melalui cara-cara  
yaitu : peninjauan pribadi, laporan lisan dan laporan ter-  
tulis.

- Peninjauan pribadi.

Yang kami maksudkan peninjauan pribadi adalah pe-  
ninjauan yang secara langsung yang dilaksanakan oleh  
Direktur dan Manager-manager. Peninjauan secara lang-  
sung ini dilaksanakan untuk melihat dari dekat hasil ke-  
giatan-kegiatan dari petugas lapangan. Dalam C.V. "M"  
peninjauan secara langsung ini tidak terlalu banyak di-  
laksanakan, mungkin disebabkan karena kesibukan pimpin-  
an atau terlalu mempercayai kordinator proyek.

Dari 6 (enam) proyek yang menjadi obyek tersebut  
dapat dilihat pada tabel I sebagai berikut :

TABEL I

JUMLAH DAN JENIS PENINJAUAN PRIBADI  
PADA PROYEK YANG DITELITI PERIODE 1984-1985

Proyek yang diteliti		Kunjungan Pribadi			Jml.
		Direktur	Bag.Teknik	Bag.Logistik	
Gedung	5 bulan	3	5	2	10
Jalanan	5 bulan	5	4	2	11
Gedung	4 bulan	3	2	1	6
Gedung	3 bulan	2	3	-	5
Timbunan	2 bulan	1	2	1	4
Gedung	4 bulan	2	3	-	5
Jumlah		16	19	6	41

Sumber : C.V. "M" data telah diolah.

Dengan melihat kunjungan pribadi pada proyek yang di ambil datanya terdapat 41 kali saja selama 23 bulan. Jadi rata-rata setiap 1/2 bulan hanya satu orang pimpinan mengadakan kunjungan langsung pada proyek tersebut. Kunjungan tersebut umumnya, dari ketiga manajer dan manajer teknik yang paling banyak berkunjung yaitu sebanyak 19 kali dibandingkan dengan manajer logistik yang hanya 6 kali saja.

- Laporan Lisan

Dalam C.V. "M" laporan lisan biasanya dilakukan oleh manajer-manajer. Laporan ini diberikan karena adanya suatu hal yang dianggap penting yang akan dikerjakan atau sesuatu hal yang sulit dipecahkan. Laporan lisan ini diminta oleh pimpinan untuk mengetahui pelaksanaan pekerjaan proyek yang sedang dikerjakan, dan pemecahan masalah yang dihadapi dalam proyek tersebut.

- Laporan Tertulis

Dalam C.V. "M", diharuskan membuat laporan tertulis yang dapat dibagi atas :

1. Laporan berkala, berupa laporan mingguan, laporan bulanan, laporan triwulan dan sebagainya.
2. Laporan pada hal-hal yang bersifat khusus yaitu, laporan yang dibuat oleh karena adanya hal-hal yang bersifat istimewa di luar rencana semula.

1) Laporan berkala

Dalam C.V. "M", laporan berkala diharuskan -



dibuat tiap minggu, maupun pada kenyataan sering ada-proyek yang baru mengirimkan laporan pada akhir bulan. Laporan berkala ini merupakan laporan yang menjadi alat - pengawasan dari jauh bagi pimpinan, untuk menilai pekerjaan bawahan. Sebagai contoh dari laporan mingguan dapat dilihat pada tabel 2.

TABEL II

LAPORAN MINGGUAN PROYEK YZ PADA MINGGU XX

NO.	JENIS PEKERJAAN	BOBOT %	Kemajuan Fisik %
		%	Bobot Tertimbang
		%	Kumulatif
A .	Pekerjaan Persiapan	1,484	100
B .	Pekej. Galian Tanah/Pasir	2,968	100
C .	Pek. Pondasi / Beton	18,052	100
D .	Pek. Dinding/Plester	15,470	100
E .	Pekerjaan Lantai	5,887	75
F .	Pek.Kap,Plapond&Sanitas	28,376	100
G .	Pek. Pintu,Jendela & kaca	8,733	25
H .	Pek. Instalasi listrik	2,584	50
I .	Pek. cat dan kapuran	4,917	50
J .	Pekerjaan lain - lain	0,165	--
J u m l a h		100,00	85,413

Sumber : Bagian Lapangan dan telah diolah C.V. "M"

Dengan adanya data laporan yang dikirim ini maka pimpinan dapat mengikuti perkembangan pelaksanaan proyek.

2) Laporan pada hal-hal yang bersifat khusus.

Laporan ini dibuat bila dalam proyek terjadi suatu hal diluar perhitungan semula . Umpamanya



Karena rusaknya jembatan yang selalu dilalui mobil-pengangkutan bahan sehingga proyek dapat mengakibatkan terlambat, dan mungkin akan menghambat kemajuan-penyelesaian pekerjaan proyek tersebut.

#### 4.3. Proses Pengawasan Pada C.V. "M"

Proses pengawasan dari C.V. "M" juga melalui phase phase sebagai berikut :

- 1) Membuat anggaran/rencana
- 2) Mengadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan.
- 3) Mengadakan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan

Phase-phase ini akan kami terangkan satu persatu :

##### 1. Membuat anggaran/rencana

Dalam pembahasan ini kami akan dititik beratkan pada :

- anggaran biaya
- anggaran waktu pelaksanaan
- rencana hasil produksi

Anggaran biaya pada C.V. "M", dan yang akan kami bahas disini yaitu :

- anggaran bahan
- anggaran tenaga kerja
- harga satuan bahan yang akan di-

gunakan untuk rencana biaya pada C.V. "M", - dan mempermudah penganalisaan maka kami cam-

tumkan salah satu anggaran biaya proyek pem-  
angunan Gedung "X".

Anggaran biaya ini merupakan pengangan bagi pelak-  
sanaan dalam melaksanakan tugasnya.

Anggaran ini di buat oleh staff ahli dari C.V."M"  
yang mempunyai hubungan dengan pelaksanaan suatu proyek.  
Anggaran biaya yang kami maksudkan di atas dapat dilihat  
pada tabel berikut ini.

Anggaran tersebut disusun berdasarkan pengalaman  
dan perhitungan secara tehnik, maka penulis hanya mengam-  
bil 1 (satu) macam pekerjaan, sebagai sample karena sifat  
dari pekerjaan itu sama hanya volume pekerjaan yang ber-  
beda.

RENCANA ANGGARAN BIAYA PROYEK BANGUNAN "X"  
DI UJUNG PANDANG

URAIAN PEKERJAAN	VOLUME	H A R G A	
		SATUAN (Rp)	TOTAL (Rp)
1	2	3	4
<u>PEKERJAAN PERSIAPAN</u>			
Direksi Keet	LS	-	130.000,--
Pengukuran/Bouw plank	LS	-	38.000,--
Keamanan, P 3 K dll	LS	-	15.000,--
		Jumlah :	<u>183.000,--</u>
<u>PEK. GALIAN TANAH/PASIR</u>			
Galian Tanah Pondasi	212,40 m3	975,--	207.000,--
Timbunan Kembali	53,10 m3	975,--	51.772,50
Pasir Urungan	306,21 m3	2.190,--	670.599,90
		Jumlah :	<u>929.462,40</u>
<u>PEK. PONDASI/BETON</u>			
Pasangan batu kosong	56,61 m3	12.025,--	680.735,25
Pondasi batu gunung 1:½:5	186,91 m3	25.701,--	4.803.957,08
Beton bertulang 1:2:3	9,70 m3	182.800,--	1.773.166,08
Pek. rabat beton 1:3:5	26 m2	5.237,50	136.175,--
Beton bertulang 1:1½:2½	4,54 m3	193.597,77	878.933,87
Pek. rabat kerikil	27,20 m3	895,--	24.344,--
		Jumlah :	<u>8.297.311,21</u>
<u>PEK. DINDING/PLESTER</u>			
Pekerjaan tembok 1:½:5	86,80 m3	29.251,70	2.539.047,56
Pekerjaan tembok 1 : 2	17,25 m3	43.882,39	756.971,22
Plesteran 1:½:5	1.291,36 m2	4.438,70	5.731.959,63
Plesteran 1 : 2	175,75 m2	1.600,25	281.243,93
Plesteran 1 : 3	83,42 m2	1.069,90	89.251,05
		Jumlah :	<u>9.398.473,39</u>
<u>PEK. LANTAI/PORSELIN</u>			
Lantai ubin PC abu-2 20x20	381,88 m2	3.484,25	1.330.565,39
Lantai ubin badak	8,25 m2	4.734,25	39.057,56
Lantai ubin wafel	11,66 m2	4.734,25	55.201,35

1	2	3	4
! Pas. Plint PC 20 x 15	! 238,9 m2!	3.689,25!	881.361,82
! Pas. Tegel porselin	! 45,75 m2!	7.684,25!	<u>351.554,43</u>
		Jumlah :	<u>12.657.740,55</u>

! PEK. KAP. PLAPOND & SANITASI

! Pek. Kuda-kuda/gording	! 7,68 m3!	170.600,--!	1.340.928,--
! Pek. Kosen pintu/jendela	! 3,46 m3!	258.312,50!	893.761,25
! Pek. Rangka plapond	! 5,35 m3!	150.575,-!	805.576,25
! Pek. Plapond Eternit	! 535,-- m2!	2.535,-!	1.356.225,-
! Pek. Lisplank asbes	! 51,5 m2!	7.031,-!	362.096,50
! Pek. Leis plapond	! LS!	-!	100.000,--
! Pas. atap seng BJLS 0,35	! 597,50 m2!	3.062,50!	1.829.843,75
! Pas. talang air hujan	! 98 m!	4.031,25!	395.062,50
! Pas. seng nok	! 185 m!	1.017,-!	188.145,-
! Pek. pipa talang	! 46 m!	2.000,-!	92.000,-
! Pek. Peresapan air hujan	! 16 bh!	2.000,-!	32.000,-
! Pek. Saluran air hujan	! 197 m!	2.500,-!	492.500,-
! Pek. Septictank	! 1 bh!	75.000,-!	75.000,-
! Pas. kolam air bersih (bak)	! 7 bh!	20.000,-!	<u>140.000,-</u>
		Jumlah :	<u>18.103.138,25</u>

! PEK. PINTU/JENDELA/KACA DAN PENGGANTUNG

! Pek. pintu teakwood	! 28,42 m2!	30.525,-!	867.520,50
! Pek. kisi-kisi jendela/Jls.	! 68,42 m2!	28.665,-!	1.961.259,30
! Pas. kaca 3 mm	! 34,13 m2!	7.500,-!	255.975,-
! Pas. kaca 5 mm	! 38,22 m2!	10.000,-!	382.200,-
! Pas. Nako lengkap dgn terali!	287 dn!	1.000,-!	287.000,-
! Pas. kunci dan penggantung	! LS!	-!	130.000,-
! Pek. pintu panil	! 10,38 m2!	27.587,50!	<u>291.875,75</u>
		Jumlah :	<u>4.175.830,55</u>

! PEK. INSTALASI LISTRIK & AIR

! Pas. sekring kas	! 1 bh!	9.000,-!	9.000,--
! Pas. intalasi dalam	! LS!	-!	150.000,--
! Pas. lampu pijar 25 watt	! 13 bh!	750,-!	9.750,--
! Pas. lampu TL 2 x 20 watt	! 13 bh!	10.000,-!	130.000,--
! Pas. Lampu TL 1 x 20 watt	! 7 bh!	3.500,-!	24.500,--

1	2	3
Pas. stop kontak	15 bh	750,- 11.250,--
Pas. sakelar	18 bh	750,- 13.500,--
Penyambung aliran listrik	LS	- 150.000,--
Pasang instalasi air	LS	- 100.000,--
	Jumlah :	<u>598.000,--</u>
<b>PEKERJAAN CAT DAN KAPUR</b>		
Pek. Cat dasar / meni	231,82 m <sup>2</sup>	674,- 156.246,68
Pek. Cat tembok	1.831,37 m <sup>2</sup>	800,- 1.465.096,-
Pek. acian	1.291,32 m <sup>2</sup>	.250,- 322.830,--
Pek. cat kayu	231,82 m <sup>2</sup>	1.105,- 256.161,10
Pek. teak oil/vernisi	55,85 m <sup>2</sup>	294,50 16.447,82
Pek. residu	LS	- 31.000,--
	Jumlah :	<u>2.247.781,60</u>
<b>PEKERJAAN LAIN-LAIN</b>		
Pek. Meja dapur	2 bh	50.000,- 100.000,--
Pas. closet jongkok	7 bh	30.000,- 210.000,--
Pembersihan	LS	- 50.000,--
	Jumlah :	<u>360.000,--</u>

**R E K A P I T U L A S I :**

I. PEKERJAAN PERSIAPAN . . . . .	Rp.	183.000,--
II . PEKERJAAN GALIAN TANAH . . . . .	Rp.	929.462,40
III . PEKERJAAN PONDASI/BETON . . . . .	Rp.	8.297.311,21
IV . PEKERJAAN DINDING/PLESTER . . . . .	Rp.	9.398.473,39
V. PEKERJAAN LANTAI/PORSELIN . . . . .	Rp.	2.657.740,55
VI . PEKERJAAN PLAPOND, KAP DAN SANITASI . . . . .	Rp.	8.103.103,25
VII . PEKERJAAN INSTALSI LISTRIK DAN AIR . . . . .	Rp.	598.000,--
VIII. PEKERJAAN PINTU/JENDELA/KACA DAN PENGANTUNG . . . . .	Rp.	4.175.830,55
IX . PEKERJAAN CAT DAN KAPUR . . . . .	Rp.	2.247.781,60
X . PEKERJAAN LAIN - LAIN . . . . .	Rp.	360.000,--
	TOTAL REAL COST . . . . .	<u>Rp. 36.950.737,95</u>
	TOTAL REAL COST . . . . .	Rp. 36.950.737,95
	JASA + RESIKO 10 % . . . . .	Rp. 3.695.073,79
	P P N 10 % . . . . .	Rp. 4.064.581,17
	T O T A L . . . . .	<u>Rp. 44.710.392,91</u>
	DIBULATKAN . . . . .	<u>Rp. 44.710.400,--</u>

Rencana waktu pelaksanaan pekerjaan suatu proyek biasanya telah tercantum dalam kontrak yang telah dibuat, seperti pada Bangunan "X" telah ditentukan waktunya selama 4 ( empat ) bulan.

Agar supaya proyek tersebut dapat selesai pada waktunya, maka pimpinan perusahaan harus memperhitungkan waktu tersebut menurut tahap-tahap pelaksanaan pekerjaan.

Waktu pelaksanaan pekerjaan suatu proyek ditentukan oleh tenaga kerja dan tahap-tahap pelaksanaan pekerjaan tersebut. Umpamanya, pekerjaan X tidak dapat dilaksanakan sebelum selesai pekerjaan A.

Ketetapan mengenai waktu ini sangat penting karena menyangkut masalah biaya dan nama baik perusahaan. Keterlambatan penyelesaian suatu proyek yang dikerjakan akan didenda 1 0/00 (seperseribu) setiap hari dan paling tinggi 5 % dari nilai kontrak pada suatu proyek yang dikerjakan.

Pengawasan mengenai waktu pelaksanaan pekerjaan pada C.V. "M" memakai Bagan Balok. Sebagai contoh kami memperlihatkan Bagan Balok yang sederhana saja atas proyek Bangunan "X" pada gambar 4.

Bagan Balok ini di buat hanya berdasarkan jenis pekerjaan secara garis besarnya yaitu 10<sup>1</sup> (sepuluh) kegiatan:

- |                                |          |
|--------------------------------|----------|
| - Pekerjaan persiapan          | 2 minggu |
| - Pekerjaan galian tanah/pasir | 2 minggu |
| - Pekerjaan pondasi/beton      | 7 minggu |
| - Pekerjaan dinding/plester    | 6 minggu |

- Pekerjaan kap,plapond dan sanitasi 5 minggu
- Pekerjaan lantai/porselin 2 minggu
- Pek. Pintu/jendela/kaca & penggantung 2 minggu
- Pekerjaan instalasi listrik dan air 5 minggu
- Pekerjaan cat dan kapuran 6 minggu
- Pekerjaan lain-lain/pembersihan 6 minggu

Jumlah keseluruhan 43 minggu atau 10  $\frac{3}{4}$  bulan.

Oleh karena adanya urutan pekerjaan yang bisa dikerjakan bersama maka penyelesaian pekerjaan atas proyek tersebut ini dapat diselesaikan selama 4 bulan saja.

SKEMA 2-

THE SCHEDULE : PEKERJAAN PERENCANAAN LANTARAN NYA  
DI BUNG PANDANG GAMBESI CALANG

NO.	URAIAN PEKERJAAN	PERENCANAAN PERENCANAAN PADA BULAN KE			
		I	II	III	IV
I	PEKERJAAN PERENCANAAN	1	1	1	1
II	PEKERJAAN GALIAN TANAH/PASIR	1	1	1	1
III	PEKERJAAN FONDASI/BETON	1	1	1	1
IV	PEKERJAAN DINDING/PLASTER	1	1	1	1
V	PEKERJAAN KAF, PLAFOND DAN SIKAT/SI	1	1	1	1
VI	PEKERJAAN LANTAI/PERSEFIN	1	1	1	1
VII	PEK. PINTU/JERAMBA/ELEKTRISASISIRING	1	1	1	1
VIII	PEKERJAAN INSTALASI LISTRIK/IR	1	1	1	1
IX	PEKERJAAN CAT DAN K/PURAN	1	1	1	1
X	PEKERJAAN LAIN-LAIN/PERENCANAAN	1	1	1	1

Disusun : G.V. dan di ajukan pada tanggal



### Standar Hasil Produksi.

Standar hasil produksi adalah suatu standar mengenai hasil produksi baik mengenai kuantitas maupun kualitas hasil produksi telah tertentu yang akan di capai - yaitu suatu bangunan dengan berdasarkan bestek dan gambar.

Standar kualitas hasil produksi ini juga sangat penting karena di samping pengawasannya dilaksanakan oleh perusahaan juga dilaksanakan oleh pemesan bangunan tersebut. Jika proyek yang di buat adalah milik pemerintah, maka pengawasannya dilaksanakan oleh pemerintah.

Apabila hasil telah selesai dan di tolak oleh pemesan, karena mutu atau kualitasnya tidak sesuai dengan bestek maka bangunan tersebut akan dibongkar.

Akibatnya perusahaan kontraktor tersebut akan mengalami tambahan biaya atau keterlambatan penyelesaian proyek. Jadi kualitas bangunan yang kan dikerjakan benar-benar harus disesuaikan dengan bestek dan gambar yang telah ditentukan.

### 2. Mengadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Proses pengawasan selanjutnya adalah mengadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan. phase ini dilaksanakan apabila proyek sedang berjalan. Proses penilaian adalah menilai apakah pelaksanaan pekerjaan dikerjakan sesuai dengan yang telah direncanakan semula.

Proses penilaian pada C.V. "M" meliputi :

- Penilaian atas biaya yang dikeluarkan yaitu -

- volume pemakaian bahan, harga satuan bahan -  
dan jumlah biaya pada tiap jenis pekerjaan.
- Penilaian atas waktu pelaksanaan.
  - Penilaian atas hasil pekerjaan.

#### Penilaian atas biaya

Penilaian atas biaya yang dikeluarkan adalah mengadakan perbandingan antara jumlah biaya yang sebenarnya dikeluarkan dengan biaya yang direncanakan. Dalam hal ini maka penilaian dilakukan pada volume pemakaian bahan, harga satuan bahan, dan biaya tenaga kerja.

Untuk mengadakan penilaian ini harus ada data yang diperoleh sebagai bahan perbandingan data ini diperoleh dari laporan yang dikirimkan dari proyek.

Pentingnya laporan yang harus dikirimkan dari proyek sesuai dengan waktunya. Namun sesuai informasi bahwa banyak proyek yang terlambat mengirimkan laporannya atau tidak sama sekali. Dengan terlambatnya pengiriman laporan - penyimpangan yang terjadi tidak cepat diketahui sehingga dapat berlangsung lama.

Penilaian atas waktu pelaksanaan pekerjaan.

Jika ternyata dalam penyelesaian suatu jenis pekerjaan melebihi dari waktu yang direncanakan maka ada kecenderungan proyek tersebut-

dan berusaha mengatasinya.

Untuk mengimbangi keterlambatan jenis pekerjaan yang telah lalu, maka harus diusahakan agar mempercepat penyelesaian pekerjaan berikutnya. Sebagai contoh :

Untuk pekerjaan tanah dan batu direncanakan tiga bulan tetapi kenyataannya pekerjaan tersebut baru selesai 3 bulan 15 hari.

Untuk mengatasi keterlambatan ini maka pekerjaan yang lain harus dipercepat dengan memakai tenaga kerja yang lebih banyak.

Penilaian atas hasil pekerjaan.

Penilaian atas hasil pekerjaan adalah - menilai apa yang telah diselesaikan, apakah sesuai dengan standar atau tidak. Penilaian kualitas pekerjaan pada C.V. "M" sendiri juga ada team dari pemilik untuk memeriksa apakah hasil pekerjaan itu sesuai dengan perjanjian dalam kontrak. Apabila mutu tidak sesuai dengan yang telah ditentukan, maka bangunan tersebut akan dibongkar kembali.

Jika hal ini terjadi maka resikonya adalah tambahan biaya dan keterlambatan penyelesaian proyek tersebut.

### 3. Mengadakan tindakan perbaikan.

Tindakan perbaikan dilaksanakan bila - ternyata ada terjadi penyimpangan dalam pe-



## BAB IV

### BEBERAPA PENGERTIAN TENTANG PENGAWASAN, TUJUAN PENGAWASAN DAN PROSES PENGAWASAN

#### 4.1. Pengertian Pengawasan

##### a. Beberapa pengertian pengawasan

Para ahli management dan administrasi banyak memberikan pengertian dari pada pengawasan.

Di bawah ini penulis mengutip beberapa pendapat para ahli tersebut tentang definisi pengawasan sebagai berikut :

George R.Terry, seperti yang dikutip oleh M.Manullang dalam bukunya Dasar-dasar Manajemen - adalah :

"Control is to determine what is accomplished, evaluate it, and apply corrective measure, if needed, to insure result in keeping with the plan."<sup>1</sup>

Sementara penulis Indonesia, yakni S.P. Siagian - juga memberikan pengertian pengawasan sebagai berikut :

"Pengawasan ialah : Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya."<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>M.Manullang, Dasar-dasar Manajemen (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982), hal.172.

<sup>2</sup>Sondang P.Siagian, Filsafat Administrasi (Jakarta : Gunung Agung, 1981), halaman 135.

Winardi memberikan pengertian sebagai berikut :

"Pengawasan berarti : mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi-kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif - sehingga hasil pekerjaan sesuai-dengan rencana-rencana."<sup>3</sup>

Hartanto mengemukakan pengertian tentang pengawasan sebagai berikut :

"Pengawasan adalah usaha untuk menyesuaikan pelaksanaan dengan rencana semula. Jika management-bisa mendapat informasi-informasi yang hangat dan up-to-date maka para managers bisa mengadakan tindakan-tindakan koreksi sebelum kesalahan menjadi serius."<sup>4</sup>

#### b. Obyek dan Subyek Pengawasan

Jika pengawasan itu digolongkan atas obyek - maka dapat digolongkan atas bidang-bidang :

##### 1) Bidang produksi

Dalam bidang produksi maka pengawasan dapat di-tujukan atas sejumlah dan mutu barang yang diha-silkan.

##### 2) Bidang Keuangan

Dalam bidang keuangan, pengawasan dapat dituju-kan terhadap biaya produksi, penghasilan perusa-haan, likwitas dan sebagainya.

---

<sup>3</sup> Winardi, Asas-asas Manajemen (Bandung: Alumni, 1983), halaman 379

<sup>4</sup> D. Hartanto, Akuntansi Untuk Usahawan (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, - 1981), halaman 167.

### 3) Bidang Waktu

Pengawasan dibidang waktu bermaksud untuk menentukan apakah dalam menghasilkan suatu hasil sesuai dengan waktu yang direncanakan atau tidak.

### 4) Pengawasan dibidang manusia dan kegiatannya

dalam pengawasan dibidang ini bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang dijalankan oleh bawahan sesuai dengan instruksi, tata kerja, dan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengawasan ditinjau dari subyeknya adalah pengawasan atas dasar siapa yang mengadakan pengawasan tersebut.

Pengawasan dari sudut ini dapat dibedakan atas :

#### 1) Pengawasan Intern

Dengan pengawasan intern dimaksudkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya. Pengawasan semacam ini sering disebut pengawasan vertikal atau pengawasan formal.

#### 2) Pengawasan Extern

Dalam pengawasan ini, orang-orang yang melakukan pengawasan adalah orang luar pengawasan yang bersangkutan. Pengawasan ini sering disebut pengawasan informal.

### C. Prinsip Pengawasan

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan. Prinsip pengawasan tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :

#### 1) Prinsip Pokok

##### a. Adanya rencana tertentu

prinsip ini merupakan suatu keharusan karena rencana itu merupakan standar atau alat pengukur dari pekerjaan dilaksanakan bawahan. Rencana rencana tersebut menjadi petunjuk apakah pelaksanaan pekerjaan berhasil atau tidak.

##### b. Adanya pemberian instruksi serta wewenang kepada bawahan. Prinsip ini juga merupakan keharusan yang perlu agar sistem pengawasan itu memang benar-benar efektif dilaksanakan. Wewenang dan instruksi yang jelas harus diberikan kepada bawahan, karena berdasarkan itu lah dapat diketahui apakah bawahan sudah menjalankan tugas-tugas dengan baik atau tidak.

#### 2) Selain prinsip pokok tersebut di atas, maka suatu sistem pengawasan haruslah pula mengandung prinsip-prinsip sebagai berikut :

##### a. Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan-kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.





- b. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
- c. Fleksibel.
- d. Dapat merefleksir pola organisasi.
- e. Ekonomis.
- f. Dapat dimengerti.
- g. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif

.<sup>5</sup>

d. Cara-cara Pengawasan

Jika ditinjau dari segi waktu diadakan pengawasan, maka sistem pengawasan itu dapat berbentuk :

1. Pengawasan preventip yaitu pengawasan yang dilakukan sebelum terjadi penyimpangan. Jadi sistem pengawasan ini merupakan tindakan pencegahan agar tidak terjadi penyimpangan. Sistem pengawasan ini berupa peraturan-peraturan prosedur yang harus dilalui, sanksi-sanksi dan sebagainya.
2. Pengawasan repressip yaitu pengawasan setelah sudah dijalankan, dan ternyata ada penyimpangan dari rencana tersebut.

Untuk mengetahui adanya penyimpangan setelah rencana semula, harus diperoleh fakta-fakta sebagai alat untuk mengadakan pengawasan.

---

<sup>5</sup>M. Manullang, Op.Cit, halaman 178.

Ada beberapa cara yang dipakai dalam mengumpulkan fakta tersebut yaitu :

- "1. Peninjauan pribadi
2. Interview atau laporan lisan
3. Laporan tertulis
4. Laporan dan pengawasan terhadap hal-hal yang bersifat istimewa."<sup>6</sup>

Dalam buku filsafat administrasi disebutkan bahwa administrasi dan management mempunyai dua-macam teknik pengawasan yaitu :

- "1. Pengawasan langsung
2. Pengawasan tidak langsung."<sup>7</sup>

Yang di maksud dengan pengawasan langsung - ialah pimpinan perusahaan mengadakan sendiri - pengawasan terhadap kegiatan yang sedang berjal-an, tidak mungkin selalu dapat menjalankan peng-awasan langsung tersebut.

Yang di maksud dengan pengawasan tidak lang-sung adalah pengawasan jarak jauh. Pengawasan i-ni dilakukan melalui laporan yang disampaikan - oleh bawahan.

Laporan ini dapat berbentuk : tulisan, lisan dan wawancara ..

---

<sup>6</sup>M. Manullang, Op.Cit., halaman 178

<sup>7</sup>Sondang P. Siagian, Op.Cit., halaman 139.

Kelemahan dari pengawasan tidak langsung adalah bahwa sering para bawahan tidak melaporkan keadaan yang sebenarnya. Dengan perkataan lain bahwa bawahan mempunyai kecenderungan untuk melaporkan hal-hal yang positif saja yang diduga akan menyenangkan atasannya,

Jika hal-hal positif saja yang dilaporkan, atasan tidak mengetahui keadaan sesungguhnya sehingga bisa mengakibatkan pengambilan keputusan yang salah.

Untuk mendapatkan gambaran yang tepat dan mempunyai prospektif, pimpinan sering lebih perlu mengetahui hal yang negatif, terutama kegagalan yang akan dihadapi serta masalah yang belum terpecahkan.

Jadi pengawasan tidak berjalan dengan baik apabila hanya tergantung pada laporan saja, karena itu pengawasan tidak langsung tidak cukup.

Sebaiknya pimpinan perusahaan mengabungkan teknik pengawasan tidak langsung dalam melaksanakan fungsi pengawasan. Dengan mengombinasikan satu dengan lainnya, kesulitan yang ada lebih dapat diatasi.

#### 4.2. Tujuan Pengawasan

Tujuan pengawasan adalah berusaha mengidentifikasi penyimpangan antara rencana yang telah ditentukan dan realisasi pelaksanaannya. Jadi dapat dikatakan bahwa tujuan pengawasan itu melihat apakah ada penyimpangan yang terjadi dari rencana atau tidak.

Dengan melihat pengertian pengawasan kami dapat juga katakan bahwa tujuan pokok dari fungsi pengawasan itu adalah agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Apabila suatu rencana telah dilaksanakan sesuai dengan seharusnya, maka sasaran-sasaran yang telah ditetapkan tercapai.

Untuk mencapai tujuan utama tersebut maka pengawasan pada tahap pertama ialah tujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan. Jadi bila ternyata ada penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan maka sasaran perusahaan tidak tercapai dengan baik.

Pelaksanaan fungsi yang baik akan memberikan sumbangan yang besar dalam meningkatkan efisiensi perusahaan.

Di samping efisiensi sebagai sasaran terakhir dari fungsi pengawasan, juga terdapat sasaran antara yang perlu dicapai, yaitu :

1. Bahwa melalui pengawasan pelaksanaan tugas-tugas yang telah ditentukan -  
sungguh-sungguh sesuai dengan pola  
yang telah digariskan dalam rencana.

2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang ditentukan dalam rencana.
3. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan ketrampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis.
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar supaya sehemat mungkin.
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijaksanaan yang telah tercermin dalam rencana.
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab didasarkan kepada pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar "personal likes" and "dislike".
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan - dan/atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, maupun, - dan terutama keuangan."<sup>8</sup>

Jelaslah bahwa pengawasan sangat berperan dalam usaha pencapaian sasaran. Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu, karena manusia bersifat salah dan paling sedikit bersifat khilaf.

Jadi manusia dalam organisasi perlu diamati, bukan dengan maksud mencari kesalahan dan kemudian menghukumnya, akan tetapi untuk mendidik dan membimbing. Hal ini kiranya sangat penting untuk diperhatikan karena para pemimpin dalam organisasi sering lupa bahwa seorang pimpinan yang baik adalah yang dengan ikhlas mau mengerti bahwa -

---

<sup>8</sup>Sondang P. Siagian, Op.Cit., halaman 137.

2. Bahwa struktur serta hirarki organisasi sesuai dengan pola yang ditentukan dalam rencana.
3. Bahwa seseorang sungguh-sungguh ditempatkan sesuai dengan bakat, keahlian dan pendidikan serta pengalamannya dan bahwa usaha pengembangan ketrampilan bawahan dilaksanakan secara berencana, kontinu dan sistematis.
4. Bahwa penggunaan alat-alat diusahakan agar supaya sehemat mungkin.
5. Bahwa sistem dan prosedur kerja tidak menyimpang dari garis-garis kebijaksanaan yang telah tercermin dalam rencana.
6. Bahwa pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab didasarkan kepada pertimbangan yang objektif dan rasional, dan tidak atas dasar "personal likes" and "dislike".
7. Bahwa tidak terdapat penyimpangan - dan/atau penyelewengan dalam penggunaan kekuasaan, kedudukan, maupun, - dan terutama keuangan."<sup>8</sup>

Jelaslah bahwa pengawasan sangat berperan dalam usaha pencapaian sasaran. Secara filosofis dapat dikatakan bahwa pengawasan itu mutlak perlu, karena manusia bersifat salah dan paling sedikit bersifat khilaf.

Jadi manusia dalam organisasi perlu diamati, bukan dengan maksud mencari kesalahan dan kemudian menghukumnya, akan tetapi untuk mendidik dan membimbing. Hal ini kiranya sangat penting untuk diperhatikan karena para pemimpin dalam organisasi sering lupa bahwa seorang pimpinan - yang baik adalah yang dengan ikhlas mau mengerti bahwa -

---

<sup>8</sup>Sondang P. Siagian, Op.Cit., halaman 137.

bawahan dapat bersalah. Hanya saja kesalahan tersebut harus diperbaiki dan diusahakan agar tidak terulang kembali.

Dengan adanya pengawasan yang baik maka kesalahan kekhilafan, penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan tidak akan berlangsung lama dan dapat segera diperbaiki kembali sesuai dengan rencana semula.

#### 4.3. Proses Pengawasan

Untuk mempermudah merealisasi tujuan dalam pelaksanaan tugas pengawasan, harus dilalui beberapa fase atau urutan pelaksanaan. Proses pengawasan tersebut juga terdiri atas fase sebagai berikut :

- "1. menetapkan alat pengukur (standar)
2. mengadakan penilaian (evaluate)
3. mengadakan tindakan perbaikan (corrective action)."<sup>9</sup>

Pada fase pertama, pemimpin haruslah menentukan atau menetapkan standar alat ukur. Fase kedua, yaitu evaluasi yakni membandingkan pekerjaan yang telah dikerjakan dengan standar tadi. Bila terdapat ketidaksamaan dengan standar, maka mulailah fase ketiga yakni mengadakan tindakan perbaikan dengan maksud agar tujuan pengawasan itu dapat direalisasikan.

Gery Dessler mengemukakan tiga langkah pengawasan:

- "1. Establish a standard or goal target
2. Measure actual performance against this standard

---

<sup>9</sup>M. Manullang, Op.Cit, halaman 183.

3. Identify deviation and take corrective action."<sup>10</sup>

ad.1. Menetapkan standar atau tujuan sasaran.

Menurut R. Soemita dalam bukunya Cost Accounting

bahwa :

"Standar ialah suatu metode penetapan atau pengukuran secara hati-hati dari pelaksanaan suatu tugas."<sup>11</sup>

Dengan melihat pengertian di atas maka jelas bahwa bila kita mau mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan bawahan, kita mempunyai alat penilaian atau standar. Alat penilai ini harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum bawahan melaksanakan pekerjaannya dan bawahan harus mengetahui benar alat penilaian yang dipergunakan oleh pimpinan untuk memulai pekerjaannya.

Pada umumnya rencana yang dibuat oleh pimpinan didasarkan atas standar bagi pelaksanaan pekerjaan.

Agar alat penilai ini diketahui oleh bawahan maka alat penilai ini diketahui oleh bawahan maka alat penilai ini harus dijelaskan kepadanya. Dengan demikian bawahan dapat mengetahui apa yang harus dicapai, dengan menyelesaikan tugas-tugas itu.

---

<sup>10</sup>Gary Dessler, Management Fundamentals, Modern Principles & Practices, third Edition, 1982. Reston publishing Company, Inc. hal. 441.

<sup>11</sup>R. Soemita Adikoesoemah, Cost Accounting (kalkulasi harga pokok). Edisi pertama, Penerbit Tarsito Bandung, 1975. hal. 228.



Apabila standar itu tidak diketahui oleh bawahan maka ia akan meraba-raba ke mana kegiatan itu harus diarahkan. Agar supaya standar yang digunakan pimpinan dapat dipahami oleh bawahan maka standar tersebut harus jelas dimengerti dan kongkrit.

Secara garis besar, standar itu dapat kita golongkan ke dalam tiga golongan besar, yaitu :

- "1. Standar dalam bentuk fisik
  - a. kuantitas hasil produksi
  - b. kualitas hasil produksi
  - c. waktu
2. Standar dalam bentuk uang
  - a. standar biaya
  - b. standar penghasilan
  - c. standar investasi
3. Standar intangible."<sup>12</sup>

- 1) standar dalam bentuk fisik adalah semua standar yang dipergunakan untuk menilai hasil pekerjaan bawahan yang bersifat nyata, tidak bentuk uang.
- Standar kualitas : lamanya suatu warna tidak mengalami perubahan, daya tahan suatu barang dari sinar matahari kekuatan suatu jembatan dan sebagainya.
  - Standar kuantitas : Jumlah unit produksi untuk setiap jam kerja, panjangnya kawat untuk setiap ton dan sebagainya.
  - Standar waktu : lamanya penyelesaian suatu hubungan, pasar, jembatan, dan sebagainya.
- 2) Standar dalam bentuk uang adalah semua standar

---

<sup>12</sup>M. Manullang, Op. Cit., halaman 185.

yang dipergunakan untuk menilai atau mengukur hasil pekerjaan bawahan dalam bentuk jumlah uang.

- Standar biaya : berapa besar biaya yang harus dikeluarkan untuk menghasilkan atau mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.
- Standar penghasilan : dalam standar ini ditentukan bahwa berapa penghasilan yang akan diterima dari suatu aktivitas tertentu.
- Standar investasi : dimaksudkan keefektifan dari penggunaan modal yang dipergunakan, misalnya keuntungan bersih sebesar 10 % dan sebagainya.

### 3) Standar intangible

Standar ini dipergunakan untuk mengukur atau menilai kegiatan bawahan yang sukar diukur, baik dalam bentuk fisik maupun dalam bentuk uang.

Dari beberapa jenis standar tersebut maka standar biaya, waktu akan kami bahas tersendiri karena sangat erat hubungannya dengan pembahasan kami selanjutnya.

### Biaya Standar

Biaya standar adalah suatu patokan biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk suatu jenis produksi yang dihasilkan pada tingkat produksi tertentu.

Dalam buku Akuntansi Untuk Usahawan karangan

Hartanto disebutkan bahwa :

"Untuk mendapatkan suatu patokan biaya yang baik kita harus mengetahui biaya-biaya apa yang diperlukan dan berapa

dari masing-masing biaya ini. oleh-karena itu sebelum produksi dimulai-terlebih dahulu masing-masing untuk-biaya (bahan langsung, tenaga lang - sung, overhead) harus dianalisisakan - untuk mengetahui berapa besarnya ma-sing-masing biaya seharusnya ( what-costs should be) dalam suatu keadaan tingkat harga dan cara produksi yang normal. Biaya yang seharusnya dan di-tetapkan secara ilmiah ini dinamakan-biaya standar."<sup>13</sup>

Dengan berpedoman pada pendapat di atas maka bia-ya standar adalah biaya yang seharusnya dikeluarkan yang - ditetapkan secara ilmiah. Biaya standar ini merupakan pato-kan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya se-sungguhnya. Di samping sebagai alat pengawasan, biaya stan-dar juga membantu manajemen dalam bidang perencanaan. Untuk melaksanakan fungsi pengawasan, biaya standar perlu-untuk pengendalian biaya.

#### Kegunaan Biaya Standar \*

Di samping biaya standar berguna untuk membantu - manajemen dalam perencanaan dan pengawasan, maka sistem - biaya standar juga kegunaannya sebagai berikut :

- "1. Menyederhanakan pembukuan.
2. Menyederhanakan perhitungan per-sediaan akhir.
3. Memungkinkan laporan manajemen - yang lebih baik."<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>D. Hartanto, Akuntansi Untuk Usahawan (Ja-karta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas - Indonesia, 1981), halaman 167.

<sup>14</sup>Ibid. 171.

ad. 1) Karena biaya-biaya dapat dicatat menurut akhir stan-  
dar yang sudah diketahui sebelumnya produksi dimu-  
lai, maka pencatatan menjadi lebih sederhana, bisa  
selesai dalam waktu yang cepat dan dengan demikian  
menghemat biaya administrasi.

ad. 2) Karena persediaan akhir dinilai menurut biaya stan-  
dar maka perhitungan menjadi lebih sederhana dan bi-  
sa diselesaikan dengan cepat.

ad. 3) Kegunaan yang terutama adalah bahwa sistem biaya -  
standar memungkinkan laporan yang lebih baik dan le-  
bih sederhana berdasarkan prinsip pengecualian.

Dalam laporan cukup dinyatakan penyimpangan-  
penyimpangan saja, sedangkan angka-angka lain dapat diaba-  
kan. Mengenai penyimpangan ini harus dapat diketahui :

- a. Di mana penyimpangan itu terjadi.
- b. Siapa yang bertanggung jawab
- c. Mengapa penyimpangan itu terjadi

Setelah hal-hal diketahui, maka sebelum kesalahan  
menjadi serius, bisa segera dilakukan tindakan koreksi.  
Untuk mengukur efisiensi perusahaan, maka diadakan perban-  
dingan antara biaya standar dengan biaya yang sebenarnya -  
dikorbankan. Dari perbandingan antara kedua jenis biaya  
tersebut ini dapat dilihat variancanya.

Hartanto dalam bukunya Akuntansi Untuk Usahawan  
menyebutkan bahwa untuk maksud pengawasan dapat dianalisa-  
kan penyimpangan-penyimpangan mengenai :

ad. 1) Karena biaya-biaya dapat dicatat menurut akhir stan-  
dar yang sudah diketahui sebelumnya produksi dimu-  
lai, maka pencatatan menjadi lebih sederhana, bisa  
selesai dalam waktu yang cepat dan dengan demikian  
menghemat biaya administrasi.

ad. 2) Karena persediaan akhir dinilai menurut biaya stan-  
dar maka perhitungan menjadi lebih sederhana dan bi-  
sa diselesaikan dengan cepat.

ad. 3) Kegunaan yang terutama adalah bahwa sistem biaya -  
standar memungkinkan laporan yang lebih baik dan le-  
bih sederhana berdasarkan prinsip pengecualian.

Dalam laporan cukup dinyatakan penyimpangan-  
penyimpangan saja, sedangkan angka-angka lain dapat diaba-  
kan. Mengenai penyimpangan ini harus dapat diketahui :

- a. Di mana penyimpangan itu terjadi.
- b. Siapa yang bertanggung jawab
- c. Mengapa penyimpangan itu terjadi

Setelah hal-hal diketahui, maka sebelum kesalahan  
menjadi serius, bisa segera dilakukan tindakan koreksi.  
Untuk mengukur efisiensi perusahaan, maka diadakan perban-  
dingan antara biaya standar dengan biaya yang sebenarnya -  
dikorbankan. Dari perbandingan antara kedua jenis biaya  
tersebut ini dapat dilihat variancanya.

Hartanto dalam bukunya Akuntansi Untuk Usahawan  
menyebutkan bahwa untuk maksud pengawasan dapat dianalisa  
kan penyimpangan-penyimpangan mengenai :

- "1. Bahan langsung
  - a. penyimpangan haraga bahan
  - b. penyimpangan effisiensi bahan
2. Tenaga langsung
  - a. penyimpangan tingkat upah
  - b. penyimpangan effisiensi tenaga
3. Biaya overhead
  - a . penyimpangan budget
  - b. penyimpangan kapasitas
  - c. penyimpangan effisiensi."<sup>15</sup>

Untuk lebih jelasnya penyimpangan ini akan kami terangkan sebagai berikut :

- a. Penyimpangan harga bahan dapat di hitung dengan membandingkan antara banyaknya pemakaian yang sebenarnya, dikali harga sebenarnya, dengan pemakaian sebenarnya dikali dengan standar. Jika harga sebenarnya lebih tinggi dari harga standar maka terdapat pemborosan.
- b. Penyimpangan effisiensi bahan dapat di hitung dengan membandingkan antara banyaknya pemakaian sebenarnya dengan pemakaian standar dikali harga standar.
- c. Selisih upah dapat dihitung dengan membandingkan - jam kerja yang sebenarnya dikali tarif upah yang sebenarnya dengan jam kerja sebenarnya dengan tarif upah standar.
- d. Selisih penyimpangan effisiensi tenaga kerja dapat dihitung dengan membandingkan jam kerja sebenarnya dengan jam kerja standar kali upah standar.

---

<sup>15</sup>Ibid, halaman 174.

- e. Selisih penyimpangan anggaran dihitung sebenarnya dengan membandingkan biaya tidak langsung sebenarnya dengan biaya tidak langsung menurut anggaran
- f. Selisih penyimpangan kapasitas dihitung dengan membandingkan kesibukan menurut standar dengan kesibukan yang sebenarnya kali tarif biaya umum.
- g. Penyimpangan efisiensi overhead dihitung dengan membandingkan kesibukan yang sebenarnya dikali tarif yang sebenarnya, dengan kesibukan menurut standar dikali standar.

Berdasarkan ketujuh macam penyimpangan ini, kita dapat mengukur apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan itu efisien atau tidak. Analisa penyimpangan tersebut dikenal dengan istilah analisa variance.

Standar/taksiran Waktu.

Jika pekerjaan harus diselesaikan dalam suatu batas waktu atau tanggal tertentu maka orang sedikitnya ingin mempunyai gambaran mengenai hubungan antara waktu yang tersedia dengan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

Perencanaan waktu dapat dibahas dari dua sudut pandangan yang berbeda yaitu :

"Kita dapat memperoleh taksiran yang dapat dipergunakan dalam menghasilkan suatu rencana, dan dapat dipakai untuk meramalkan tanggal rampung bagi proyek yang direncanakan tersebut. Tanggal rampung suatu proyek sudah ditentukan atau dipaksakan oleh fak-

tor diluar kekuasaan kita tanpa mem perhitungkan volume pekerjaan yang harus dikerjakan maupun kesulitan yang harus dihadapi."16

Jika waktu yang tersedia terbatas, maka sering masih dapat ditentukan jalan keluar yaitu dengan merencanakan kembali pekerjaan tersebut dengan tetap berpegang pada taksiran semula, merubah urutan pekerjaan agar waktu dapat selesai dari keseluruhan proyek berhasil diperpendak. Pemberian sedikit perangsang agar suatu proyek dapat diselesaikan dalam jangka waktu terpendek yang masih masuk akal adalah suatu tindakan yang tidak dapat diela, karena keterlambatan pekerjaan atas penyelesaiannya akan mengakibatkan tambahan biaya yang lebih besar.

Di bawah ini kami akan membahas tehnik perencanaan skala waktu sebagai alat untuk membantu dalam pelaksanaan pekerjaan yaitu :

#### 1. Bagan Balok

Ini sering di sebut juga Gantt Chart, karena diciptakan oleh Henry Gantt.

Salah satu contoh bagan balok yang sederhana yang diperlihatkan oleh Dennis Lock dalam bukunya

"Manajemen Proyek", dapat dilihat pada skema."17

---

<sup>16</sup>Dennis Lock, Manajemen Proyek (terjemahan-Mangdalena Adiwarna, Jakarta:LPPM dan Erlangga,1983),hal.57.

<sup>17</sup>Ibid, halaman 58.



tor diluar kekuasaan kita tanpa mem-  
perhitungkan volume pekerjaan yang-  
harus dikerjakan maupun kesulitan-  
yang harus dihadapi."16

Jika waktu yang tersedia terbatas, maka sering ma-  
sih dapat ditentukan jalan keluar yaitu dengan merencana -  
kan kembali pekerjaan tersebut dengan tetap berpegang pada  
taksiran semula, merubah urutan pekerjaan agar waktu dapat  
selesai dari keseluruhan proyek berhasil diperpendak.  
Pemberian sedikit perangsang agar suatu proyek dapat dise-  
lesaikan dalam jangka waktu terpendek yang masih masuk a-  
kal adalah suatu tindakan yang tidak dapat diela, karena -  
keterlambatan pekerjaan atas penyelesaiannya akan mengaki-  
batkan tambahan biaya yang lebih besar.

Di bawah ini kami akan membahas tehnik' perencana-  
an skala waktu sebagai alat untuk membantu dalam pelaksana-  
an pekerjaan yaitu :

#### 1. Bagan Balok

Ini sering di sebut juga Gantt Chart, karena di -  
ciptakan oleh Henry Gantt.

Salah satu contoh bagan balok yang sederhana yang  
diperlihatkan oleh Dennis Lock dalam bukunya

"Manajemen Proyek", dapat di lihat pada skema."17

---

16 Dennis Lock, Manajemen Proyek (terjemahan-  
Mangdalena Adiwarna, Jakarta: LPPM dan Erlangga, 1983), hal. 57.

17 Ibid, halaman 58.



Bagan tersebut menggambarkan suatu perencanaan - proyek yang sederhana, di mana yang harus diawasi adalah skala waktu dari suatu program pembuatan meja tulis dan kursi. Bagan Balok ini dibuat berdasarkan suatu skala waktu kalender. Panjang setiap balok menunjukkan lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap tugas yang bersangkutan. Akan tetapi di sini tidak ada sasaran yang menunjukkan kaitan atau ketergantungan antara tugas satu dengan lainnya. Misalnya, tidak ada petunjuk yang menyatakan bahwa penelitian anatomis harus diselesaikan terlebih dahulu sebelum pembuatan desain dan gambar dapat dimulai.

b. Mengadakan penilaian.

Tindakan ke dua dalam phase pengawasan adalah menilai pelaksanaan pekerjaan yang telah dikerjakan dengan membandingkan dengan standar atau rencana yang telah ditentukan.

Bila standar sudah baik dan bila ada alat - alat yang tersedia untuk membuat standar dengan saksama, karena tugas dalam menilai pelaksanaan pekerjaan adalah mudah. Tetapi pada kenyataannya banyak kegiatan-kegiatan yang sulit untuk membuatkan standar yang baik dan banyak pula yang sangat sulit untuk mengukurnya. Untuk dapat melaksanakan tugas penilaian, dua hal yang harus tersedia yaitu:

1. Standar atau alat pengukur

2. Hasil pekerjaan bawahan

Standar yang digunakan sebagai alat pengukur ya-

lah dijelaskan pada phase pertama. yang menjadi masalah ialah bagaimana memperoleh hasil pekerjaan bawahan.



Pekerjaan bawahan dapat diketahui melalui cara-cara sebagai berikut :

- a. Laporan tertulis yang dikirim bawahan, baik laporan berkala maupun hal-hal yang bersifat khusus.
- b. Langsung mengunjungi bawahan untuk melihat kegiatannya atau menanyakan hasil pekerjaannya ataukah memanggil bawahan untuk memberikan laporan mengenai kegiatan yang telah ditugaskan kepadanya.

Sebagaimana yang diketahui bahwa laporan tertulis mempunyai kelemahan-kelemahan, yaitu tidak semua apa yang dilaporkan tersebut berupa kenyataan tetapi sengaja dibuat dengan baik agar dapat menyenangkan atasan. Sebaliknya tidak semua kegiatan dapat ditulis karena terbatasnya tempat untuk menulis kegiatan tersebut. Kelemahan dari laporan tertulis sebagai alat pengawasan dapat diatasi dengan memberikan bimbingan atau pedoman dalam menyusun laporan.

Menurut John C. Johnson, mengemukakan lima buah pedoman pokok dalam menyusun suatu laporan yaitu :

1. Periksa semua fakta-fakta yang dibutuhkan sebelum membuat laporan.
2. Aturilah keterangan itu sebaik mungkin.
3. Laporan harus singkat tetapi lengkap.
4. Pergunakanlah bahasa yang baik serta mudah -

mengerti.

5. Cantumkanlah badan-badan yang dapat membantu atasan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas.

Laporan tertulis ini ada yang secara terus-menerus dikirimkan (secara berkala) umpamanya laporan mingguan, laporan bulanan, triwulang dan sebagainya. Di samping laporan secara berkala ini juga terdapat laporan sewaktu-waktu dikirimkan.

Salah satu kelemahan dari pengawasan langsung adalah sangat banyak memakan waktu, sehingga karena kesibukan-kesibukan pimpinan maka tidak mungkin untuk terus menerus mengadakan peninjauan.

Untuk mengatasi hal ini maka perlu dibentuk badan pengawasan, yang bertugas untuk membantu pimpinan mengadakan pengawasan secara langsung dilapangan. Badan pengawas ini bertanggung jawab langsung kepada pimpinan atas segala penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Dengan adanya Badan pengawasan ini maka penyimpangan atau penyelewengan dapat diketahui, sehingga dengan cepat dapat diambil tindakan perbaikan.

Dalam praktek sering pimpinan mengalami kesulitan dalam mengadakan pengawasan kepada hal-hal tertentu karena sulitnya mengadakan standar dan penilaian pada hal-hal tersebut. Sebagai contoh bagaimana mengawasi kegiatan kepala Bagian Personalia. Biasanya atasan hanya membuat standar yang samar-samar saja umpamanya tidak adanya pemogokan, kesetiaan bawahan dan lain-lain.

Begitu pula dalam mengukur Kepala bagian keuangan biasanya hanya berstandar pada keuangan yang sehat, tertibnya - administrasi keuangan dan sebagainya.

Jadi penilaian pada hal-hal seperti ini sering hanya dengan tidak adanya kegagalan dalam perusahaan.

c. Mengadakan tindakan perbaikan.

Phase terakhir dalam proses pengawasan adalah - mengadakan tindakan perbaikan. Phase ini hanya dilaksanakan bilamana phase sebelumnya dapat dipastikan adanya penyimpangan.

Dengan tindakan perbaikan diartikan tindakan yang diambil untuk menyesuaikan hasil pekerjaan yang menyimpang dari standar yang telah ditentukan.

Untuk dapat melaksanakan tindakan maka pertama harus dianalisa apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan.

Tanpa mengetahui sebab penyimpangan maka sukar seorang pimpinan mengadakan tindakan perbaikan. Sama halnya seorang dokter yang menghadapi pasiennya, untuk menyembuhkan penyakitnya maka harus lebih dahulu mengetahui penyakit tersebut. Jika penyakit sudah diketahui maka sang dokter baru dapat memberikan obat yang cocok dengan penyakit pasiennya tersebut.

Bila si dokter memberikan obat tanpa mengetahui penyakitnya (hanya dikira-kira) maka kemungkinan pengobatannya dapat membahayakan.

Begitu pula bila terjadi penyimpangan dalam -

penggunaan jumlah pasir, dan tanpa mengetahui sebab-sebabnya dan langsung memecat penerima bahan. Tindakan ini tidak logis, apakah penyimpangan penggunaan pasir ini akibat penyelewengan dari penerima bahan, ataukah kelalaian penjaga malam sehingga terjadi pencurian, ataukah terjadi banyak pemborosan dalam penggunaan pasir.

Dengan mengetahui sebab terjadinya penyimpangan tersebut maka dapat di ambil tindakan perbaikan secepatnya.

Agar supaya mencapai efektifitas maksimal, maka pengawasan harus disertai dengan tanggung jawab yang kongkrit dan tegas sesuai dengan wewenang yang diberikan. Perlu diingat bahwa tindakan untuk mencegah terjadinya masalah adalah lebih baik dari pada tindakan perbaikan kesalahan.

Tujuan utama yang berhubungan langsung dengan penulisan ini yakni dikatakan bahwa standar cost memberikan suatu dasar untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan.

Dengan digunakannya standar cost untuk tujuan pengawasan ini maka biaya-biaya produksi dikelompokkan dalam tiga komponen, yakni :

- Biaya bahan langsung (direct material cost)
- Biaya tenaga langsung (direct labor cost)
- Biaya tak langsung (overhead cost)

Pengertian ketiga biaya produksi tersebut menurut

Hartanto yaitu :

- "a. bahan langsung- meliputi semua bahan mentah yang secara lang-

- sung digunakan dalam produksi dan dapat di "ikuti"(traceable) pada masing-masing unit produksi.
- b. Tenaga langsung-meliputi semua tenaga yang secara langsung digunakan dalam produksi dan dapat di "ikuti" pada masing-masing unit produksi.
  - c. biaya overhead-meliputi semua biaya-biaya yang secara tidak langsung digunakan dalam produksi seperti misalnya: bahan tak langsung, listrik, pajak, penyusutan, reparasi dan perawatan, jaga malam, tukang sapu, dan sebagainya."<sup>18</sup>

Selanjutnya untuk tujuan pengawasan maka biaya-biaya produksi (operasi) di atas dianalisa dengan cara membandingkan biaya yang sesungguhnya (actual cost) yaitu dengan biaya sebenarnya (standard cost) dengan menggunakan rumus - yang dikemukakan oleh M.D. Soetisna, disebutkan bahwa :

1. Rate Variance :  
(actual rate-standar rate)xActual hours worked.
2. Efficiency Variance:  
(Actual hours-standard hours allowed) x Standard rate.
3. Price Variance :  
(actual unit cost-standard unit cost) x actual quantity.
4. Quantity Variance :  
(actual quantity used-standar quantity allowed) x standard unit cost."<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>D.Hartanto, Op.Cit, halaman 75.

<sup>19</sup>M.D. Soetisna, Prinsip-prinsip Akuntansi Biaya (Bagian Penerbit Alumni Bandung. 1985), hal. 169-170.



Selanjutnya dengan berdasarkan pada biaya sebenarnya (standard cost) dan biaya sesungguhnya (actual-cost) pada pelaksanaan pembangunan gedung "X" di Ujung-Pandang yang menjadi obyek penulisan ini, yang dapat dilihat pada tabel yang terdapat pada halaman berikut, maka dapat dihitung analisa penyimpangan untuk masing-masing komponen biaya pelaksanaan.

## BAB V

### ANALISIS PELAKSANAAN PENGAWASAN PADA C.V. "M"

#### 5.1. Analisa penyimpangan pada C.V. "M"

Sebagaimana permasalahan yang penulis kemukakan pada tulisan yang tercantum dalam Bab pendahuluan adalah:

- adanya keterlambatan penyelesaian suatu pekerjaan sekalipun bestek dan rencana sama dengan perusahaan lain.
- adanya penyimpangan dari jumlah biaya yang dikeluarkan di banding dengan rencana yang telah ditentukan.

. Dari ke enan proyek yang diambil datanya sebagai obyek pembahasan kami, yang diperkirakan dapat mewakili semua proyek untuk mewakili semua proyek karena sifat sama hanya volume yang berbeda, maka dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL IV  
REKAMAH ANGGARAN BIAYA  
PADA PROYEK PEMBANGUNAN GEDUNG I DI UJUNG PANDAWA.

No.	U R A I A N	VOLUME	U P A H				BIAYA LAIN - LAIN	PADA
			TK. BATU	TK. KATU	TK. BESI	TK. CAT		
<b>A   PEKERJAAN PERSIAPAN:</b>								
1	Barel keok	1,5	-	-	-	-	130.000,-	-
2	Pengaliran/bouw plakk	1,5	-	-	-	-	38.000,-	-
3	Kemasan, PJK	1,5	-	-	-	-	15.000,-	-
<b>B   PEKERJAAN Galian TANAH/PASIR:</b>								
1	Galian tanah	212,40 m3	975,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		207.090,-	-	-	-	-	-
2	Tiambunan tembali	55,10 m3	975,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		51.772,50	-	-	-	-	-
3	Pasir saluran	506,21 m3	350,-	-	-	-	-	4.800
	Jumlah:		119.421,90	-	-	-	-	551.178
<b>C   PEKERJAAN FONDASI / BETON:</b>								
1	Pasangan batu kosong	56,61 m3	6.625,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		375.041,25	-	-	-	-	-
2	Fondasi batu gantung 1 : 1 : 3	186,31 m3	7.470,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		1.396.217,70	-	-	-	-	-
3	Beton bertulang 1 : 2 : 3	9,70 m3	15.200,-	13.900,-	34.452,12	-	-	-
	Jumlah:		147.440,-	134.830,-	334.195,26	-	-	-
4	Beton bertulang 1 : 1 1/2 : 2 1/2	4,54 m3	15.200,-	13.900,-	34.452,12	-	-	-
	Jumlah:		69.008,-	63.106,-	156.417,65	-	-	-
5	Rabat beton 1 : 3 : 5	26,- m2	1.045,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		27.170,-	-	-	-	-	-
6	Rabat kerikil/ hamperan kerikil	27,20 m2	265,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		7.208,-	-	-	-	-	-
<b>D   PEKERJAAN DINDING/PLESTER:</b>								
1	Tembok batu merah 1 : 1/2 : 5	86,80 m3	9.337,50	-	-	-	-	-
	Jumlah:		810.495,-	-	-	-	-	-
2	Tembok batu merah 1 : 2	17,25 m3	15.202,50	-	-	-	-	-
	Jumlah:		267.418,12	-	-	-	-	-
3	Plesteran 1 : 1/2 : 5	1.291,36 m2	867,50	-	-	-	-	-
	Jumlah:		1.120.254,80	-	-	-	-	-
4	Plesteran 1 : 2	175,75 m2	830,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		145.872,50	-	-	-	-	-
5	Plesteran 1 : 3	85,42 m2	800,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		66.736,-	-	-	-	-	-
<b>E   PEKERJAAN LANTAI / PORSELIN:</b>								
1	lantai ubin PG abu-abu 20x20	381,88 m2	1.225,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		467.803,-	-	-	-	-	-
2	lantai ubin bedak	8,25 m2	1.225,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		10.104,25	-	-	-	-	-
3	lantai ubin wafel	11,66 m2	1.225,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		14.283,50	-	-	-	-	-
4	Pasang pليت PG 20/15	238,90 m2	1.225,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		292.652,50	-	-	-	-	-
5	Pasang tegel porselin	45,75 m2	1.225,-	-	-	-	-	-
	Jumlah:		56.000,-	-	-	-	-	-
<b>F   PEK. SAP, PLAFOND DAN SANITASI:</b>								
1	PEK. Luda-luda/ gording	7,68 m3	-	64.600,-	-	-	-	-
	Jumlah:		-	496.128,-	-	-	-	-
2	PEK. Kusen pintu/jendela	3,46 m3	-	65.812,50	-	-	-	-
	Jumlah:		-	227.711,25	-	-	-	-

3. ....





KAYU KLAS II	KAYU KLAS I	TEHKL	SENG	TEAK WOOD	KAPUR	CAT	JUMLAH
20	21	22	23	24	25	26	27
-	-	-	-	-	-	-	130.000,—
-	-	-	-	-	-	-	38.000,—
-	-	-	-	-	-	-	15.000,—
-	-	-	-	-	-	-	975,—
-	-	-	-	-	-	-	207.090,—
-	-	-	-	-	-	-	975,—
-	-	-	-	-	-	-	51.772,50
-	-	-	-	-	-	-	2.190,—
-	-	-	-	-	-	-	670.599,90
-	-	-	-	-	-	-	12.025,—
-	-	-	-	-	-	-	680.755,25
-	-	-	-	-	665,—	-	25.701,98
-	-	-	-	-	125.921,33	-	4.003.957,08
-	-	-	-	-	-	-	182.800,62
-	-	-	-	-	-	-	1.773.166,01
-	-	-	-	-	-	-	193.527,77
-	-	-	-	-	-	-	878.933,87
-	-	-	-	-	-	-	5.257,50
-	-	-	-	-	-	-	136.175,—
-	-	-	-	-	-	-	895,—
-	-	-	-	-	-	-	24.344,—
-	-	-	-	-	-	-	79.251,70
-	-	-	-	-	520,—	-	2.539.047,56
-	-	-	-	-	45.136,—	-	43.307,39
-	-	-	-	-	-	-	756.971,22
-	-	-	-	-	-	-	4.430,70
-	-	-	-	-	18,70	-	5.731.959,63
-	-	-	-	-	23.502,75	-	1.600,25
-	-	-	-	-	-	-	281.243,93
-	-	-	-	-	-	-	11.069,90
-	-	-	-	-	-	-	89.251,05
-	-	-	-	-	-	-	3.484,25
-	-	-	-	-	208,—	-	1.330.565,39
-	-	1.875,—	-	-	79.431,04	-	4.734,25
-	-	716.025,—	-	-	208,—	-	39.057,56
-	-	3.125,—	-	-	1.716,—	-	4.734,25
-	-	25.781,25	-	-	208,—	-	55.201,35
-	-	3.125,—	-	-	2.425,28	-	3.689,25
-	-	36.437,50	-	-	208,—	-	881.361,82
-	-	2.080,—	-	-	49.691,20	-	7.684,25
-	-	496.912,—	-	-	208,—	-	351.554,43
-	-	6.075,—	-	-	9.516,—	-	174.600,—
-	-	277.931,25	-	-	-	-	1.340.928,—
110.000,—	-	-	-	-	-	-	258.312,50
844.800,77	-	-	-	-	-	-	833.761,25
-	192.500,—	-	-	-	-	-	-
-	666.050,—	-	-	-	-	-	-











2		3	4	5	6	7	8	9
atap kiosk	Jumlah:	15,- bh	-	-	-	-	-750,-	-
palang	Jumlah:	10,- bh	-	-	-	-	11.250,-	-
sumbuhan aliran listrik	Jumlah:	L.S	-	-	-	-	750,-	-
pipa instalasi air	Jumlah:	L.S	-	-	-	-	150.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	150.000,-	-
<u>JUMLAH CAT DAN KAPURAN:</u>								
t. cat dasar / mend	Jumlah:	231,82 m2	-	-	-	470,-	-	-
t. cat tembok	Jumlah:	1.831,37 m2	-	-	-	108.955,40	-	-
t. cat	Jumlah:	1.291,32 m2	-	-	-	470,-	-	-
t. cat kayu	Jumlah:	231,82 m2	-	-	-	860.743,90	-	-
t. cat oil/vernis	Jumlah:	55,85 m2	-	-	-	-	250,-	-
cat lain-lain	Jumlah:	L.S	-	-	-	-	322.030,-	-
	Jumlah:		-	-	-	470,-	-	-
	Jumlah:		-	-	-	108.955,40	-	-
	Jumlah:		-	-	-	174,50	-	-
	Jumlah:		-	-	-	9.745,82	-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	31.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	31.000,-	-
<u>JUMLAH LAIN-LAIN:</u>								
di. meja dapur	Jumlah:	2,- bh	-	-	-	-	50.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	100.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	50.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	210.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	50.000,-	-
	Jumlah:		-	-	-	-	50.000,-	-

Diberi data : C.V. "M" telah diolah







TABEL V  
 URAIAN RENCANA ANGGARAN BIAYA  
 PADA PROYEK BANGUNAN "X" DI UJUNG PANDANG

URAIAN PEKERJAAN	VOLUME	U P A H Rp.	BAHAN Rp.	JUMLAH Rp.
<u>Pekerjaan Persiapan</u>				
1.1 Direksi keet	LS	-	-	130.000,--
2.1 Pengukuran/bouw plank	LS	-	-	38.000,--
3.1 Keamanan p 3 k	LS	-	-	15.000,--
<u>Pek. Galian Tanah/Pasir</u>				
1.1 Galian Tanah	212,40m <sup>3</sup>	207.090	-	207.090,--
2.1 Timbunan kembali	53,10m <sup>3</sup>	51.772,5	-	51.772,50
3.1 Pasir urungan	306,21m <sup>3</sup>	119.421,9	551.178	670.599,90
<u>Pek. Pondasi/Beton</u>				
1.1 Pasang batu kosong	56,61m <sup>3</sup>	375.041,25	305.694	680.735,25
2.1 Pas. Batu gunung 1:½;5	186,91m <sup>3</sup>	1.396.217,7	3.407.739	4.803.957,08
3.1 Beton bertulang 1:2:3	9,70m <sup>3</sup>	616.465,2	1.156.700	1.773.166,01
4.1 Beton bertulang I:1½:2½	4,54m <sup>3</sup>	288.531,6	590.402	878.933,87
5.1 Rabat beton 1 : 3 : 5	26 m <sup>2</sup>	27.170	109.005	136.175,--
6.1 Rabat/krikil/hamparan	27,20m <sup>2</sup>	7.208	17.136	24.344,--
<u>Pek. Dinding/Plester</u>				
1.1 Pek. tembok 1:½:5	36,80m <sup>3</sup>	810.495	1.728.552	2.539.047,50
2.1 Pek. tembok 1 : 2	17,25m <sup>3</sup>	267.418,1	489.553	756.971,22
3.1 Plesteran 1:½:5	1.291,36m <sup>2</sup>	1.120.254,8	4.611.704	5.731.959,63
4.1 Plesteran 1 : 2	175,75m <sup>2</sup>	145.872,5	135.371	281.243,93
5.1 Plesteran 1 : 3	83,42m <sup>2</sup>	66.736	22.515	89.251,05
<u>Pek. Lantai/Porselin</u>				
1.1 Lantai ubin PC Abu-2	381,88m <sup>2</sup>	467.803	862.762	1.330.565,39
2.1 Lantai ubin badak	8,25m <sup>2</sup>	10.106,	28.951	39.057,56
3.1 Lantai ubin wafel	11,66m <sup>2</sup>	14.283,5	40.917	55.201,35
4.1 Pas. plint pc 20x15	238,90m <sup>2</sup>	292.652,5	588.709	881.361,82
5.1 Pas. tegel porselin	45,75m <sup>2</sup>	56.043,7	295.510	351.554,43

F. Pek. kap . . . . .

NO. ! URAIAN PEKERJAAN ! VOLUME ! U P A H Rp. ! BAHAN Rp. ! JUMLAH Rp.

5.1 Pek. Kap, Plapond. & Sanitasi

1.1	Pek. kuda-kuda/gording!	7,68 m3!	496.128,-!	.844.800!	1.340.928,-
2.1	Pek.kosen pintu/jendela	3,46 m3!	227.711,2!	666.050!	893.761,25
3.1	Pek.rangka plapond	5,35 m3!	216.006,2!	589.570!	805.576,2
4.1	Pas. plapond eternit	535 m2!	676.775 !	679.450!	1.356.225,--
5.1	Pas. listplank asbes	51,50 m2!	111.806,5!	250.290!	362.096,50
6.1	Pas. atap seng BJLS	597,50 m2!	573.600 !	1.256.243!	1.829,843,75
7.1	Pek. list plapond	LS !	- !	- !	100.000,--
8.1	Pas. talang air hujan	98 m'!	241.325 !	153.737!	395.062,50
9.1	Pas. seng Nok	185 m'!	48.562,5!	139.582!	185.145,--
10.1	Pek. pipa talang	46 m'!	- !	- !	92.000,--
11.1	Pek. peresapan air hjn!	16 bh!	- !	- !	32.000,--
12.1	Pek.Saluran air hujan	197 m'!	- !	- !	492.500,--
13.1	Septictank	1 bh!	- !	- !	75.000,--
14.1	Pas.Kolam air bersih	7 bh!	- !	- !	140.000,--

6.1 Pek.Pintu/jendela/kaca&penggantung

1.1	Pek. pintu teak wood	28,42 m2!	458.983 !	408.537!	867.520,20
2.1	Pek.kisi-2 jendela/jls!	68,42 m2!	1.657.474,5!	1.961.259!	1.961.259,30
3.1	Pek.kaca nako lengkap	287 dn!	- !	- !	287.000,--
4.1	Pas. kaca 3 mm	34,13 m2!	- !	- !	255.975,--
5.1	Pas. kaca 5 mm	38,22 m2!	- / !	- !	382.200,--
6.1	Pas. kunci & penggantu!	LS !	- !	- !	130.000,--
7.1	Pek. pintu panil	10,38 m2!	209.546,2!	82.328!	291.875,75

7.1 Pek. instalasi listrik & air

1.1	Pas. zekring kas	1 bh!	- !	- !	9.000,--
2.1	Pas. Instalasi dalam	LS !	- !	- !	150.000,--
3.1	Pas. Instalasi dalam	LS !	- !	- !	9.750,--
4.1	Pas. lampu pijar 25 wt!	13 bh!	- !	- !	130.000,--
5.1	Pas. Lampu tl 2x20 wt	13 bh!	- !	- !	24.500,--
6.1	Pas. lampu tl 1x20 wt	7 bh!	- !	- !	11.250,--
7.1	Pas. stop kontak	15 bh!	- !	- !	

	1	2	3	4	5
1. Pas. saklar	18 bh	-	-	13.500,-	
2. Peryambung aliran ltk	1s	-	-	150.000,-	
3. Pas. intalsi air	Ls	-	-	100.000,-	
<u>1.1 PEKERJAAN CAT dan Kapuran</u>					
1. Pek. cat dasar	231.82m <sup>2</sup>	108.955,4	47.291	156.246,68	
2. Pek. cat tembok	1.831,37m <sup>2</sup>	860.743,9	604.352	1.465.096,--	
3. Pek. acian	1.291,32m <sup>2</sup>	-	-	322.830,--	
4. Pek. cat kayu	231,82m <sup>2</sup>	108.743,4	147.205	256.161,10	
5. Pek. teak oil/verniss	55,85m <sup>2</sup>	9.745,8	6.702	16.447,80	
6. Pek. residu	Ls	-	-	31.000,--	
<u>1.1 Pekerjaan Lain-lain</u>					
1. Pek. meja dapur	2 bh	-	-	100.000,--	
2. Pas. closet jongkok	7 bh	-	-	210.000,--	
3. Pembersihan	Ls	-	-	50.000,--	

Total Real Cost . . . . . Rp. 36.950.737,95

I. Total Real Cost . . . . .	Rp. 36.950.737,95
II. Jasa + Resiko 10 % . . . . .	<u>Rp. 3.695.073,79</u>
	Rp. 40.645.811,74
III. P P N 10 % . . . . .	<u>Rp. 4.064.581,17</u>
Total . . . . .	<u><u>Rp. 44.710.392,91</u></u>

Sumber : C.V. "M" telah diolah

TABEL VI

JENIS BIAYA STANDAR DALAM PELAKSANAAN BANGUNAN "X"  
DI UJUNG PANDANG

JENIS BIAYA	VOLUME	HARGA SATUAN Rp.	JUMLAH BIAYA Rp.
<u>Biaya Persiapan</u>			
Direksi keet	LS	-	130.000,--
Pengukuran/bouw plank	LS	-	38.000,--
Keamanan, P 3 K	LS	-	15.000,--
Jumlah biaya pekerjaan persiapan			183.000,--
<u>Biaya Bahan Langsung</u>			
Pasir Timbun	306,21 m <sup>3</sup>	1.800,-	551.178,--
Pasir Beton	8,84 m <sup>3</sup>	4.500,-	39.780,--
Pasir Pasang	354,12 m <sup>3</sup>	2.500,-	885.300,--
Batu Gunung	292,24 m <sup>3</sup>	4.500,-	1.315.080,--
Batu Merah	52.025 bh	20,-	1.040.500,--
Batu Kerikil	16,83 m <sup>3</sup>	5.250,-	88.308,84
Senen P C	2.428,29 zak	3.450,-	8.377.600,50
Kayu klas II	15,16 m <sup>3</sup>	125.000,-	1.895.800,--
Kayu klas I	6,69 m <sup>3</sup>	175.000,-	1.170.984,30
T e g e l	12.424,60 bh	125,-	1.553.087,--
S e n g	816,11 lb	2.750,-	2.244.318,75
Teak wood	56,84 lb	5.000,-	284.200,--
K a p u r	25,79 m <sup>3</sup>	13.000,-	335.339,60
Cat Tembok	402,90 kg	1.500,-	604.352,10
Cat meni	55,63 kg	750,-	41.727,60
Cat kayu	60,27 kg	2.350,-	141.642,20
Cat teal oil	55,85 kg	120,-	6.702,--
Kaca 3 mm	33,61 m <sup>2</sup>	7.500,-	233.700,--
Kaca 5 mm	35,99 m <sup>2</sup>	10.000,-	359.925,--
Kaca Nako	287 dn	1.000,-	287.000,--
Kunci dan Penggantung	LS	-	130.000,--
R e s i d u	LS	-	31.000,--
Closet jongkoh	7 bh	30.000,-	210.000,--





1	!	2	!	3	!	4
Besi Beton	!	1.958	kg !	425,- !		832.150,--
Semen Beton	!	35,6	kg !	800,- !		28.480,--
Kapuk TL 2 x 20	!	13	bh !	10.000,- !		130.000,--
Kapuk pijar	!	13	bh !	750,- !		9.750,--
Kerikil kas	!	1	bh !	9.000,- !		9.000,--
Kawat listrik	!	LS	!	- !		150.000,--
Kapuk TL 1 x 2	!	7	bh !	3.500,- !		24.500,--
Blok Kontak	!	15	bh !	750,- !		11.250,--
Baklar	!	18	bh !	750,- !		13.500,--
Instalasi air	!	LS	!	- !		100.000,--
Batu Biasa	!	111,84	kg !	800,- !		89.478,--
Batu seng	!	14.470	bh !	10,- !		144.700,--
Plast plapon	!	LS	!	- !		100.000,--
Pipa Talang	!	46	m !	2.000,- !		92.000,--
Peresapan Air Hujan	!	16	m !	2.000,- !		32.000,--
Saluran Air Hujan	!	197	m !	2.500,- !		492.500,--
Septic tank	!	1	bh !	75.000,- !		75.000,--
Tambak air bersih (bak)	!	7	bh !	20.000,- !		140.000,--
Acian	!	1.291,32	!	250,- !		322.830,--
Pembersihan	!	LS	!	- !		50.000,--

Jumlah Biaya bahan langsung 24.421.232,89

Biaya Tenaga Kerja Langsung	
Pekerja	! 3.292,31 ! 1.250,- ! 4.115.387,50
Tukang	! 2.467,49 ! 2.000,- ! 4.934.980,--
Pepala Tukang	! 994,45 ! 2.500,- ! 2.486.125,--
Pandor	! 540,10 ! 1.500,- ! 810.150,--

Jumlah Biaya Tenaga Kerja Langsung 12.346.642,50

**REKAPUTULASI**

I. BIAYA PERSIAPAN . . . . .	Rp. 183.000,--
II. BIAYA BAHAN LANGSUNG . . . . .	Rp. 24.421.232,89
IV. BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG . . . . .	Rp. 12.346.642,50
<b>TOTAL REAL COST</b>	<b>Rp. 36.950.875,39</b>

Sumber data : Penelitian lapangan dan telah diolah

BIAYA YANG SESUNGGUHNYA DALAM PELAKSANAAN  
 BANGUNAN " X " DI UJUNG PANDANG

UJIAN BIAYA	VOLUME	HARGA SATUAN Rp.	JUMALH BIAYA Rp.
<u>Biaya Persiapan</u>			
Bireksi keet	LS	-	175.000,--
Pengukuran/bouw plank	LS	-	30.000,--
Keamanan P 3 K	LS	-	87.000,--
Jumlah Biaya pekerjaan persiapan			292.000,--
<u>Biaya Bahan Langsung</u>			
Pasir Timbun	391,45 m <sup>3</sup>	2.000,-	782.900,--
Pasir Beton	7,54 m <sup>3</sup>	5.000,-	37.700,--
Pasir Pasang	412,23 m <sup>3</sup>	2.500,-	1.030.575,--
Batu Gunung	325,35 m <sup>3</sup>	5.500,-	1.789.425,--
Batu Merah	51.466, .. bh	17,50	900.655,--
Batu Kerikil	34,67 m <sup>3</sup>	5.500,-	190.685,--
Semen P C	2.516,47 zak	3.600,-	9.059.292,--
Kayu klas II	16,57 m <sup>3</sup>	125.000,-	2.071.250,--
Kayu klas I	8,78 m <sup>3</sup>	165.000,-	1.448.700,--
T e g e l	12.574,60 bh	125,-	1.571.825,--
Seng B J C S	991,23 bh	2.900,-	2.874.567,--
Teak wood	47,34 lb	4.500,-	213.030,--
K a p u r	22,67 m <sup>3</sup>	13.000,-	294.710,--
Cat Kemi	85,42 kg	600,-	51.252,--
Cat Kayu	92,07 kg	2.300,-	211.761,--
Cat Teal oil	37,93 kg	120,-	4.551,60
Kaca 3 mm	27,10 m <sup>2</sup>	7.500,-	203.250,--
Kaca 5 mm	30,78 m <sup>2</sup>	9.000,-	277.020,--
Kaca Hako	254 dn	1.000,-	254.000,--
Kunci dan Penggantung	LS	-	220.000,--
R e s i d u	LS	-	125.000,--
Closet Jongkok	7 bh	37.500,-	262.500,--
Besi Beton	2.007 kg	500,-	1.003.500,--
Kawat Beton	29,27kg	750,-	219.525,--
Lampu Tl 2 x 20	13 bh	15.000,-	195.000,--
Lampu pijar	15 bh	600,-	9.000,--
Zekri kas	1 bh	10.500,-	10.500,--

1	!	2	!	3	!	4
Aliran Listrik	!	LS	!	-	!	350.000,--
Tempu Tl 1 x 20	!	7 bh!	!	5.000,-!	!	35.000,--
Sok Kontak	!	15 bh!	!	1.500,-!	!	22.500,--
Saklar	!	20 bh!	!	750,-!	!	15.000,--
Instalasi Air	!	LS	!	-	!	250.000,--
Baku Biasa	!	137,84kg!	!	800,-!	!	110.272,--
Baku Seng	!	14.983 bh!	!	10	!	149.830,--
List Plapond	!	LS	!	-	!	130.000,--
Pipa Talang	!	67 M'!	!	2.000,-!	!	134.000,--
Peresapan air hujan	!	32 M'!	!	2.500,-!	!	80.000,--
Saluran air hujan	!	190 m'!	!	3.000,-!	!	570.000,--
Septic tank	!	1 bh!	!	95.000,-!	!	95.000,--
Kolom air bersih	!	7 bh!	!	25.000,-!	!	175.000,--
Acian	!	1.035,31	!	350,-!	!	362.018,50
Pembersihan	!	LS	!	-	!	150.000,--

Jumlah biaya bahan langsung 28.025.509,10

#### Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pekerja	!	3.301,59	!	1.500,-!	!	4.952.385,--
Tukang	!	2.487,12	!	2.500,-!	!	6.217.800,--
Kepala Tukang	!	1.009,81	!	3.000,-!	!	3.029.430,--
Mandor	!	465,74	!	1.750,-!	!	815.045,--

Jumlah biaya tenaga kerja lsg. 15.062.660,--

#### REKAPITULASI

1. BIAYA PERSIAPAN . . . . .	Rp.	292.000,--
2. BIAYA BAHAN LANGSUNG . . . . .	Rp.	28.025.509,10
3. BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG . . . . .	Rp.	15.062.660,--
<b>TOTAL REAL COST</b>	<b>Rp.</b>	<b>43.380.169,--</b>

Sumber : C.V. "M" telah diolah.

Selanjutnya dengan berdasarkan pada biaya sebenarnya (standard cost) dan biaya sesungguhnya (actual cost) pada pelaksanaan bangunan "X" di Ujung Pandang yang menjadi obyek penulisan ini, yang dapat dilihat pada halaman-terdahulu yang terdiri dari komponen-komponen biaya dimana komponenbiaya tersebut dapat dihitung analisa penyimpangan (analysis variance) untuk masing-masing komponen biaya produksi (operasi) dan dapat dilihat pada tabel berikut :

### 1. Biaya Bahan Langsung

$$\text{Price Variance} = (\text{actual unit cost} - \text{standard unit cost}) \times \text{actual quantity}$$

Berdasarkan rumus ini maka analisa penyimpangan terhadap biaya langsung dapat dihitung perkomponen biaya - biaya bahan langsung sebagai berikut :

TABEL VIII  
JENIS BIAYA BAHAN LANGSUNG

K o m p o n e n	Unit cost		Actual Quantity	Variance F/UF	
	Actual Rp.	Standard Rp.		Rp.	
Pasir Timbun	2.000	1.800	391,45	78.290	UF
Pasir Beton	5.000	4.500	7,54	3.770	UF
Pasir Pasang	2.500	2.500	412,33	-	
Batu Gunung	5.500	4.500	325,35	325.350	UF
Batu merah	17,50	20	51.466	128.665	F
Batu krikil	5.500	5.250	34,67	8.667,50	UF
Semen P C	3.600	3.450	2.516,47	377.470,50	UF
Kayu klas II	125.000	125.000	16,57	-	
Kayu klas I	165.000	175.000	8,78	87.800	F
T e g e l	125	125	12.574,60	-	

Seng B J C S	2.900	2.750	991,23	148.684,5	F
Peak wood	4.500	5.000	47,34	23.670	F
Kapur	13.000	13.000	22,67	-	
Cat tembok	1.500	1.500	506,60	-	
Cat meni	600	750	85,42	12.813	F
Cat kayu	2.300	2.350	92,07	4.603,5	F
Cat teol oil	120	120	37,93	-	
Kaca 3 mm	7.500	7.500	27,10	-	
Kaca 5 mm	9.000	10.000	30,78	30.780	F
Kaca nako	1.000	1.000	254	-	
Closet jongkok	37.500	30.000	7	52.500	UF
Kunci&pengantung	220.000	130.000	LS	90.000	UF
R e s i d u	125.000	31.000	LS	94.000	UF
Besi beton	500	425	2.007	150.525	UF
Kawat beton	750	800	29,27	1.463,5	F
Lampu pijar	600	750	15	2.250	F
Lampu TL 2 x 20	15.000	10.000	13	65.000	UF
Zekri kas	10.500	9.000	1	1.500	UF
Aliran listrik	350.000	150.000	LS	200.000	UF
Lampu TL 1 x 20	5.000	3.500	7	10.500	UF
Stok kontak	1.500	750	20	15.000	UF
sakala r	750	750	20	-	
Intalasi air	150.000	100.000	LS	50.000	UF
Paku biasa	800	800	157,84	-	
Paku seng	10	10	14.983	-	
List plapond	130.000	100.000	LS	30.000	UF
Pipa talang	2.000	2.000	67	-	
Peresapan air hj.	2.500	2.000	32	16.000	UF
Saluran air hujan	3.000	2.500	190	95.000	UF
Sipti tank	95.000	75.000	1	20.000	UF
Kolam air bersih	25.000	20.000	7	35.000	UF
A c c i a n	350	250	1.035,31	10.353,1	UF
Direksi keet	175.000	130.000	LS	45.000	UF
Pengukuran/bl.pl.	30.000	38.000	LS	8.000	UF
Keamanan p 3 k	87.000	15.000	LS	72.000	UF
Pembersihan	150.000	50.000	LS	100.000	UF

Jumlah Price Variance = 1.782.065,6 UF

Untuk analisa penyimpangan penggunaan bahan langsung atau quantity variance dapat dihitung dengan memakai rumus sebagai berikut :

Quantity Variance :

$$\frac{(\text{actual quantity used} - \text{standard quantity allowed}) \times \text{Standard unit}}{\text{Standard unit}}$$

Berdasarkan rumus ini maka penyimpangan bahan langsung dapat dihitung sebagai berikut :

TABEL IX

ANALISA PENYIMPANGAN PENGGUNAAN BAHAN LANGSUNG

K o m p o n e n	Actual quantity used	Standard quantity allowed	Standard Unit Rp.	Variance Rp.	F/UF
Pasir timbun	391,45	306,21	1.800	153.810	UF
Pasir beton	7,5	8,84	4.500	6.030	F
Pasir pasang	412,23	354,12	2.500	145.275	UF
Batu merah	51.466	52.025	20	11.180	F
Batu Gunung	325,35	292,24	4.500	150.075	UF
Batu krikil	34,67	16,83	5.250	93.660	UF
Semen P C	2.516,47	2.428,29	3.450	304.221	UF
Kayu klas II	16,57	15,16	125.000	176.250	UF
Kayu klas I	8,78	6,69	175.000	335.750	UF
T e g e l	12.574,60	12.424,60	125	18.750	UF
Seng B J C S	991,23	816,11	2.750	481.580	UF
Teak wood	47,34	56,84	5.000	47.500	F
K a p u r	22,67	25,79	13.000	40.560	F
Cat tembok	506,60	402,90	1.500	155.550	UF
Cat meni	85,42	55,63	750	22.342,5	UF
Cat Kayu	92,07	60,27	2.350	74.730	UF
Cat teal oil	37,93	55,85	120	2.150,4	F
Kaca 3 mm	27,10	31,16	7.500	30.450	F
Kaca 5 mm	30,78	35,99	10.000	52.100	F
loset jongkok	-	7	30.000	-	-

Kaca nako	254	287	1.000	33.000	F
Besi beton	2.007	1.958	425	20.825	UF
Kawat beton	29,27	35,60	800	5.064	F
Lampu TL 2x20	13	13	10.000	-	
Lampu pijar	15	13	750	1.500	UF
Zekri kas	1	1	9.000	-	
Aliran listrik	LS	ES	150.000	-	
Lampu TL 1 x 20	7	7	3.500	-	
Stok kontak	15	15	750	-	
saklar	20	18	750	1.500	UF
Intalasi air	LS	LS	100.000	-	
Paku biasa	137,84	111,84	800	20.800	UF
Paku seng	14.983	14.470	10	5.130	UF
List plapond	LS	LS	100.000	-	
Pipa talang	67	46	2.000	42.000	UF
Peresapan air hj.	32	16	2.000	32.000	UF
Saluran air hujan	190	197	2.500	17.500	F
Septie tank	1	1	75.000	-	
Kolam air bersih	7	7	20.000	-	
A c c i a n	1.035,31	1.291,32	250	64.002,5	F
Pembersihan	LS	LS	50.000	-	

Jumlah Quantity Variance Rp .1.926.211,5 UF

Dengan demikian maka penyimpangan biaya dalam bahan baku langsung baik mengenai price maupun quantity adalah :

Price Variance : Rp. 1.787.065,6 UF  
 Quantity Variance : Rp. 1.926.211,5 UF  
 Jumlah . . . Rp. 3.713.277,1 UF

Jadi budget variance pada biaya bahan langsung adalah sebanyak: Rp. 3.713.277,1 yang unfavorable, penyimpangan ini - disebabkan karena tidak efisien membeli bahan serta adanya ke-

naikan harga bahan pada waktu pelaksanaan proyek, dan disebabkan karena cara bekerja yang tidak efisien.

## 2. Biaya Tenaga Kerja

Rate Variance : (actual rate - standart rate) x  
Actual hours worked

Dengan demikian maka analisa penyimpangan terhadap biaya tenaga kerja langsung dapat dihitung sebagai berikut :

TABEL X  
BIAYA TENAGA LANGSUNG

Komponen	Actual rate Rp.	Standard rate Rp.	Actual hour worked	Variance Rp.	F/UF
P e k e r j a	188,-	156,-	26.541,-	849.312	UF
T u k a n g	313,-	250,-	19.897,-	1.253.511	UF
Kepala tukang	375,-	313,-	8.078,-	500.836	UF
M a n d o r	219,-	188,-	3.726,-	115.506	UF
Jumlah rate variance Rp.				2.719.165	UF

Untuk analisa penyimpangan efisiensi tenaga kerja dapat dihitung dengan memakai rumus sebagai berikut :  
Efficiency Variance :

(actual hours - standard hours allowed) x Standard rate.  
Perusahaan kontraktor C.V. "M" ini menggunakan tenaga kerja dalam sehari sebanyak 8 (delapan) jam kerja.



TABEL XI  
ANALISA PENYIMPANGAN PENGGUNAAN TENAGA

Komponen	Actual hours	Standard hours worked	Standard rate Rp.	Variance Rp.	F/UF
Pekerja	26.541	26.338	156	31.668	UF
T u k a n g	19.897	19.740	250	39.250	UF
Kep. Tukang	8.078	7.956	313	38.186	UF
M a n d o r	3.726	4.323	188	112.236	F

Jumlah Efficiency Variance Rp. 3.140 F

=====

Penyimpangan ini terjadi disebabkan karena pemakaian jumlah jam kerja yang sesungguhnya adalah terlalu besar jika dibandingkan jumlah jam yang seharusnya menurut standar, hal ini disebabkan karena cara bekerja yang tidak efisien, kecuali mandor.

Dengan demikianlah budget variance biaya tenaga kerja langsung adalah :

Rate Variance	: Rp. 2.719.165	UF
Efficiency Variance	: Rp. 3.140	F (-)
Jumlah Variance . . .	<u>==Rp. 2.716.025</u>	<u>UF</u>

Yang berarti bahwa budget variance pada biaya tenaga kerja adalah Rp.2.716.025 unfavorable. Penyimpangan yang tidak menguntungkan ini disebabkan karena jumlah upah sesungguhnya terlalu besar dan jumlah jam kerja dibandingkan dengan seharusnya menurut standar.

Dari analisa penyimpangan (variance analysis) di atas, maka penyimpangan biaya produksi (production cost variance) adalah seperti pada tabel XII di bawah ini :

TABEL XII  
PRODUKCTION COST VARIANCE

Production Cost	Variance	F/UF
- Budget direct material variance ( penyimpangan bahan langsung )	Rp. 3.713.277	UF
- Budget direct labor variance (penyimpangan biaya tenaga langsung)	Rp. 2.716.025	F
Jumlah Penyimpangan	Rp. 6.429.302	UF

Sumber data : Penelitian lapangan dan telah diolah

Dengan melihat data yang dikemukakan tadi dan kalau kita hubungkan dengan jumlah nilai kontrak C.V. "M" pada proyek bangunan "X" sebesar Rp.44.710.400,- maka dapat dianalisa sebagai berikut :

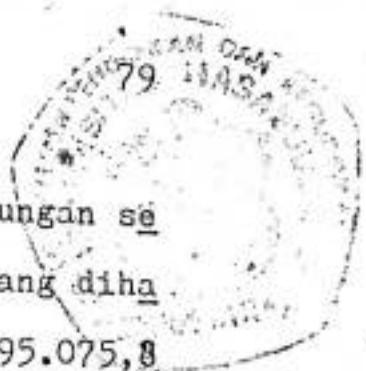
- Penyimpangan biaya yang terjadi sebesar = Rp.6.429.302,--
  - Denda karena terlambat 14 hari sebesar  
14 %/00 x Rp. 44.710.400,- = Rp. 625.946,--
- ==Rp.7.055.248,--==

Perusahaan ini didenda disebabkan karena terlambatnya bahan baku dan kurang disiplinnya tenaga kerja, yang seperti terlihat pada skema 4. Keterlambatan pada pekerjaan-pondasi/beton dan pekerjaan dinding/plesteran.

REKAM 4  
 RENCANA STRUKTUR : RENCANA STRUKTUR DAN DAFTAR BAHAN  
 PERAKSIAN PERENCANAAN

NO.	URAIAN PEKERJAAN	KANTORAN PERENCANAAN C/D M. RUMAH KE																								
		I	II	III	IV	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
I	PEKERJAAN PERENCANAAN																									
II	PEKERJAAN GILIAN TANAH/PAKSI																									
III	PEKERJAAN FONDASI/BEKON																									
IV	PEKERJAAN DINDING/PLASTER																									
V	PEKERJAAN KAP, PLAFOND DAN SANITASI																									
VI	PEKERJAAN LANTAI/ FORSEJIN																									
VIII	PEK. FINIS/JENDELA/KACA & PENGGANTUNG																									
VIII	PEKERJAAN INSTALASI LISTRIK/AIR																									
IX	PEKERJAAN CAT DAN KAPURAN																									
X	PEKERJAAN LAIN - LAIN/PEMBERSIHAN																									

Sumber : C. V. m<sup>2</sup> di Ujung Pandang



Jika C.V. "M" hanya memperhitungkan keuntungan sebesar 10 % dari total real cost maka keuntungan yang diharapkan adalah  $10\% \times \text{Rp.} 36.950.737,95 = \text{Rp.} 3.695.075,8$

Jadi kerugian yang sebenarnya adalah :

$$\text{Rp.} 7.055.248 (-) \text{Rp.} 3.695.073,80 = \text{Rp.} 3.360.174,2$$

=====

Perhitungan-perhitungan ini hanya sekedar memperlihatkan betapa besarnya keuntungan yang tidak dapat diterima akibat karena adanya penyimpangan dan denda.

Selanjutnya tentang sebab-sebab terjadinya penyimpangan akan dibahas berikut ini :

### 5.2. Sebab - sebab penyimpangan

Kalau penyimpangan ini kita lihat dari sumber dan sebab-sebabnya maka dapat dikategorikan sebagai berikut :

#### a. Penyimpangan bahan langsung

- adanya kelalaian dan kurang ketelitian dari penerima bahan.
- Penyelewengan yang dilakukan oleh penerima bahan - dengan bekerja sama dengan leveransir yaitu dengan melaporkan bahan yang diterimanya melebihi dari sebenarnya.
- Penyelewengan pada pembeli bahan, yaitu melaporkan bahan lebih dari yang sebenarnya.
- adanya pemborosan dalam penggunaan bahan
- adanya pencurian di lapangan baik yang dilakukan oleh orang luar maupun orang dalam.
- penerima bahan yang melaporkan melebihi yang sebe-

narnya.

b. Penyimpangan dari harga satuan barang

- penyelewengan yang dilakukan oleh bahagian pembelian dengan melaporkan harga bahan diatas melebihi harga sebenarnya.
- adanya kenaikan harga yang tiba - tiba.

c. Penyimpangan upah tenaga kerja

- adanya kenaikan tingkat upah karena terbatasnya tenaga kerja yang tersedia.
- adanya kenaikan tingkat upah karena lokasi proyek yang dikerjakan jauh.

d. Penyimpangan jam kerja

- karena cara kerja yang tidak efisien.
- kurangnya kedisiplinan para pekerja diantara mereka, karena sering meninggalkan lokasi.

Mengenai keterlambatan waktu penyelesaian dari proyek yang telah direncanakan disebabkan oleh:

- a. Banyaknya pekorja lapangan yang kurang disiplin, karena sering meninggalkan lapangan untuk kepentingan pribadinya..
- b. Kesulitan pengangkutan bahan, karena adanya kerusakan jalanan, jembatan dan sebagainya.
- c. Adanya kekurangan tenaga kerja.
- d. Tidak adanya perencanaan waktu yang baik dan tidak je-

lasnya urutan pekerjaan yang harus dipercepat untuk -  
memburu keterlambatan yang terjadi.

Kesemuanya ini perlu diperhatikan oleh C.V. "M", -  
agar keterlambatan yang sering terjadi dapat diatasi.

### 5.3. Kelemahan pelaksanaan sistem pengawasan pada C.V."M"

Setelah kita selesai membahas mengenai analisa penyimpangan dari C.V. " M ", maka sub Bab ini penulis akan menyoroti beberapa kelemahan sistem pengawasan pada C.V.-  
"M" sebagai berikut :

- a. Kurang jelas siapa sebenarnya yang paling bertanggung-jawab atas penyimpangan yang terjadi pada proyek yang sedang dikerjakan. Apakah penyimpangan ini harus diper-  
: tanggungjawabkan langsung oleh bahagian-bahagian proyek ataukah pelaksana, pimpinan itu sendiri, dalam hal penyimpangan itu.
- b. Tidak adanya sanksi bagi bahagian proyek yang tidak mengirim laporan-laporan secara berkala, sehingga sering terjadi penyimpangan di proyek yang berlangsung -  
lama baru diketahui oleh pimpinan proyek itu.
- c. Bagan balok sebagai alat pembantu dalam mengatur skala waktu pada C.V. "M" banyak mempunyai kelemahan. Pada proyek yang begitu kompleks bagan balok ini tidak dapat memperlihatkan kegiatan mana yang harus dipercepat untuk menyelesaikan suatu proyek tepat pada waktunya. Pada kenyataannya banyak mengalami keterlambatan sebagai mana telah penulis sebutkan terlebih dahulu.
- d. Tidak adanya sanksi yang tegas terhadap pegawai-pegawa -

wai-pegawai yang terbukti bersalah mengadakan penyelewengan tidak diberikan sanksi yang tegas, paling dipindahkan saja ke proyek lain atau ditarik ke kantor pusat. Ini mungkin disebabkan karena pada umumnya pegawai-pegawai yang berfungsi di proyek adalah termasuk keluarga pimpinan, ataukah sahabat karib dan teman seorganisasinya.

Kelemahan-kelemahan dari pelaksanaan pengawasan pada C.V. "M" ini merupakan sebab dari terjadinya penyimpangan tersebut pada perusahaan ini. Dengan demikian tidak-jelasnya yang bertanggung jawab pada penyimpangan yang terjadi, maka pegawai-pegawai lapangan berani melakukan penyelewengan karena merasa dirinya bukan yang harus bertanggung jawab.

Sedangkan bagi penerima bahan sekalipun diancam untuk menggantikan penyimpangan bahan yang digunakan melebihi rencana tetapi ternyata masih ada yang melakukan penyelewengan. Ini mungkin karena menganggap peraturan tersebut hanya sebagai ancaman.

Jika ternyata penyimpangan yang terjadi dari bahan yang dipergunakan maka penerima bahan mungkin lebih sukameminta keluar dari pada harus menggantikan penyimpangan tersebut.

Dan memang kenyataannya selama peraturan itu dibuat belum ada penerima bahan yang menggantikan penyimpangan dari jumlah bahan tetap terjadi.

Dengan tidak adanya sanksi yang berat bagi terha-

dap pegawai yang mengadakan penyelewengan, karena melihat kenyataan bahwa orang yang terbukti mengadakan penyelewengan paling-paling hanya dipindahkan saja dan tidak dipecat atau dikeluarkan dari perusahaan tersebut.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan ini maka penulis mencoba memberikan jalan keluar sebagai berikut :

1. Perlunya dibentuk suatu Badan pengawasan yang merupakan suatu badan yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Badan Pengawasan ini bertanggung jawab langsung pada Direktur perusahaan. Badan ini dibentuk oleh panitia yang anggotanya terdiri dari staf yang berpengalaman. Setiap proyek yang dikerjakan ditempatkan suatu badan pengawasan yang khusus bertugas mengadakan pengawasan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana. Anggota badan pengawas ini bekerja sama dengan bahagian-bahagian dalam melaksanakan pengawasan, namun tanggung jawab terletak pada badan pengawasan. Penyimpangan yang dilaporkan oleh badan pengawasan harus cepat diteliti dan pelaku-pelaku yang terbukti bersalah harus ditindak. Apabila suatu proyek telah selesai maka anggota Badan Pengawasan tersebut ditarik ke kantor kembali untuk menunggu penempatan selanjutnya.

Sebagaimana telah disebutkan bahwa anggota Badan Pengawasan di proyek membuat laporan-laporan mengenai kegiatan-kegiatan yang dilakukan di proyek mengenai kemajuan pelaksanaan pekerjaan. Dalam laporan harus -



dilaporkan kemajuan hasil yang telah dicapai berdasarkan prosentase dan jumlah biaya yang dikeluarkan untuk mencapai hasil tersebut.

Dengan adanya anggota Badan Pengawas di proyek memang mungkin ada orang yang kurang senang karena merasa tidak dipercayai, tetapi bagi orang yang betul - menginginkan kemajuan perusahaan tidak akan memikirkan hal-hal yang seperti itu.

Secara fisiologis, dengan adanya Badan Pengawasan di proyek maka pegawai-pegawai dilapangan segan melakukan penyelewengan, karena segala tindakan-tindakannya akan sampai pada pimpinan.

Memang dengan adanya Badan Pengawasan maka terdapat tambahan biaya, tetapi mudah-mudahan tambahan biaya tersebut tidak seperti penyimpangan yang terjadi sebelum adanya Badan Pengawasan.

2. Sebaiknya digunakan "Analisa Critical Path" sebagai alat untuk mengatur/mengawasi skala waktu pada C.V. "M" dalam melaksanakan pekerjaan.

Dalam analisa critical path dari Net Work Planning ada menunjukkan suatu garis kritis dimana keterlambatan pada garis kritis akan menyebabkan keterlambatan penyelesaian proyek secara keseluruhan. Dalam pengawasan maka hanya garis kritis saja yang diutamakan, sedang garis-garis lain tidak perlu dihiraukan karena ada waktu yang mengambang.

3. Pengangkatan pimpinan wilayah, kordinator, harus betul-betul orang yang mampu dan bermental baik.
4. Perlunya pemberian incentip kepada pegawai lapangan - yang telah berhasil menyelesaikan suatu proyek dengan baik. Uang perangsang ini diberikan berdasarkan prosentase keuntungan yang diperoleh pada proyek tersebut. Dengan adanya uang perangsang maka pegawai lapangan - bekerja keras agar perusahaan memperoleh keuntungan. Mudah-mudahan dengan adanya uang perangsang ini tambahan keuntungan yang diperoleh lebih besar sebelum adanya uang perangsang.
5. Adanya kepastian masa depan pegawai dengan menyisihkan sebahagian keuntungan yang diperoleh perusahaan kedalam asuransi pegawai. Dengan demikian pegawai tidak selalu dibayangi oleh kemelaratan apabila perusahaan tidak lagi berjalan atau jika pegawai tersebut tidak dapat lagi bekerja.
6. Perlu adanya tindakan yang tegas bagi pegawai yang terbukti bersalah umpamanya memecat dan kalau perlu memajukan kepengadilan. Tindakan yang tegas ini sangat berpengaruh atas kedisiplinan pegawai.

BAB VI  
KESIMPULAN DAN SARAN -SARAN



6.1. Kesimpulan

Dari pembahasan pada bab-bab terdahulu, penulis akan memberikan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada perusahaan kontraktor C.V. "M", umumnya terjadi karena adanya kelemahan dari pelaksanaan sistem pengawasan, dan tidak adanya kerja sama antara petugas lapangan dan atasannya, dan tidak adanya pengawasan intern yang khusus dalam perusahaan ini.
2. Dari data yang diperoleh pada proyek yang diteliti pada C.V. "M", terdapat penyimpangan dari biaya sebesar 36,9 % dari rencana dan penyimpangan waktu pelaksanaan sebesar 1,4 %.
3. Dari jumlah semua penyimpangan yang terjadi pada C.V. "M" pada proyek bangunan "X", maka penyimpangan tenaga kerja paling besar yaitu 21,9 % dari jumlah semua penyimpangan. Ini disebabkan karena banyaknya para pekerja kurang disiplin.
4. Perusahaan ini dalam melaksanakan kegiatannya sebagai kontraktor terdapat banyak penyimpangan, yang disebabkan oleh pemakaian bahan dan tenaga kerja yang melebihi dari rencana yang telah ditentukan dan disamping itu pula adanya kenaikan harga bahan maupun tingkat upah.
5. Jumlah keterlambatan penyelesaian proyek dari rencana

yang telah ditetapkan umumnya disebabkan oleh kurangnya tenaga kerja, sulitnya pengangkutan bahan dan tidak adanya perencanaan waktu yang baik.

Maka hipotesa yang penulis kemukakan dapat diterima.

## 6.2. Saran - saran

Sebagai penutup skripsi ini, penulis akan memberikan beberapa saran-saran sebagai berikut :

1. Perlunya dibentuk suatu badan pengawasan yang khusus bertanggung jawab atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, sehingga dengan demikian tidak terjadi kesimpang siuran dalam mempertanggung jawabkan penyimpangan yang terjadi. Badan pengawas juga membuat laporan mengenai kemajuan pekerjaan di proyek untuk menjaga agar keterlambatan penyelesaian pekerjaan dapat diatasi.
2. Analisa Critical Path sebaiknya dipakai dalam membantu pelaksanaan pengawasan mengenai waktu, di samping bagan balok jika memang bagan balok itu masih diperlukan.
3. Adanya pemberian insentif bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan suatu proyek dengan baik berdasarkan persentase keuntungan yang dicapai pada proyek tersebut.
4. Adanya kepastian masa depan bagi karyawan, sehingga tidak merasa khawatir akan masa depannya bila mereka tidak bekerja, ataupun bila perusahaan mengalami kemacetan.
5. Pengangkatan sebagai petugas lapangan pada bidang yang penting harus berdasarkan pertimbangan yang rasional, tanpa pertimbangan keluarga atau kenalan.
6. Sebaiknya perusahaan kontraktor ini memakai sistem buruh

borongan atau pekerja borongan agar supaya dapat menggunakan waktu yang efektif.

7. Adanya sanksi yang jelas dan tegas terhadap petugas-petugasnya yang melakukan penyelewengan tanpa pandang bulu dan pertimbangan lainnya.



1. Dessler, Gary, Management Fundamentals, Modern Principles & Practices, third Edition, 1982. Reston publishing Company, Inc.
2. Hartanto, D, Akuntansi Untuk Usahawan. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 1981.
3. Lock, Dennis, Management Proyek. Terjemahan Magdalena Adiwardana Jamin. Jakarta : Lembaga Pendidikan dan pembinaan Management (LPPM) dan Erlangga, 1983.
4. Manullang, M. Dasar-dasar Manajemen. Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982.
5. Mulyadi, Akuntansi Biaya (penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya). Edisi Ketiga Yogyakarta : Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Gadjah Mada, 1979.
6. Siagian, S.P, Filsafat Administrasi, Jakarta : Gunung - Agung, 1981.
7. Soetisna, M.D, Prinsip-prinsip Akuntansi Biaya. Bandung : Alumi, 1985.
8. Soemita, A.K, Akunting Biaya Dan Harga Pokok, Perencanaan dan pengendalian. Edisi keenam Bandung : Akademi Akuntansi Bandung, 1980.
9. Soemita, A.K, Cost Accounting (Kalkulasi Harga Pokok ) Edisi pertama Bandung : Penerbit Tarsito, 1975.
10. Winardi, Asas-asas Menejemen. Bandung : Alumi, 1983.

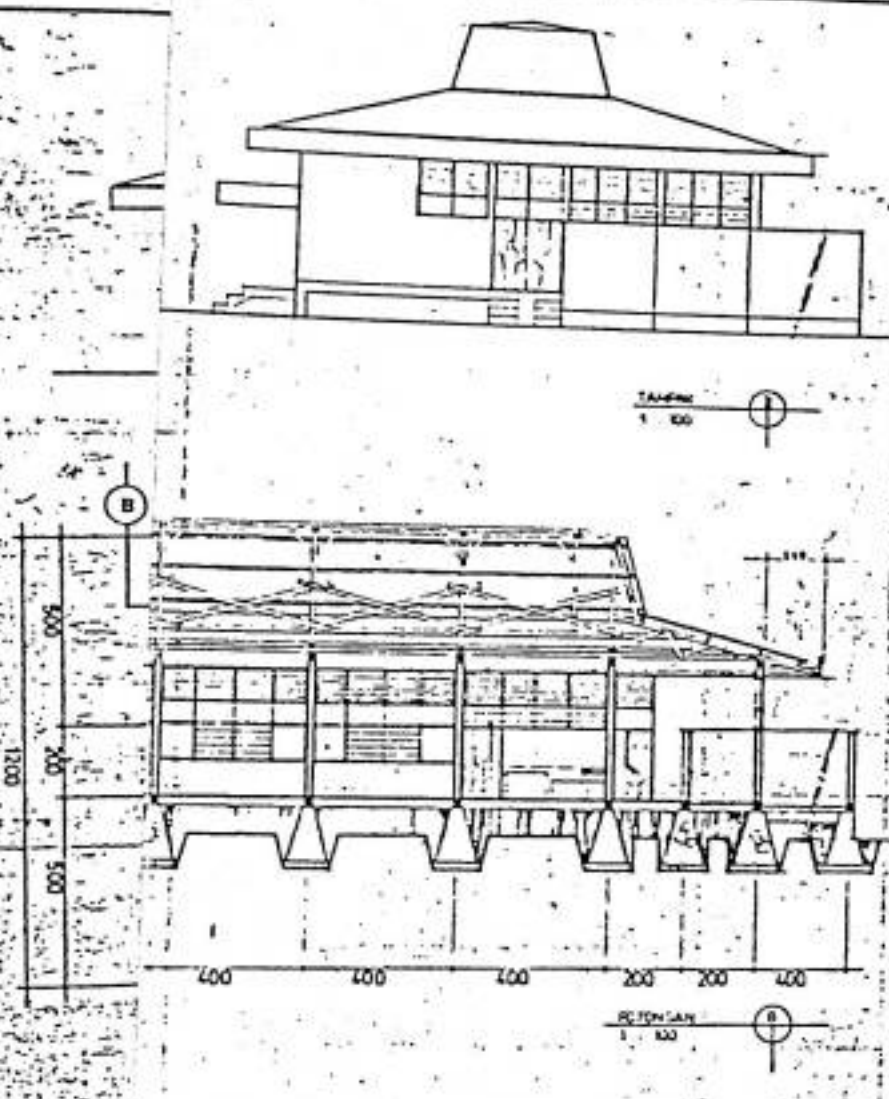
DAFTAR HARGA BAHAN DAN UPAH KERJA  
PADA PROYEK BANGUNAN "X" DI UJUNG PANDANG

A. Earga Bahan

1. Tanah/pasir urug	Rp.	1.500,-/m <sup>3</sup>
2. Pasir pasang	"	2.500,-/m <sup>3</sup>
3. Pasir beton	"	4.500,-/m <sup>3</sup>
4. K e r i k i l	"	5.250,-/m <sup>3</sup>
5. Batu gunung	"	4.500,-/m <sup>3</sup>
6. K a p u r	"	13.000,-/m <sup>3</sup>
7. Batu merah	"	20,-/bh
8. Semen P C	"	14.490,-/tg
9. Semen P c	"	3.450,-/zk
10. Besi beton	"	425,-/kg
11. Kawat beton	"	800,-/kg
12. Paku biasa	"	800,-/kg
13. Paku seng	"	10,-/bh
14. Paku sumbat	"	2,50/bh
15. Seng gelombang BJLS 0,35	"	2.750,-/lb
16. Seng licin BJLS 0,35	"	2.750,-/lb
17. Ka y u k l a s I : balok	"	175.000,-/m <sup>3</sup>
papan	"	185.000,-/m <sup>3</sup>
18. Ka y u k l a s II : balok	"	100.000,-/m <sup>3</sup>
les	"	125.000,-/m <sup>3</sup>
19. Kaca 3 mm	"	7.500,-/m <sup>2</sup>
20. kaca 5 mm	"	10.000,-/m <sup>2</sup>
21. Cat tembok	"	1.500,-/kg
22. Cat kayu	"	2.350,-/kg
23. Meni/metal seal	"	750,-/kg
24. Minyak cat	"	400,-/lt
25. Sekring kas	"	9.000,-/bh
26. Sakelar, stop kontak	"	750,-/bh
27. Engsel	"	750,-/bh
28. Grendel	"	500,-/bh
29. Closet jongkok	"	30.000,-/bh
30. Bak air	"	20.000,-/bh
31. Lampu pijar 25 watt	"	750,-/bh
32. Lampu Tl 2 x 20 watt	"	10.000,-/bh
33. Lampu Tl 1 x 20 watt	"	3.500,-/bh

B. Upah Kerja

1. P e k e r j a	"	1.250,-/hr
2. Tukang batu/kayu/besi/cat	"	2.000,-/hr
3. Kepala tukang batu/kayu/besi/cat	"	2.500,-/hr
4. M a n d o r	"	1.500,-/hr



CATATAN

PROYEK

PENINGKATAN PENDIDIKAN  
TENAGA KESEHATAN  
PROP SULAWESI SELATAN

PEKERJAAN PENYEMPURNAAN GEDUNG  
BANGUNAN BANTANG DI U.  
PANGANG

LOKASI: BANTA BANTANG UP

PERENCANA

PRIMA KARS  
Jl. ...  
PANGANG

PERENCANA	
ASISTEN	
ASISTEN	

DI SETUJUI PIMPRO

DISETUIAN PU. OPTA KARYA

GAMBAR SKALA

DENAH, TAMPAK  
TAMPAK 2, TAM-  
PAK 3, POTONGAN A,  
POTONGAN B. 1 : 100

NO. LBR.	JML. LBR.	TANGGA
2	8	