

ANALISIS TINGKAT EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS REALISASI ANGGARAN BIAYA PROYEK

Devi Sukowardhani ¹

¹ Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie, Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini memuat hasil analisis tingkat efisiensi dan efektivitas realisasi anggaran biaya proyek “Smart Banking” tahun 2015-2016 pada Bank “X” terhadap tingginya ketidaksesuaian antara anggaran pengeluaran terhadap proses dan realisasinya.

Data yang dipergunakan adalah data-data dari proyek yang sedang berlangsung pada periode tahun 2015. Adapun hasil menunjukkan bahwa memang terdapat ketidaksesuaian anggaran dan waktu

Kata Kunci : *Smart Banking, Tingkat Efisiensi, Tingkat Efektivitas*

ABSTRACT

This study contains the results of efficiency and effectiveness analysis of budget realization of “Smart Banking” project cost in 2015-2016 on Bank “X” to the high inconsistency between expenditure budget to the process and its realization.

The data used are data from the ongoing project in the period of 2015. The results show that there is inefficient budget and time.

Keyword : *Smart Banking, Efficiency Level, Effectiveness Level*

PENDAHULUAN

Pada masa ini dunia perbankan di Indonesia telah mengalami banyak perubahan dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat atas jasa perbankan. Mengingat memasuki masa persaingan yang begitu kompetitif dikarenakan banyaknya bank yang beroperasi di Indonesia yang memiliki peran yang strategis dalam pertumbuhan ekonomi. Dengan bertambahnya kebutuhan tersebut, sehingga perbankan juga harus

meningkatkan pelayanannya demi terlaksananya visi dan misi.

Desain cabang Bank “X” yang terus berkembang terus mendukung bisnis ritel perusahaan dan strategi global merek, terus menggabungkan inovasi. Cabang berfungsi sebagai titik kontak sehari-hari bagi klien kami dan sangat penting untuk bagaimana mereka memandang dan mengalaminya. Strategi bisnis baru yang inovatif, “Smart Banking”, bertujuan untuk mendukung strategi perbankan dan strategi

ritel berbasis cabang yang melibatkan pergeseran budaya semua aspek praktik bisnis dan hubungan klien. Melalui pendekatan perbankan yang berpusat pada nasabah dan platform global tunggal yang bekerja di semua pasar Bank “X”, Smart Banking memberikan cara baru untuk membangun hubungan dengan klien. Mengintegrasikan jaringan global dengan teknologi mutakhir dengan cara yang paling efektif dan efisien, “Smart Banking” menawarkan pengalaman perbankan baru kepada klien melalui antarmuka teknologi maju dan *user-friendly*. Dengan cara ini, perbankan lokal dan global terhubung, kontekstual dan personal untuk tetangga, pengunjung dan klien Bank “X”.

Menurut Fahmi, (2012:2) pengertian kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan dengan melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar. Perencanaan dan pengawasan saling berkaitan, tujuan perencanaan tidak akan tercapai tanpa pengawasan, sebaliknya pengawasan tanpa didahului perencanaan tidak akan berhasil. Keseluruhan proses finansial yang dilakukan perusahaan dalam

rangka peningkatan nilai perusahaan hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu beroperasi dengan efektivitas anggaran sesuai yang ditargetkan.

Anggaran menurut Mardiasmo, (2011) definisi anggaran adalah pernyataan mengenai estimasi kerja yang hendak dicapai dalam periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran *financial*. Pertanggungjawaban sebuah laporan anggaran proyek dalam akuntansi dimaksudkan untuk memudahkan jajaran manajemen perusahaan dalam menilai seberapa efisien anggaran yang dikeluarkan dalam sebuah pelaksanaan proyek. Laporan anggaran proyek juga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan baik bagi pihak internal perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan dapat diukur dengan mengukur tingkat perencanaan anggaran proyek.

Setiap pengguna laporan anggaran memiliki tujuan dan motivasi yang berbeda – beda dalam membaca laporan anggaran. Suatu laporan anggaran proyek akan bermanfaat bagi sejumlah besar pengguna apabila informasi yang disajikan mudah untuk dipahami, bersifat *transparent* dan memiliki daya akuntabilitasnya. Analisa anggaran dimaksudkan untuk membantu bagaimana memahami laporan anggaran, menafsirkan angka – angka dalam

anggaran, mengevaluasi realisasi anggaran dan bagaimana menggunakan informasi anggaran untuk mencapai target serta pengukuran kinerja.

Penilaian kinerja seperti ini dimaksudkan agar dapat diketahui sejauh mana Bank "X" menjaga kestabilan anggaran proyek Smart Banking dengan menyampaikan laporan anggaran pada akhir periode proyek secara efisien dan efektif sesuai dengan target yang telah direncanakan. Hal tersebut menjadi dasar kemampuan Bank "X" mengelola anggaran proyek "Smart Banking" yang menggambarkan kemampuan Bank "X" dalam membiayai kegiatan pelaksanaan proyek Smart Banking tersebut pada tahun 2015 – 2016 yang dijabarkan dalam bentuk arus anggaran proyek (*project cost track*).

Arus anggaran proyek adalah praktek membuat laporan keuangan yang khusus dirancang untuk melacak kemajuan keuangan proyek. Faktor penyebab dan kelemahan pada anggaran proyek Smart Banking ini adalah dalam penyusunan dan pengalokasian anggaran, dengan kemungkinan tidak memperhitungkan cakupan jangka panjang yang menyebabkan sejumlah besar pengeluaran tidak diteliti secara menyeluruh efektivitasnya. Kelemahan tersebut akan menyebabkan kesulitan dalam mengukur

kinerja terutama nilai efisiensi dan efektivitas anggaran proyek tersebut.

Pernyataan tersebut diketahui bahwa anggaran yang dialokasikan untuk proyek "Smart Banking" tidak efisien dan walaupun target tercapai secara efektif seperti yang disorot adalah terjadi pembengkakan sebesar Rp 488.619.496,- dari budget awal yang dianggarkan dari total budget yang sudah dianggarkan sebesar Rp 10.012.541.119,96,- dengan total biaya menjadi sebesar Rp 10.501.160.616,-. Disisi lain dilihat dari jadwal waktu yang sudah direncanakan proses pengerjaan project ini diketahui waktu pengerjaannya molor dari waktu penyelesaiannya dari waktu yang ditentukan, project seharusnya sudah selesai dan dilakukan proses serah terima pada bulan September 2015 tetapi hingga 2016, project masih berjalan yang mengakibatkan naiknya biaya tenaga kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian ini bertujuan; 1) untuk mengetahui tingkat efisiensi realisasi anggaran biaya proyek "SmartBanking" Tahun 2015 - 2016 pada Bank "X"; 2) untuk mengetahui tingkat efektivitas realisasi anggaran proyek "Smart Banking" Tahun 2015 - 2016 pada Bank "X".

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Efisiensi

Menurut O, Sullivan, et al. (2011:448) efisiensi dalam konsep ekonomi merujuk pada sejumlah konsep yang terkait pada penggunaan, pemaksimalan serta pemanfaatan seluruh sumber daya dalam proses produksi barang dan jasa. Pada paparan Rahardjo Adisasmitha (2011:170) mengungkapkan efisiensi merupakan suatu proses internal atau sumber daya yang diperlukan oleh organisasi untuk menghasilkan satu satuan output. Karena itu efisiensi dapat diukur sebagai rasio output terhadap input. Sedangkan Nordiawan dan Ayuningtyas (2010:161) mengemukakan bahwa organisasi sektor publik dinilai semakin efisien apabila rasio efisiensi cenderung di atas satu. Semakin besar rasio, maka semakin tinggi tingkat efisiensinya.

Konsep Efisiensi Anggaran

Menurut Taswan (2006), pada kegiatan ekonomi, konsep efisiensi mengarah mengenai kemampuan penciptaan barang dan jasa dengan dalam skala ekonomis dengan menggunakan biaya yang paling rendah yang mungkin dapat dicapai, serta mampu mengalokasikan sumber- sumber ekonomi pada penggunaan yang paling bernilai. Skala ekonomis dapat tercapai

ketika output dapat digandakan dengan biaya (cost per unit) kurang dari dua kali lipat atau perusahaan yang memproduksi dalam skala ekonomis, ketika setiap adanya tambahan produksi, biaya produksi justru semakin menurun, sehingga pada akhirnya membawa pada kondisi yang efisien. (Pindyck, Robert S. dan Daniel L. Rubinfeld, 2007)

Menurut Sugiarto, dkk (2005) skala ekonomi suatu perusahaan tercermin dengan penurunan biaya produksi (input) sejalan dengan kenaikan jumlah produksinya (output). Sebaliknya, perusahaan akan memproduksi dalam skala yang tidak ekonomis ketika setiap kenaikan jumlah outputnya menyebabkan biaya yang semakin meningkat. Perusahaan yang melakukan kegiatan produksinya pada skala produksi yang ekonomis akan senantiasa berada dalam kondisi yang efisien, sebab kegiatan produksi dilakukan dengan biaya yang rendah.

Ukuran Efisiensi

Terdapat beberapa Ukuran Efisiensi yaitu ; 1) Efisiensi Teknis yang merupakan proses perubahan input menjadi output; 2) Efisiensi Skala yang dikaitkan dengan suatu pencapaian skala ekonomis dari unit yang menjalankan operasinya; 3) Efisiensi Biaya yang mengukur sejauh mana biaya

yang dikeluarkan oleh suatu unit ekonomi atau perusahaan untuk mendapatkan hasil (keluaran) tertentu yang diharapkan, sehingga dapat dibuat perbandingan diantara kedua variabel tersebut; 4) Efisiensi Alokasi yang dikaitkan dengan bagaimana mengkombinasikan macam – macam input agar mampu menghasilkan output yang maksimal. Jika terdapat lebih dari satu input atau output, manajemen akan menggunakan bauran input yang sesuai dapat menjadi efisien.

Teori Efektivitas

Menurut Adisasmita (2011:170). Efektivitas merupakan suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan hasil yang memuaskan. Untuk menghasilkan penyelenggaraan anggaran yang efektif dan efisien, tahap persiapan atau perencanaan anggaran merupakan salah satu faktor penting dan menentukan dan keseluruhan siklus anggaran.

Menurut Tangkilisan (2005:141) indikator pengukuran efektivitas kerja dalam proyek, adalah:

1. Pencapaian Target

Maksud dari pencapaian target disini diartikan sejauh mana target dapat

ditetapkan organisasi dapat terealisasi dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari sejauh mana pelaksanaan tujuan organisasi dalam mencapaitarget sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

2. Kemampuan Adaptasi

Keberhasilan suatu organisasi dilihat dari sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dari dalam organisasi dan luar organisasi.

3. Kepuasan Kerja

Suatu kondisi yng dirasakan oleh seluruh anggota organisasi yang mampu memberikan kenyamanan dan motivasi bagi peningkatan kinerja organisasi. Yang menjadi fokus elemen ini adalah antara pekerjaan dan kesesuaian imbalan atau insentif yang diberlakukan bagi anggota organisasi yang berprestasi dan telah melakukan pekerjaan melebihi beban kerja yang ada.

4. Tanggung Jawab

Organisasi dapat melaksanakan mandat yang telah diembannya sesuai dengan ketentuan yang telah dibuat sebelumnya, dan bisa menghadapiserita menyelesaikan masalah yang terjadi dengan pekerjaannya.

Menurut Martani dan Lubis (1987:55),

ada tiga pendekatan dalam mengukur efektivitas organisasi, yaitu; 1) Pendekatan sumber (*resource approach*) yang mengutamakan adanya keberhasilan organisasi untuk memperoleh sumber daya, baik fisik maupun non fisik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi; 2) Pendekatan proses (*process approach*) untuk melihat sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi; 3) Pendekatan sasaran (*goals approach*) untuk mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana. Steers mengemukakan bahwa efektivitas bersifat abstrak, oleh karena itu hendaknya efektivitas tidak dipandang sebagai keadaan akhir akan tetapi merupakan proses yang berkesinambungan dan perlu dipahami bahwa komponen dalam suatu program saling berhubungan satu sama lain dan bagaimana berbagai komponen ini memperbesar kemungkinan berhasilnya program.

Menurut Richard M Steers (1985:8) empat faktor yang mempengaruhi efektivitas adalah; 1) karakteristik organisasi; 2) karakteristik lingkungan; 3) karakteristik pekerja; 4) karakteristik perusahaan.

Menurut Gibson Ivancevich Donnelly

(1987) dalam bukunya perilaku, struktur, proses menyebutkan bahwa ukuran efektivitas organisasi berikut :

1. Produksi adalah merupakan kemampuan organisasi untuk memproduksi jumlah dan mutu output sesuai dengan permintaan lingkungan.
2. Efisiensi adalah merupakan perbandingan (*ratio*) antara output dengan input.
3. Kepuasan adalah merupakan ukuran untuk menunjukkan tingkat dimana organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat.
4. Keunggulan adalah tingkat dimana organisasi dapat dan benar-benar tanggap terhadap perubahan internal dan eksternal.
5. Pengembangan adalah merupakan mengukur kemampuan organisasi untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat.

Anggaran

Pengertian anggaran menurut Mardismo (2011) adalah "Anggaran merupakan ungkapan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial". Menurut *National Committee on Governmental Accounting* (NCGA) yang

dikutip oleh Tendi Haruman (2010:6) mengemukakan bahwa: “Anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu.”

Anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif tertulis mengenai kegiatan organisasi. Anggaran harus disusun dan dihitung dengan cermat agar operasionalisasi baik perusahaan besar maupun kecil dapat berjalan dengan efektif. Untuk mewujudkan hal tersebut anggaran harus memiliki karakteristik tertentu. Menurut Hendra Poerwanto, untuk mengoptimalkan kegunaan anggaran, penyusunan anggaran perlu memperhatikan beberapa syarat sifat anggaran seperti; 1) realistis yang artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis; 2) luwes yang artinya tidak terlalu kaku, dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan yang mungkin berubah; 3) kontinyu yang artinya membutuhkan perhatian terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijakan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan anggaran yang sudah matang. Dilihat

sebagai alat pengkoordinasian kerja. Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. oleh karenanya system anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi). Adanya suatu perencanaan yang terpadu, anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

Menurut M Nafarin (2007 : 31), jenis-jenis anggaran dapat dilihat dari beberapa sudut pandang, penjabarannya adalah sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari; 1) Anggaran variabel yang merupakan anggaran yang disusun berdasarkan interval yang dapat disesuaikan pada tingkat - tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda-beda; 2) anggaran tetap yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari; 1) anggaran periodik yang disusun untuk suatu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode

anggaran; 2) anggaran kontinyu yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari; 1) anggaran jangka pendek (anggaran taktis) yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun seperti anggaran untuk keperluan modal kerja; 2) anggaran jangka panjang (anggaran strategis) yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran yang dibuat untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari; 1) anggaran operasional yang bertujuan untuk menyusun pendapatan, beban, dan laba rugi yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu secara sistematis; 2) anggaran keuangan yang berisi taksiran terkait dengan kegiatan dan kondisi finansial perusahaan dalam jangka waktu

(periode) tertentu yang akan datang. Anggaran keuangan perusahaan secara terstruktur pada umumnya akan dituangkan dalam sebuah laporan yang disebut dengan neraca (*Balance Sheet*). Oleh sebab itu banyak pihak yang sering menyebutkan anggaran keuangan sebagai Budget Neraca (*Balance Sheet Budget*).

Anggaran operasional dan anggaran keuangan apabila digabungkan menjadi satu kesatuan laporan biasa disebut sebagai anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk dapat diartikan sebagai suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan saling berkaitan satu sama lain.

Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan anggaran tahunan untuk kemudian dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulanan dan kemudian dipecah lagi menjadi anggaran-anggaran bulanan.

Proyek dan Anggaran Proyek

Proyek

Menurut (Nokes, Sebastian; 2007) secara sederhana sebuah proyek dapat diklasifikasikan menjadi proyek kecil dan

proyek sedang atau besar, tetapi pengklasifikasian proyek tersebut tidak dapat menjadi sebuah patokan tingkat kesulitan pengerjaan sebuah proyek. Pada umumnya sebuah proyek akan lebih mudah dikerjakan apabila seluruh aktifitas yang dilakukan di dalam sebuah organisasi sudah familiar dan dapat diterima oleh organisasi - organisasi lainnya sehingga dapat disinergikan dan diimplementasikan secara menyeluruh untuk membantu penyelesaian sebuah proyek.

Dalam pengerjaan sebuah proyek standard internasional yang digunakan biasanya adalah ISO 9000, standard ini tidak spesifik membahas mengenai proyek tetapi dengan standard ini memastikan konsumen secara konsisten mendapatkan apa yang mereka inginkan. Standard ini diperlukan karena biar bagaimanapun pengerjaan sebuah proyek bukanlah suatu hak yang rutin hal tersebut dikarenakan setiap proyek memiliki spesifikasi yang berbeda-beda dan tentu saja membutuhkan pendekatan yang berbeda pula.

Komponen Anggaran Proyek

Sebelum lebih jauh melakukan pembahasan mengenai definisi anggaran proyek terlebih dahulu peneliti akan membahas mengenai perencanaan dan anggaran. Yang dimaksud dengan

perencanaan anggaran adalah merencanakan sesuatu bangunan dalam bentuk dan faedah dalam penggunaannya beserta besar biaya yang diperlukan dan susunan dalam bidang teknis. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa nama-nama jabatan yang memiliki peranan penting dalam penyusunan anggaran yaitu; 1) *Principal* atau pemberi pekerjaan; 2) *Advisor*; 3) Direksi atau pengawas; 4) pemborong; 5) pelaksana.

Anggaran Proyek adalah suatu bangunan atau proyek dengan memperhitungkan banyaknya anggaran atau dana keluar yang diperlukan untuk bahan dan upah, serta pengeluaran lain yang berhubungan dengan pelaksanaan bangunan atau proyek. Anggaran proyek merupakan harga dari bahan bangunan yang dihitung dengan teliti, cermat dan memenuhi syarat. Anggaran proyek pada bangunan yang sama akan berbeda - beda di masing- masing daerah, hal itu dapat disebabkan karena perbedaan harga bahan dan upah tenaga kerja.

Menurut buku Manajemen Proyek karangan Iman Soeharto, masalah keuangan ini mencakup anggaran dan pendapatan proyek serta penerimaan dan pengeluaran kas, secara umum anggaran proyek dapat dikelompokkan menjadi Anggaran tetap (modal tetap) dan

anggaran tidak tetap (modal kerja).Modal tetap merupakan bagian dari anggaran proyek yang digunakan untuk menghasilkan produk yang diinginkan, mulai dari studi kelayakan sampai konstruksi atau instalasi tersebut berjalan penuh.Sedangkan modal kerja merupakan anggaran yang digunakan untuk menutupi kebutuhan pada tahap awal operasi.

Perhitungan yang dilakukan untuk melihat total semua perkiraan anggaran untuk membangun sebuah proyek harus dilakukan secara teliti dan mendetail. Berikut ini adalah beberapa data yang diperlukan oleh sebuah *project manager* untuk melakukan perhitungan rencana sebuah anggaran proyek.

1. Analisa semua harga satuan pekerjaan dalam sebuah proyek. Analisa harga ini biasanya hanya diketahui oleh perusahaan kontraktor.
2. Analisa harga material yang diperlukan untuk mendirikan proyek.
3. Analisa harga untuk membayar tenaga ahli dan tenaga kerja untuk membangun sebuah proyek dari awal hingga selesai.

Anggaran Biaya Proyek

Anggaran biaya proyek menurut Bambang Rianto secara umum dapat didefinisikan sebagai biaya sumberdaya yang digunakan untuk menyelesaikan

kegiatan dalam jadwal proyek, sedangkan proses untuk memastikan bahwa proyek akan dapat diselesaikan dalam suatu anggaran yang telah disetujui disebut dengan manajemen proyek.

Pada pekerjaan proyek konstruksisecara umum anggaran biaya proyek yang dipergunakan, secara umum dapat dikelompokan menjadi dua jenis, yaitu Biaya atau modal tetap (*fixed capital*) dan biaya atau modal kerja (*working capital*) atau dengan kata lain biaya proyek atau investasi = modal tetap + modal kerja. Adapun manfaat diadakannya pengelompokan biaya yang akan dipergunakan dalam proyek konstruksi ini adalah fungsi kegunaannya pada saat pengkajian aspek ekonomi dan pendanaan.

Peranan Anggaran Proyek Dalam Menunjang Efektivitas Proyek

Anggaran proyek merupakan acuan yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam mengeluarkan biaya untuk menjalankan kegiatan pokok perusahaan. Pusat pertanggungjawaban anggaran proyek yang menggunakannya sebagai alat pencapaian tujuan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya yang disusun dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki perusahaan, kemampuan

pusat-pusat pertanggungjawaban dan sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Ini merupakan hal penting untuk mendukung fungsi anggaran sebagai alat perencanaan, pedoman pelaksanaan kegiatan, alat pengkoordinasian kegiatan dan pengawasan kegiatan.

Biasanya setiap penyelesaian pembuatan proyek, pusat-pusat pertanggungjawaban menyerahkan laporan realisasi anggaran. Anggaran proyek dapat dijadikan alat pembanding bagi anggaran yang telah diprogramkan dengan realisasi tersebut. Keberhasilan dan kelemahan anggaran dapat dianalisis dari perbandingan ini dijadikan koreksi untuk anggaran yang lebih baik di masa yang akan datang.

Jika biaya proyek dikeluarkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan pada anggaran proyek, maka dapat dikatakan bahwa pengendalian manajemen yang baik telah dilaksanakan dan apabila pengeluaran biaya proyek tersebut mencapai tujuan yang ditetapkan, maka dapat dikatakan perusahaan telah melakukan pengendalian manajemen secara efektif.

Dengan menyusun dan menerapkan anggaran proyek yang baik, akan sangat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian yang efektif, mulai dari pengendalian awal, pengendalian berjalan dan sampai proyek selesai sehingga

sasaran yang ingin dicapai perusahaan pun sangat mungkin dicapai.

Anggaran menunjukkan perencanaan penggunaan dana untuk melaksanakan Pekerjaan dalam kurun waktu tertentu. Dalam penyelenggaraan proyek, suatu anggaran yang disusun rapi yaitu anggaran yang dikaitkan dengan rencana jadwal pelaksanaan pekerjaan, akan merupakan patokan dasar atau pembanding dalam kegiatan pengendalian.

Dalam melakukan penyusunan anggaran proyek, manajemen biaya harus diterapkan sejak proyek masih ada dalam fase perencanaan atau *planning* (saat meeting awal perencanaan proyek) dan selebihnya masuk pada fase pengendalian. Kegiatan manajemen biaya proyek pada fase *planning* atau perencanaan meliputi Perencanaan sumber daya, estimasi biaya dan anggaran biaya. Sedangkan pada tahap fase pengendalian kegiatannya adalah meliputi keseluruhan kegiatan pengendalian biaya proyek.

Proyek

Menurut Nurhayati (2010:4) menjelaskan bahwa sebuah proyek dapat diartikan sebagai upaya atau aktivitas yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan, sasaran dan harapan-harapan penting dengan menggunakan anggaran dana serta

sumber daya yang tersedia, yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut Larson yang diterjemahkan oleh Dimiyati & Nurjaman (2014:3- 4), menjelaskan tujuan utama proyek adalah memuaskan kebutuhan pelanggan. Disamping kemiripan, karakteristik dari sebuah proyek membantu membedakan proyek tersebut dari yang lainnya dalam organisasi. Karakteristik utama proyek adalah; 1) penetapan tujuan; 2) masa hidup yang terdefinisi mulai dari awal hingga akhir; 3) melibatkan beberapa departemen dan profesional; 4) melakukan sesuatu yang belum pernah dilakukan sebelumnya; 5) waktu, biaya dan kebutuhan yang spesifik.

Menurut Schwalbe yang dikutip dari buku Dimiyati & Nurjaman (2014:21), setiap proyek akan dibatasi dengan ruang lingkup (scope), waktu (time) dan biaya (cost). Batasan-batasan ini seringkali digunakan ke dalam manajemen proyek sebagai tiga batasan utama. Agar proyek berhasil, manajer proyek harus mempertimbangkan hal berikut. Pertama, ruang lingkup pekerjaan yang akan dilakukan sebagai bagian dari proyek tersebut, serta produk dan layanan atau hasil yang diinginkan oleh pelanggan (sponsor) yang dapat dihasilkan dalam suatu proyek. Kedua, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu

proyek. Ketiga, biaya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu proyek. Setiap proyek memiliki tujuan khusus, dan dalam proses pencapaian tujuan tersebut ada tiga konstrain yang harus dipenuhi, yang dikenal dengan Trade Off Triangle atau Triple Constraints. Triple Constraints adalah usaha pencapaian tujuan yang berdasarkan batasan sebagai berikut:

- a) Tepat mutu, mutu adalah apa yang akan dikerjakan oleh proyek tersebut, produk, layanan atau hasil yang diraih proyek tersebut atau disebut sebagai kinerja (performance), harus memenuhi spesifikasi dan kriteria dalam taraf yang disyaratkan oleh pemilik.
- b) Tepat waktu, yang di maksud dengan waktu ialah berapa lama waktu yang di butuhkan untuk melaksanakan suatu proyek serta apa itu jadwal proyek. salah satu komponen yang menjadi target utama dalam sebuah proyek. Pada intinya faktor waktu ini adalah bagaimana kita menentukan lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah proyek. Komponen waktu begitu berarti, terutama pada saat-saat yang memang sangat krusial. Terkadang suatu proyek dipaksa untuk selesai pada waktu tertentu, walaupun berdampak pada membengkaknya biaya.

c) Tepat biaya, dalam proyek kita tidak akan pernah lepas dari biaya, biaya dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah proyek harus di perhitungkan secara matang. Pada intinya faktor biaya atau cost ini adalah menentukan seberapa besar biaya yang akan dikeluarkan untuk sebuah proyek. Faktor biaya ini sangat dipengaruhi oleh 2 faktor sebelumnya, yaitu faktor scope dan faktor time. Secara umum semakin besar ruang lingkup dan semakin lama waktu, maka akan semakin besar pula biaya suatu proyek.

Schwalbe yang diterjemahkan oleh Dimiyati & Nurjaman (2014:4), mendefinisikan atribut proyek, sebagai berikut:

- a. Proyek memiliki tujuan unik. Proyek merupakan pekerjaan yang tidak sederhana dan memiliki tujuan spesifik. Produk atau output yang dihasilkan dari proyek harus didefinisikan secara jelas.
- b. Proyek bersifat sementara. Dalam proyek harus ditentukan waktu awal dan akhir proyek. Proyek bukan sebuah proses yang berkelanjutan.
- c. Proyek memerlukan alat bantu kontrol. Alat bantu seperti gantt charts diperlukan dalam sebuah proyek untuk mengukur dan pengendalian.
- d. Proyek memerlukan sumber daya yang

bersifat sementara dan lintas disiplin ilmu. Proyek membutuhkan sumber daya dari berbagai area atau bidang, yang meliputi manusia, hardware, software dan aset lain yang bersifat sementara. Tim akan dinyatakan bubar setelah proyek selesai. Banyak proyek melibatkan departemen atau instalasi lain dan memerlukan tenaga dari berbagai keahlian yang bisa bekerja penuh pada posisinya.

- e. Proyek memiliki sponsor utama. Suatu proyek melibatkan pihak-pihak yang berkepentingan, salah satunya menjadi sponsorship yang menyediakan arahan dan mendanai proyek.
- f. Proyek memiliki ketidakpastian. Karena proyek memiliki karakteristik khusus, sulit didefinisikan tujuan secara jelas, mengestimasi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek, dan biaya yang diperlukan. Faktor-faktor tersebut sering menjadi penyebab munculnya kendala atau tantangan.

Proses Siklus Penyusunan Proyek

Pendekatan mengenai tahapan proyek secara umum adalah mengidentifikasi urutan langkah yang harus diselesaikan. Dalam "pendekatan tradisional" ini, lima komponen perkembangan proyek dapat

dibedakan (empat tahap ditambah kontrol) dan ditambah lagi tahapan penyelesaian proyek, yang dapat juga disebut "Siklus Kehidupan Proyek" (*Project Life Cycle*).

Secara umum, siklus hidup proyek merupakan suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan bagaimana sebuah proyek direncanakan, dikontrol, dan diawasi sejak proyek disepakati untuk dikerjakan hingga tujuan akhir proyek tercapai. Siklus hidup proyek merupakan suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan sebuah proyek direncanakan, dikontrol, dan diawasi sejak proyek disepakati untuk dikerjakan hingga tujuan akhir proyek tercapai. Terdapat tahapan kegiatan utama yang dilakukan dalam siklus hidup proyek yaitu (Dimiyati & Nurjaman, 2014:16-17) Terdapat lima tahap kegiatan utama yang dilakukan dalam siklus hidup proyek yaitu :

a. Inisiasi

Tahap inisiasi proyek merupakan tahap awal kegiatan proyek sejak sebuah proyek disepakati untuk dikerjakan. Pada tahap ini, permasalahan yang ingin diselesaikan akan diidentifikasi. Beberapa pilihan solusi untuk menyelesaikan permasalahan juga didefinisikan. Sebuah studi kelayakan dapat dilakukan untuk memilih sebuah solusi yang memiliki kemungkinan terbesar untuk direkomendasikan sebagai

solusi terbaik dalam menyelesaikan permasalahan.

b. Perencanaan Dan Desain

Ketika ruang lingkup proyek telah ditetapkan dan tim proyek terbentuk, maka aktivitas proyek mulai memasuki tahap perencanaan. Pada tahap ini, dokumen perencanaan akan disusun secara terperinci sebagai panduan bagi tim proyek selama kegiatan proyek berlangsung. Adapun aktivitas yang akan dilakukan pada tahap ini adalah membuat dokumentasi *project plan*, *resource plan*, *financial plan*, *risk plan*, *acceptance plan*, *communication plan*, *procurement plan*, *contract supplier* dan *perform phase review*.

c. Pelaksanaan Dan Konstruksi

Dengan definisi proyek yang jelas dan terperinci, maka aktivitas proyek siap untuk memasuki tahap eksekusi atau pelaksanaan proyek. Pada tahap ini, deliverables atau tujuan proyek secara fisik akan dibangun. Seluruh aktivitas yang terdapat dalam dokumentasi *project plan* akan dieksekusi.

d. Pemantauan Dan Sistem Pengendalian

Sementara kegiatan pengembangan berlangsung, beberapa proses manajemen perlu dilakukan guna memantau dan mengontrol penyelesaian deliverables sebagai hasil

akhir proyek.

e. Penyelesaian

Tahap ini merupakan akhir dari aktivitas proyek. Pada tahap ini, hasil akhir proyek (deliverables project) beserta dokumentasinya diserahkan kepada pelanggan, kontak dengan supplier diakhiri, dan memberikan laporan kepada semua stakeholder yang menyatakan bahwa kegiatan proyek telah selesai dilaksanakan.

Langkah akhir yang perlu dilakukan pada tahap ini yaitu melakukan post implementation review untuk mengetahui tingkat keberhasilan proyek dan mencatat setiap pelajaran yang diperoleh selama kegiatan proyek berlangsung sebagai pelajaran untuk proyek-proyek dimasa yang akan datang.

Metode, Teknik Perencanaan Waktu dan Penyusunan Jadwal Proyek

Metode yang pertama kali digunakan dalam melakukan aktifitas penyusunan jadwal yaitu Bagan Gantt (*Gantt Charts*) yang diberikan nama sesuai dengan nama penemunya Henry L. Gantt (Budi Santosa, 2003,P56). Adapun penjadwalan proyek yaitu dengan mengurutkan setiap kegiatan yang berhubungan dengan waktu dan digambarkan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan.

Batasan Dalam Proyek

1) Anggaran Pekerjaan.

Berapa anggaran yang harus dikeluarkan untuk menyelesaikan sebuah proyek. Proyek harus diselesaikan dengan anggaran yang tidak melebihi dari perencanaan untuk dapat dipertanggungjawabkan.

2) Mutuan Ruang Lingkup Pekerjaan

Produk dan jasa yang dihasilkan harus memenuhi spesifikasi dan kriteria yang dipersyaratkan.

3) Waktu Pekerjaan

Proyek memiliki batasan waktu tertentu yaitu durasi waktu dimana mengatur kapan proyek harus dimulai dan kapan proyek harus berakhir.

Dan hal ini biasanya disebut dengan "*triple constrains*" atau "tiga batasan". Dengan semakin meningkatnya kesadaran akan harkat dan martabat individu dalam menjalankan proyek, maka batasan ini kemudian berkembang dengan ditambahkan dengan batasan keempat yaitu faktor keselamatan dan bagaimana mengoptimalkan dan pengalokasian semua sumber daya dan mengintegrasikannya untuk mencapai tujuan proyek yang telah ditentukan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widiya Pratiwi menyatakan bahwa fungsi rencana anggaran biaya belum

berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya karena masih terdapat adanya varian yang tidak menguntungkan perusahaan dari varian tenaga kerja langsung. Namun secara keseluruhan varian yang tidak menguntungkan ini lebih kecil dibanding varian yang menguntungkan dari biaya material langsung dan biaya overhead proyek.

METODE PENELITIAN

Permasalahan yang dikaji oleh peneliti merupakan masalah yang bersifat dinamis. Oleh karena itu, peneliti memilih menggunakan metode penelitian kualitatif untuk menentukan cara mencari, mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data hasil penelitian tersebut.

Penelitian deskriptif kualitatif tidak hanya terbatas pada masalah pengumpulan dan penyusunan data tetapi juga meliputi analisis dan interpretasi tentang arti data tersebut. Melalui metode ini, penelitian dilakukan dalam konteks perhitungan anggaran proyek “Smart Banking” pada tahun 2015 - 2016 perusahaan Bank “X” dan pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi pada anggaran proyek tersebut dengan objek penelitiannya adalah tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas realisasi anggaran biaya proyek “Smart Banking” tahun 2015 – 2016 pada Bank “X”.

Sumber data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data dan teknik yang digunakan dalam pengumpulan data yang digunakan untuk keperluan penelitian adalah; 1) Wawancara yang dilakukan dengan *projekmanager*, pihak Bank “X” dan vendor – vendor yang bersangkutan terkait dengan segala prosedur proyek dan anggaran tersebut, untuk mengumpulkan informasi yang kompleks; 2) penelitian dokumentasi yang berupa data *Cost Track 32519100 Indo - Final Closure 2016 – Final, Indonesia Letterhead - Final Cost, Data Schedule Project* dan *INDO - Smart Banking - Close Out Report*; 3) penelitian pustaka yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dan data – data tambahan yang diperlukan. Didapatkan dari buku – buku referensi, laporan – laporan, jurnal ataupun media lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik data kualitatif. Tujuannya adalah agar peneliti mendapatkan makna hubungan variabel sehingga dapat digunakan untuk menjawab masalah yang dirumuskan dalam penelitian. Pengolahan data

dilakukan berdasarkan pada setiap perolehan data dari catatan lapangan, direduksi, disajikan, dan kemudian ditarik kesimpulan. Prosedur analisis data terhadap masalah lebih difokuskan pada upaya menggali fakta sebagaimana adanya (*natural setting*), dengan teknik analisis pendalaman kajian (*verstegen*). Untuk memberikan gambaran data hasil penelitian maka dilakukan prosedur sebagai berikut; 1) tahap penyajian data yang disajikan dalam bentuk deskripsi yang terintegrasi; 2) tahap komparasi dengan membandingkan hasil analisis data yang telah deskripsikan dengan interpretasi data untuk menjawab masalah yang diteliti; 3) tahap penyajian hasil penelitian dengan merangkum dan mengarah pada kesimpulan untuk menjawab masalah yang telah dikemukakan peneliti.

Miles and Huberman (dalam, Sugiyono 2010), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data dilakukan melalui 3 tahap, yaitu :

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data berarti proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengobservasian, dan transformasi data yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data

merujuk pada pemilihan dan pemfokusan data yang akan digunakan dari catatan dan sumber yang ada.

2. *Data Display* (*Penyajian Data*)

Data display berarti yaitu menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar katagori, dsb. Menyajikan data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif. Penyajian data diarahkan agar data hasil reduksi terorganisaikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan, tabel hubungan antar kategori serta diagram alur.

3. *Conclusion Drawing atau Verification* (Penerikan Kesimpulan)

Kesimpulan dalam penelitian mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal namun juga tidak, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan berkembang setelah peneliti ada di lapangan. Kesimpulan penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum ada yang berupa deskripsi atau gambaran yang sebelumnya belum jelas menjadi jelas dapat berupa hubungan kausal atau interaktif dan kerangka pemikiran atau teori.

Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Selain menggunakan reduksi data, peneliti juga menggunakan teknik Triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data, yaitu dengan membandingkan hasil observasi dan dokumentasi dengan objek penelitian. Menurut Mudjia Rahardjo, M. Si (2010) dalam konsep Denkin mendefinisikan triangulasi meliputi empat hal, yaitu; 1) triangulasi metode dengan membandingkan informasi atau data dengan cara yang berdeda; 2) triangulasi antar-peneliti (jika penelitian dilakukan dengan kelompok) yang menggunakan lebih dari satu orang dalam pengumpulan dan analisis data; 3) triangulasi sumber data dengan menggali kebenaran informai tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data; 4) triangulasi teori.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah peneliti melakukan pengamatan terhadap laporan *common reporting standard cost tracking* proyek “Smart Banking” Tahun 2015 - 2016 pada Bank “X” ditemukan beberapa hal diantaranya :

1. Tingkat efisiensi realisasi anggaran

biaya proyek “Smart Banking” tahun 2015-2016 pada Bank “X” tidak efisien. Peneliti dapat mengatakan hal tersebut tidak efisien. Sebuah proyek dapat dilihat apabila budget final \leq dari budget awal.

Pada perincian biaya proyek keseluruhan diketahui bahwa biaya konsultan, dan biaya FFE mengalami realisasi di luar anggaran yang sudah disetujui. Biaya konsultan yang sudah disetujui sebesar Rp 821.365.651.83,- menjadi Rp 996.807.914,-, dan biaya FFE pada awalnya adalah sebesar Rp 924.194.340,27,- menjadi Rp 3.020.602.328,-. Diketahui walaupun ada beberapa rincian yang tidak melebihi anggarannya tapi jika dilihat secara keseluruhan total budget terlihat bahwa budget awal *project* hanya sebesar Rp 10.012.541.119,96,- dan realisasinya adalah sebesar Rp 10.501.160.616,- dari budget awal yang dianggarkan terlihat bahwa proyek ini tidak efisien.

2. Tingkat efektivitas pada realisasi anggaran biaya proyek “Smart Banking” tahun 2015 - 2016 pada Bank “X” efektif. Peneliti dapat mengatakan hal tersebut efektif dikarenakan walaupun dengan jangka waktu yang lebih lama tapi target dari proyek tersebut terpenuhi.

Pembahasan

Hasil dari data laporan close out report

proyek “Smart Banking” Tahun 2015 - **Proyek Smart Banking**
2016 pada Bank “X” dimulai pada awal **Efisiensi Teknis Waktu**

tahun 2015, design direncanakan akan selesai pada akhir januari 2015, dan dijadwalkan pengerjaan konstruksi akan dilaksanakan pertengahan february 2015, untuk proses pengerjaan proyek “Smart Banking”.

Laporan biaya akhir ini disahkan dari Quantity Surveyor. Jumlah persetujuan adalah Rp 9.649.541.119,96Capex, Rp 363.000.000 untuk satu waktu, dan terdiri dari total Rp 10.501.160.616.

Menurut Ramdani, (2013) penyebab adanya pembengkakan biaya pada proyek konstruksi terdiri dari kenaikan harga material, produktivitas tenaga kerja yang buruk, tidak memperhitungkan biaya tak terduga, ketidak tepatan estimasi biaya, tidak adanya pengendalian biaya, menggunakan teknik estimasi yang salah, dan manajer proyek tidak cakap.

Pada pengukuran teknis konsep ini berlaku pada hubungan internal yang bersifat teknis antara input dan output diukur pada jangka waktu kinerja bekerja pada proyek “Smart Banking” tahun 2015 – 2016 ini.

Pengerjaan proyek yang harus diselesaikan adalah relokasi. Lokasi yang akan di lakukan pengerjaan proyek adalah bagian lantai, dinding, ceiling dan jendela yang disepakati untuk dikerjakan pada awal tahun 2015. Pembangunan dimulai pada 4 maret 2016 dan selesai pada 26 april 2016.

Serah terima area pengerjaan area konstruksi dijadwalkan dilakukan pada awal januari 2015, tetapi realisasi dilakukan pada pertengahan february 2015. Tabel di bawah ini adalah jadwal pengerjaan proyek , mulai dari Kick Off Meeting sampai dengan Defect List Completion, seperti dibawah ini :

Tingkat Efisiensi Realisasi Anggaran

Tabel 1 Tabel Efisiensi Teknis Waktu

| No | Aktivitas | Rencana Jadwal | Realisasi Jadwal | Keterangan |
|----|-----------------------------|----------------|------------------|---------------|
| 1 | Kick Off Meeting | 26 Jan 2015 | 09 Feb 2015 | Tidak Efisien |
| 2 | Fit out Works | 9 Feb 2015 | 13 Feb 2015 | Tidak Efisien |
| 3 | MEP Works | 9 Feb 2015 | 15 Feb 2015 | Tidak Efisien |
| 4 | Security | 26 Feb 2015 | 26 Feb 2015 | Tidak Efisien |
| 5 | Carpet&Parquet Installation | 14 Mar 2015 | 11 Sept 2015 | Tidak Efisien |

| | | | | |
|-----|--|---------------------------|-------------|---------------|
| 6 | Furniture Installation | 19 Mar 2015 | 10 Oct 2015 | Tidak Efisien |
| 7 | Workstation installation | 26 Feb 2015 | 27 Nov 2015 | Tidak Efisien |
| 8 | Hand Over | 25 Apr 2015 | 10 Dec 2015 | Tidak Efisien |
| 9 | Go Live | 30 Apr 2015 | 10 Dec 2015 | Tidak Efisien |
| 10 | Defect list completion | 28 th May 2016 | 10 Dec 2015 | Tidak Efisien |
| 11. | Additional works New SDB (extension of Time) | 08 Sept 2016 | | Tidak Efisien |

Sumber : Data *confidential* Bank “X”

Efisiensi Teknis Biaya

Pada pengukuran teknis konsep ini berlaku pada hubungan internal yang bersifat teknis antara input dan output diukur pada anggaran dan realisasinya pada proyek “Smart Banking” tahun 2015 – 2016 ini. Dijelaskan bahwa Bank “X” anggaran proyek yang dilakukan atas pekerjaan konsultan adalah sebesar Rp 821.365.651.83,-, untuk pekerjaan konstruksi adalah sebesar Rp 7.903.981.127,96,-, pekerjaan FFE sebesar Rp 924.194.340,27,-, dan pekerjaan sekali waktu sebesar Rp 363.000.000,- sehubungan dengan itu pekerjaan konstruksi dengan menggunakan pengaturan jadwal jasa dari konsultan.

Pada realisasinya Bank “X” mengeluarkan biaya pekerjaan konsultan adalah sebesar Rp 996.807.914,-, untuk pekerjaan konstruksi adalah sebesar Rp 6.260.264.383,4,-, pekerjaan FFE sebesar Rp 3.020.602.328,-, dan pekerjaan sekali waktu sebesar Rp 223.485.990,-. Seperti yang ditunjukkan Tabel 2 pencapaian nilai efisiensi terbaik adalah sebesar 1.62 yang terdapat pada biaya sekali waktu. Dengan demikian kita dapat melihat bahwa proyek “Smart Banking” memiliki tingkat efisiensi sebesar -5.12% untuk menjadikan proyek ini efisien secara teknis harus menambahkan dana proyek sebesar Rp500.000.000,-

Tabel 2 Tabel Efisiensi Teknis Biaya

| No | Deskripsi | Anggaran a | Realisasi Anggaran b | Selisih c | Tingkat efisiensi |
|----|-----------------|---------------|----------------------------|--------------|----------------------|
| 1 | Biaya Konsultan | 821,365,652 | 996,807,914- | 175,442,262 | Tidakefisien |

| | | | | | |
|---|---------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| 2 | Biaya Konstruksi | 7,903,981,128 | 6,260,264,383 | 1,643,716,744 | Efisien |
| 3 | Biaya FFE & Signage | 924,194,340 | 3,020,602,328 | 2,096,407,988 | Tidak Efisien |
| 4 | Biaya Sekali Waktu | 363,000,000 | 223,485,990 | 139,514,010 | Efisien |
| 5 | Total | 10,012,541,120 | 10,501,160,616 | 488,619,496 | Tidak Efisien |

Sumber : Data *confidential* Bank "X"

**Tingkat Efektivitas Realisasi Anggaran
Proyek Smart Banking**

- a. Pencapaian Target pada Kualitas Inspeksi
Dikarenakan efektivitas berkaitan dengan keberhasilan tujuan, efektivitas merupakan suatu dimensi yang berupaya untuk pencapaian target,

kualitas kuantitas dan waktu. Sehingga dapat kita lihat pada tabel di bawah ini adalah *quality inspection* yang bertujuan untuk mengontrol dari berjalannya proses dari proyek "Smart Banking" ini.

Tabel 3 Tabel Efektivitas Waktu

| No | Kontraktor | Tanggal | Check List #1 | Check List #2 | Remarks | Tingkat Efektivitas |
|----|------------------------------|-------------|---------------|---------------|----------|---------------------|
| 1 | Interior FitOut (BCOP) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Tercapai | Efektif |
| 2 | Mechanical Electrical (BCPQ) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Tercapai | Efektif |
| | Workstation (CDAB) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Tercapai | Efektif |
| | Chairs (CDZA) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Complete | Efektif |
| | Furniture (CDVW) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Complete | Efektif |
| | Carpet (BCQR) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Complete | Efektif |
| | SDB(Mosler) | 11 Nov 2016 | 16 Nov 2016 | 30 Nov 2016 | Complete | Efektif |

Sumber : Data *confidential* Bank “X”

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah; 1) hasil dari analisis anggaran belanja proyek dengan realisasinya pada Bank “X” pada tahun 2015 - 2016 dengan menggunakan analisis selisih, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja Bank “X” secara umum dapat dikatakan kurang baik dan kinerja belanja pada Bank “X” dilihat dari analisis varians secara umum dapat dikatakan sudah baik; 2) peneliti dapat mengatakan hal tersebut tidak efektif dan efisien karena proyek tersebut tidak memenuhi kriteria proyek yang efektif dan efisien. Sebuah proyek dapat dilihat apabila budget final \leq dari budget awal. Adanya

ketidacermatan dalam membuat budgeting di awal sehingga terjadi over budget. Pada Lampiran I pada kolom total budget terlihat bahwa budget awal *project* hanya sebesar Rp 8.964.832.810,- tetapi pada kenyataannya budget tersebut tidak mencukupi dan membengkak menjadi Rp 17.335.314.807,- atau terdapat selisih sebesar Rp 8.370.481.997,- dari budget awal yang dianggarkan. Budget yang membengkak tersebut pada Final Cost Report tidak terlihat karena pada report tersebut terlihat terapat penambahan budget sebesar Rp 12.442.288.123. Perusahaan mengalami kerugian dalam project ini karena adanya keterlambatan- keterlambatan dalam

pengerjaan proyek; 3) hasil dari analisis kinerja pengelolaan anggaran pada Bank “X” pada tahun anggaran 2015 - 2016 maka dapat disimpulkan bahwa hasil perhitungan tingkat efektivitas anggaran pada tahun 2015 - 2016 bahwa kinerja Bank “X” dinilai efektif. Sedangkan hasil perhitungan efisiensi anggaran, pada tahun 2015 - 2016 pada Bank “X” juga dinilai tidak efisien. Hal ini berdampak tidak baik bagi instansi karena kurang dapat melakukan penghematan dan kurangnya pengawasan dalam menggunakan anggaran proyek.

Saran

1. Rapat mingguan harus dijadikan wadah untuk evaluasi kinerja proyek, karena dalam rapat mingguan tersebut akan diketahui jika project mengalami kerugian dari awal
2. Perlu dibuat penelitian yang lebih mendalam untuk mencari tahu bagaimana cara agar suatu project tidak *over budget*.

DAFTAR PUSTAKA

Abdul Hadis dan Nurhayati. 2010. Psikologi Pendidikan. Jakarta: Rineka Cipta
 Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2000. “Sistem Pengendalian Manajemen”. Jakarta: Salemba Empat.
 Budiani, Ni Wayan. 2009. Efektivitas Program Penanggulangan

Pengangguran Karang Taruna “Eka Taruna Bhakti” Desa Sumerta Kelod Kecamatan Denpasar Timur Kota Denpasar. Input, vol. 2 (1) : 49-57
 Bungkaes H.R, J. H. Posumah, Burhanuddin Kiyai. 2013. Hubungan Efektivitas Pengelolaan Program Raskin dengan Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mamahan Kecamatan Gemeh Kabupaten Kepulauan Talaud. Acta Diurna, vol. - (-) : 1-23
 Chistina Ellen, et. al, 2001, Anggaran Perusahaan : Suatu Pendekatan Praktis. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
 Danim, Sudarwan. 2002. Menjadi Peneliti kualitatif. Bandung : Pustaka Setia
 Dimiyati, H.A. Hamdan & Nurjaman, Kadar (2014) : Manajemen Proyek ,Bandung.
 Fahmi, Irham. 2012. “Analisis Kinerja Keuangan”, Bandung: Alfabeta
 Gibson, dkk. 1987. Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses, Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta.
 Komaryatin, Nurul. 2006. Analisis Efisiensi Teknis Industri BPR di Eks. Karisidenan Pati. Tesis S2 Pasca Sarjana Uniiversitas Diponegoro
 Lubis, Hari. S.B. dan Martani Husaini. 1987. Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro), Pusat Antar Universitas Ilmu-ilmu Sosial

- Universitas Indonesia, Jakarta.
- Mardiasmo, 2011. *Perpajakan Edisi Revisi 2011*. Yogyakarta: penerbit andi.
- Masruri. 2014. *Analisis Efektivitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) (Studi Kasus Pada Kecamatan Bunyu Kabupaten Bulungan tahun 2010)*. Governance and Public Policy, vol. 1 (1): 53-76
- Mulyadi, 2007. *Sistem Akuntansi*, Jakarta : salemba Empat.
- Nafarin, M, 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Penerbit: Salemba Empat.
- Nordiawan Deddy, dan Hertiaty Ayuningtyas. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*, Salemba Empat, Jakarta.
- O'sullivan, Arthur., Sheffrin, Steven & Stephen Perez. 2011. *Economics : Principles, Applications, and Tools*. New Jersey : Prentice Hall. (E-Book)
- Pindyck, Robert S. dan Daniel L. Rubinfeld, *Mikro Ekonomi (Terjemah)*, Edisi Enam, Penerbit PT. Indeks, Jakarta, 2007
- Prof. Dr. Nana Syaodih Sukmadinata, 2005, *Landasan Psikologi Proses Pendidikan*, Bandung: PT Rosda Karya.
- Rahardjo Adisasmita, 2011. *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yang Menerbitkan Graha Ilmu : Yogyakarta.
- RahardjoMudjia, 2010. *Teori triangulasi*. Oktober 15, 2010. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. *Triangulasi Dalam Penelitian Kualitatif*. <http://www.uin-malang.ac.id/r/101001/triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html>
- Saleh, Samsubar. 2000. *Metode Data Envelopment Analysis*. Yogyakarta: PAU- FE, Universitas Gadjah Mada.
- Steers, Richrd M. 1985. *Efektivitas Organisasi*, Cetakan Kedua, Alih Bahasa Magdalena Jamin, Erlangga, Jakarta.
- Sugiarto, Tedy Herlambang, Barastoro, Rachmat Sudjana, Said Kelana, *Ekonomi Mikro, : Sebuah Kajian Komprehensif*, Penerbit PTGamedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono.(2005).*Metode Penelitian*

- Administrasi. Bandung. Alfabeta
- Sukirno, Sadono. (2008). Mikro Ekonomi Teori Pengantar (Edisi ketiga). Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Sumarjono, Djoko (2004). Diktat Kuliah, Ilmu Ekonomi Produksi. Prodi Sosial Ekonomi Peternakan, Fakultas Peternakan, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suseno, Priyonggo. 2008. "Analisis Efisiensi dan Skala Ekonomi pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia." Jurnal Ekonomi Islam; 2(1).
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. Manajemen Publik. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia
- Taswan. 2006. Manajemen Perbankan. Yogyakarta: UPP STIM YPKP Yogyakarta: Pusat pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI) Fakultas Ekonomi UII.

