



JURNAL MANAJEMEN

Terbit online : <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>

ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN KONSTRUKSI DI KABUPATEN GRESIK

Annisa Nur Khofifah¹
Elok Vilantika²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik

Email: annisanurkho63@gmail.com; elokvilant@umg.ac.id

Informasi Naskah	Abstrak
Diterima: 5 Mei 2025	<i>This study focuses on the cost control analysis in construction companies in Gresik Regency. The research aims to explore the factors causing discrepancies between Budget Plan Costs (RAB) and actual costs, and their impact on the financial performance of the companies. Fluctuations in raw material prices, delays in project completion, changes in exchange rates, and unpredictable factors like adverse weather conditions contribute to the cost overruns observed in the projects.</i>
Revisi: 13 Mei 2025	
Terbit: 3 Juni 2025	
Kata Kunci: <i>Pengendalian Biaya, Rencana Anggaran Biaya, Realisasi, Perusahaan Konstruksi.</i>	<i>The study reveals significant discrepancies between planned and actual costs, resulting in decreased profitability and operational efficiency. Recommendations include diversifying raw material sources, improving project planning and management, engaging in long-term purchasing contracts, and establishing contingency funds to mitigate cost overruns. Implementing these recommendations is essential for addressing challenges, enhancing operational efficiency, and maintaining financial stability in the competitive construction industry landscape.</i>

PENDAHULUAN

Saat ini, pembangunan infrastruktur di Kabupaten Gresik tengah berlangsung secara intensif. Proyek-proyek infrastruktur tersebut memerlukan dukungan dari perusahaan-perusahaan yang berkompeten dalam bidang konstruksi (Rosiatul Ummah et al., 2024). Pembangunan infrastruktur didefinisikan oleh (Wulandari, 2024) merupakan bentuk salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pada Kabupaten Gresik, terdapat beberapa perusahaan konstruksi yang berperan dalam mendukung proyek-proyek infrastruktur tersebut. Salah satunya adalah PT. XX yang bergerak sebagai perusahaan

konstruksi di bidang *Engineering, Procurement, dan Construction* (EPC), yang turut berkontribusi terhadap pengembangan infrastruktur di wilayah Kabupaten Gresik.

PT. XX telah beroperasi selama lebih dari lima tahun dan memiliki pengalaman yang luas dalam menangani berbagai proyek konstruksi. Selama periode tersebut, perusahaan ini telah berhasil menyelesaikan proyek-proyek yang melibatkan berbagai sektor, baik dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maupun sektor swasta. Keberhasilan PT. XX dalam menyelesaikan proyek-proyek tersebut mencerminkan kemampuan pengorganisasian yang baik. Selain itu, perusahaan ini juga menunjukkan fleksibilitas dalam beradaptasi dengan berbagai kebutuhan klien, sehingga mampu menawarkan solusi yang tepat dan efektif.

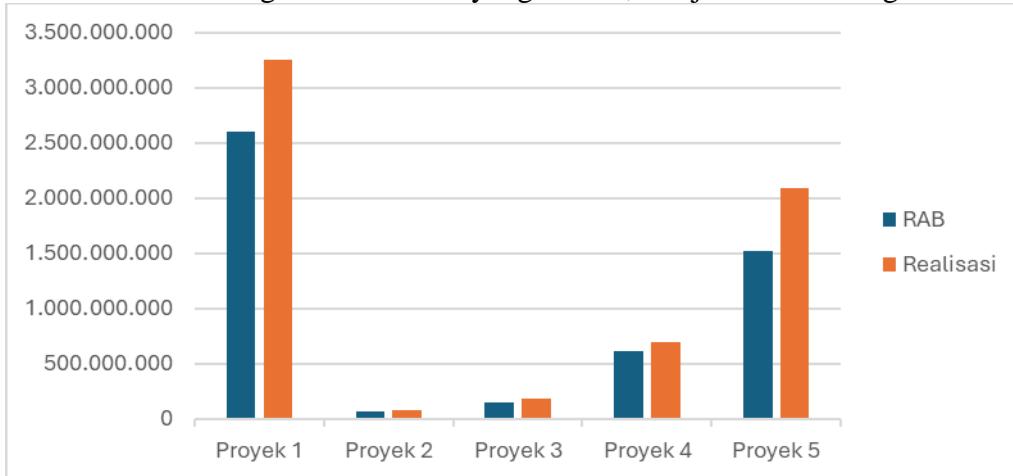
Dalam konteks globalisasi dan persaingan yang ketat, pemahaman yang mendalam tentang prinsip-prinsip manajemen proyek menjadi sangat penting bagi setiap organisasi yang ingin berhasil (Soeharto, 2012). Meskipun telah memiliki struktur organisasi yang bagus dalam menunjang sistem manajemen proyek, Perusahaan masih menemui beberapa kendala dalam melaksanakan proyek pekerjaannya, baik yang bersumber dari internal maupun eksternal perusahaan. Dalam pelaksanaan proyek pekerjaan, diperlukan adanya sistem manajemen proyek yang berfungsi sebagai pengendali proyek, mulai dari awal kontrak sampai berakhirnya pekerjaan/ serah terima pekerjaan. Tahapan di dalam sistem manajemen proyek menurut (Soeharto, 2012) antara lain: (1) Inisiasi yakni menentukan dan mendeskripsikan proyek serta komponen yang terlibat, (2) Perencanaan yakni mengembangkan rencana kegiatan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan proyek, (3) Eksekusi pekerjaan, (4) Pemantauan dan Pengendalian dan (5) Penutupan.

Pada tahap perencanaan, berbagai aspek proyek dirancang dengan cermat, termasuk sumber daya, waktu, dan biaya, untuk memastikan bahwa semua elemen yang diperlukan tersedia dan dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan. Salah satu komponen utama dalam perencanaan adalah merencanakan anggaran biaya. Menurut (Andiyan et al., 2023) perencanaan biaya yang baik tidak hanya membantu dalam pengendalian anggaran, tetapi juga berfungsi sebagai alat untuk menghindari risiko keterlambatan dan pemborosan sumber daya. Rencana anggaran biaya memberikan estimasi mengenai total biaya yang diperlukan untuk menyelesaikan proyek.

Rencana Anggaran Biaya (RAB) merupakan salah satu entitas penting dalam perencanaan proyek. (Vilantika & Santoso, 2022) mengatakan rencana anggaran berfungsi sebagai alat koordinasi kerja dan pedoman kerja serta memberikan arahan terkait target yang harus dicapai oleh instansi pada waktu yang akan datang. RAB tidak hanya mencakup estimasi biaya material dan tenaga kerja, tetapi juga mempertimbangkan biaya tak terduga, pajak, dan biaya operasional lainnya (Fajar & Oetomo, 2023). Penyusunan RAB yang akurat dan komprehensif sangat krusial untuk memastikan efisiensi penggunaan anggaran dan mencegah pemborosan. Dengan adanya RAB, perusahaan dapat melakukan pengawasan yang lebih baik terhadap pengeluaran, serta memfasilitasi pengambilan keputusan yang tepat dalam hal penyesuaian anggaran. Oleh karena itu, RAB bukan hanya sekadar alat perhitungan, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi manajemen proyek yang efektif.

Menurut (Vilantika & Agus Santoso, 2022) Tujuan utama suatu perusahaan adalah meningkatkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan akan terjamin tumbuh secara berkelanjutan jika perusahaan mampu meningkatkan kinerja keuangannya. Namun, seringkali ditemukan perbedaan antara target yang direncanakan dengan realisasi yang dicapai pada PT. XX. Perbedaan tersebut dapat berupa membengkaknya *cost budgeting*, terlambatnya penyelesaian pekerjaan maupun ketidaksesuaian mutu di lapangan dengan yang diharapkan. Atas dasar hal

tersebut, manajemen proyek wajib ada untuk meminimalisir perbedaan deviasi yang terjadi selama berlangsungnya proyek pekerjaan. Untuk mendukung pelaksanaan proyek pekerjaan, penting bagi perusahaan untuk merinci Rencana Anggaran Biaya (RAB) agar semua pengeluaran dapat dipantau dan dikelola dengan efektif. Dalam upaya memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai fenomena yang diteliti, disajikan data sebagai berikut.



Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Gambar 1 (Grafik Data RAB VS Realisasi Biaya Perusahaan)

Berdasarkan analisis data yang ditampilkan pada Gambar 1.1, terlihat bahwa terdapat selisih signifikan antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya yang terjadi di perusahaan ini. Grafik tersebut menunjukkan bahwa realisasi biaya jauh lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah direncanakan. Perbedaan ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian dalam pengelolaan anggaran, yang berdampak negatif pada kinerja finansial perusahaan. Akibatnya, perusahaan mengalami penurunan profitabilitas, yang dapat memengaruhi kelangsungan operasional dan strategi pertumbuhan di masa depan.

Seperti yang terjadi pada pekerjaan proyek 5, dimana dapat dilihat terjadi perbedaan selisih yang cukup tinggi. Proyek Lima merupakan Penggantian Atap Non Logam, proyek pekerjaan yang dimulai pada tahun 2021 dengan RAB sebesar Rp. 1.606.146.500 dan diselesaikan pada tahun 2023 dengan realisasi biaya Rp. 2.095.000.000. Dari RAB dan realisasi biaya tersebut terdapat selisih sebesar (Rp. 488.853.500). Dengan adanya selisih tersebut berdampak pada penurunan persentase profit dimana seharusnya perusahaan dapat memperoleh profit sebesar 19%, perusahaan hanya mendapat profit 14%. Sehingga menyebabkan penurunan profit sebesar 5%. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam manajemen anggaran proyek agar keberlangsungan operasional dan strategi pertumbuhan perusahaan di masa mendatang tetap terjaga.

Fenomena deviasi biaya seperti yang terjadi pada proyek 5 mencerminkan permasalahan yang lebih luas dalam sistem pengelolaan anggaran di perusahaan. Ketidaksesuaian antara RAB dan realisasi biaya tidak hanya terjadi secara insidental, melainkan menunjukkan pola yang berulang dan mengindikasikan adanya kelemahan sistematis dalam proses perencanaan dan pengendalian anggaran proyek. Beberapa dugaan penyebab dari ketidakefisienan ini meliputi fluktuasi harga bahan baku, keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta tenaga kerja yang tidak *qualified*. Ketidakefisienan ini berkontribusi terhadap berkurangnya tingkat profit yang dicapai perusahaan, sehingga mengancam keberlangsungan dan daya saing usaha, terutama di tengah dinamika industri konstruksi yang semakin kompetitif.

Oleh karena itu, penting untuk dilakukan penelitian yang mendalam guna mengidentifikasi penyebab selisih RAB dan realisasi biaya dalam pelaksanaan proyek di perusahaan konstruksi. Penelitian ini harus mencakup evaluasi menyeluruh terhadap proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian anggaran. Selain itu, perlu juga dievaluasi pencegahan yang dapat diambil oleh perusahaan konstruksi agar tidak mengalami kendala serupa pada proyek-proyek yang akan datang. Dengan memahami akar masalah dan menerapkan perbaikan yang diperlukan, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran, serta memastikan keberlangsungan dan daya saing di industri yang semakin ketat ini.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Anggaran Biaya

Secara umum, "anggaran biaya" merujuk pada rencana keuangan yang menyeluruh, mencakup estimasi biaya yang diperlukan untuk pelaksanaan suatu proyek dalam periode tertentu. Dalam konteks manajemen, anggaran biaya berfungsi sebagai alat perencanaan yang membantu organisasi dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien, memastikan bahwa pengeluaran tetap dalam batas yang telah ditetapkan, serta memfasilitasi pengawasan terhadap realisasi biaya yang terjadi selama proyek berlangsung (Yanto et al., 2022). Sebagaimana dijelaskan oleh (Suak et al., 2021), anggaran biaya operasional tidak hanya berperan dalam perencanaan finansial, tetapi juga sebagai alat pengendalian kinerja manajerial yang penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Anggaran biaya merupakan rencana keuangan yang mencakup estimasi biaya yang diperlukan untuk suatu proyek dalam periode tertentu. Dalam konteks manajemen, anggaran biaya berfungsi sebagai alat bantu untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi pengeluaran yang akan dilakukan. Dengan adanya anggaran biaya, manajemen dapat menentukan alokasi sumber daya secara efisien, mengantisipasi kebutuhan finansial, serta meminimalkan risiko pemborosan.

Perencanaan Anggaran

Menurut (Fauziyyah et al., 2021) Perencanaan anggaran merupakan salah satu elemen kunci dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien. Proses perencanaan anggaran sering kali melibatkan langkah-langkah seperti identifikasi kebutuhan, pengumpulan data, analisis, serta penetapan prioritas. Dalam menyusun anggaran yang efektif, terdapat beberapa metode yang umum digunakan, antara lain metode tradisional, *zero-based budgeting*, dan *flexible budgeting*.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan anggaran meliputi kondisi ekonomi, tujuan strategis organisasi, serta kebijakan internal dan eksternal. Selain itu, partisipasi berbagai pihak dalam proses perencanaan juga sangat menentukan keberhasilan anggaran yang disusun. Dengan memperhatikan semua aspek ini, organisasi dapat mengoptimalkan perencanaan anggarannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Realisasi Biaya

Realisasi biaya merujuk pada pengeluaran aktual yang terjadi selama pelaksanaan suatu proyek. Pencatatan yang akurat dari realisasi biaya sangat penting untuk memastikan bahwa proyek dapat dikelola dengan efektif dan efisien. Sebagaimana dijelaskan oleh (Putri & Amsuri, 2024), "Realisasi biaya tidak hanya memberikan informasi mengenai pengeluaran yang telah dilakukan, tetapi juga berfungsi sebagai dasar evaluasi terhadap anggaran yang telah ditetapkan

sebelumnya."

Dengan memahami selisih antara anggaran dan realisasi, manajer proyek dapat mengidentifikasi area di mana biaya mungkin melebihi ekspektasi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. Hal ini juga membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik untuk proyek-proyek mendatang. Oleh karena itu, pencatatan yang akurat dari realisasi biaya harus menjadi prioritas utama dalam setiap proyek untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan memaksimalkan efisiensi penggunaan sumber daya.

Analisis Variansi

Analisis variansi merupakan metode yang digunakan untuk membandingkan antara biaya yang dianggarkan dan biaya yang direalisasikan, serta mengidentifikasi penyebab ketidaksesuaian yang terjadi. Dengan menggunakan analisis variansi, manajemen dapat memahami lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan antara anggaran dan realisasi, sehingga dapat mengambil langkah perbaikan yang tepat. Menurut (Yupatra et al., 2023), analisis variansi tidak hanya membantu dalam pengendalian biaya, tetapi juga memberikan wawasan strategis untuk perencanaan yang lebih baik di masa depan. Lebih lanjut, (Fauziyyah et al., 2021) menekankan pentingnya pencatatan yang akurat dalam proses analisis variansi, karena data yang tidak tepat dapat mengarah pada kesimpulan yang salah dan keputusan yang merugikan.

Manajemen Proyek

Menurut (Andiyan et al., 2023) Manajemen proyek merupakan proses integratif yang menggabungkan alat, sumber daya, dan teknik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, meliputi fase perencanaan, pengorganisasian, implementasi, pengawasan, dan penutupan. Dalam konteks ini, manajer proyek memiliki tanggung jawab utama untuk mengelola seluruh aspek proyek, mulai dari konsep awal hingga penyelesaian, memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana. Keberhasilan manajemen proyek bergantung pada keterampilan dan pengetahuan manajer dalam manajemen waktu, biaya, dan risiko, serta kemampuan untuk memimpin dan mengelola tim secara efektif.

Faktor Penyebab Ketidaksesuaian

Menurut (Septo Aji & Andelina, 2020) Ketidaksesuaian antara rencana anggaran dan realisasi merupakan isu penting dalam manajemen proyek. Beberapa faktor penyebab ketidaksesuaian ini dapat diidentifikasi, antara lain perubahan dalam lingkup pekerjaan, keterlambatan dalam pelaksanaan, dan fluktuasi harga. Perubahan lingkup pekerjaan sering kali terjadi akibat perubahan kebutuhan klien atau ketidakjelasan pada tahap perencanaan. Keterlambatan, baik yang disebabkan oleh masalah internal maupun eksternal, dapat menyebabkan biaya tambahan yang tidak terduga. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku di pasar juga dapat berdampak signifikan terhadap anggaran, yang pada akhirnya mempengaruhi profitabilitas proyek (Ardi et al., 2019).

Dampak Ketidaksesuaian

Ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja proyek. Dampak ini tidak hanya terbatas pada penurunan profitabilitas, tetapi juga mencakup efisiensi operasional yang terganggu. Menurut (Septo Aji & Andelina, 2020), ketidaksesuaian dalam anggaran dapat menyebabkan perusahaan

menghadapi biaya yang tidak terduga, yang pada gilirannya mengurangi laba yang diharapkan.

Selain itu, ketidaksesuaian ini berpotensi mengganggu alokasi sumber daya secara optimal, yang dapat berujung pada keterlambatan dalam penyelesaian proyek. Keterlambatan ini tidak hanya berdampak negatif pada aspek finansial, tetapi juga dapat merusak reputasi perusahaan di mata klien dan *stakeholder*, serta menurunkan tingkat kepuasan pelanggan, sebagaimana diungkapkan oleh (Soeharto, 2012). Oleh karena itu, pemantauan dan analisis yang cermat terhadap keselarasan antara anggaran dan realisasi sangat penting untuk memastikan keberhasilan proyek dan menjaga stabilitas keuangan perusahaan.

Pentingnya Pengendalian Biaya

Pentingnya pengendalian biaya dalam proyek tidak dapat dipandang sebelah mata, karena pengendalian biaya yang efektif merupakan elemen kunci untuk memastikan bahwa biaya tetap dalam batas yang telah ditentukan. Menurut (Fauziyyah et al., 2021), pengendalian biaya memungkinkan manajer proyek untuk memantau pengeluaran dan mengidentifikasi penyimpangan dari anggaran, sehingga tindakan korektif dapat diambil untuk menjaga proyek tetap pada jalurnya. Selain itu, pengendalian biaya juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan pengoptimalan penggunaan sumber daya, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap keberhasilan proyek secara keseluruhan (Yupatra et al., 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk mengkaji secara mendalam fenomena yang berkaitan dengan selisih antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya dalam pelaksanaan proyek di perusahaan konstruksi. Metode studi kasus dipilih karena merupakan jenis penelitian yang berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap fenomena tertentu (kasus) yang terjadi dalam rentang waktu dan konteks tertentu, seperti program, peristiwa, proses, institusi, atau kelompok sosial. Peneliti mengumpulkan informasi secara rinci dan komprehensif menggunakan berbagai teknik pengumpulan data selama jangka waktu yang ditentukan (Wahyuningsih, 2013).

Fokus utama penelitian ini bertempat di salah satu perusahaan konstruksi yang bergerak pada bidang *Engineering, Procurement & Construction* di Kabupaten Gresik, Jawa Timur, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan selisih antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya dalam pelaksanaan proyek di perusahaan konstruksi, menganalisis langkah-langkah yang diterapkan oleh Perusahaan konstruksi dalam mengurangi risiko kerugian yang diakibatkan oleh selisih RAB, serta mengevaluasi pencegahan yang dapat diambil oleh perusahaan konstruksi agar tidak mengalami kendala serupa pada proyek-proyek yang akan datang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik, antara lain wawancara tidak terstruktur secara mendalam dengan informan utama yaitu *Finance Manager* dan informan pendukung yaitu *General manager* dan *staff Cost Control*. Selain itu dilakukan analisis dokumen-dokumen terkait rencana anggaran biaya serta realisasi milik perusahaan. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan pendekatan dari Miles dan Huberman, yang menekankan pada proses analisis data kualitatif secara sistematis dan terus menerus hingga data mencapai titik kejemuhan. Model ini melibatkan tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjaga validitas temuan, peneliti menerapkan teknik triangulasi, yaitu dengan mengombinasikan hasil dari observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai sumber data yang saling melengkapi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan yang diteliti oleh penulis merupakan salah satu perusahaan konstruksi swasta di Kabupaten Gresik yang fokus pada bidang *Engineering, Procurement, and Construction* (EPC). Proses perolehan proyek dimulai dengan identifikasi peluang dari pelanggan, dilanjutkan dengan survei lapangan dan survei harga untuk mengumpulkan informasi teknis dan estimasi biaya. Data ini digunakan untuk menyusun penawaran internal yang dinegosiasikan dengan klien, setelah itu perusahaan menyiapkan dokumen pendukung seperti Daftar Uraian Pekerjaan (DUP), Rencana Anggaran Biaya (RAB), dan proposal penawaran. Jika penawaran diterima, perusahaan akan menerima Surat Perintah Kerja (SPK) dan melanjutkan proyek melalui tahapan fabrikasi, instalasi, dan serah terima sesuai kontrak. Keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada kemampuan menyusun penawaran anggaran yang kompetitif dan melaksanakan proyek sesuai spesifikasi yang disepakati, di mana kompetensi dan pengalaman menjadi faktor kunci dalam memenangkan kontrak.

Penyajian Data

Proses Penyusunan Anggaran pada PT. XX

Penyusunan anggaran merupakan salah satu komponen penting bagi suatu perusahaan dalam membantu manajer merencanakan proyek, memantau kinerja operasional dan memantau keuntungan yang dihasilkan. Menurut hasil wawancara dengan *staff cost control* mengatakan “Penyusunan anggaran oleh bagian produksi melibatkan beberapa langkah. Pertama, dilakukan perhitungan anggaran bahan baku yang mencakup identifikasi jenis bahan baku yang digunakan, estimasi jumlah masing-masing bahan baku yang diperlukan untuk produksi, dan total harga dari setiap bahan baku. Kedua, perhitungan anggaran untuk tenaga kerja langsung dilakukan dengan menggunakan standar waktu yang dibutuhkan, rata-rata upah per jam untuk tenaga kerja langsung, serta waktu produksi barang yang ditentukan (bulanan atau triwulan). Ketiga, anggaran biaya *overhead* pabrik dihitung dengan merencanakan jenis biaya tidak langsung, jumlah biaya tersebut, dan waktu di mana biaya tidak langsung tersebut akan dibebankan.”

Menurut *Finance Manager* “Proses penyusunan anggaran di PT. XX melibatkan beberapa tahapan. Pertama, dilakukan analisis biaya untuk menghitung potensi keuntungan dan risiko yang ada. Kedua, estimasi pendapatan dilakukan dengan menganalisis data pendapatan dari periode sebelumnya. Ketiga, keuntungan margin ditetapkan melalui identifikasi efisiensi operasional, termasuk pengeluaran yang dapat memberikan dampak negatif. Keempat, tujuan pengeluaran ditetapkan untuk memastikan bahwa dana perusahaan dialokasikan dengan tepat dan untuk menghindari pengeluaran yang tidak terduga.”

Analisis Selisih Anggaran pada PT. XX

PT. XX merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang barang & jasa konstruksi. Perusahaan ini secara konsisten mengaitkan penganggaran biaya produksi dengan pengendalian manajemen, Dimana hal tersebut merupakan aspek fundamental untuk memastikan akurasi anggaran dalam proses produksi. Anggaran yang diterapkan pada PT. XX menggunakan pendekatan *bottom-up*, di mana anggaran disusun oleh bagian produksi dan bagian keuangan, kemudian diperiksa dan disetujui oleh *general manager*. Pendekatan ini memungkinkan partisipasi yang lebih luas dalam proses penyusunan anggaran, sehingga meningkatkan akurasi dan relevansi anggaran terhadap kebutuhan operasional perusahaan. Namun, berdasarkan

penelitian yang telah dilakukan oleh penulis ditemukan selisih anggaran dengan realisasi biaya pada PT. XX sebagai berikut:

Tabel 1 (Rekap Rencana Anggaran Biaya dan Realisasi Biaya)

RAB	Realisasi Biaya	Selisih	Profit Awal	Profit Final
PT. DEF (Penggantian Granulated Gypsum)				
Rp 2.754.221.000	Rp 3.255.000.000	(Rp 500.779.000)	20%	15%
PT. ABC (Rehab Kamar Mandi)				
Rp 71.726.405	Rp 79.000.000	(Rp 8.526.405)	20%	16%
PT. HIJ (Restructure Cable Tray)				
Rp 162.912.000	Rp 182.128.571	(Rp 19.216.571)	18%	14%
PT. XYZ (Peninggian Tembok Pagar BunCob)				
Rp 659.766.748	Rp 699.000.000	(Rp 44.766.748)	16%	11%
PT. JKL (Penggantian Atap Non Logam)				
Rp 1.606.146.500	Rp 2.095.000.000	(Rp 488.853.500)	19%	14%

Sumber: Data diolah penulis, 2024.

Berdasarkan data pada Tabel diatas, terdapat ketidaksesuaian signifikan antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya pada beberapa proyek yang dianalisis. Ketidaksesuaian ini terlihat dari selisih negatif pada setiap proyek, sebagai contoh seperti pada proyek PT. DEF dengan selisih sebesar Rp 500.779.000, proyek PT. ABC sebesar Rp 8.526.405, dan proyek PT. JKL sebesar Rp 488.853.500. Kondisi ini menyebabkan penurunan profitabilitas, di mana margin keuntungan awal mengalami penyusutan, misalnya dari 20% menjadi 15% pada proyek PT. DEF, dan dari 16% menjadi 11% pada proyek PT. XYZ. Penurunan ini menunjukkan dampak signifikan dari ketidaksesuaian antara anggaran dan biaya aktual terhadap profit final yang diperoleh perusahaan.

Faktor Penyebab Ketidaksesuaian RAB dengan Realisasi Biaya

Berdasarkan analisis yang terlihat pada Tabel 1, perusahaan menunjukkan adanya ketidaksesuaian yang signifikan antara RAB dan realisasi biaya, dengan selisih mencapai puluhan juta. Meskipun ketidaksesuaian semacam ini merupakan hal yang umum terjadi dalam manajemen proyek, besarnya selisih yang dialami oleh perusahaan ini dapat berdampak negatif terhadap profitabilitas. Penurunan ini terlihat jelas dari perbandingan antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya yang terjadi, di mana kerugian akan terjadi jika realisasi biaya tidak sejalan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan penelitian pada PT. XX, Menurut Informan A selaku Manajer Keuangan, ketidaksesuaian ini umumnya disebabkan oleh faktor-faktor tak terduga, seperti fluktuasi harga bahan baku yang tiba-tiba meningkat karena kondisi pasar atau lonjakan permintaan, serta keterlambatan penyelesaian proyek yang mengakibatkan bertambahnya biaya operasional. Dilanjutkan menurut Informan B, yang merupakan *General Manager*, menambahkan bahwa selisih kurs mata uang dan faktor *force major*, seperti cuaca buruk, juga berkontribusi terhadap ketidaksesuaian tersebut. Ketika kurs mata uang berubah drastis atau proyek terganggu oleh cuaca ekstrem, biaya tambahan seperti upah pekerja dan sewa alat menjadi tak terhindarkan.

Dimana pendapat tersebut sejalan dengan Informan C selaku *staff cost control* yang

menyebutkan bahwa keterlambatan proyek dan fluktuasi harga bahan baku utama sering kali menjadi penyebab utama perbedaan antara RAB dan biaya aktual. Dengan demikian, meskipun upaya perencanaan telah dilakukan, tantangan eksternal seperti ini sulit untuk dihindari dan terus menjadi risiko dalam manajemen proyek konstruksi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada ke-3 Narasumber tersebut terdapat beberapa faktor penyebab selisih anggaran pada PT. XX. Berikut faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran kerugian pada PT. XX:

1. Fluktuasi Harga Bahan Baku

Harga bahan baku yang tidak stabil sering kali menyebabkan anggaran awal tidak sesuai dengan realisasi. Informan mengungkapkan bahwa kenaikan harga bahan baku, terutama yang bersumber dari luar negeri, disebabkan oleh perubahan kondisi pasar global yang tidak dapat diprediksi. (Najah, 2023) berpendapat bahwa Fluktuasi harga bahan baku dapat dijelaskan melalui teori penawaran dan permintaan di pasar global. Ketika permintaan meningkat atau pasokan berkurang, harga akan naik, yang berdampak langsung pada biaya proyek.

2. Keterlambatan Penyelesaian Proyek

Keterlambatan dalam eksekusi proyek meningkatkan biaya operasional seperti upah pekerja, sewa alat, dan logistik lainnya. Penyebab utama keterlambatan meliputi koordinasi yang kurang efisien, perubahan kebutuhan di tengah pelaksanaan, serta gangguan cuaca ekstrem.

3. Perubahan Nilai Tukar Mata Uang

Ketergantungan pada bahan baku impor menempatkan perusahaan pada risiko besar ketika terjadi fluktuasi nilai tukar mata uang. Kondisi ini sering kali tidak diantisipasi secara memadai dalam penyusunan anggaran. (Dhanendra et al., 2023) menekankan bahwa perencanaan anggaran biaya (RAB) perlu mempertimbangkan semua aspek, termasuk perubahan harga material dan tenaga kerja, yang dapat menyebabkan penyimpangan biaya. Hal ini relevan dengan risiko ketergantungan pada bahan baku impor, di mana fluktuasi nilai tukar dapat memengaruhi harga material impor secara signifikan.

4. Faktor Force Major

Cuaca buruk yang tidak terduga, seperti hujan lebat, mengakibatkan penghentian sementara proyek. Hal ini memengaruhi jadwal penyelesaian dan menambah beban operasional

Dampak Ketidaksesuaian RAB dengan Realisasi Biaya

Ketidaksesuaian antara RAB dan realisasi biaya berdampak langsung pada penurunan profitabilitas perusahaan. Sebagai contoh, pada proyek penggantian atap non-logam, selisih antara RAB sebesar Rp 1.606.146.500 dan realisasi biaya sebesar Rp 2.095.000.000 menyebabkan penurunan margin keuntungan dari 19% menjadi 14%. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada Informan A, menjelaskan bahwa ketidaksesuaian antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dengan Realisasi Biaya bisa berdampak panjang bagi perusahaan. Salah satu dampaknya adalah gangguan dalam alokasi sumber daya untuk proyek-proyek mendatang.

Selain itu Informan C mengatakan, terdapat risiko dikenakan penalti sebesar 5% jika proyek tidak selesai tepat waktu sesuai kontrak. Kemudian ditambahkan oleh Informan B, bahwa ketidaksesuaian antara biaya yang direncanakan dalam RAB dengan realisasi biaya dapat berdampak pada efisiensi operasional dapat terganggu karena tim harus bekerja ekstra untuk menutupi selisih biaya yang terjadi. Berikut penjelasan dari dampak ketidaksesuaian RAB dengan realisasi biaya:

1. Penurunan Efisiensi Operasional

Hal tersebut terjadi akibat berbagai faktor yang saling berkaitan, seperti kurang optimalnya penggunaan sumber daya, kegagalan dalam penerapan teknologi, serta kelemahan dalam sistem manajemen proses. Kondisi ini berdampak langsung pada peningkatan biaya operasional, penurunan produktivitas, dan berkurangnya daya saing perusahaan di pasar. Selain itu, ketidakmampuan dalam merespons dinamika lingkungan bisnis yang berubah cepat dapat memperparah penurunan kinerja operasional tersebut.

2. Penurunan Kepercayaan Klien

Dimana ketika perusahaan tidak mendapatkan kepercayaan klien terhadap kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek sesuai anggaran dan waktu merupakan tantangan serius yang dapat menghambat pertumbuhan bisnis dan merusak reputasi perusahaan. Faktor penyebabnya meliputi ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi proyek, kurangnya komunikasi yang transparan, serta ketidakefisienan dalam manajemen risiko. Ketidakmampuan dalam memenuhi ekspektasi klien tidak hanya berpotensi meningkatkan biaya proyek akibat keterlambatan dan perubahan spesifikasi, tetapi juga menciptakan ketidakpuasan yang dapat menyebar melalui rekomendasi negatif.

3. Dampak Gangguan Alokasi Sumber Daya terhadap Keberlanjutan Proyek

Gangguan pada alokasi sumber daya untuk proyek-proyek selanjutnya dapat berdampak signifikan terhadap keberlanjutan operasional dan pencapaian target perusahaan. Masalah ini umumnya disebabkan oleh ketidaktepatan perencanaan, keterlambatan penyelesaian proyek berjalan, serta ketidakseimbangan antara permintaan dan ketersediaan sumber daya manusia maupun material. Ketidakselarasan tersebut dapat mengakibatkan pembengkakan biaya, penurunan produktivitas, serta hilangnya peluang bisnis strategis.

4. Potensi Terjadi Penalti

Potensi penalti sebesar 5% dalam suatu kontrak proyek seringkali menjadi pertimbangan penting bagi perusahaan dalam merencanakan dan melaksanakan proyek. Penalti ini umumnya diterapkan sebagai bentuk sanksi atas keterlambatan atau ketidaksesuaian hasil pekerjaan yang disepakati dalam kontrak, sehingga mendorong perusahaan untuk memastikan kelancaran proses serta penyelesaian proyek tepat waktu dan sesuai spesifikasi. Dampak dari potensi penalti ini tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga dapat mempengaruhi reputasi perusahaan di mata klien dan pemangku kepentingan lainnya.

Upaya Pengendalian Selisih Antara RAB dengan Realisasi Biaya

Perusahaan telah melakukan beberapa langkah untuk mengendalikan ketidaksesuaian antara RAB dan realisasi biaya, meskipun hasilnya belum sepenuhnya optimal. Berdasarkan wawancara dengan 3 informan dari PT. XX, pengendalian ketidaksesuaian antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya merupakan tantangan signifikan. Informan A, Manajer Keuangan, menjelaskan bahwa pemantauan rutin pengeluaran selama proyek adalah salah satu metode pengendalian biaya. Namun, perubahan mendadak di lapangan, kebutuhan tambahan, dan fluktuasi harga bahan baku sering menyebabkan biaya melebihi RAB. Informan A juga menyoroti dampak fluktuasi nilai kurs mata uang terhadap bahan baku impor yang sulit diprediksi.

Informan B, menambahkan bahwa identifikasi risiko nilai kurs dan perencanaan jadwal proyek yang realistik telah dilakukan untuk mengurangi ketidaksesuaian, meskipun faktor seperti perubahan nilai tukar dan cuaca ekstrem tetap menjadi hambatan. Informan C, mengungkapkan bahwa fluktuasi harga bahan baku dan keterlambatan proyek masih menjadi masalah utama, di mana variabel eksternal membuat estimasi harga sulit dilakukan. Meskipun perusahaan menggunakan kurva S untuk memantau kemajuan proyek, kendala di lapangan tetap

menyebabkan keterlambatan dan pembengkakan biaya. Secara keseluruhan, meskipun berbagai langkah pengendalian telah diupayakan, ketidaksesuaian antara RAB dan realisasi biaya tetap menjadi tantangan yang memerlukan pendekatan yang lebih efektif dan inovatif. Berikut upaya pengendalian selisih antara RAB dengan realisasi biaya:

1. Pemantauan Rutin Pengeluaran

Selama pelaksanaan proyek, perusahaan melakukan pemantauan berkala terhadap pengeluaran untuk memastikan kesesuaian dengan anggaran. Namun, tantangan di lapangan sering kali menyebabkan penyesuaian mendadak yang memengaruhi anggaran.

2. Penggunaan Kurva S untuk Monitoring

Kurva S digunakan untuk memantau kemajuan proyek dan mengidentifikasi potensi keterlambatan. Meskipun alat ini efektif dalam memberikan gambaran umum, faktor-faktor eksternal seperti cuaca buruk tetap sulit diatasi. Penelitian oleh (Fauza & Kartika, 2020) menunjukkan bahwa estimasi durasi yang kurang tepat dan hubungan antar pekerjaan yang tidak logis dapat menjadi risiko signifikan dalam penyusunan Kurva S.

3. Identifikasi Risiko Nilai Kurs

Perusahaan mencoba memitigasi risiko nilai tukar mata uang dengan memperkirakan fluktuasi berdasarkan tren historis. Namun, langkah ini masih belum cukup efektif karena dinamika ekonomi global yang sulit diprediksi.

4. Perencanaan Jadwal yang Realistik

Perusahaan telah berupaya membuat jadwal proyek yang realistik dengan mempertimbangkan potensi hambatan. Namun, realisasi di lapangan menunjukkan bahwa beberapa kendala, terutama yang terkait dengan kondisi cuaca, tetap tidak dapat dihindari. Hal ini dapat dihubungkan dengan teori (Taufik Rido et al., 2023), yang menyatakan bahwa pentingnya menyusun jadwal proyek yang optimal dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ketersediaan sumber daya, produktivitas tenaga kerja, dan kondisi cuaca. Sebagai langkah antisipasi, pekerjaan yang berada pada jalur kritis diprioritaskan dan pekerjaan yang memungkinkan dijalankan secara paralel agar tetap sesuai jadwal meskipun terjadi hambatan.

PENUTUP

Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian antara Rencana Anggaran Biaya (RAB) dan realisasi biaya pada proyek-proyek konstruksi di Kabupaten Gresik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fluktuasi harga bahan baku, perubahan nilai tukar mata uang, keterlambatan penyelesaian proyek, serta faktor *force major* menjadi penyebab utama yang memengaruhi biaya aktual yang melampaui anggaran yang direncanakan. Ketidaksesuaian ini berdampak signifikan pada profitabilitas perusahaan, terlihat dari penurunan margin keuntungan pada berbagai proyek yang dianalisis.

Selain itu, meskipun perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk mengendalikan ketidaksesuaian, seperti pemantauan rutin pengeluaran, penggunaan kurva S untuk monitoring proyek, dan identifikasi risiko nilai tukar mata uang, tantangan eksternal yang sulit dikendalikan tetap menjadi hambatan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih efektif untuk mengelola risiko dan meningkatkan efisiensi dalam pengendalian biaya proyek.

Berdasarkan temuan penelitian, berikut adalah rekomendasi untuk PT. XX dalam mengatasi ketidaksesuaian antara RAB dan realisasi biaya:

1) Diversifikasi Sumber Bahan Baku

Mengurangi ketergantungan pada bahan baku impor dengan menjalin kerja sama strategis dengan pemasok lokal guna mengurangi risiko fluktuasi nilai tukar mata uang.

- 2) Peningkatan sistem perencanaan dan manajemen proyek
Menyusun jadwal proyek yang lebih realistik dengan mempertimbangkan potensi hambatan eksternal, seperti cuaca buruk, serta menerapkan perangkat lunak manajemen proyek yang mampu meningkatkan koordinasi dan efisiensi.
- 3) Kontrak Pembelian Jangka Panjang
Memanfaatkan kontrak pembelian jangka panjang untuk mengamankan harga bahan baku pada tingkat yang stabil, sehingga meminimalkan dampak dari perubahan pasar.
- 4) Pengembangan Dana Kontingensi
Menyediakan dana kontingensi dalam anggaran proyek untuk mengantisipasi kebutuhan mendadak akibat fluktuasi biaya operasional dan material.
Implementasi dari rekomendasi ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengatasi tantangan yang ada, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjaga stabilitas profitabilitas di tengah dinamika industri konstruksi yang kompetitif.

REFERENSI

- Andiyan, A., Faletehan, U., Syamil, A., Munizu, M., & Samosir, J. M. (2023). *MANAJEMEN PROYEK : Teori & Penerapannya* (1st ed., Issue June).
- Ardi, M., Tusholihah, M., Setiajatnika, E., & Amran, S. (2019). *Sistem Akuntansi Piutang Teori dan Aplikasi*. Syntax Computama.
- Dhanendra, I. W. G., S, B. W. D., & S, I. G. N. O. (2023). *Analisis Anggaran Biaya dan Realisasi Biaya Proyek Pembangunan Gedung Asrama Putri Di Yayasan Dharma Laksana Kota Mataram*. 3(September), 83–89.
- Fajar, C., & Oetomo, W. (2023). Analisis Rencana Anggaran Biaya Dan Durasi Pekerjaan Perkerasan Jalan Pada Proyek Peningkatan Jalan Weekapoda-Dikira Kabupaten Sumba Barat Daya. *Jurnal Sains Riset*, 13(2), 505–516. <https://doi.org/10.47647/jsr.v13i2>
- Fauza, M., & Kartika, N. (2020). *ANALISIS PENGENDALIAN PROYEK MENGGUNAKAN KURVA-S DAN METODE EARNED VALUE PADA PROYEK PEMBANGUNAN TROTOAR DI RUAS JALAN CISAAT KECAMATAN CISAAT KABUPATEN SUKABUMI*. 10(1), 37–48.
- Fauziyyah, N., Rudy, I., Ersyafdi, I. R., & Sholihat, W. (2021). Akuntansi Biaya. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. (Vol. 1, Issue Januari).
- Najah, C. N. (2023). Analisis Anggaran Biaya sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. XYZ. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2)(2), 1830–1841.
- Putri, L., & Amsuri, W. (2024). Pengaruh Anggaran Biaya dan Realisasi Biaya Terhadap Laba Rugi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 8323–8330.
- Rosiatul Ummah, R., Zumrotun, I., Ibrahim, H. W. R., & Yulian Dwi Intan. (2024). Kabupaten Gresik Dalam Angka 2023. In *Badan Pusat Statistik Kabupaten Gresik* (Pertama, Vol. 22).
- Septo Aji, A., & Andelina, M. W. (2020). EFEKTIVITAS BIAYA DAN PENGENDALIAN INTERNAL PADA PERUM PERHUTANI KPH MANTINGAN REMBANG. *Journal of Management & Business*, 03(02), 84–98.
- Soeharto, I. (2012). Manajemen Proyek (Dari Konseptual Sampai Operasional). In *Penerbit Erlangga* (Vol. 2, Issue April). <https://doi.org/10.3938/jkps.60.674>
- Suak, L. A., Ponto, W., & Pinatik, S. (2021). Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial Pada Pt. Dirgaputra Ekaprata. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(April), 369–377.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Sutopo (ed.); 1st ed.).

ALFABETA.

- Taufik Rido, Utamy Sukmayu Saputri, Muhammad Hidayat, Dio Damas Permadi, & Danang Purwanto. (2023). Penjadwalan Waktu dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) pada Proyek Perumahan Serpong Garden – Tangerang. *Jurnal TESLINK : Teknik Sipil Dan Lingkungan*, 5(1), 69–75. <https://doi.org/10.52005/teslink.v5i1.227>
- Vilantika, E., & Agus Santoso, R. (2022). Ukuran Perusahaan sebagai Variabel Kontrol: Pengaruh Likuiditas dan Profitabilitas terhadap Nilai Perusahaan. *The 5 Th Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 8 Juni, 119–129.
- Vilantika, E., & Santoso, R. A. (2022). Pendampingan Penyusunan Rencana Anggaran Belanja (RAB) dan Laporan Keuangan Pada Amal Usaha Muhammadiyah Lamongan. *Jurnal Pengabdian Manajemen*, 2(1), 10–14. <https://doi.org/10.30587/jpmanajemen.v2i1.4187>
- Wahyuningih, S. (2013). Metode Penelitian Studi Kasus: Konsep, Teori Pendekatan Psikologi Komunikasi, dan Contoh Penelitiannya. In *UTM PRESS Bangkalan - Madura* (1st ed.). UTM PRESS.
- Wulandari, D. (2024). Paradoks Pembangunan : Analisis Dampak Pembangunan Infrastruktur terhadap Komunitas Lokal dan Keadilan Multispecies. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (AJSH)*, 4(April 2023).
- Yanto, E., Nurfitriana, & Ijma. (2022). *Konsep Dasar Penganggaran Perusahaan* (Pertama, Vol. 1). Widina Bhakti Persada.
- Yupatra, Kaco, R., & Amalia. (2023). Analisis Pengendalian Biaya Proyek Pembangunan Rumah Sederhana Pada Pt . Hutama Surya Perdana Mamuju. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(1), 324–333.