

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari pembahasan serta uraian di muka, dapat disimpulkan bahwa :

a. Dalam situasi persaingan yang tajam, agar supaya suatu perusahaan kontraktor konstruksi baja dapat tetap bertahan hidup (*survive*), bahkan diharapkan dapat berkembang lebih pesat dan mendapat keuntungan, maka perusahaan dituntut untuk melaksanakan manajemen yang mengacu pada prinsip profesionalitas, efisiensi serta penerapan pola manajemen proyek yang berintikan *project cost control* yang berdimensi *cost, time, and quality*. Suatu proyek diharapkan dapat diselesaikan dalam batas biaya dan waktu yang telah ditetapkan serta dengan kualitas yang memadai.

b. Suatu perusahaan kontraktor konstruksi akan dapat bertahan hidup (*survive*) apabila berhasil mendapatkan *order* atau memenangkan tender proyek konstruksi dengan harga yang kompetitif.

Harga penawaran / tender proyek yang diajukan harus dapat menutup semua komponen biaya proyek yang berupa biaya bahan, biaya subkontrak, biaya tenaga kerja

langsung dan biaya overhead proyek. Dari keuntungan kotor yang diperoleh masih dapat menutup biaya umum dan administrasi sehingga akan menghasilkan keuntungan bersih sebelum pajak. Sebagai strategi jangka panjang PT. Candra Sekawan Anugerah menerapkan prinsip *full costing* pada penentuan harga penawaran / tender proyek konstruksi.

- c. Dalam keadaan tertentu / khusus, sebagai akibat tajamnya persaingan, volume order atau proyek yang diterima kemungkinan dapat lebih kecil dibandingkan dengan kapasitas produksi yang tersedia. Hal tersebut akan menimbulkan kapasitas produksi menganggur terutama yang menyangkut mesin-mesin dan tenaga kerja, sehingga akan menimbulkan *Cost of Idle Capacity* berupa beban tetap yang tetap harus dibayar meskipun tidak ada proyek.
- d. Untuk mengantisipasi keadaan kritis tersebut, PT. Candra Sekawan Anugerah berusaha untuk mengoptimalkan pemanfaatan kapasitas produksi yang tersisa dengan menerapkan *Variable Costing* sebagai strategi / keputusan jangka pendek. Meskipun demikian, *Variable Costing* tersebut diterapkan tidak secara konsisten / penuh, akan tetapi dapat secara bertingkat; yaitu dengan tidak mengurangi seluruh beban biaya tetap pada harga satuan penawaran / tender, akan tetapi secara bertingkat dengan batas tertinggi sebesar beban

biaya tetap per ton / kg konstruksi baja yang dihasilkan, yang ditetapkan dalam batas skala perusahaan yang ada.

Penentuan tingkat pengurangan beban biaya tetap tersebut, tergantung pada keputusan pimpinan perusahaan dalam menyikapi situasi dan kondisi yang dihadapi yaitu dengan mendasarkan pada kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, pengalaman, intuisi serta data historis dari proyek sejenis.

- e. Sebagai perusahaan yang tergolong masih berusia muda, PT. Candra Sekawan Anugerah telah berhasil mengelola usahanya dengan cukup baik. PT. Candra Sekawan Anugerah juga telah berhasil mewujudkan cita-cita pendirian perusahaan sebagai usaha untuk melepaskan diri dari keterbatasan hidup sebagai karyawan, agar dapat hidup lebih maju dan mandiri.

2. Saran

- a. Secara yuridis formal PT. Candra Sekawan Anugerah berbentuk badan hukum P.T. (Perseroan Terbatas). Namun dalam pengelolaan perusahaan masih terdapat nuansa perusahaan pribadi. Jabatan direktur dan kepala bagian teknik masing-masing dijabat oleh pemilik saham sendiri. Segala macam pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh pejabat bersangkutan seperti penentuan harga penawaran, pembelian mesin, pengambilan kredit

dan lain-lain. Pengambilan keputusan memang dapat dilakukan dengan cepat, namun ketidakberhasilan dalam mengambil keputusan yang tepat akan menyebabkan kemungkinan perpecahan di antara pemegang saham. Yang lebih menonjol dalam pengambilan keputusan semata-mata pola *one man show* (terikat pada kekuasaan orang tertentu saja).

Hal tersebut juga terwujud dalam kebijakan menggabungkan gaji tenaga kerja tidak langsung dengan gaji karyawan bagian umum dan administrasi, yang mana seharusnya dialokasikan ke biaya proyek bersangkutan. Dengan demikian biaya proyek akan tampak menjadi lebih kecil, dan dapat menyesatkan apabila data biaya proyek tersebut di kemudian hari dijadikan acuan dalam penetapan harga penawaran / tender. Keputusan tersebut semata-mata didasari faktor *cost and benefit* serta kemudahan, serta sistem penggajian yang kurang transparan.

- b. Akibat kurangnya kaderisasi / melibatkan kader-kader dalam pengambilan keputusan akan berakibat kemungkinan terjadinya kemunduran apabila ditinggalkan oleh pejabat terdahulu.
- c. Sebaiknya dihindari adanya anggapan bahwa di perusahaan kontraktor konstruksi yang produktif (nomor satu) adalah bagian-bagian yang bersifat teknis saja karena dapat menghasilkan uang yang diperoleh dari

proyek. Sedangkan bagian-bagian yang bersifat administratif, cenderung dianggap nomor dua. Kurang dikehendaki hal-hal yang bersifat administratif dan detail yang dianggapnya tidak praktis serta menghabiskan banyak waktu. Kedua unsur teknis dan administratif tersebut seyogyanya harus disinkronisasikan demi kelancaran dan pengawasan proyek itu sendiri. Ada kecenderungan untuk mencari mudahnya saja.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- American Institute of Steel Construction. 1970. *Accounting Manual*. New York : American Institute of Steel Construction, Inc.
- Ashworth, Allan. 1994. *Cost Studies of Building*. Alihbahasa, Laurentius Wahyudi. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Deatherage, George E. 1964. *Construction Office Administration*. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Hammer, Lawrence H, William K. Carter, dan Milton F. Usry. *Cost Accounting*. Edisi 11. Cincinnati, Ohio : College Division South-Western College Publishing, Co.
- Hansen, Don. R, dan Maryanne M. Mowen. 1995. *Cost Management: Accounting and Control*. Cincinnati, Ohio : South Western College Publishing, Co.
- Hilton, Ronald W. 1994. *Managerial Accounting*. Second Edition. U.S.A : McGraw-Hill, Inc.
- Hornngren, Charles T, George Foster, dan Srikant M. Datar. 1991. *Cost Accounting A Managerial Emphasis*. Eight Edition. New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Kadariah. 1986. *Evaluasi Proyek : Analisa Ekonomis*. Edisi 1. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Kharbanda, O.P.,E.A. Stallworthy, dan L.F.Williams. *Project Cost Control In Action*. 1983. Gower House, Croft Road, Aldershot, Hampshire, England : Gower Publishing Company Limited.
- Lewis, James P. 1995. *Fundamentals of Project Management*. New York : American Management Assosiation.
- Lucas, Paul D. 1973. *Accounting Guide for Construction Contractors*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Ostwald, Phillip F. 1992. *Engineering Cost Estimating*. Third Edition. A Simon & Schuster Company Englewood

Cliff, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

Pusat Manajemen & Pengembangan Fakultas Ekonomi
Universitas Airlangga. 1984. *Penataran Akuntansi
Proyek*. Surabaya : Fakultas Ekonomi Universitas
Airlangga,

Rayburn, L.Gayle. 1996. *Cost Accounting: Using a Cost
Management Approach*. Sixth Edition. U.S.A : Times
Mirror Higher Education Group, Irwin Book Team.

Reksohadiprodjo, Sukanto. 1983. *Management Proyek*. Edisi
Pertama. Yogyakarta : Penerbit BPFE Universitas Gajah
Mada.

Warren, Carl S, James M. Reeve, dan Philip E. Fess. 1994.
Financial & Managerial Accounting. Fourth Edition.
Cincinnati, Ohio : South Western Publishing, Co.