

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Proyek adalah suatu kegiatan yang bersifat sementara dan berlangsung dalam waktu yang terbatas, dengan alokasi sumber daya tertentu dan dimaksudkan untuk melaksanakan tugas yang sarannya ditetapkan dengan jelas. Pada dasarnya, setiap perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak di bidang jasa kontraktor telekomunikasi seperti PT. Tower Bersama ini, selalu ingin mendapatkan proyek yang besar untuk kelangsungan dan kelancaran perusahaannya. Tanpa adanya suatu proyek yang dikerjakan, maka perusahaan lama kelamaan akan mengalami penurunan pendapatan dari waktu ke waktu, bahkan dapat juga mengalami kerugian serta dapat dihadapkan pada keadaan tidak dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan dalam hal pemasangan tower BTS (*Base Transceiver Station*).

Biaya proyek yang baik membutuhkan suatu perencanaan, penjadwalan, serta pengendalian yang tepat. Untuk itu, biaya proyek yang baik pun harus didukung dengan adanya pemeriksaan audit yang memadai dan juga struktur pengendalian intern terhadap biaya proyek yang efektif sehingga dapat mengamankan harta, menguji ketepatan dan sampai berapa jauh data akuntansi dapat dipercaya, menggalakkan efisiensi usaha, dan mendorong ditaatinya kebijaksanaan perusahaan yang telah digariskan.

Sebagaimana telah diterangkan secara teoritis dalam bab II, bahwa pengendalian intern dirancang dengan maksud untuk menghindari terjadinya kecurangan dan ketidakefisienan yang dapat merugikan perusahaan yang berasal

dari fungsi-fungsi yang ada pada perusahaan itu sendiri, karena pada dasarnya lebih sulit untuk mendeteksi kecurangan dan ketidak efisienan yang terjadi di dalam perusahaan dari pada yang berasal dari luar perusahaan.

Pada perusahaan kontraktor telekomunikasi seperti PT. Tower Bersama ini, pengendalian biaya proyek merupakan perangkat yang sangat penting dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Apabila pengendalian biaya proyek yang diterapkan berjalan dengan baik, maka kelemahan-kelemahan serta penyelewengan akan sulit terjadi, dengan kata lain dapat memperkecil resiko terjadinya kecurangan di dalam perusahaan, sebaliknya apabila pengendalian biaya proyek yang diterapkan di dalam perusahaan dirasa kurang baik, maka kecurangan pun dapat terjadi dengan mudah.

Audit internal berperan untuk mengawasi dan menjamin pelaksanaan kegiatan usaha agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan didalam perusahaan. Setelah itu, secara rutin melaporkan hasil pemeriksaan yang dilakukan disertai dengan saran, rekomendasi perbaikan yang dirasa perlu untuk memperbaiki atau mengatasi kelemahan yang ada dalam perusahaan. Pelaksanaan audit internal terhadap pengendalian biaya proyek dilakukan dengan melakukan penilaian terhadap peran audit internal serta pengendalian biaya proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan. Setelah itu, dilakukan pelaporan hasil pemeriksaan dalam bentuk kelemahan-kelemahan yang ada dalam fungsi yang di audit dan memberikan saran atau rekomendasi untuk dilaksanakan perbaikan dimasa yang akan datang.

Berdasarkan landasan teori dan data yang diperoleh selama penulis mengadakan penelitian pada PT. Tower Bersama Palembang, maka penulis mencoba menganalisa data dengan perbandingan antara teori antara teori dan praktek yang diterapkan.

Pada pelaksanaan audit internal di PT. Tower Bersama, terdapat tahap yang harus dilaksanakan untuk mencapai keefisienan dan keefektifan pemeriksaan. Audit internal dilakukan melalui tahap berikut ini :

#### **4.1. Perencanaan Audit**

Untuk memulai suatu proses audit, seorang auditor internal harus terlebih dahulu mengadakan perencanaan audit. Perencanaan audit merupakan suatu penyusunan strategi menyeluruh mengenai tindakan yang akan dilakukan dan ruang lingkup audit.

Suatu perencanaan diperlukan sebelum melakukan audit dengan tujuan agar audit dapat dilakukan dengan seefektif dan seefisien mungkin serta agar langkah-langkah yang diambil dalam audit dapat lebih terarah. Namun, waktu audit akan lebih banyak diperlukan apabila proses audit itu mencakup ruang lingkup masalah yang cukup luas. Dalam perencanaan audit, maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan pekerjaan dilakukan beberapa waktu sebelum proses audit dimulai, hal ini bertujuan untuk mendapatkan hasil yang efektif.

2. Pekerjaan audit yang tidak perlu dan berlebihan harus dihindarkan dengan pengertian bahwa waktu yang dipakai untuk mengkaji dan menilai sistem pengendalian intern tidak boleh melebihi manfaat yang diharapkan.
3. Audit harus diatur untuk dilaksanakan pada bulan-bulan yang kurang sibuk, dengan penempatan orang-orang yang cakap dan pembagian tugas yang jelas.
4. Penelaahan dan penilaian atas struktur pengendalian intern. Hal ini sangat berpengaruh terhadap pemilihan prosedur audit apa yang akan dijalankan, serta waktu dan luasnya audit tersebut.
5. Pengetahuan yang mendalam tentang kegiatan usaha perusahaan, bukan hanya masalah keuangan atau laporan keuangan saja, tetapi juga masalah operasi. Hal ini berkaitan erat dengan luasnya ruang lingkup audit yang akan dilakukan.

Untuk mengetahui atau menentukan dan memahami hal-hal yang telah disebutkan diatas, maka penulis melakukan langkah-langkah sebagai berikut

1. Survey langsung ke PT. Tower Bersama Palembang yang diawali dengan survey pendahuluan untuk persiapan dan perencanaan audit. Dengan survey ini, diharapkan akan diperoleh data-data yang bermanfaat untuk melakukan audit.
2. Wawancara dengan pihak yang berwenang. Sebelum pelaksanaan audit, wawancara langsung dengan pihak yang berwenang akan menghasilkan data yang akurat dan pasti mengenai kegiatan perusahaan yang akan diaudit dan hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan tersebut.

3. Mengajukan daftar pertanyaan kepada pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan perusahaan yang akan diaudit.

Melalui survey pendahuluan, wawancara, dan daftar pertanyaan, penulis memperoleh informasi sebagai berikut :

#### 1. Informasi Khusus

- a. Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan provider telekomunikasi dalam proyek pemasangan tower BTS (*Base Transceiver Station*).
- b. Perusahaan melakukan audit internal melalui divisi pengawasan yang ada di dalam perusahaan, yang bertanggung jawab langsung dibawah Direktur Utama.
- c. Adanya pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang masih tidak sesuai dengan jam kerja
- d. Adanya keterlambatan dalam pembelian bahan baku atau material konstruksi untuk pengerjaan proyek pembuatan tower BTS (*Base Transceiver Station*).

#### 2. Dokumen-dokumen pendukung

- Dokumen-dokumen yang mendukung kegiatan perusahaan misalnya analisis biaya proyek pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*) seperti tinjauan kelayakan proyek, permintaan pembangunan tower BTS,



bahan baku atau material konstruksi, analisa biaya pengerjaan proyek pembangunan tower BTS, harga penjualan tower per site, aliran cash flow, dan laporan biaya proyek.

### 3. Kepegawaian

- Struktur organisasi perusahaan dan uraian tugas untuk masing-masing bagian atau fungsi yang ada di dalam perusahaan.

#### **4.2. Evaluasi Peranan Audit Internal Terhadap Pengendalian Biaya Proyek Pada PT. Tower Bersama Palembang**

Untuk mendapatkan suatu pengendalian yang baik, PT. Tower Bersama memerlukan fungsi audit internal di dalam organisasi yang mempunyai tugas untuk mengawasi dan menjamin pelaksanaan kegiatan usaha agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Direktur utama perusahaan telah memberi perhatian yang cukup besar pada peranan audit internal di PT. Tower Bersama. Hal ini dikarenakan Direktur Utama perusahaan telah menyadari betapa pentingnya peran audit internal bagi manajemen perusahaan, terutama dalam menjaga agar pengendalian terhadap biaya proyek pada PT. Tower Bersama berjalan dengan baik.

PT. Tower Bersama telah membentuk suatu bagian audit internal yang berfungsi untuk membantu pihak manajemen dalam mengadakan penilaian atas pengendalian terhadap biaya proyek dan pelaksanaan operasi pada badan usaha yang bersangkutan, dan disertai dengan pemberian rekomendasi ataupun saran

perbaikan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memastikan apakah kegiatan operasi perusahaan telah sesuai dengan kebijaksanaan, rencana, dan prosedur yang ditetapkan.

Jika dilihat dari fungsi audit internal yang dijalankan pada PT. Tower Bersama, menurut penulis, telah sesuai dengan fungsi audit internal yang dijelaskan dalam bab II, dimana audit internal berfungsi sebagai media pengawasan dan menjamin pelaksanaan kegiatan usaha perusahaan agar sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

Adanya peran audit internal pada PT. Tower Bersama dapat meminimalisasi atau memperkecil resiko kecurangan atau penyelewengan terhadap biaya proyek perusahaan dan mendorong karyawan nya untuk bekerja dengan lebih hati-hati untuk menghindari terjadinya kecurangan maupun penyimpangan di dalam pengendalian biaya proyek. Dilihat dari landasan teori pada bab II, audit internal merupakan staf direktur utama, yang mempunyai independensi yang tinggi karena audit internal dapat melakukan pemeriksaan ke seluruh bagian kecuali pimpinan perusahaan atau Direktur Utama. Hal ini juga terlihat pada PT. Tower Bersama, dimana audit internal nya berada pada posisi yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Hal ini membuat peran nya menjadi lebih optimal karena dapat melakukan audit pada seluruh bagian perusahaan yang berada di bawah pimpinan perusahaan.

### **4.3. Evaluasi Terhadap Pengendalian Biaya Proyek Pada PT. Tower Bersama Palembang**

#### **4.3.1. Lingkungan Pengendalian**

Berikut ini adalah analisa penulis mengenai lingkungan pengendalian terhadap biaya proyek :

##### **1. Nilai Integritas dan Etika**

Pengendalian intern yang memadai desainnya harus didukung oleh personil yang menjunjung tinggi nilai integritas dan etika. Tanpa adanya hal ini, tujuan pengendalian intern tidak akan terwujud. Dari hasil penelitian, penulis memperoleh kesimpulan bahwa manajemen perusahaan memiliki suatu standar etika mengenai nilai-nilai perilaku perusahaan.

Berbagai kebijakan dan peraturan berkaitan dengan usaha menjaga dan meningkatkan komunikasi dan pelaksanaan integritas dan nilai etika dilakukan PT. Tower Bersama dengan dikomunikasikan melalui alat komunikasi seperti telepon, internet, dan fax, serta dalam bentuk laporan atau catatan atas aktiva yang dilakukan maupun dengan mengadakan seminar atau rapat untuk berkoordinasi guna kepentingan perusahaan.

##### **2. Komitmen Terhadap Kompetensi**

PT. Tower Bersama menetapkan tingkat kompetensi pengetahuan dan ketrampilan bagi karyawan di setiap fungsi. Hasil dari ketetapan dan ketrampilan tersebut menjadi persyaratan dalam proses perekrutan karyawan baru perusahaan.

PT. Tower Bersama juga memberikan pelatihan-pelatihan pada bidang tertentu untuk mengembangkan kemampuan dan kinerja karyawan. Pihak manajemen melaksanakan komitmen terhadap kompetensi dengan cukup baik, karena PT. Tower Bersama sangat mempertimbangkan komitmen terhadap kompetensi khususnya bagi pegawai yang melaksanakan kegiatan dalam pengendalian biaya proyek, yang merupakan kegiatan operasional yang sangat penting.

Dalam menjaga kompetensi, manajemen menilai kinerja dari setiap pegawainya, memberikan kompensasi berupa bonus bagi karyawan yang berprestasi dan menjalankan tugasnya dengan baik, serta member sanksi tegas bagi karyawan yang tidak melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

### 3. Dewan Komisaris atau Komite Audit

PT. Tower Bersama, dalam menilai pertanggungjawaban dan dalam melaksanakan pengawasan dilakukan langsung oleh pimpinan, yaitu Direktur Utama selaku manajemen puncak yang diserahkan tanggung jawab penuh oleh pemegang saham dalam mengelola perusahaan. Departemen audit bertemu dengan manajemen puncak untuk mendiskusikan kelayakan dari proses pelaporan keuangan, pengendalian intern, kinerja karyawan, saran dan juga rekomendasi.

### 4. Filosofi dan Gaya Operasi Manajemen

Faktor yang memiliki pengaruh kuat terhadap pengendalian adalah gaya manajemen. Biasanya sikap-sikap bawahan mencerminkan apa yang mereka

anggap sebagai sikap atasan mereka, dengan kata lain sebuah institusi adalah perpanjangan bayangan seseorang pada PT. Tower Bersama.

Filosofi dan gaya operasi yang dipakai oleh manajemen perusahaan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari laporan keuangan yang dijadikan sebagai alat pertanggungjawaban kepada pihak yang berkepentingan dalam perusahaan. Manajemen juga siap menerima saran penyesuaian dalam audit terdahulu. Dengan adanya kejujuran ini, maka manajemen perusahaan berusaha untuk menghilangkan segala bentuk kecurangan.

Gaya operasi yang dimiliki manajemen dalam kegiatan pengendalian biaya proyek yaitu dengan mengadakan pengawasan terhadap kegiatan tersebut dan merencanakan serta mengevaluasi apa yang akan dan telah dilakukan oleh bagian pengendalian biaya proyek dalam pembuatan tower BTS (*Base Transceiver Station*) agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan baik.

#### 5. Struktur Organisasi, Pembagian Wewenang, dan Pembebanan Tanggung Jawab

Berdasarkan struktur organisasi yang telah diperoleh pada bab III, penulis melihat bahwa susunan struktur organisasi, pembagian wewenang dan tanggung jawab sudah cukup jelas dan setiap bagian atau unit telah diberikan tugas dan wewenang yang jelas oleh pihak perusahaan, dan karyawan perusahaan juga telah menjalankan tugasnya dengan baik dalam mengelola perusahaan.

## 6. Kebijakan dan Prosedur Kepegawaian

Pada PT. Tower Bersama kebijakan yang telah ada dinyatakan dengan jelas serta disusun secara sistematis ke dalam pedoman yang mengatur prosedur dan sistem kerja setiap bagian. Dimana dalam pelaksanaan prosedur dan sistem setiap bagian dilaksanakan sesuai dengan kebijakan perusahaan.

### 4.3.2. Penilaian Resiko

PT. Tower Bersama berusaha untuk mengurangi resiko pada biaya proyek dengan menjaga apabila sewaktu-waktu terdapat anggaran biaya proyek yang tidak optimal pada pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*). Salah satu contohnya yaitu pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jam kerja.

Pada surat perjanjian kontrak kerja telah disepakati bahwa jam kerja para tenaga kerja dimulai dari jam 8 pagi hingga jam 5 sore. Tetapi, pada kenyataannya masih terdapat tenaga kerja atau pekerja yang tidak dapat memenuhi jam kerja yang telah ditentukan perusahaan, padahal perusahaan dituntut untuk menyelesaikan proyek pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*) dengan tepat waktu. Untuk tambahan jam kerja tersebut, maka pihak perusahaan tentu harus menambah pengeluaran untuk membayar biaya lembur para tenaga kerja atau pekerja tersebut.

Dengan tidak optimalnya pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan, maka akan didapatkan biaya pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang tidak

efisien, dikarenakan adanya penambahan jam kerja yang otomatis juga menambah beban upah atau beban gaji yang harus dibayarkan oleh pihak perusahaan.

Selain pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jam kerja, perusahaan juga berusaha mengurangi resiko pada biaya proyek dengan menjaga apabila sewaktu-waktu terjadi keterlambatan dalam pembelian bahan baku atau material konstruksi untuk proyek pembangunan tower BTS (Base Transceiver Station) yang disebabkan karena habisnya stok bahan baku atau material konstruksi di dalam gudang, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai target penyelesaian proyek dengan tepat waktu.

#### **4.3.3. Informasi dan Komunikasi**

Dalam informasi dan komunikasi pengendalian biaya proyek, PT. Tower Bersama telah melaksanakan kegiatannya sesuai dengan prosedur yang telah diatur dalam perusahaan dengan menggunakan dokumen pendukung seperti analisis biaya proyek pembangunan tower BTS (Base Transceiver Station) seperti tinjauan kelayakan proyek, permintaan pembangunan tower BTS, bahan baku atau material konstruksi, analisa biaya pengerjaan proyek pembangunan tower BTS, harga penjualan tower per site, aliran cash flow, dan laporan biaya proyek.

#### **4.4. Pemeriksaan dan Evaluasi Informasi**

Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan bukti yang cukup, guna mendukung apa yang telah diperoleh pada tahap pengujian dan pengkajian ulang sistem pengendalian manajemen. Pada tahap ini, dikumpulkan bukti-bukti yang akurat dan relevan untuk dapat menentukan saran atau rekomendasi yang dapat

dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dalam mengatasi kecurangan atau penyimpangan terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan.

Pemeriksaan ini dilakukan terhadap biaya proyek untuk pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*). Setelah dilakukan pemeriksaan pada tahap sebelumnya, maka dapat dikemukakan beberapa temuan sebagai berikut :

1. Adanya pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jam kerja
2. Adanya keterlambatan pembelian bahan baku atau material konstruksi yang disebabkan karena habisnya stok pada bagian gudang.

#### **4.5. Tindak Lanjut**

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen tentang kebenaran hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan tindakan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.

Pada tahap ini akan dibuat laporan yang berisikan temuan-temuan audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi hasil audit yang telah dilaksanakan sebagai suatu solusi dalam memecahkan permasalahan. Tahap pelaporan ini merupakan tahap yang kritis dalam proses audit. Temuan-temuan dan rekomendasi untuk memperbaiki masalah akan dikomunikasikan kepada pihak manajemen, sehingga pihak manajemen dapat mengetahui dan dapat

melaksanakan perbaikan. Dari hasil evaluasi terhadap pengendalian biaya proyek, maka dapat disimpulkan pengembangan secara sistematis dan pengungkapan beberapa temuan-temuan dengan klasifikasi sebagai berikut :

1. Judul Temuan
2. Kondisi (keadaan yang sebenarnya terjadi)
3. Kriteria (keadaan yang seharusnya terjadi)
4. Sebab (mengapa hal itu terjadi)
5. Akibat (perbedaan antara hal yang sebenarnya)
6. Rekomendasi

Berikut ini penulis akan melaporkan beberapa temuan dari permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya :

### **Temuan Pertama**

1. Judul Temuan

Pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jam kerja

2. Kondisi

Adanya pekerja yang tidak memenuhi jam kerja yang telah ditentukan perusahaan.

### 3. Kriteria

Pengendalian yang baik mengharuskan adanya pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

### 4. Sebab

Apabila perusahaan menambah jam kerja para tenaga kerja, maka otomatis perusahaan juga harus mengeluarkan biaya tambahan untuk membayar upah atau gaji tenaga kerja tersebut. Maka dari itu, perusahaan harus melakukan pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang sesuai dengan jam kerja agar pengeluaran perusahaan atas biaya pembayaran upah atau gaji tenaga kerja tersebut dapat dilakukan dengan efisien.

### 5. Akibat

Pembayaran upah atau gaji tenaga kerja yang tidak sesuai dengan jam kerja, mengakibatkan perusahaan harus menambah biaya pengeluaran untuk waktu lembur tenaga kerja. Dengan tidak optimalnya pengeluaran yang dilakukan perusahaan, maka akan didapatkan biaya pembayarn upah atau gaji tenaga kerja yang tidak efisien, dikarenakan adanya penambahan jam kerja yang otomatis juga menambah beban upah atau beban gaji yang harus dibayarkan pihak perusahaan.

### 6. Rekomendasi

Perusahaan sebaiknya melakukan penyesuaian antara pembayaran gaji atau upah tenaga kerja yang sesuai dengan jam kerja. Penyesuaian dilakukan dengan mengurutkan daftar upah atau gaji. Dengan adanya penyesuaian ini, maka pengeluaran perusahaan atas biaya pembayaran upah atau gaji tenaga kerja dapat berjalan dengan efisien, serta dapat menciptakan sistem pengendalian yang baik pada biaya proyek di dalam perusahaan.

### **Temuan Kedua**

#### 1. Judul Temuan

Keterlambatan pembelian bahan baku atau material konstruksi

#### 2. Kondisi

Habisnya stok bahan baku atau material konstruksi pada bagian gudang

#### 3. Kriteria

Pembelian bahan baku atau material konstruksi harus dilakukan secepat mungkin. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan proyek tidak terhambat akibat dari terlambatnya pembelian bahan baku atau material konstruksi yang digunakan untuk pekerjaan proyek pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*)

#### 4. Sebab

Perusahaan perlu menyiapkan anggaran yang telah ditetapkan sebelum pekerjaan proyek dilaksanakan. Perusahaan harus melakukan pembelian bahan

baku atau material konstruksi secepat mungkin agar pekerjaan proyek pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*) dapat selesai tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

#### 5. Akibat

Keterlambatan pembelian bahan baku atau material konstruksi mengakibatkan pekerjaan proyek pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*) menjadi terhambat, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai target penyelesaian proyek dengan tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

#### 6. Rekomendasi

Bagian operasional harus melakukan pembelian bahan baku atau material konstruksi dengan cepat, agar pelaksanaan pekerjaan proyek pembangunan tower BTS (*Base Transceiver Station*) tidak terlambat. Untuk itu, maka pembelian bahan baku atau material konstruksi dapat dilakukan sebelum proyek dikerjakan, minimal satu minggu sebelum pelaksanaan proyek, sehingga perusahaan dapat mencapai target penyelesaian proyek dengan tepat waktu.