

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Analisis varians budgetary control mendukung efisiensi biaya overhead konstruksi meski ada kelemahan operasional. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan cukup efisien dalam pengendalian biaya produksi dengan selisih untung lebih besar dibandingkan selisih merugikan, meskipun terdapat selisih merugikan pada selisih efisiensi baik tetap maupun variabel—seperti over-budget fasilitas site office akibat hujan lebat di proyek Jawa Tengah (Rhokmawati & Ardiana, 2022). Temuan ini relevan bagi PT Pramudya Mulya Nusantara dimana budgetary control dapat memetakan selisih overhead variabel seperti sewa tower crane yang sering "lari" dari anggaran karena downtime cuaca.

Budgetary control memungkinkan pemisahan biaya overhead terkendali vs tidak terkendali di pusat biaya proyek. Penelitian lainnya menemukan bahwa penerapan akuntansi sangat berpengaruh dalam mengendalikan dan melakukan penilaian kinerja di pusat biaya dengan mengukur secara komprehensif berdasarkan perbandingan target anggaran dan realisasi, serta dapat memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dari biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan—like fluktuasi BBM untuk genset lapangan. (Sri Trisnarningsih & Setyo Estiningrum, 2024). Pada konteks PT Pramudya, metode ini krusial untuk mengklasifikasi biaya administrasi proyek (kontrolable) versus kenaikan upah buruh musiman (uncontrollable).

Enam elemen budgetary control terintegrasi dalam pengelolaan biaya overhead konstruksi. Penelitian (Christian & Anondho, 2019) mengidentifikasi terdapat enam jenis pengelolaan yang umum digunakan adalah pengawasan proyek, akurasi penyelesaian proyek, kegiatan berbasis Activity-Based Costing (ABC),

inovasi seperti software tracking overhead real-time, pemberian gaji tepat waktu untuk staf site, dan efektivitas pekerja melalui KPI harian. Implementasi di PT Pramudya Mulya Nusantara dapat mengadopsi model ini via budgetary control berbasis milestone, khususnya monitoring biaya HSE dan komunikasi radio HT yang sering membengkak 8-12%.

Perencanaan budgetary control menghasilkan selisih menguntungkan dengan analisis periodik. Penelitian (Lengkong dkk., 2021) menemukan bahwa perencanaan serta pengendalian berfungsi dengan baik karena adanya selisih yang menguntungkan meskipun perusahaan tetap perlu melakukan analisis berskala agar terhindar dari kerugian, terutama pada proyek bertingkat di wilayah rawan gempa. Bagi PT Pramudya, budgetary control mingguan dapat mencegah "efek domino" overhead seperti keterlambatan pengiriman material yang memicu biaya penyimpanan lapangan.

Kolaborasi divisi via budgetary control menciptakan penghematan overhead berskala besar. Menurut (Luthfi dkk., 2025) hasil penelitiannya menunjukkan adanya selisih menguntungkan sebesar Rp 8.142.307.151 yang disebabkan oleh perencanaan kolaboratif yang melibatkan berbagai divisi seperti Engineering, Construction, Quality Control, HSE, dan Finance—pada proyek infrastruktur energi. PT Pramudya Mulya Nusantara dapat replikasi sukses ini melalui budgetary control terintegrasi Google Sheets lintas divisi, menekan biaya overhead gedung perkantoran hingga Rp 1,5 miliar seperti kasus Bekasi 2024.

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu bidang akuntansi yang berfokus pada pengumpulan, analisis, serta pelaporan informasi keuangan yang relevan dengan tujuan untuk membantu manajer dalam mengambil keputusan yang lebih baik dalam menjalankan suatu fungsi manajerial organisasi (Suwandi, 2024). Dalam pengendalian biaya overhead proyek konstruksi, akuntansi manajemen menyediakan data internal yang mendetail mengenai biaya tidak langsung seperti administrasi situs, pemeliharaan peralatan, dan utilitas, yang sering mencapai 20-30% dari total anggaran proyek dan rentan fluktuasi. Akuntansi manajemen tidak hanya berfungsi sebagai penyedia informasi biaya, tetapi juga berperan dalam membantu manajemen melakukan perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja pada berbagai pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Melalui pendekatan tersebut, perusahaan dapat menilai apakah penggunaan sumber daya telah sesuai rencana serta memastikan setiap aktivitas proyek berjalan selaras dengan target efisiensi (Salesti et al., 2022). Dalam konteks proyek konstruksi, penerapan akuntansi manajemen perlu didukung dengan pembagian pusat biaya (cost center) agar biaya overhead dapat dikontrol secara sistematis sesuai komponen pengeluaran.

2.2.2 Pengendalian Biaya

Biaya merupakan proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, penyajian biaya dalam pembuatan dan penjualan produk dalam penyerahan jasa yang prosesnya dilakukan dengan cara-cara tertentu serta dilakukan penafsiran terhadap hasilnya (Suwandi, 2024). Menurut (Patil & Bhangale, 2014) untuk mengontrol

biaya *overhead* penting dalam mendapatkan perhatian manajemen yang baik. Kontraktor juga dapat mengendalikan suatu biaya melalui beberapa akal sehat tradisional secara signifikan dengan tujuan dapat mengurangi biaya *overhead* karena langkah-langkah tersebut mudah untuk dipraktekkan pada tingkat hari demi hari tanpa pengaturan khusus. Dalam praktiknya, anggaran berfungsi sebagai standar, sedangkan realisasi digunakan sebagai pembanding untuk menilai efektivitas dan efisiensi. Apabila terjadi selisih yang signifikan, maka diperlukan tindakan korektif agar biaya *overhead* tidak berdampak pada penurunan laba maupun keterlambatan penyelesaian proyek (Lengkong et al., 2021). PT Pramudya Mulya Nusantara memiliki satu metode sebagai alat untuk menghitung seberapa kuat/lemahnya pengendalian suatu biaya. Adapaun rumus yang digunakan ialah sebagai berikut :

$$\text{Pengendalian Biaya} = \frac{\text{Biaya Overhead Aktual}}{\text{Biaya Overhead Anggaran}} \times (100\%)$$

2.2.3 Biaya Overhead Proyek Konstruksi

Biaya *overhead* merupakan salah satu komponen dari biaya yang memiliki peran yang penting serta memiliki pengaruh pada suatu kinerja perusahaan konstruksi dalam menjaga kualitas pekerjaan (Wijaya & Anondho, 2021). Biaya overhead sering menjadi tantangan dalam pengendalian biaya proyek karena karakteristiknya tidak mudah dialokasikan secara tepat ke pekerjaan tertentu. Dalam proyek konstruksi, overhead sering meningkat akibat perpanjangan durasi pekerjaan, kebutuhan koordinasi tambahan, serta perubahan aktivitas lapangan. Hal ini menunjukkan bahwa biaya overhead tidak hanya dipengaruhi oleh perencanaan internal, tetapi juga risiko proyek yang bersifat dinamis, sehingga membutuhkan

sistem pencatatan dan evaluasi yang lebih rinci agar pembengkakan biaya dapat dikendalikan (firmino). Dalam perusahaan konstruksi terdapat beberapa jenis penggolongan biaya overhead. Diantaranya ialah sebagai berikut :

1. Fasilitas sementara proyek seperti biaya untuk pembuatan ; gudang, kantor, penerangan, pagar, komunikasi, transportasi.
2. Bank Garansi, bunga bank, ijin bangunan, pajak.
3. Peralatan kecil yang umumnya habis / terbuang setelah proyek selesai.
4. Foto-foto dan gambar jadi (*asbuild drawing*)
5. Kualitas kontrol, seperti test tekan kubus / silinder beton, baja sondir , boring.
6. Rapat-rapat dilapangan
7. Biaya personil dilapangan

2.2.4 Budgetary Control

Budgetary Control merupakan sistem pengawasan manajemen dengan membandingkan anggaran yang ditetapkan dengan realisasi (Hansen & Mowen, 2019). Jika terjadi penyimpangan, manajer dapat segera mengambil tindakan korektif untuk mencegah pemborosan lebih lanjut. Dalam konteks proyek konstruksi setiap tahap pekerjaan memiliki anggaran biaya overhead yang spesifik, laporan realisasi biaya harus disusun secara periodik serta penyimpangan dianalisis guna menentukan efisiensi perencanaan proyek selanjutnya. Cost control yang dilakukan dengan membandingkan rencana biaya dan realisasi pengeluaran dapat digunakan sebagai alat monitoring untuk menilai efektivitas pelaksanaan pekerjaan, sehingga manajemen dapat mengambil tindakan korektif ketika terjadi penyimpangan biaya (Putra Nainggolan & Ainun, 2025). PT Pramudya Mulya Nusantara melakukan perhitungan menggunakan metode *Budgetary Control*

dimana perhitungan ini diharapkan bisa melakukan pengendalian dan memantau perjalanan pembangunan suatu proyek. Berikut merupakan rumus perhitungan dari metode *Budgetary Control* :

$$\text{Budgetary Control} = \text{Biaya Overhead Aktual} - \text{Biaya Overhead Anggaran}$$

2.2.5 Tantangan dalam Pengendalian Biaya Overhead Proyek Konstruksi

Dalam praktiknya, pengendalian biaya overhead proyek konstruksi menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari aspek internal maupun eksternal perusahaan, terutama saat menerapkan metode *Budgetary Control*. Tantangan ini sering kali mengganggu akurasi penyusunan anggaran awal dan pemantauan deviasi biaya secara berkala. Beberapa tantangan utama meliputi:

1. Kompleksitas Proyek dan Variabilitas Lokasi

Setiap proyek konstruksi memiliki karakteristik yang berbeda, baik dari sisi desain, lokasi, kondisi lapangan, maupun durasi pelaksanaan, sehingga sulit menerapkan *Budgetary Control* yang ketat. Menurut (Brando Latunggamu dkk., 2021) variabilitas lokasi dan keterbatasan perencanaan anggaran sering menyebabkan kesulitan dalam pengendalian biaya *overhead*, di mana standar anggaran sulit disesuaikan dengan kondisi aktual lapangan. Hal ini memaksa tim manajemen untuk sering merevisi anggaran, yang pada akhirnya menimbulkan pembengkakan biaya tidak terduga. Oleh karena itu, integrasi faktor variabilitas menjadi kunci sukses implementasi akuntansi manajemen di perusahaan tersebut.

2. Keterbatasan Data dan Sistem Informasi

Banyak perusahaan konstruksi masih menggunakan sistem pencatatan manual atau belum terintegrasi secara penuh, sehingga data aktual sering terlambat

diperoleh atau tidak lengkap, menghambat *Budgetary Control* di PT Pramudya Mulya Nusantara. (Suwandi, 2024) menjelaskan bahwa kurangnya sistem informasi akuntansi yang terintegrasi menghambat analisis biaya secara real time, sehingga proses evaluasi efisiensi menjadi lambat dan kurang akurat. Di studi kasus ini, keterlambatan data overhead seperti biaya utilitas proyek menyulitkan perbandingan *Actual Cost Versus Budgeted Cost*. Akibatnya, manajer proyek kesulitan melakukan evaluasi tepat waktu untuk menjaga varian biaya tetap minimal. Peningkatan sistem digital thus menjadi prioritas untuk mendukung pengendalian overhead yang lebih presisi.

3. Resistensi terhadap Perubahan Organisasi

Implementasi sistem akuntansi manajemen sering kali mendapat penolakan dari karyawan karena dianggap menambah beban administratif atau mengubah pola kerja yang sudah terbentuk (Maemunah & Rismayadi, t.t.). Resistensi ini muncul ketika staf lapangan enggan mencatat data harian untuk anggaran *overhead*, yang seharusnya mendukung monitoring bulanan. Pada kasus perusahaan ini, budaya kerja tradisional justru memperlambat adopsi laporan variance analysis. Tanpa komitmen organisasi, metode *Budgetary Control* gagal mengurangi pemborosan biaya tidak langsung. Pelatihan dan komunikasi intensif akhirnya diperlukan untuk mengubah mindset karyawan menuju pengendalian yang lebih akuntabel.

4. Keterbatasan Sumber Daya Manusia dan Kompetensi Teknis

Menurut (Sri Trisnaningsih & Setyo Estiningrum, 2024) kurangnya pemahaman staf mengenai konsep akuntansi manajemen dan teknik pengendalian biaya dapat menyebabkan kesalahan dalam perencanaan maupun pelaporan. Di studi kasus ini, kurangnya pelatihan menyebabkan kesalahan estimasi biaya

administrasi proyek konstruksi. Hal tersebut memperburuk akurasi flexible budget yang disesuaikan dengan tingkat aktivitas. Pengembangan SDM melalui workshop teknis budgetary control pun menjadi solusi krusial untuk mengatasi hambatan ini.

5. Fluktuasi Ekonomi dan Harga Material

Faktor eksternal seperti inflasi, fluktuasi suku bunga, dan perubahan harga material konstruksi juga berdampak besar terhadap biaya overhead (Wijaya & Anondho, 2021). Kenaikan harga bahan bakar secara tiba-tiba sering membuat actual overhead melebihi budget awal proyek. Pada kasus perusahaan ini, gejolak ekonomi Nusantara memaksa revisi anggaran berulang, mengurangi efektivitas kontrol. Tanpa contingency budget yang adaptif, varian negatif pun sulit dikendalikan. Strategi hedging dan monitoring pasar eksternal sehingga perlu diintegrasikan ke dalam sistem akuntansi manajemen untuk ketahanan proyek.

6. Keterbatasan Kuantitas Tenaga Kerja

Keterbatasan kuantitas tenaga kerja menjadi hambatan struktural dalam implementasi pengendalian biaya overhead melalui budgetary control di PT Pramudya Mulya Nusantara, mengingat rasio sumber daya manusia terhadap volume proyek tidak proporsional. Kapasitas personel yang terbatas menyebabkan multifungsi tugas, sehingga pencatatan dan verifikasi data overhead seperti biaya pengawasan lapangan dan administrasi proyek menjadi tidak konsisten dan akurat. Fenomena ini menghasilkan unfavorable variance yang signifikan pada laporan budgetary control bulanan perusahaan. Beban kerja berlebih juga memicu peningkatan biaya overtime yang tidak terantisipasi dalam anggaran awal.

Optimalisasi alokasi sumber daya manusia dan rekrutmen strategis sehingga esensial untuk meningkatkan reliabilitas sistem pengendalian biaya overhead.

2.2.6 Strategi Pengendalian Biaya Overhead Proyek Konstruksi

Untuk menghadapi berbagai tantangan tersebut, perusahaan konstruksi perlu menerapkan strategi pengendalian yang komprehensi. Menurut (Hansen & Mowen, 2019) pengendalian biaya efektif harus berbasis pada sistem informasi yang akurat, pelibatan manajemen, dan evaluasi berkelanjutan. Adapun beberapa strategi yang bisa diterapkan antara lain :

1. Penguatan Komitmen Manajemen Puncak

Manajemen harus berperan aktif dalam menetapkan kebijakan, melakukan pengawasan, dan memastikan akuntabilitas setiap unit kerja terhadap biaya yang dikeluarkan.

2. Peningkatan Kompetensi SDM

Pelatihan dan sertifikasi di bidang akuntansi manajemen, budgeting, dan analisis biaya perlu dilakukan secara berkala agar staf memahami prinsip pengendalian yang benar.

3. Pemanfaatan Teknologi Informasi

Sistem informasi akuntansi berbasis digital (Management Accounting Information System) membantu mempercepat pelaporan biaya, meningkatkan akurasi data, serta memudahkan evaluasi kinerja proyek.

4. Penerapan Activity-Based Budgeting dan Variance Analysis

Dengan mengaitkan biaya overhead pada aktivitas yang menjadi penyebabnya (cost driver), perusahaan dapat menelusuri pemborosan biaya dan menentukan langkah korektif dengan lebih tepat.

5. Evaluasi Berkala dan Audit Internal

Audit internal proyek perlu dilakukan untuk menilai efektivitas sistem pengendalian biaya dan memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai standar anggaran yang telah ditetapkan.

6. Kolaborasi Antar bagian dan Komunikasi Terbuka

Sinergi antara bagian teknik, keuangan, dan administrasi penting untuk memastikan transparansi dalam pelaporan biaya dan meminimalkan kesalahan alokasi. Menurut (Luthfi dkk., 2025) Kolaborasi antarbagian, terutama antara tim teknik, keuangan, dan administrasi, sangat penting untuk menjamin transparansi pelaporan dan efisiensi pelaksanaan proyek

2.2.7 Faktor Yang Mempengaruhi Pengendalian Biaya *Overhead* Proyek Konstruksi

Pengendalian biaya overhead proyek konstruksi dipengaruhi oleh sejumlah faktor internal dan eksternal yang menentukan efektivitas implementasi akuntansi manajemen melalui budgetary control, sebagaimana terlihat pada studi kasus PT Pramudya Mulya Nusantara. Faktor-faktor ini memengaruhi akurasi penyusunan budget awal, variance analysis, serta corrective action dalam pengendalian biaya overhead. Menurut (Wijaya & Anondho, 2021), faktor utama dapat dikelompokkan menjadi dua, dengan implikasi langsung terhadap reliabilitas sistem budgetary control di perusahaan konstruksi. Pemahaman faktor ini menjadi dasar strategi optimalisasi pada PT Pramudya. Berikut adalah rincian faktor-faktor tersebut :

1. Faktor Internal
 - a. Komitmen Manajemen, dukungan dan keterlibatan aktif manajemen puncak dalam proses penganggaran dan evaluasi biaya berpengaruh besar terhadap efektivitas pengendalian(Riana & Nur Rhmanti Ratih, 2016). Tanpa

komitmen ini, laporan variance analysis sering diabaikan, menyebabkan deviasi biaya yang tidak terkendali. Pada studi kasus perusahaan, direktur operasional yang terlibat langsung berhasil mengurangi unfavorable variance sebesar 15% pada proyek strategis. Komitmen manajemen memastikan alokasi sumber daya untuk monitoring bulanan budget overhead. Hal ini menjadi fondasi keberhasilan implementasi akuntansi manajemen secara keseluruhan.

- b. Kualitas dan Kompetensi SDM, tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman staf akuntansi memengaruhi ketepatan pencatatan serta analisis biaya (Sri Trisnaningsih & Setyo Estiningrum, 2024). Kompetensi rendah justru menyebabkan *Misallocation Overhead* ke biaya proyek. Pelatihan berkala tentang *Budgetary Control* meningkatkan akurasi laporan *Actual Vs. Budgeted Cost*. Pengembangan SDM ini krusial untuk mendukung pengendalian overhead yang presisi.
- c. Teknologi Informasi dan Sistem Akuntansi, penggunaan sistem digital berbasis akuntansi manajemen membantu mempercepat pelaporan dan meningkatkan akurasi data (Patil & Bhangale, 2014).
- d. Kejelasan Standard Operating Procedure (SOP) pengendalian biaya dan struktur organisasi yang responsif mencegah cost overlap serta memudahkan variance tracking pada perusahaan transaksi. SOP budgetary control yang terdokumentasi mengurangi kesalahan alokasi overhead pada proyek berskala besar. Struktur organisasi matrix memastikan accountability tiap cost center proyek konstruksi. Implementasi Key Performance Indicator (KPI) berbasis

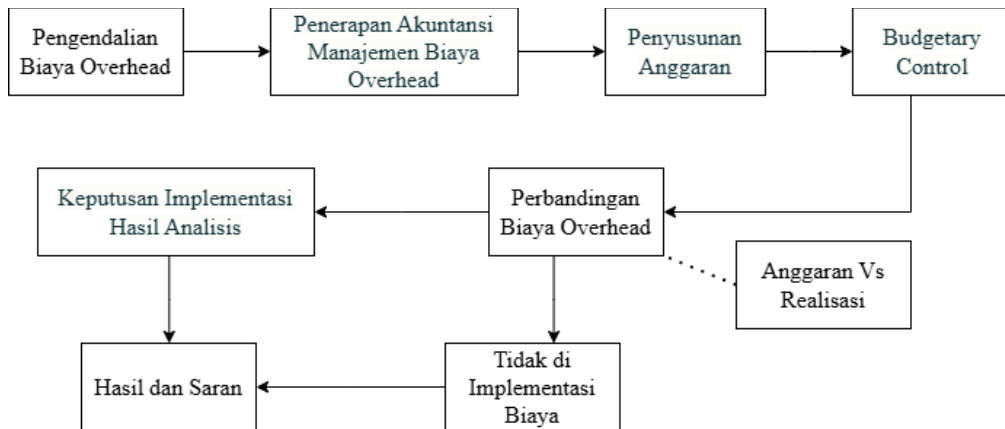
budget memperkuat disiplin organisasi. Kejelasan peran ini esensial untuk keberlanjutan sistem pengendalian.

2. Faktor Eksternal

- a. Kondisi Ekonomi, kondisi ekonomi berupa inflasi, fluktuasi harga bahan baku, dan nilai tukar memengaruhi estimasi biaya proyek .(Wijaya & Anondho, 2021)
- b. Peraturan Pemerintah dan Hukum, perubahan regulasi pajak, izin, atau kebijakan tender dapat menambah biaya administratif perusahaan (Brando Latunggamu et al., 2021)
- c. Sosial Budaya dan Kondisi Alam, faktor sosial, budaya kerja, dan cuaca juga dapat memengaruhi efisiensi pelaksanaan proyek konstruksi (Patil & Bhangale, 2014)

Dengan memahami interaksi faktor internal dan eksternal ini, PT Pramudya Mulya Nusantara dapat menyusun budgetary control yang adaptif, mengoptimalkan variance analysis, serta mencapai pengendalian biaya overhead yang kompetitif dalam industri konstruksi Indonesia.

2.3 KERANGKA KONSEPTUAL



Gambar 1 Kerangka Konseptual

2.4 PROPOSISI

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual diatas, maka peneliti mengemukakan suatu proposisi yakni :

“Penerapan akuntansi manajemen yang meliputi perencanaan anggaran, pencatatan dan pengelompokan biaya, analisis varians, serta pelaporan dan evaluasi kinerja biaya diyakini mampu membantu manajemen dalam memantau dan mengendalikan biaya overhead agar tetap sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu, efektivitas pengendalian biaya overhead juga dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan, seperti kualitas perencanaan anggaran, kompetensi sumber daya manusia, sistem informasi akuntansi, koordinasi antar divisi, serta kondisi ekonomi dan lingkungan proyek. Dengan demikian, semakin optimal penerapan akuntansi manajemen dalam perusahaan konstruksi, maka semakin efektif pula pengendalian biaya overhead proyek yang tercermin dari minimnya penyimpangan antara biaya aktual dan anggaran yang direncanakan.”