

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENYELESAIAN KONTRAK JASA
PENGOPERASIAN DAN PEMELIHARAAN FASILITAS PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PT DOM)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi

**Oleh:
Annastasia Dylandita
2014130026**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI
Terakreditasi oleh BAN-PT No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**OPERATIONAL REVIEW TO INCREASE EFFECTIVENESS
AND EFFICIENCY OF CONTRACT SETTLEMENT OF
OPERATION AND MAINTENANCE OF PRODUCTION
FACILITIES (CASE STUDY AT PT DOM)**



UNDERGRADUATE THESIS

*Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Economics*

**By:
Annastasia Dylandita
2014130026**

**PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
FACULTY OF ECONOMICS
PROGRAM IN ACCOUNTING
Accredited by National Accreditation Agency
No. 1789/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018
BANDUNG
2018**

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA AKUNTANSI**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PEMERIKSAAN OPERASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN
EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENYELESAIAN KONTRAK JASA
PENGOPERASIAN DAN PEMELIHARAAN FASILITAS PRODUKSI
(STUDI KASUS PADA PT DOM)**

Oleh:
Annastasia Dylandita
2014130026

Bandung, Agustus 2018

Ketua Program Sarjana Akuntansi,



Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT

Pembimbing Skripsi,



Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama (*sesuai akte lahir*) : Annastasia Dylandita
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 5 Juli 1996
NPM : 2014130026
Program studi : Akuntansi
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PEMERIKSAAN OPERASIONAL DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENYELESAIAN KONTRAK JASA PENGOPERASIAN DAN PEMELIHARAAN FASILITAS PRODUKSI (STUDI KASUS PADA PT DOM)

Yang telah diselesaikan di bawah bimbingan :
Samuel Wirawan, SE., MM., Ak.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (Plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Agustus 2018

Pembuat pernyataan :



(Annastasia Dylandita)

ABSTRAK

Adanya persamaan kepentingan dalam perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri dapat menciptakan persaingan yang semakin ketat. Persaingan merupakan suatu hal yang selalu ada di dalam dunia usaha. Usaha yang bergerak di bidang manufaktur melakukan kegiatan operasi berupa mengubah *input* menjadi *output*. Oleh karena itu semua perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur memerlukan fungsi pengoperasian dan pemeliharaan pada peralatan atau fasilitasnya. PT DOM adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi.

Pemeriksaan operasional merupakan pemeriksaan yang dilakukan dengan cara menganalisis dan mengevaluasi aktivitas operasi perusahaan agar berjalan efektif, efisien, dan ekonomis. Setelah pemeriksaan operasional dilakukan, pihak manajemen mengharapkan adanya rekomendasi agar dapat segera diambil tindakan perbaikan dan meningkatkan operasi perusahaan secara berkelanjutan. Dalam penyelenggaraan proyek, kesepakatan yang dicapai dari hasil perundingan dan negosiasi dinyatakan dan dituliskan dalam suatu dokumen kontrak. Kriteria, spesifikasi, dan harapan dari kedua belah pihak dirumuskan dan dijabarkan di dalam kontrak, yang selanjutnya mengikat pihak-pihak yang menandatangani kontrak tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *descriptive study* yaitu penelitian dengan mengumpulkan data yang mendeskripsikan topik yang diteliti seperti karakteristik dari manusia, organisasi, kejadian, atau keadaan yang sedang dihadapi. Objek penelitian ini adalah pemeriksaan operasional pada penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi pada PT DOM. Dalam melakukan penelitian, peneliti menggunakan sumber data primer yaitu hasil wawancara dan hasil observasi, serta sumber data sekunder yaitu dokumentasi perusahaan. Data yang telah dikumpulkan kemudian diolah untuk menghasilkan kesimpulan.

Berdasarkan hasil pemeriksaan operasional, peneliti menemukan kelemahan yaitu terkait penyelesaian kontrak jasa. Kelemahan-kelemahan yang ada menyebabkan perusahaan mengalami keterlambatan dalam pengerjaan proyek dan kerugian karena adanya biaya tambahan yang tidak diestimasikan. Seperti pada proyek *Land Clearing*, terdapat banyak perubahan pekerjaan karena perusahaan tidak melakukan perencanaan dengan baik. Pada proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan terdapat selisih biaya sewa kendaraan/alat di bulan November 2016 dari estimasi perencanaannya yaitu sebesar Rp 707.101.455, karena perusahaan membeli *crane* pada bulan November 2016 untuk keperluan pengerjaan proyek. Serta pada proyek *Technical Services Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Services* realisasi biaya belanja material *consumable* pada bulan November sebesar Rp 130.340.800, bulan Desember 2017 sebesar Rp 168.328.035, bulan Februari sebesar Rp 106.372.200, dan bulan April 2018 sebesar Rp 119.057.500 lebih tinggi daripada estimasi yang telah dibuat oleh *Operation Director* yaitu sebesar Rp 22.207.638. Hal ini mengakibatkan adanya selisih biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan cukup besar. Sehingga peneliti memberikan rekomendasi yaitu perusahaan seharusnya membuat kebijakan dan prosedur secara umum terkait penyusunan sebuah perjanjian, perencanaan waktu dan biaya secara tertulis, dan melakukan komunikasi serta pengawasan agar penyelesaian kontrak jasa dapat dilaksanakan dengan benar.

Kata kunci: pemeriksaan operasional, penyelesaian kontrak jasa, efektif dan efisien.

ABSTRACT

The existence of similar interests in companies in the industry can create increasingly fierce competition. Competition is something that is always in the business world. Businesses engaged in manufacturing carry out operations in the form of converting inputs into outputs. Therefore, all companies engaged in manufacturing require the operation and maintenance functions of the equipment or facilities. PT DOM is a company engaged in the operation and maintenance of production facilities.

Operational review is an examination carried out by analyzing and evaluating the company's operating activities to run effectively, efficiently, and economically. After the operational review is carried out, the management expects recommendations for immediate corrective action and continuous improvement of the company's operations. In carrying out the project, the agreement reached from the results of negotiations is stated and written in a contract document. The criteria, specifications, and expectations of both parties are formulated and translated into contracts, which further binds the parties who sign the contract.

The research method used is a descriptive study method, namely research by collecting data that describes the topics studied such as characteristics of humans, organizations, events, or the situation at hand. The object of this research is the operational examination on the completion of the contract of operation and maintenance services for production facilities at PT DOM. In conducting research, researchers used primary data sources, namely the results of interviews and observations, as well as secondary data sources, namely company documentation. The data that has been collected is then processed to produce conclusions.

Based on the results of the operational review, the researcher found weaknesses related to the completion of the service contract. Existing weaknesses cause the company to experience delays in project work and losses due to additional costs that are not estimated. Like the Land Clearing project, there are many job changes because the company does not plan well. In the Road Pavement Project, there is a difference in vehicle / equipment rental costs in November 2016 from the estimated planning of Rp. 707,101,455, because the company purchased the crane in November 2016 for the purposes of the project. As well as the Contract for Crane and Lifting Equipment Technical Services projects Operation and Maintenance Services realization of material consumable expenditure costs in November amounted to Rp 130,340,800, in December 2017 amounting to Rp 168,328,035, in February amounting to Rp 106,372,200, and in April 2018 amounting to Rp. 119,057,500 higher than the estimation made by Operation Director, which is Rp. 22,207,638. This results in a large enough difference in costs incurred by the company. So that researchers provide recommendations that companies should make policies and procedures in general related to the preparation of an agreement, time and cost planning in writing, and conduct communication and supervision so that the completion of the service contract can be implemented properly.

Keywords: operational review, contract settlement, effective and efficient.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria atas segala berkat, kasih, penyertaan, dan pengharapan yang selalu diberikan kepada peneliti, sehingga semua dapat berjalan sesuai kehendak-Nya dan tepat pada waktu-Nya serta peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi berjudul “Penelitian Operasional Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Penyelesaian Kontrak Jasa Pengoperasian dan Pemeliharaan Fasilitas Produksi (Studi Kasus Pada PT DOM)” bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.

Selama masa perkuliahan dan penyusunan skripsi ini peneliti telah mendapatkan bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sehingga peneliti dapat menghadapi dan melewati berbagai hambatan yang dialami. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Mama Francisca Catur Wulandari yang selalu dengan sabar merawat, mendukung, mendoakan, memberikan nasihat, dan mengusahakan agar peneliti dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik.
2. Papa Andy Triansyah yang walaupun jauh, tetapi selalu mendukung dan mendoakan peneliti agar dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik.
3. Semua keluarga khususnya saudara sepupu serumah peneliti Andreas Bagas, Gregorius Bingkas, dan Theresia Binar sebagai sepupu yang menjadi teman berbagi cerita dan memberikan motivasi kepada peneliti selama proses perkuliahan.
4. Bapak Samuel Wirawan, SE., MM., Ak. selaku dosen pembimbing, atas waktu, bimbingan, kesabaran, ilmu, motivasi, dan masukan bagi peneliti sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
5. Bapak Dedy, Bapak Anwar, Bapak Adi, Bapak Purnomosidi, Bapak Sigit, Bapak Brojo, Mas Alfa, Mas Yusuf, Mbak Lulu, dan semua karyawan PT DOM yang telah memberikan izin, kesempatan, informasi, waktu, dan bantuan kepada

peneliti untuk melakukan pemeriksaan operasional pada perusahaan.

6. Bapak Fernando, SE., Mkom. atas bantuannya dalam beasiswa yang telah diberikan kepada peneliti hingga akhir semester sehingga peneliti dapat lebih mudah berkuliah di Universitas Katolik Parahyangan.
7. Ibu Verawati Suryaputra, SE., MM., Ak., selaku dosen wali selama masa perkuliahan yang telah membantu dan memberikan saran dalam pengambilan mata kuliah selama menjalani kuliah.
8. Bapak Prof. Dr. Hamfri Djajadikerta, Drs., Ak., MM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
9. Bapak Gery Raphael Lusanjaya, SE., MT. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
10. Para dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
11. Seluruh dosen, staf administrasi, pekarya, dan satpam Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
12. Septiani Desy, Anastasia Dewi, Brigita Dea, Margaretha, Yosef Suryanto, Kevin Johan, Victor Arnold, Frans Timisela, Arthur, Eka Ramadhan, Reynard, Alexnder Vodi, Santa Odilia, Anggi Tamara, Maria Erika, Sonya Kristina, dan Andrea Jean selaku sahabat-sahabat peneliti dari SMP yang selalu meluangkan waktunya untuk berbagi cerita, memberikan doa, dan motivasi.
13. Kesya Sitepu, Natali Simangunsong, Samuel Manik, dan Alexander Dion selaku teman-teman yang telah menyemangati peneliti dan bertukar pikiran dalam mengerjakan skripsi.
14. Richard Geraldi, Naufal Aliyarta, Yustinus Arga, Yohanes Isa, Bernardus Anggi, Christian Valentino, Jourdan Pratama, Ignatius Kurniawan, Janschell Stevan, Patrick Wicaksono, dan Septiahadi Pratama selaku teman-teman yang telah memberikan dukungan, doa, dan semangat selama masa perkuliahan.
15. Seluruh Mudika Gereja Santa Odilia yang telah menjadi keluarga kedua bagi peneliti.
16. Sahabat-sahabat peneliti, Yosevlyn Veradina, Yessi Agatha, dan Veronika Agustin yang selalu mendengarkan semua keluh kesah, berbagi suka dan duka dan memberikan semangat serta saling menguatkan selama masa perkuliahan.

17. Caroline Juliani, Agnes Alzena, Felicia, Angela Davita, Zen Edwin, Fredy Irawan, Alexandra Deandra, Monica Adelia, Hana Sanjaya, Irena Putrika, dan Jerissa Aurellia yang telah menjadi teman bertukar pikiran, saling membantu, dan saling berbagi catatan selama masa perkuliahan.
18. Semua teman bimbingan yang telah memberikan semangat satu sama lain dalam proses penyelesaian skripsi.
19. Theresia Prilandika, Widya Kurnia, Gabrielle Grita, dan Sheila Belinda sebagai kakak tingkat yang mau memberikan konsultasi mengenai mata kuliah dan telah meminjamkan buku selama perkuliahan.
20. Teman-teman Akuntansi angkatan 2014 yang sudah berjuang bersama dalam berbagai kegiatan akademik dan non-akademik, terima kasih atas kerjasama, pengalaman dan kenangannya selama masa perkuliahan.
21. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, peneliti bersedia menerima kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memperkaya pengetahuan semua pihak yang membacanya.

Bandung, Agustus 2018

Peneliti,

Annastasia Dylandita

DAFTAR ISI

| | Hal. |
|--|------|
| ABSTRAK | v |
| <i>ABSTRACT</i> | vi |
| KATA PENGANTAR | vii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR GAMBAR | xvi |
| DAFTAR LAMPIRAN | xvii |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah Penelitian | 4 |
| 1.3. Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 5 |
| 1.5. Kerangka Pemikiran | 5 |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1. Pemeriksaan | 10 |
| 2.1.1. Pengertian Pemeriksaan | 10 |
| 2.1.2. Jenis-Jenis Pemeriksaan | 11 |
| 2.2. Pemeriksaan Operasional | 12 |
| 2.2.1. Pengertian Pemeriksaan Operasional | 12 |
| 2.2.2. Tujuan Pemeriksaan Operasional | 13 |
| 2.2.3. Manfaat Pemeriksaan Operasional | 14 |
| 2.2.4. Tahap-Tahap Pemeriksaan Operasional | 15 |
| 2.3. Efektivitas, Efisiensi, dan Ekonomis | 21 |
| 2.4. Pengendalian Intern | 22 |
| 2.4.1. Pengertian Pengendalian Intern | 22 |
| 2.4.2. Komponen Pengendalian Intern | 23 |

| | | |
|---------------|---|-----------|
| 2.4.3. | Fungsi Pengendalian Intern | 24 |
| 2.4.4. | Tujuan Pengendalian Intern | 25 |
| 2.4.5. | Jenis Pengendalian Intern | 26 |
| 2.5. | Proyek | 26 |
| 2.6. | Manajemen Proyek..... | 26 |
| 2.6.1. | Pengertian Manajemen Proyek..... | 27 |
| 2.6.2. | Tahap-Tahap Manajemen Proyek | 27 |
| 2.6.3. | Tujuan Manajemen Proyek | 28 |
| 2.6.4. | Aspek-Aspek Dalam Manajemen Proyek | 28 |
| 2.6.5. | Elemen Penting Manajemen Proyek | 30 |
| 2.7. | Kontrak..... | 30 |
| 2.7.1. | Pengertian Kontrak..... | 31 |
| 2.7.2. | Tahap-Tahap Pembentukan dan Pengelolaan Kontrak | 31 |
| 2.7.3. | Kontrak Hasil Penunjukan Langsung..... | 34 |
| BAB 3. | METODE DAN OBJEK PENELITIAN | 35 |
| 3.1. | Metode Penelitian..... | 35 |
| 3.1.1. | Sumber Data | 35 |
| 3.1.2. | Teknik Pengumpulan Data | 36 |
| 3.1.3. | Teknik Pengolahan Data | 39 |
| 3.1.4. | Kerangka Penelitian | 39 |
| 3.2. | Objek Penelitian | 44 |
| 3.2.1. | Profil Singkat Perusahaan | 44 |
| 3.2.2. | Visi & Misi Perusahaan..... | 45 |
| 3.2.3. | Struktur Organisasi Perusahaan | 45 |
| 3.2.4. | Deskripsi Pekerjaan..... | 47 |
| 3.2.5. | Gambaran Umum Proses Operasi Perusahaan | 55 |

| | | |
|--------|---|-----|
| BAB 4. | HASIL DAN PEMBAHASAN | 57 |
| 4.1. | Tahap Perencanaan (<i>Planning Phase</i>) | 58 |
| 4.2. | Tahap Program Kerja (<i>Work Program Phase</i>)..... | 70 |
| 4.3. | Tahap Pemeriksaan Lapangan (<i>Field Work Phase</i>)..... | 72 |
| 4.3.1. | Melakukan Wawancara Lebih Lanjut Kepada <i>President Director</i> dan <i>Operation Director</i> Terkait Perencanaan Pembuatan Perjanjian Kontrak Jasa | 73 |
| 4.3.2. | Melakukan Analisis dari Data Kontrak Jasa yang Diperoleh dari Perusahaan | 81 |
| 4.3.3. | Melakukan Wawancara Kepada Koordinator Umum Proyek Terkait Proses Penyelesaian Perjanjian Kontrak Jasa | 91 |
| 4.3.4. | Melakukan Observasi Proyek <i>Technical Service Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Services</i> Lebih Lanjut Ke <i>Workshop</i> Milik Perusahaan Terkait Kondisi dan Kegiatan Karyawan Di <i>Workshop</i> | 104 |
| 4.3.5. | Mengumpulkan dan Mengolah Data yang Berkaitan dengan Waktu dan Biaya yang Dibutuhkan Untuk Penyelesaian Perjanjian Kontrak Jasa Serta Kerugian yang Dialami Perusahaan | 108 |
| 4.4. | Tahap Pengembangan Temuan dan Pemberian Rekomendasi (<i>Development of Review Findings and Recommendation Phase</i>)..... | 136 |
| 4.5. | Peranan Pemeriksaan Operasional Terhadap Penyelesaian Kontrak Jasa Pengoperasian dan Pemeliharaan Fasilitas Produksi | 171 |
| BAB 5. | KESIMPULAN DAN SARAN | 175 |
| 5.1. | Kesimpulan | 175 |

| | |
|---------------------|-----|
| 5.2. Saran..... | 177 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 179 |
| LAMPIRAN | 180 |
| RIWAYAT HIDUP | 223 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|-------------|---|-----|
| Tabel 2.1. | Sistematika Pembentukan dan Pengelolaan Kontrak | 31 |
| Tabel 4.1. | Rincian Nilai Kontrak Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah | 61 |
| Tabel 4.2. | Pendapatan yang Seharusnya Diterima Perusahaan dari Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah..... | 61 |
| Tabel 4.3. | Pendapatan yang Diterima Perusahaan dari Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah Akibat Revisi | 62 |
| Tabel 4.4. | Realisasi Biaya Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah..... | 62 |
| Tabel 4.5. | Rincian Nilai Kontrak Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>)..... | 63 |
| Tabel 4.6. | Pendapatan yang Seharusnya Diterima Perusahaan dari Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>)..... | 64 |
| Tabel 4.7. | Pendapatan yang Diterima Perusahaan dari Perusahaan dari Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>) Akibat Adanya Masalah | 65 |
| Tabel 4.8. | Realisasi Biaya Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>)..... | 66 |
| Tabel 4.9. | Pendapatan dan Realisasi Biaya Proyek <i>Technical Services Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Services</i> | 67 |
| Tabel 4.10. | Perbedaan Isi Kontrak Jasa..... | 82 |
| Tabel 4.11. | Kelompok Biaya dan Jenis Beban untuk Estimasi Perencanaan Biaya..... | 109 |
| Tabel 4.12. | Estimasi Perencanaan Biaya Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah | 112 |
| Tabel 4.13. | Estimasi Perencanaan Biaya Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah (hanya Manggarai Timur dan Manggarai Tengah)..... | 113 |
| Tabel 4.14. | Realisasi Biaya Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah..... | 115 |

| | | |
|-------------|--|-----|
| Tabel 4.15. | Perbandingan Estimasi Perencanaan Biaya Proyek <i>Land Clearing</i> dan Pemetaan Sawah (hanya Manggarai Timur dan Manggarai Tengah) dengan Realisasinya | 119 |
| Tabel 4.16. | Estimasi Perencanaan Biaya Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>)..... | 120 |
| Tabel 4.17. | Estimasi Perencanaan Biaya Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>) – hanya Lokasi X | 121 |
| Tabel 4.18. | Realisasi Biaya Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>)..... | 123 |
| Tabel 4.19. | Perbandingan Estimasi Perencanaan Biaya Proyek Pekerjaan Perkerasan Jalan (Baturraden <i>Geothermal Infrastructure</i>) – hanya Lokasi X dengan Realisasinya..... | 124 |
| Tabel 4.20. | Estimasi Perencanaan Biaya Proyek <i>Technical Services Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Services</i> | 126 |
| Tabel 4.21. | Realisasi Biaya Proyek <i>Technical Services Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Services</i> | 128 |
| Tabel 4.22. | Perbandingan Estimasi Perencanaan Biaya Proyek <i>Technical Services Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Services</i> dengan Realisasinya | 130 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 3.1. Kerangka Penelitian..... | 43 |
| Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT DOM..... | 46 |

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Wawancara Awal Kepada *Operation Director* Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 2. Wawancara Awal Kepada *Accounting and Finance Staff* Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 3. Observasi Awal di PT DOM Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 4. Observasi Awal di *Workshop* Milik Perusahaan Pada Tahap *Planning*
- Lampiran 5. Wawancara Lebih Lanjut Kepada *President Director* dan *Operation Director* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 6. Wawancara Kepada *Accounting & Finance Staff* Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 7. Wawancara Kepada Koordinator Umum Proyek Terkait Proses Penyelesaian Perjanjian Kontrak Jasa
- Lampiran 8. Observasi di *Workshop* Milik Perusahaan Pada Tahap *Field Work*
- Lampiran 9. Gambar Terkait Observasi Di *Workshop* Milik Perusahaan
- Lampiran 10. Pengumuman Pelelangan Proyek *Technical Services Contract for Crane and Lifting Equipment Operation and Maintenance Service*
- Lampiran 11. Dokumen Perhitungan Laba (Rugi) Bersih Tiga Proyek
- Lampiran 12. Rekomendasi Kerangka Dasar Kontrak Jasa
- Lampiran 13. Realisasi Kelompok Biaya Tiga Proyek

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Adanya persamaan kepentingan dalam perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri dapat menciptakan persaingan yang semakin ketat. Persaingan merupakan suatu hal yang selalu ada di dalam dunia usaha. Dengan adanya persaingan maka perusahaan dituntut untuk jeli melihat peluang agar dapat meningkatkan pelayanannya secara profesional sesuai dengan industrinya masing-masing serta memastikan seluruh kegiatan operasinya berjalan dengan efektif dan efisien. Sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif dan dapat bersaing dalam persaingan bisnis yang sekarang ini semakin ketat.

Usaha yang bergerak di bidang manufaktur melakukan kegiatan operasi berupa mengubah *input* menjadi *output*. *Input* produksi terdiri dari bahan, tenaga kerja, mesin, energi, modal, dan informasi. Dengan adanya proses transformasi *input* produksi maka dihasilkan *output* produksi yang dapat berupa barang atau jasa.

Oleh karena itu semua perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur memerlukan fungsi pengoperasian dan pemeliharaan pada peralatan atau fasilitasnya. Fungsi pengoperasian dan pemeliharaan penting karena perusahaan memiliki peralatan atau fasilitas yang memerlukan pengoperasian dan pemeliharaan agar saat digunakan untuk kegiatan produksi dapat berjalan dengan lancar dan keberlangsungan kegiatan produksi dapat terjamin. Sehingga melalui fungsi pengoperasian dan pemeliharaan yang baik maka dapat mengurangi gangguan kegiatan produksi yang mungkin terjadi karena kerusakan peralatan atau fasilitas produksi akibat tidak adanya pemeliharaan.

Tapi setiap perusahaan mungkin memiliki keterbatasan dalam hal pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi karena tidak semua perusahaan memiliki fasilitas produksi yang memadai atau tidak memiliki tenaga ahli dan alat untuk memelihara dan memperbaiki fasilitas produksi tersebut secara mandiri sehingga diperlukan pihak dari luar perusahaan yang mampu menanganinya. Salah satu industri yang berkembang di Indonesia saat ini adalah bidang penyedia jasa

pengoperasian dan pemeliharaan (*operation and maintenance*) fasilitas produksi.

Perusahaan yang bergerak di bidang ini harus bisa mengelola dan memanfaatkan kemampuannya seoptimal mungkin sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan membuat perusahaan mampu mempertahankan eksistensinya di antara perusahaan pesaing. Persaingan yang terjadi di antara para penyedia jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi menyebabkan adanya peningkatan tuntutan atas kinerja perusahaan dalam penyelesaian proyek dengan baik sesuai kesepakatan. Oleh karena itu setiap proyek yang perusahaan dapatkan tersebut harus dikelola dengan baik.

Proyek-proyek itu biasanya dikerjakan dengan sebuah sistem kesepakatan kerja bersama yang disebut sebagai kontrak. Pada sistem kontrak, *profit* yang didapatkan perusahaan berasal dari *mark up* biaya yang dianggarkan perusahaan dalam perjanjian yang telah disepakati di awal perjanjian dibuat. Oleh karena itu, perjanjian harus dibuat dengan memperhitungkan biaya-biaya yang diestimasi oleh pihak perusahaan berdasarkan perkiraan besarnya jumlah kebutuhan bahan baku yang digunakan, biaya bahan baku pengoperasian dan pemeliharaan, alat yang digunakan, waktu penyelesaian setiap tahap, serta biaya upah dan gaji tenaga kerja yang dibutuhkan. Perusahaan dalam membuat perjanjian dengan menggunakan sistem kontrak harus mampu memprediksi dan menetapkan berapa besar jumlah biaya dan jumlah *mark up* yang dikenakan pada biaya tersebut dengan mempertimbangkan harga pasaran dari pesaing. *Mark up* digunakan untuk mengantisipasi jika ada kenaikan biaya selama proses penyelesaian kontrak jasa dan untuk *profit* perusahaan. Jika dalam praktiknya terjadi kenaikan harga bahan baku, terjadi kesalahan pengoperasian dan pemeliharaan, atau keterlambatan penyelesaian proyek, maka perusahaan berisiko tidak mendapatkan *profit* karena *mark up* yang dialokasikan untuk *profit* berkurang atau bahkan habis untuk mengatasi kenaikan harga bahan baku, kesalahan pengoperasian dan pemeliharaan, keterlambatan saat pengoperasian dan pemeliharaan, serta kenaikan upah dan gaji tenaga kerja.

Masalah-masalah tersebut dapat timbul jika proses pengoperasian dan pemeliharaan tidak dilakukan sesuai dengan rencana kerja yang telah dibuat perusahaan ataupun karena salah estimasi pada saat awal kontrak. Hal ini dapat membuat perusahaan tidak mendapatkan *profit* atau bahkan dapat menanggung

kerugian. Maka dari itu, perusahaan membutuhkan perencanaan yang baik dengan mempertimbangkan biaya-biaya yang dibutuhkan dan biaya yang mungkin timbul selama pengerjaan untuk menentukan target *profit*. Selain itu, dibutuhkan juga pengendalian selama proses pemenuhan jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi agar kontrak dapat berjalan secara efektif dan efisien sesuai dengan rencana kerja yang telah dibuat oleh perusahaan pada awal kontrak.

PT DOM adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi termasuk Pemeliharaan Pabrik (*Plant Maintenance*), Manajemen Fasilitas (*Facility Management*), *Operation Support*, *Operation Readiness*, *Preventive and Corrective Maintenance with Safety Oriented Operations Excellence* yang melayani pemeliharaan mekanik (*mechanical maintenance*), pemeliharaan listrik (*electrical maintenance*), pengoperasian dan pemeliharaan peralatan berat dan alat angkat (*heavy equipment and lifting operation maintenance*), pemeliharaan sipil (*civil maintenance*), dan layanan teknis lainnya seperti *bolting*, *earth moving*, *landscaping*, *heavy equipment rental*, dan *logistic service*.

PT DOM melakukan kerjasama dengan *client* dalam rentang waktu tertentu sehingga kerjasama dilakukan dalam bentuk kontrak. Setelah perusahaan terpilih sebagai pemenang *tender* maka perusahaan terikat dengan sistem kontrak. Sistem kontrak tersebut berdasarkan kesepakatan bersama dengan *client*. Tetapi ada juga *client* yang memilih langsung untuk bekerjasama dengan PT DOM tanpa melalui *tender* karena sudah percaya dengan kemampuan perusahaan dalam mengerjakan proyek jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi. Namun sekarang ini banyak perusahaan pesaing yang memasang harga sangat rendah (banting harga) agar bisa memenangkan *tender*. Hal ini tentunya menjadi masalah bagi perusahaan, terlebih lagi sekarang ini banyak *client* yang semakin selektif dalam pembiayaan untuk proyeknya hanya dengan sekedar mencari perusahaan jasa yang menawarkan biaya paling rendah tanpa memperhatikan kualitasnya. Oleh karena itu, PT DOM mengalami persaingan yang semakin ketat karena pesaing melakukan banting harga maka konsekuensi yang dialami PT DOM adalah mendapat *profit* yang semakin kecil.

Proyek-proyek PT DOM dengan menggunakan sistem kontrak dapat

menyebabkan kerugian jika perencanaan dan pengendaliannya tidak dilakukan dengan baik. Kerugian terjadi karena kenaikan harga bahan baku, penyelesaian proyek yang tidak tepat waktu dan adanya biaya tambahan untuk para karyawan yang terlibat dalam proyek tersebut. Oleh karena itu, pemeriksaan operasional terhadap PT DOM diperlukan agar perusahaan dapat melakukan jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi dengan efektif dan efisien yang didukung dengan manajemen proyek yang baik sehingga perusahaan dapat mengatasi masalah-masalahnya.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka peneliti merumuskan beberapa masalah yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana mekanisme perencanaan dan penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi yang dilakukan oleh PT DOM terhadap proyek-proyek yang diterimanya?
2. Apa saja hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam perencanaan dan penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi di PT DOM?
3. Bagaimana peranan pemeriksaan operasional terhadap proses penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi PT DOM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disebutkan di atas, tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui mekanisme perencanaan dan penyelesaian yang dilakukan oleh perusahaan dalam pembuatan kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi terkait proyek-proyek dengan *client*.
2. Mengetahui hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam perencanaan dan penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi di PT DOM.
3. Mengetahui peranan pemeriksaan operasional terhadap proses penyelesaian

kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Melalui penelitian ini peneliti berharap dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan.

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan perusahaan terkait penyelesaian kontrak jasa atas pelaksanaan proyek pengoperasian dan pemeliharaan, mengetahui hal-hal yang tidak efektif dan tidak efisien dalam perencanaan dan penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi, dan memberikan rekomendasi perbaikan berdasarkan pemeriksaan operasional yang dilakukan, sehingga dapat membantu perusahaan untuk melakukan perbaikan atas masalah yang terjadi dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam melakukan penyelesaian kontrak jasa. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga PT DOM dapat mencapai target *profit* yang telah direncanakan.

2. Bagi Pembaca.

Dengan melakukan penelitian ini, diharapkan pembaca dapat memperoleh pengetahuan, wawasan, dan pemahaman mengenai gambaran umum perusahaan jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi, penyelesaian kontrak jasa, dan pengetahuan mengenai pemeriksaan operasional atas jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi. Serta dapat dijadikan referensi jika melakukan pemeriksaan operasional terkait perusahaan sejenis dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelesaian kontrak.

1.5. Kerangka Pemikiran

Berkembangnya perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur membuat peluang bagi usaha pendukungnya salah satunya adalah industri pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi. Produksi dan operasi

menurut Assauri (2008:17) adalah kegiatan yang mentransformasikan masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*), tercakup semua aktivitas atau kegiatan yang menghasilkan barang atau jasa, serta kegiatan-kegiatan lain yang mendukung atau menunjang usaha untuk menghasilkan produk berupa barang atau jasa tersebut. Untuk mendukung proses produksi maka fasilitas produksi tersebut harus dipelihara, pemeliharaan menurut Assauri (2008:134) adalah kegiatan untuk memelihara atau menjaga fasilitas atau peralatan pabrik dan mengadakan perbaikan atau penyesuaian atau penggantian yang diperlukan supaya terdapat suatu keadaan operasi/produksi yang memuaskan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Dengan adanya kegiatan pemeliharaan ini maka peralatan atau fasilitas produksi dapat dipergunakan sesuai rencana dan tidak mengalami kerusakan selama proses produksi. Sehingga proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan terjamin, karena kemungkinan kemacetan yang disebabkan oleh tidak berfungsi dengan baiknya peralatan atau fasilitas produksi telah dikurangi atau dihilangkan. Adanya keterbatasan perusahaan karena tidak memiliki fasilitas produksi yang memadai atau tidak memiliki tenaga ahli dan alat untuk memperbaiki kerusakan fasilitas produksi tersebut maka diperlukan pihak dari luar perusahaan yang mampu menanganinya.

Bidang penyedia jasa pengoperasian dan pemeliharaan (*operation and maintenance*) fasilitas produksi ini biasanya berbentuk proyek dengan sistem kontrak untuk melakukan pekerjaannya. Proyek menurut Dimiyati dan Nurjaman (2014:2) merupakan tugas yang perlu dirumuskan untuk mencapai sasaran yang dinyatakan secara konkrit dan diselesaikan dalam periode tertentu dengan menggunakan tenaga manusia dan alat-alat. Dalam penyelenggaraan proyek, kesepakatan yang dicapai dari hasil perundingan dan negosiasi dinyatakan dan dituangkan dalam suatu dokumen yang disebut kontrak. Kontrak menurut Soeharto (2001:2) merupakan landasan pokok yang memuat tentang hubungan kerja, hak, kewajiban, dan tanggung jawab masing-masing pihak, serta penjelasan-penjelasan perihal lingkup kerja, dan syarat-syarat lain yang berkaitan dengan implementasi proyek.

Sebelum memulai proyek dengan sistem kontrak perencanaan yang baik sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan sebaiknya membuat perencanaan dari segi biaya berupa perencanaan anggaran biaya, maupun dari segi waktu berupa

jadwal perencanaan proyek serta dari segi proses dan hasil yang ingin dicapai. Menurut Dimiyati dan Nurjaman (2014:107) rencana anggaran biaya adalah penghitungan banyaknya biaya yang diperlukan untuk bahan dan upah serta biaya lain yang berhubungan dengan pelaksanaan proyek tersebut.

Dalam menganalisis penyelesaian proyek pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi peneliti melakukan analisis perhitungan dengan membandingkan estimasi perencanaan biaya dengan realisasi biaya, selisih perencanaan pendapatan dan biaya dengan realisasi pendapatan dan biaya yang terjadi, serta analisis penyebab selisih waktu, pendapatan dan biaya tersebut terjadi, kegiatan apa saja yang mengalami keterlambatan dan penyebabnya, serta berapa biaya yang terjadi dan pendapatan yang hilang akibat keterlambatan tersebut.

Dalam menyusun perencanaan perusahaan membutuhkan manajemen yang baik untuk dapat menjalankan proyek dengan sistem kontrak. Menurut Assauri (2016:40) manajemen proyek adalah rangkaian kegiatan perencanaan, pengarahan, dan pengendalian sumber-sumber daya yang meliputi manusia, peralatan, dan bahan material untuk dapat memenuhi batasan teknis, biaya, dan waktu proyek.

Manajemen proyek yang baik dalam bidang pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi pada perusahaan harus dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis agar perusahaan dapat mencapai target *profit* yang telah direncanakan. Menurut Reider (2002:21-23), efektivitas (*effectiveness*) berfokus pada pencapaian hasil yang berdasarkan target atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan, efisiensi (*efficiency*) berfokus pada penggunaan sumber daya dan usaha yang seminimal mungkin dalam pencapaian hasil, sedangkan ekonomis (*economy*) berfokus pada penggunaan biaya yang seminimal mungkin dalam pencapaian hasil.

Untuk memastikan seluruh kegiatan perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien, di dalam persaingan dunia usaha maka perusahaan-perusahaan dituntut untuk lebih jeli melihat peluang sehingga dapat meningkatkan pelayanannya secara profesional sesuai dengan industrinya masing-masing. Agar dapat mengetahui efektivitas dan efisiensi dalam penyelesaian kontrak jasa pengoperasian dan pemeliharaan fasilitas produksi yang dilakukan perusahaan, penelitian dilakukan dengan pemeriksaan operasional terhadap perusahaan jasa pengoperasian dan pemeliharaan.

Menurut Reider (2002:2), pemeriksaan operasional didefinisikan sebagai proses untuk menganalisis aktivitas operasi untuk mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan secara terus-menerus agar aktivitas operasinya lebih efektif, efisien, dan ekonomis. Menurut Reider (2002:39) dalam melakukan pemeriksaan operasional ada lima tahap penting yang harus dilakukan.

Menurut Reider (2002:39), tahap pertama adalah tahap perencanaan (*Planning phase*), pada tahap ini peneliti mengumpulkan informasi umum mengenai aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, sifat dari aktivitas tersebut, dan informasi lainnya yang dapat membantu peneliti untuk tahap awal dari pemeriksaan operasional yaitu menentukan *critical area* (berpotensi menjadi masalah jika tidak dilakukan pencegahan) atau *critical problem* (masalah sudah terjadi di perusahaan dan berdampak besar bagi perusahaan). Penentuan awal ini memengaruhi sifat pemeriksaan yang dilakukan pada tahap selanjutnya.

Menurut Reider (2002:39), tahap kedua adalah tahap program kerja (*Work programs phase*), pada tahap ini peneliti menyusun rencana yang untuk melakukan pemeriksaan operasional berdasarkan informasi umum yang diperoleh pada tahap perencanaan. Program kerja sebaiknya disusun dengan baik sehingga pemeriksaan dapat dijalankan secara efektif untuk mencapai tujuan pemeriksaan.

Menurut Reider (2002:39), tahap ketiga adalah tahap pemeriksaan lapangan (*Field work phase*), pada tahap ini peneliti menganalisis efektivitas dan efisiensi kegiatan operasi perusahaan untuk menghasilkan temuan dan menentukan tindakan pengendalian dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Menurut Reider (2002:40), tahap keempat adalah tahap pengembangan temuan dan rekomendasi (*Development of findings and recommendations phase*). Berdasarkan temuan pada tahap pemeriksaan lapangan yang telah dilakukan sebelumnya, peneliti mengembangkan temuan-temuan yang signifikan menggunakan beberapa atribut yaitu kondisi, kriteria, dampak, penyebab dan rekomendasi agar peneliti dapat memberikan rekomendasi atas masalah yang dialami perusahaan dan rekomendasi tersebut dapat diterapkan oleh perusahaan.

Menurut Reider (2002:40), tahap terakhir adalah tahap pelaporan (*Reporting phase*). Pada tahap ini, peneliti membuat laporan untuk pihak yang

berkepentingan. Laporan tersebut dibuat berdasarkan hasil pemeriksaan operasional yang telah dilakukan.