

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama

PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama merupakan perusahaan pengembang perumahan di Medan, yang bergerak di bidang Developer. Usaha ini mulai dirintis oleh Renta Delima Sihombing, SE yang menjabat sebagai direktur utama, Derlan Halomoam Sihombing yang menjabat sebagai komisaris utama, Richat taruli sihombing menjabat sebagai komisaris dan didirikan lah akte pendiriannya pada tanggal 23 Agustus 2016. Berawal dari usaha mengelola, memasarkan, dan memproduksi rumah dari hasil kerjasama dengan Investor pemilik tanah. Saat ini telah mulai mencoba untuk mengelola, memproduksi dan memasarkan produk dari usaha sendiri.

Pada perkembangan selanjutnya, PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama, yang didirikan secara resmi dengan Akta Pendirian Perusahaan yang dibuat di hadapan Notaris, serta kelengkapan ijin operasional sebagaimana berikut :

PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama berusaha senantiasa untuk mengembangkan kegiatan usaha serta memberikan pelayanan kepada pembeli atau rekanan kerja yang lebih baik.

Dunia property saat ini masih menunjukkan perkembangan prospek yang cukup baik, hal ini didukung dengan maraknya dunia perbankan menyalurkan kredit konsumtif khususnya Kredit Kepemilikan Rumah (KPR). Dalam rangka menangkap peluang usaha yang masih terbuka lebar, kami berinisiatif melakukan pengembangan proyek perumahan di wilayah Propinsi Sumatera Utara.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama

Adapun yang menjadi visi dan misi PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama :

1.1 Visi

”Menjadi pengembang properti terbaik yang mengutamakan inovasi untuk meningkatkan kualitas kehidupan manusia.”

1.2 Misi

- Bagi pelanggan, kami memberikan pelayanan prima dan produk inovatif yang berkualitas dalam membangun komunitas yang nyaman, aman dan sehat.
- Bagi karyawan, kami memberi kesempatan berkembang dan menciptakan lingkungan kerja yang profesional berbasis nilai budaya perusahaan dimana setiap karyawan dapat merealisasikan potensinya dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

- Bagi pemegang saham, kami membangun tata kelola yang pruden yang menjaga kesinambungan pertumbuhan perusahaan.
- Bagi mitra usaha, kami menjalin hubungan kerja sama yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.
- Kami memaksimalkan potensi setiap properti yang dikembangkan melalui pengembangan terintegrasi untuk member nilai kembali yang tinggi bagi pemangku kepentingan.

1.3 Logo PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama



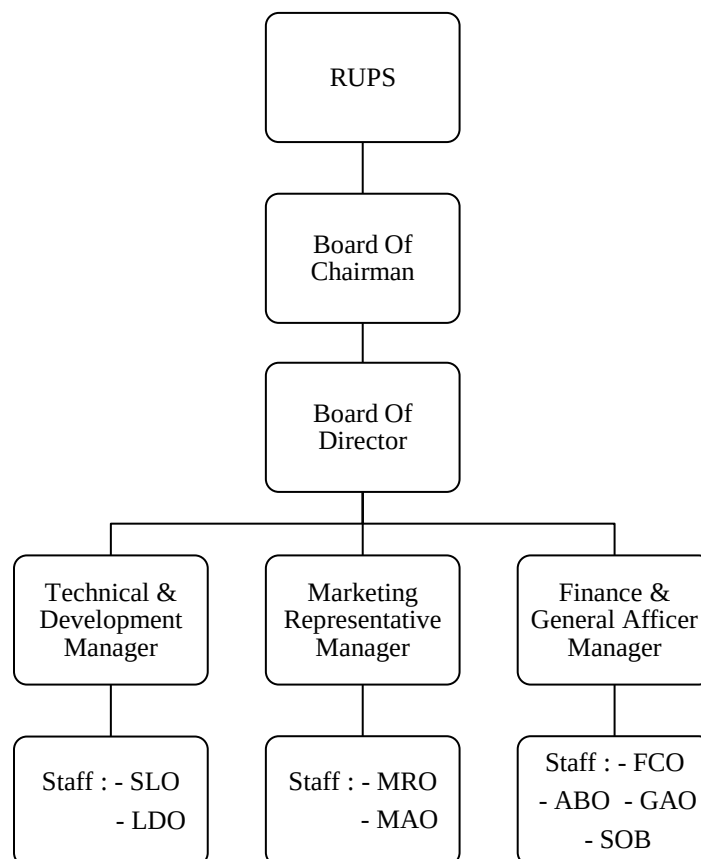
Gambar 4.1 Logo PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama

Struktur organisasi adalah suatu bagan yang menggambarkan secara sistematis mengenai penetapan tugas-tugas, fungsi dan wewenang serta tanggung jawab pegawai masing-masing telah ditentukan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk membina keharmonisan kerja agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik, teratur dan efisien.

Organisasi perusahaan secara ringkas dapat dimengerti dari bentuk struktur organisasi yang diterapkan. Struktur organisasi PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama disusun dalam 3 (tiga) tingkatan yaitu pengurus, manager dan staff. Pengurus terdiri dari Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Manager terdiri dari tiga manager yang merupakan eksekutif langsung dari ketiga fungsi perusahaan yaitu produksi pemasaran dan keuangan. Staff terdiri dari beberapa pegawai yang membidangi langsung tugas dan fungsi yang lebih terperinci sesuai skill dan kemampuan masing-masing.

Berikut bagan struktur organisasi PT. Harapan Optimis Mandiri :



Keterangan singkatan :

- RUPS : Rapat Umum Pemegang Saham
- BOC : Board Of Chairman
- BOD : Boad Of Director
- TDM : Technical & Development Manager
- MRM : Maerketing Representative Manager
- FGM : Finance & General Afficer Manager
- SLO : Site & Logistic Officer
- LDO : Legal & Development Officer
- MRO : Maerketing Representative Officer
- MAO : Marketing Administration Officer
- FCO : Finance Control Officer
- ABO : Accounting & Affair Officer
- GAO : General Affair Officer
- SOB : Secretary Board

4.1.4 Uraian Tugas Struktural Pada PT. Harapan Optimis Mandiri

Bersama

Adapun uraian tugas struktural pada PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama adalah sebagai berikut :

1. Technical & Development Departement

Jabatan	: Technical & Departement Manager
Kode	: TDM
Golongan	: Manager (M)

Bawahan langsung : SLO, LDO

Lingkup tugas dan tanggung jawab :

- a. Bertanggung jawab atas pengelolaan kegiatan pembangunan proyek yang dikembangkan perusahaan sehingga tercipta produk (Perumahan) yang bermutu yang baik yang akan ditawarkan kepada masyarakat (Konsumen).
- b. Menjamin tersedianya legalitas proyek (sesuai ketentuan yang berlaku) serta keamanan proyek sehingga tercipta koordinasi dan kondisi yang baik dengan instansi-instansi yang terkait dengan proyek maupun masyarakat sekitarnya.
- c. Melakukan fungsi pengawasan dan supervisi atas tugas-tugas yang di bebaskan kepada bawahannya antara lain sebagai berikut :
 - 1) Melakukan Design rencana proyek (*site plan*, *bistek*, *RAB*, dll).
 - 2) Melakukan Survey, Pengurusan izin Proyek, sertifikat Induk, Pecahan, fasilitas lingkungan fasilitas sosial, dll.

- 3) Memonitor Progress pekerjaan fisik proyek, (baik menggunakan jasa kontraktor, maupun swakelola).
- 4) Mengendalikan time schedule pembangunan Proyek.
- 5) Melakukan pengawasan mutu (*quality control*, pekerjaan fisik proyek).

2. Marketing Departement

Jabatan : Marketing Representative Manager

Kode Jabatan : MRM

Golongan Pegawai : Manager (M)

Bawahan Langsung : MRO, MAO

Lingkup tugas dan tanggung jawab :

- a. Bertanggung jawab melakukan fungsi-fungsi pemasaran (Promosi, Segmentasi, Penetrasi Pasar, penjualan, dll) atas rumah-rumah yang ditawarkan perusahaan kepada calon konsumen dengan strategi yang terarah, dan efektif sehingga tercipta pasar yang kondusif untuk menghasilkan penjualan yang optimal dengan tetap memperhatikan kepuasan konsumen.
- b. Bertanggung jawab mengelola informasi marketing dengan baik dan memberikan usulan-usulan strategis kepada direksi yang didasari atas analisa dan

argumentasi yang rasional.

- c. Melakukan fungsi pengawasan dan supervisi atas tugas-tugas yang di bebaskan kepada bawahannya antara lain sebagai berikut :

- 1) Menyusun Proyeksi rencana penjualan Triwulan
- 2) Membuat laporan pemasaran bulanan.
- 3) Memonitor pelaksanaan proses penjualan (KPR, AJB, Notaris dll).
- 4) Mengkordinasikan aktifitas promosi, kunjungan presentasi, penjadwalan, penjualan, dll.

3. Finance & General Affair Departement

Jabatan Pimpinan : Finance & General Affairs Manager

Kode jabatan : FGM

Golongan Pegawai : Manager (M)

Bawahan Langsung : FCO, ABO, GAO, SOB

Lingkup tugas dan tanggung jawab :

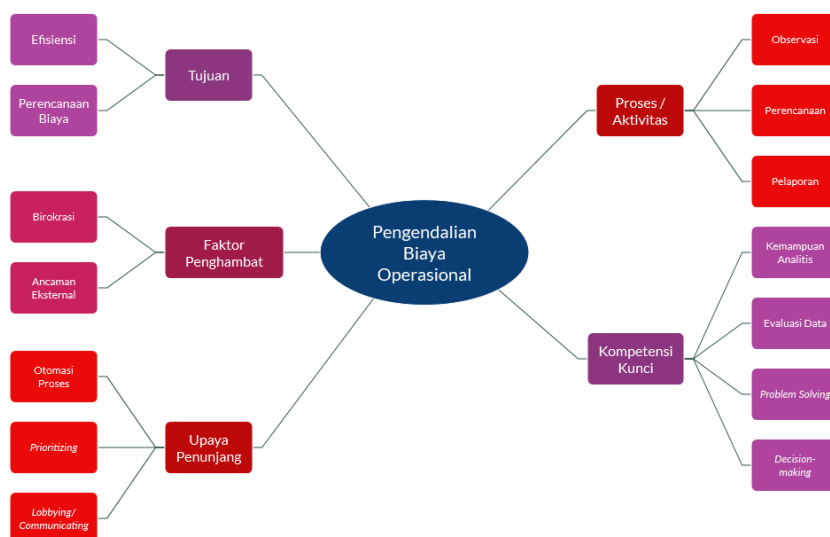
- a. Bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pengendalian dan perusahaan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan dan pengembangan proyek yang di kelola perusahaan seoptimal mungkin sehingga menghasilkan keuntungan yang memadai sesuai dengan proyeksi (target) yang telah di tetapkan untuk menjamin kesinambungan perusahaan.

- b. Bertanggung jawab dalam pendayagunaan sumber daya manusia (Direksi, manager, dan staff) yang di miliki perusahaan dengan memperhatikan aspek- aspek social dan kesejahteraan serta peningkatan kemampuannya sehingga mampu mengemban tugas – tugas yang di bebaskan perusahaan kepada pegawai yang bersangkutan.
- c. Bertanggung jawab dalam pengelolaan arus informasi dalam management perkantoran perusahaan sehingga tercipta koordinasi yang optimal antar semua unit organisasi yang ada.
- d. Bertanggung jawab dalam penyalahgunaan atau pemeliharaan aset-aset perusahaan termasuk dokumen-dokumen penting perusahaan.
- e. Melakukan fungsi pengawasan dan supervisi atas tugas-tugas yang di bebaskan kepada bawahannya antara lain sebagai berikut :
 - 1) Memonitoring disiplin dan kesejahteraan pegawai.
 - 2) Mengelola absensi pegawai.
 - 3) Membuat laporan keuangan bulanan.
 - 4) Memonitoring pencapaian budget setiap pos pembiayaan.
 - 5) Pelaporan Pajak.

- 6) Memeriksa Laporan harian kas dan bank.
- 7) Menyusun proyeksi Arus kas triwulan.
- 8) Penyelenggaraan rapat perusahaan, pengarsipan, optimalisasi disiplin kerja pegawai, dan korespondensi internal / eksternal.
- 9) Pemeliharaan aktiva perusahaan (bangunan, kantor, kendaraan kantor, perlengkapan proyek dll).

4.2 Pembahasan Hasil Olah Data Mengenai Pelaksanaan Pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan bersama perwakilan dari PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama, peneliti melakukan pengolahan data hasil wawancara mengenai praktik pelaksanaan pengendalian biaya operasional dan merangkum keseluruhan isi pada *mindmap* berikut.



Gambar 4.2 Hasil Olah Data Wawancara

Sumber : Diolah Peneliti Melalui Nvivo 14

Berdasarkan ilustrasi di atas, dapat diketahui lima bagian yang berhasil dihimpun oleh peneliti untuk mengetahui bagaimana praktik pengendalian biaya operasional di PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama, yaitu tujuan, proses atau aktivitas yang dilakukan, kompetensi kunci yang diperlukan, upaya penunjang dan faktor penghambat dalam proses pengendalian biaya operasional. Pada bagian pertama, didapatkan dua tujuan dilakukannya pengendalian biaya operasional di PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama, yaitu mencapai efisiensi dan menunjang proses perencanaan biaya untuk kedepannya.

Pengendalian biaya operasional dan efisiensi memiliki hubungan yang saling berkaitan. Pengendalian biaya operasional adalah proses untuk memastikan bahwa biaya operasional perusahaan dikendalikan dengan baik dan tidak melebihi anggaran (Pristianingrum, 2017). Efisiensi adalah kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan narasumber yang mana “saya bertanggung jawab untuk mengembangkan strategi untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan”.

Pernyataan tersebut memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya, dimana Tahulending & Rondonuwu (2022) juga menyatakan bahwa pengendalian biaya operasional dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dengan beberapa alternatif, yaitu:

- Mengidentifikasi dan mengurangi biaya yang tidak perlu. Pengendalian biaya operasional dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi biaya-biaya yang tidak perlu atau tidak efisien. Dengan mengurangi biaya-biaya tersebut, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasionalnya.
- Meningkatkan produktivitas. Dengan mengurangi biaya operasional, perusahaan dapat mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk kegiatan yang menghasilkan pendapatan. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
- Meningkatkan kualitas produk atau jasa. Dengan mengurangi biaya operasional, perusahaan dapat berinvestasi lebih banyak untuk meningkatkan kualitas produk atau jasanya. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

Selanjutnya, narasumber menyampaikan mengenai proses apa saja yang diperlukan dalam melakukan pengendalian biaya operasional secara holistik (cara pandang yang menyeluruh). Dalam wawancara, narasumber mengemukakan bahwa secara umum, proses pengendalian biaya operasional dimulai dari proses observasi, kemudian dilanjutkan penyusunan rencana biaya, dan diakhiri dengan pelaporan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, diketahui bahwa proses pengendalian biaya operasional tidak hanya berpaku pada observasi atau pengamatan dari segi internal, namun juga perlu mengetahui bagaimana kondisi eksternal yang akan berdampak signifikan pada keseluruhan proses.

Selain itu aliran informasi juga perlu ditunjang dengan system pelaporan yang baik, sehingga dapat menghasilkan keputusan yang berdampak optimal.

Untuk memastikan seluruh proses pengendalian berjalan dengan baik, tentunya diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Hasil wawancara menunjukkan terdapat empat kompetensi kunci yang harus dimiliki oleh seorang pengendali biaya operasional, yaitu kemampuan analitis, evaluasi data, *problem-solving*, dan *decision-making*.

Kemampuan analitis dan evaluasi sangat penting bagi pengendali biaya operasional karena dapat membantu mereka untuk memahami biaya operasional perusahaan, mengidentifikasi dan mengurangi biaya yang tidak perlu, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung pengambilan keputusan. Kemampuan analitis dapat membantu pengendali biaya operasional untuk mengumpulkan dan menganalisis data biaya, sehingga mereka dapat memahami biaya operasional perusahaan dengan lebih baik. Kemampuan evaluasi dapat membantu pengendali biaya operasional untuk melihat gambaran besar dan mengidentifikasi biaya-biaya yang dapat dikurangi tanpa mengurangi kualitas atau produktivitas (Mahdiyah, n.d.).

Selain itu, kemampuan memecahkan masalah juga tidak kalah pentingnya. Pengendali biaya operasional sering menghadapi berbagai masalah biaya, seperti biaya yang tidak terduga, biaya yang meningkat, dan biaya yang tidak efisien. Kemampuan pemecahan masalah dapat membantu

pengendali biaya operasional untuk mengidentifikasi akar masalah dan mengembangkan solusi yang efektif. Selain itu, pengendali biaya operasional dapat menggunakan kemampuan pemecahan masalah mereka untuk mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan efisiensi operasional. Misalnya, pengendali biaya operasional dapat menggunakan analisis biaya untuk mengidentifikasi proses kerja yang tidak efisien dan kemudian mengembangkan solusi untuk meningkatkan efisiensi (Yulita & others, 2021).

Bagi pengendali biaya, kemampuan mengambil keputusan atau *decision-making* memegang peran strategis. Kemampuan mengambil keputusan yang baik sangat penting bagi pengendali biaya operasional karena hal ini berdampak langsung pada profitabilitas dan efisiensi suatu bisnis. Ketika seorang pengendali biaya mampu membuat keputusan yang tepat, misalnya dalam pemilihan vendor atau pilihan teknologi yang lebih efisien, mereka dapat mengoptimalkan pengeluaran perusahaan. Keputusan yang baik juga membantu dalam mengelola risiko, seperti mengidentifikasi dan mengurangi risiko kegagalan proyek atau peningkatan biaya yang tidak terduga. Selain itu, kemampuan mengambil keputusan yang cerdas dapat membantu pengendali biaya untuk mengidentifikasi peluang penghematan dan efisiensi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu, kemampuan mengambil keputusan yang baik juga memungkinkan pengendali biaya untuk merespons perubahan dalam lingkungan bisnis dengan cepat dan efektif. Ini sangat penting mengingat bahwa bisnis selalu berada dalam lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah. Pengambilan keputusan yang efisien memungkinkan perusahaan untuk menghadapi tantangan seperti fluktuasi harga bahan baku, perubahan regulasi, atau pergeseran pasar dengan lebih baik. Dengan kata lain, kemampuan mengambil keputusan yang baik membantu pengendali biaya untuk menjaga biaya operasional tetap dalam kendali sambil tetap bersaing dan berkembang di pasar yang terus berubah (Puspa & Prasetyo, 2020).

Selain memperhatikan kompetensi kunci dapat terpenuhi, Upaya penunjang juga diperlukan dalam menjamin berjalannya pengendalian biaya. Dari hasil wawancara, peneliti menemukan terdapat tiga Upaya penunjang yang dapat melancarkan proses pengendalian, yaitu otomasi proses, mengatur prioritas dengan cermat, dan melakukan komunikasi atau *lobbying* kepada pihak – pihak yang terkait (Sirait & Susanty, 2016).

Otomasi proses dan adaptasi teknologi sangat penting untuk menunjang proses pengendalian biaya karena mereka memberikan kemampuan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Melalui otomasi proses, tugas-tugas rutin dan repetitif dapat diotomatisasi, mengurangi keterlibatan manusia dan potensi kesalahan manusia. Hal ini tidak hanya menghemat waktu, tetapi juga mengurangi biaya yang terkait dengan upah dan pelatihan karyawan. Selain itu, dengan menggunakan teknologi yang

tepat, perusahaan dapat memantau dan menganalisis data secara real-time, memungkinkan pengendali biaya untuk mengidentifikasi potensi pemborosan dan peluang penghematan dengan lebih cepat dan akurat. Ini membantu perusahaan untuk mengoptimalkan proses operasionalnya dan mengendalikan biaya dengan lebih efektif.

Selain meningkatkan efisiensi operasional, otomatisasi proses dan adaptasi teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk menjadi lebih responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam dunia bisnis yang terus berubah, perusahaan perlu dapat beradaptasi dengan cepat. Teknologi yang tepat dapat memungkinkan perusahaan untuk dengan cepat menyesuaikan operasi mereka dengan perubahan permintaan pasar, regulasi, atau kondisi eksternal lainnya. Ini membantu dalam menghindari biaya yang tidak perlu dan menjaga pengendalian biaya tetap efisien dalam jangka panjang. Dengan demikian, otomatisasi proses dan adaptasi teknologi bukan hanya investasi, tetapi juga strategi yang penting untuk mencapai pengendalian biaya yang baik dalam bisnis.

Upaya penunjang kedua yang perlu dilakukan adalah mengatur prioritas. Setiap perusahaan tentunya memiliki keterbatasan pada beberapa aspek, baik aspek finansial, kecakapan, atau dari segi persaingan. Maka dari itu, mereka perlu melakukan prioritas untuk menentukan strategi apa yang perlu mereka lakukan terlebih dahulu. Perusahaan perlu mengatur prioritas agar dapat mengendalikan biaya operasional dengan efektif karena sumber daya yang terbatas harus dialokasikan dengan bijak. Dengan

mengidentifikasi dan menetapkan prioritas yang jelas, perusahaan dapat fokus pada aspek-aspek yang paling penting dan strategis dalam operasinya, sambil meminimalkan pemborosan dan pengeluaran yang tidak perlu. Prioritaskan pengeluaran yang memberikan nilai tambah terbesar, seperti investasi dalam teknologi yang meningkatkan efisiensi, pengembangan produk yang diminati pasar, atau upaya peningkatan kualitas layanan. Dengan mengatur prioritas, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya mereka secara cerdas, mencapai pengendalian biaya yang lebih baik, dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Upaya penunjang terakhir adalah upaya komunikasi atau *lobbying*. Pihak pengendali biaya perlu melakukan *lobbying* kepada pihak yang lebih berkuasa untuk mempercepat proses persetujuan untuk optimalisasi anggaran operasional karena dapat menghasilkan manfaat signifikan bagi perusahaan. Dalam banyak kasus, keputusan pengendalian biaya yang mengarah pada efisiensi dan penghematan seringkali memerlukan investasi awal, seperti pengadaan teknologi baru atau perubahan proses yang memerlukan sumber daya tambahan. Dengan memperoleh dukungan dari pihak berwenang, pengendali biaya dapat mempercepat proses persetujuan, menghindari hambatan birokrasi yang dapat menghambat implementasi perubahan, dan memastikan dana yang diperlukan tersedia dengan cepat. Ini akan membantu perusahaan untuk mencapai pengendalian biaya yang lebih baik lebih cepat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan profitabilitas dan daya saing dalam pasar. Oleh karena itu, *lobbying* kepada pihak berwenang

adalah langkah yang penting dalam upaya pengendalian biaya yang efektif.

Meskipun berbagai Upaya di atas telah dilakukan, proses pengendalian biaya operasional tidak secara otomatis. Berjalan lancar. Pada suatu kondisi, terdapat beberapa factor yang diluar kendali pengendali biaya, sehingga dapat menghambat efisiensi biaya. Dari hasil wawancara, peneliti menemukan dua faktor yang dapat menghambat pengendalian biaya operasional, yaitu faktor internal berupa birokrasi dan faktor eksternal.

Birokrasi dapat menghambat proses pengendalian biaya operasional karena seringkali melibatkan prosedur dan peraturan yang rumit serta panjang. Ketika perusahaan ingin melakukan perubahan atau mengambil langkah-langkah untuk mengendalikan biaya, seperti mengurangi biaya operasional atau mengimplementasikan inovasi efisiensi, mereka harus melalui berbagai tahap persetujuan dan proses birokratis yang memakan waktu. Ini dapat menunda pelaksanaan tindakan pengendalian biaya yang kritis, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan pemborosan biaya yang lebih lanjut. Selain itu, birokrasi juga seringkali menciptakan beban administratif yang tinggi, termasuk peningkatan biaya administrasi dan manajemen yang tidak produktif. Oleh karena itu, untuk mencapai pengendalian biaya yang lebih efektif, perusahaan perlu berupaya untuk mengurangi hambatan birokrasi yang dapat memperlambat implementasi tindakan biaya yang diperlukan (Hernita, 2018).

Dari segi eksternal tersendiri, selalu terdapat berbagai hal yang dapat menghambat perusahaan untuk melakukan pengendalian biaya. Pada kasus PT. Harapan Optimis Mandiri Bersama sendiri, kejadian luar biasa yaitu COVID-19 benar-benar menghambat perusahaan dalam beroperasi, sehingga membuat pekerjaan dan strategi yang direncanakan harus diubah untuk beradaptasi.