

Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penyusunan Berita Acara Penyerahan Proyek Berdasarkan *Standard Operating Procedure* dan Etika Manajemen Proyek

Abstrak

BAPP perlu diulas sebab merupakan bentuk tanggung jawab dan kredibilitas tim manajemen proyek. Urgensi dari perlunya topik BAPP proyek ini diangkat dan diamati menggunakan kaca mata SOP serta etika adalah hingga artikel ini dibuat pada 5 Desember 2023 yaitu pihak divisi masih mengeluarkan daftar proyek yang neraca keuangannya belum seimbang dan BAPPnya bermasalah salah satunya Proyek Cisumdawu 4B. Tujuan pengamatan dan penelitian adalah untuk mencermati apa saja masalah yang timbul dan apa saja yang perlu diperhatikan dalam penyusunan BAPP. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan Teknik survey dan membandingkan. Hasilnya dijumpai indikasi keterlambatan penyelesaian BAPP, indikasi laporan keuangan yang lengkap tetapi kurang sesuai dan terdapat beberapa catatan terkait etika, dan yang terakhir pengurutan dokumen BAPP telah sesuai standard dengan beberapa catatan. Dengan demikian hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain seperti kepatuhan terhadap batas akhir waktu penyusunan, kesesuaian terhadap SOP, perihal tagihan dan LNPNB harus faktual saat PHO, koordinasi antara bagian keuangan, ERP, pengagdaan, dan logistik harus baik, penyusunan BAPP menggunakan data terupdate, mengenai laporan keuangan baik kertas kerja, laporan e-accounting, maupun ERP harus disesuaikan satu sama lain, membuat *earn value analysis* yang kredibel, dan beberapa laporan seperti sisa material dan piutang rekanan harus dibuat apa adanya.

Kata kunci: BAPP, SOP, Etika Proyek, Penyusunan

Pendahuluan

PT Brantas Abipraya (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang konstruksi. Didirikan pertama kali pada 12 November 1980 di Malang, Jawa Timur. Pendirian perusahaan diawali dari Proyek Perluasan Wilayah Sungai Brantas yang dikenal dengan Proyek Brantas. Inisiatif ini pertama kali digagas oleh Menteri Pekerjaan Umum dan Ketenagalistrikan, Ir. Sutami. Ide ini muncul ketika ia mengunjungi Proyek Karangates dan Selorejo pada tahun 1970.

Pekerjaan Pembangunan Jalan Tol Cileunyi – Sumedang – Dawuan Seksi 4B (STA 36+500 s/d STA 39+050) merupakan proyek dengan skema KPBU (kerja sama pemerintah dengan badan usaha) dengan panjang *main road* 2,5km. PT Brantas Abipraya berkontrak pada 28 September 2023 dengan masa pelaksanaan adalah 573 hari kalender. Pemberi kerja adalah PT Citra Karya Jabar Tol dengan sumber dana RKAP PT Citra Karya Jabar Tol.

Artikel ilmiah berjudul “Hal-Hal yang Perlu Diperhatikan dalam Penyusunan Berita Acara Penyerahan Proyek Berdasarkan *Standard Operating Procedure* dan Etika Proyek” dibuat dalam rangka memenuhi syarat *assessment* ke-dua calon pegawai organik (CPO) PT Brantas Abipraya tahun 2023. Sementara itu berita acara penyerahan proyek (BAPP) dipilih sebab penulis memasuki penempatan tugas kedua dari Departemen *Human Capital & General Affairs* pada saat proyek memasuki masa BAPP setelah PHO (*provisional hand over*). Pembuatan artikel ilmiah ini disyaratkan terkait penugasan kedua dari CPO. Oleh sebab itu BAPP merupakan objek atau topik yang layak diulas.

BAPP perlu diulas sebab merupakan bentuk tanggung jawab dan kredibilitas tim manajemen proyek. Terlebih dokumen tersebut menggambarkan situasi akhir proyek secara faktual sehingga dapat dijadikan kontrol mengenai laba yang disetorkan kepada perusahaan dan kementerian BUMN sehingga dokumen ini dianggap penting apakah sudah dibuat sesuai standard yang berlaku.

Melalui artikel ilmiah bertopik BAPP ini pembaca akan diajak untuk mencermati apakah terdapat kekurangan yang perlu dievaluasi dari penyusunan BAPP ini dan melalui pengamatan di lapangan dapat dilihat apakah penyusunan ini telah sesuai dengan standard serta etika yang berlaku. Menurut asumsi awal penulis pengamatan ini juga akan memperlihatkan kecenderungan pola perilaku pekerja yang terjadi selama proyek berjalan dan tercermin dalam BAPP.

Latar Belakang

PT Brantas Abipraya merupakan bagian dari badan usaha milik negara (BUMN) di bidang konstruksi. Sebagaimana dikutip dalam laman kementerian keuangan, BUMN berperan tidak hanya mencari laba tetapi juga berperan menghasilkan barang dan/atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar-besarnya kemakmuran masyarakat. Modalnya sendiri berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Dengan demikian maka sebetulnya PT Brantas Abipraya pada setiap hasil usahanya bertanggung jawab kepada masyarakat yang dikelola oleh pemerintah sebagai regulator. Dengan demikian maka setiap laporan laba/rugi haruslah kredibel dan reliabel.

Dalam rangka mengatur kinerja supaya tujuan dan keluaran menjadi terkontrol maka setiap pekerjaan pada prosesnya perlu memperhatikan standard. Standar yang digunakan dalam perusahaan dalam bekerja adalah SOP. SOP merupakan sebuah kerangka kerja acuan yang dijadikan pegangan dalam pekerjaan. SOP berfungsi sebagai alat penyelaras yang menjaga kualitas dan mutu pekerjaan. Pada praktiknya kerap dijumpai bahwa manager proyek menjalankan suatu pekerjaan tidak didasarkan pada SOP tetapi lebih kepada intuisi dan pengalaman. Ini sangat berbahaya apabila terdapat konflik dan manager proyek sebagai tertuduh maka korporasi tidak dapat melakukan perlindungan karena pihak tertuduh melaksanakan pekerjaan tidak sesuai SOP. Menurut SOP PT. Brantas Abipraya no. 2-000-43-09/02 BAPP ada dua jenis yaitu BAPP pergantian project manager dan BAPP proyek selesai 100%(PHO). Pada artikel ini akan dibahas BAPP proyek selesai 100% (PHO).

Etika adalah studi sistemik terkait norma dan nilai yang memandu bagaimana manusia menjalani hidupnya (Desjardins, dalam *Ethics and Project Management*,2012). Martin dan Schinzinger (2000) menyatakan bahwa disiplin atau area dari studi etika ini berdasarkan aktivitas atau ranah pekerjaan masing-masing. Dari penjelasan ini dapat dipahami bahwa etika tidak sedang menyatakan benar dan salah atau baik benar tetapi lebih kepada bagaimana pekerjaan dilakukan sebagaimana mestinya. Apakah urgensinya? Tentu saja Kembali pada tujuan kegiatan masing-masing. Dari sini juga dapat dipahami bahwa studi etika berpeluang besar untuk menyelesaikan masalah di area abu-abu seperti dilema etis. Oleh sebab itu implementasi standard (dalam hal ini SOP) perlu dipantau melalui kaca mata etika. Logika etika tidak membuat kerangka kerja menjadi acak. Logika etika akan menuntun pada kepatutan dan kepatutan akan menjaga pekerjaan supaya tidak menyimpang dari tujuan.

Perlu diketahui bahwa tidak ada pekerjaan yang sempurna. Oleh sebab itu kekurangan akan menjadi kajian, evaluasi, dan pembelajaran. Sementara itu kelebihan harus dijadikan motivasi untuk terus berkembang. Dengan adanya kekurangan dan kelebihan maka timbul beberapa pertanyaan yang menjadi rumusan masalah artikel ini. Rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja kekurangan dan kelebihan yang ada pada proyek menurut kaca mata SOP dan etika?
2. Bagaimana semestinya sebuah proyek berjalan (berkaitan dengan BAPP) berdasarkan SOP dan Etika manajemen proyek?
3. Dari kekurangan yang ada, apa saja hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan BAPP sehingga menjadi dokumen pertanggungjawaban yang layak untuk diterima Perusahaan?
4. Apakah ada area abu-abu yang sulit dipecahkan solusinya di dalam perjalanan proyek?
5. Mengapa BAPP proyek penting untuk dipahami dan disusun mengacu kepada standard dan etika manajemen proyek yang tepat?

Lima poin di atas adalah beberapa pertanyaan yang dirumuskan sebagai masalah untuk ditemukan jawabannya.

Urgensi dari perlunya topik BAPP proyek ini diangkat dan diamati menggunakan kaca mata SOP serta etika adalah hingga artikel ini dibuat pada 5 Desember 2023 yaitu pihak divisi masih mengeluarkan daftar proyek yang neraca keuangannya belum seimbang dan BAPPnya bermasalah. Terdapat selisih Rp. 3.996.510.000. Padahal menurut asumsi awal seharusnya apabila pekerjaan berjalan sebagaimana mestinya (seperti menaati peraturan, memegang standar, dan dilakukan dengan kewajiban) maka BAPP sangat mudah, cepat, dan ideal untuk dilaporkan. Ideal di sini bermakna kredibel dan akuntabel. Dengan demikian perlu dicari tahu kekeliruan dan evaluasinya.

Metode

Metode penelitian berdasarkan jenis dan analisisnya pada penyusunan artikel ini dipakai metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif biasanya dilakukan untuk mendeskripsikan suatu fenomena dan kemudian mengembangkan teori tentang fenomena tersebut. Metode penelitian ini pada dasarnya bersifat naratif.

Metode penelitian yang digunakan untuk menyusun artikel menggunakan teknik survey. Metode penelitian survei ini melibatkan survei yang dilakukan terhadap populasi besar atau kecil. Data yang diteliti adalah sampel populasi, yang darinya ditentukan peristiwa relatif, distribusi, dan hubungan antara variabel sosiologis dan psikologis. Selain itu juga terdapat Teknik membandingkan yaitu membandingkan kondisi lapangan dengan SOP dan etika menurut buku rujukan.

Metode penelitian berdasarkan tujuannya ada 3 macam yaitu penelitian dasar, terapan, dan evaluatif. Mengingat topik yang diambil adalah BAPP yang berada di akhir proyek maka dipilih penelitian evaluatif. Penelitian evaluatif merupakan bagian dari penelitian terapan, namun lebih fokus pada pengukuran keberhasilan suatu program, produk, atau layanan tertentu, Sebenarnya penelitian ini diambil tidak sekadar bertujuan untuk evaluasi tetapi yang lebih penting adalah dapat mengidentifikasi fenomena yang terjadi, mengenali akar masalahnya, memperbaiki dengan cara yang tepat untuk kemudian apabila gagal dapat menjadi bahan evaluasi.

Berdasarkan sifat permasalahannya, metode yang dipakai adalah metode penelitian kasus. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan, dan interaksi lingkungan pada unit sosial, yakni individu atau kelompok,

Berdasarkan tingkat eksplanasinya, penelitian ini bersifat komparatif. Yaitu membandingkan apa yang dikerjakan di lapangan dengan SOP yang dipakai serta segala perilaku dan interaksi yang terjadi. Dengan demikian perlu sampel atau penggambaran fenomena yang bermacam-macam.

Berdasarkan jenis data, penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu laporan-laporan yang telah dibuat dan dikumpulkan. Hanya sedikit data primer yang didapat dan tanpa penguat bukti oleh sebab itu data primer diabaikan.

Berdasarkan bidang ilmunya penelitian ini mengambil aspek bisnis dengan fokus manajemen. penelitian tentang sikap dan perilaku karyawan, manajemen sumberdaya manusia, manajemen produksi/operasi, perumusan strategi, sistem informasi dan sebagainya.

Hasil

Pada bagian hasil akan dipaparkan tidak hanya hasil saja tetapi pembahasan yang mendasari pernyataan dari hasil tersebut. Apa saja permasalahan yang terjadi pada proyek tersebut. Pada pemaparannya akan dituliskan dengan nomer angka sebagai berikut:

1. Indikasi Keterlambatan Penyelesaian BAPP

BAPP selesai proyek 100% terindikasi terlambat sebab menurut SOP no No. 2-000-43-09/02 poin 5.6.2 dinyatakan bahwa BAPP diselesaikan paling lambat 2 bulan sejak PHO (*provisional hand over*). Namun pihak divisi pada tanggal 21 November 2023 mengirim pesan bahwa Proyek Tol Cismudewa 4B memiliki beban biaya yang belum terutup meskipun sebetulnya kerangka BAPP telah diselesaikan pada bulan Oktober. Ini berarti BAPP belum *closed*. Dengan demikian ada indikasi ketidaksesuaian dengan SOP. Secara etika manajemen proyek selain adanya kekurangpatuhan (*uncompliance condition*), ini turut menyangkut data yang tidak terpercaya, karakter pekerja yang tidak terbuka kepada Perusahaan, integritas yang dipertanyakan, adanya kemungkinan *unfairness*, dan timbulnya permasalahan baru di kemudian hari. Mengapa bisa

NO	KODE ACC	URAIAN	RI PU	RI BK	CASH IN SID BULAN LALU	CASH OUT ARSEFASI SID BULAN LALU	KAS	SALDO HUTANG	BAD	HUTANG PIHAK (PPH+PPN)	BID KONST	BID UMUM/ PP	PERSEDAAN	HUTANG PIHAK (PPH+PPN)	HUTANG REKANAN	TOTAL BIAYA CASH BASIS	CROSS-CHECK (DEVIASI TERP. ACWP/ JIKA BELUM 0 MORSION BEEK BAWAN)
	2	3	10	10	13	14	15	16	17	19	20	21	22	22	22		30.00
B		PROYEK ON GOING	1.738.085.30	1.419.416.34	1.226.865.39	1.211.748.66	538.54	118.429.51	77.894.63	2.961.66	1.725.39	269.90	650.60	2.101.64	-		
B1		Proyek Non ID	1.738.085.30	1.419.416.34	1.226.865.39	1.211.748.66	538.54	118.429.51	77.894.63	2.961.66	1.725.39	269.90	650.60	2.101.64	-		
1	STR0055	Tol Cismudewa 4B	956.784.05	785.179.00	473.813.76	643.853.72	101.25	78.926.24	59.402.92							781.182.48	3.990.51
2	STR0058	Tol Cismudewa 5A	602.116.46	478.036.03	620.037.72	469.514.62	1.725.94	5.427.91	1.367.58							478.036.05	-0.02
3	STR0064	Pelangan Pemangasan Tanggap Darurat Bencana Akibat Longsor Cakrawala di Ruang Jalan	51.224.83	45.780.68		21.176.31	37.14	16.943.71	207.65	1.588.47		0.54	100.67	2.093.35		373.141.78	3.638.91
4	STR0068	Pemangasan Konektor Pemaman Bencana Alam Groupa Bumi Kabupaten Ciampe	89.240.39	73.648.89	89.048.91	57.383.23	0.15	862.71	12.978.74					8.29		71.216.39	2.432.30
5	STR0069	Proyek Pemangasan JDU SP3A/1 Regional Womolakar Segmen 1 dan Reserve Distrib	59.219.38	36.771.74	43.960.00	19.817.78	39.50	20.550.91	377.81	5.61	2.725.59	269.58	549.93			37.407.23	453.48

5.6.2. BAPP proyek selesai 100% (PHO), diselesaikan paling lambat 2 (dua) bulan sejak PHO (*Provisional Hand Over*)

Dibuat	Dievaluasi	Disetujui
Project Manager GM Unit Bisnis	SM Produksi SM Keuangan	Direktur Operasi

Gambar 4.2 SOP 2-000-43-09/02 Poin 5.6.2

dikatakan demikian? Dari Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa deviasi biaya terhadap ACWP (*Actual Cost – Work Progress*) tidak sama dengan nol. Terdapat selisih Rp. 3.996.510.000. Padahal apabila telah dilakukan PHO seharusnya seluruh biaya telah dibukukan 100% dan telah “dikunci” (tidak bergerak). Mengenai biaya pemeliharaan

REKANAN	Nomor BAPInvoice
PT SIGMA JAYA WISESA	/2023, 20 Juli 2023
YAYAT RUHIAT	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
YAYAT RUHIAT	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
NGATMO	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 12 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 13 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 13 September 2023
NGATMO	W4B/OPS/INV/IX/2023, 14 September 2023
CV INDONESIA BANGUN	W4B/OPS/INV/IX/2023, 11 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/INV/IX/2023, 16 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV MITRA JAYA ABADI	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV SEPUTIH BANYAK	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV SEPUTIH BANYAK	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV SEPUTIH BANYAK	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV SEPUTIH BANYAK	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV SEPUTIH BANYAK	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023
CV SEPUTIH BANYAK	W4B/OPS/BAP/IX/2023, 16 September 2023

Gambar 4.3 Dokumen Tagihan Vendor di Atas 31 Agustus 2023

sendiri dengan system yang ada telah termasuk ke dalam biaya subkontraktor. Sebagai informasi PHO telah dilakukan 31 Agustus 2023. Seharusnya biaya telah ditutup pada hari tersebut tetapi penulis mengalami bahwa lebih dari 22 dokumen tagihan vendor baru dibuat di atas tanggal tersebut (seperti pada Gambar 4.3). Ini terdapat dua kemungkinan. Pertama, bahwa pekerjaan memang belum sepenuhnya selesai tetapi progress telah diakui 100%. Kemungkinan kedua, pekerjaan-pekerjaan tersebut telah selesai tetapi baru ditagihkan di atas tanggal 31 Agustus 2023. Kemungkinan yang manapun ini yang membuat data BAPP bermasalah. Secara etika, apabila pekerjaan vendor telah selesai makai diakui sebagai hutang, bila diakui sebagai hutang maka perlu segera ditagihkan, sacara etis ini adalah bagian dari *fairness*. Apabila ada oengakuan biaya sebelum waktunya atau dengan kata lain sebelum progress tercapai (ngijon) ini hal yang tidak etis. Apabila tagihannya terlambat dibuatkan dokumennya, ini akan berpengaruh pada vendor dan dapat menurunkan kinerjanya. Belum lagi kerap dijumpai fenomena *backdate*. Fenomena di mana pengakuan biaya terlambat dicatat karena dokumen tagihan tidak segera diselesaikan dan baru dibukukan pada bulan terlambat tersebut dengan tanggal bulan sebelumnya di mana tagihan tersebut harusnya ditagihkan. Meskipun dengan argumentasi menjaga *cashflow* bulanan dengan beberapa pertimbangan tertentu hal ini tetap secara etis tidak memenuhi unsur *integrity* dan *honesty*. Sebaik apapun menjaga cashflow bulanan dengan mekanisme BDT (biaya

ditangguhkan), BAD (biaya akan dibayar), dan BSD (biaya segera dibayar) tetap akan terlihat di akhir proyek melalui dokumen BAPP. Hal ini berpengaruh pada hasil usaha dan ini sebetulnya merupakan bom waktu. Terbukti dengan adanya selisih terhadap ACWP inilah beberapa etika dalam proyek, pada proses konstruksinya belum dijalankan secara optimal. Perlu diingat bahwa etika seperti batang pohon yang menjaga suatu proyek itu tetap berdiri tegak menuju tujuannya. Menurut Ralph L. Kliem dalam *Ethics and Project Management* disebutkan bahwa banyak sekali cabang-cabang etika yang perlu diperhatikan untuk menjaga proyek tetap berjalan baik. Terdapat beberapa kata kunci seperti *rights, integrity, virtue, value, trust, honesty, morality, character, fairness, loyalty*, dan masih banyak lagi. Di masa kini data pekerjaan juga menyangkut etika. Manajemen perlu memproduksi data yang transparan, kredibel, presisi, dan factual. Praktek – praktek seperti *ngijon, backdate*, dan penggunaan BDT terlalu sering perlu dijadikan perhatian khusus oleh manajemen selaku administrator. Faktor kunci keberhasilan implementasi ada beberapa hal yang perlu diperhatikan manajemen dan dapat menjadi bahan evaluasi. Faktor- factor tersebut sebagai berikut:

- a. *Peers* atau rekan sejawat. Dalam implementasi konstruksi yang beretika rekan sejawat merupakan salah satu factor penting. Dalam dunia Teknik sipil kerap seseorang bekerja sebagai tim dan bukan sebagai individu, Bila harmoni dan komunikasi tidak terjaga baik, akan ada hal-hal penting dalam proses yang terlewat. Contohnya menurut wawancara dan survey dijumpai bahwa staff ERP (*Enterprise Resource Planning*) yaitu saudara Aditya Winahyo dan koordinator staff bagian pengadaan yaitu saudara Kresna Pandu tidak mengang berkas monitoring SCF terupdate saat itu (Bulan Oktober 2023). Monitoring SCF terupdate hanya dipegang oleh staff akuntansi, saudara Yoyok. Ini rentan terhadap *misleading* informasi dan mengurangi control terhadap progres dokumen tagihan yang sedang diproses. Minim koordinasi dan berbagi berkas terupdate secara transparan dapat menyebabkan masalah di kemudian hari semisal complain rekanan, atau berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan. Sebaiknya monitoring SCF dikontrol dua arah dari sisi operasi dan sisi keuangan. Dengan demikian akan mengurangi potensi adu domba dan kesalahan data.
- b. *Culture* atau budaya. Selama penulis bertugas di sana dijumpai kultur koordinasi dan tegur sapa perlu ditingkatkan. Tegur sapa dan basa basi lainnya berpotensi memperlancar koordinasi. Dijumpai bahwa *awareness* seseorang terhadap seseorang dari divisi pekerjaan lain dinilai kurang. Seseorang hanya focus pada apa yang menjadi deskripsi pekerjaannya meskipun sebetulnya pekerjaannya membutuhkan pekerjaan orang lain juga. Rasa saling membutuhkan, rasa saling bertanggung jawab, dan rasa memiliki merupakan hal yang harus terus dipupuk. Fakta bahwa hingga Bulan November 2023 BAPP tidak terselesaikan adalah fakta bagian operasi dan keuangan tidak bekerjasama, duduk bersama mengurai simpul-simpul, dan menyelesaikan masalah yang ada. Penulis sendiri alami untuk mengadakan meeting keuangan dengan operasi dalam rangka penyelesaian sengketa BAPP ini sangatlah sulit. Bahkan hingga sebagian staff terkait telah berpindah proyek hal ini tidak terselesaikan. Bila tiba waktunya semua orang di proyek termasuk manager telah berpindah tempat,

siap yang hendak menyelesaikan BAPP? Tentu saja *project manager* sesuai SOP. Padahal seluruh kronologi dari masalah yang terjadi persisnya hanya diketahui oleh staff dan manager yang telah terpecah berpindah tempat kerja. Hal inilah yang dapat menimbulkan masalah baru.

- c. *Power* atau kekuatan. Kekuatan adalah salah satu factor penting dalam implementasi Etika. Semakin tinggi jabatan dalam proyek, semakin kuat kekuatannya. Dengan demikian sebaiknya BAPP segera diselesaikan dengan mengerahkan focus, kekuatan, dan kuasa para *manager*. Bila tidak hal ini akan mendorong kepada fakta yang bias, prasangka buruk, data yang tidak kredibel, dan BAPP yang tidak lekas selesai. Sebagaimana menurut Lord Acton bahwa “*power tends to corrupt, and absolute power corrupt absolutely*”.
- d. *Competition* atau kompetisi. Indikasi BAPP tidak segera terselesaikan ini dipengaruhi bahwa setiap anggota telah kehilangan urgensi pembuatan BAPP sebab rasa puas diri terhadap capaian proyek yang sudah selesai dan yang lebih penting mengingat ini adalah bagian akhir proyek, para karyawan telah kehilangan motivasi akibat dari kompetisi menyelesaikan proyek yang telah usai. Apalagi sepengamatan penulis bonus telah dibayarkan dan acara penutupan telah diadakan. Sebaiknya acara penutupan proyek diadakan setelah BAPP diselesaikan ini memacu beberapa pekerjaan yang belum selesai supaya segera terselesaikan seperti pencocokan laporan nilai persediaan barang, laba rugi, hasil usaha, dan monitoring hutang rekanan. Dengan demikian menjadi penting bahwa manajemen proyek perlu memberikan atmosfer kompetisi hingga akhir proyek, dalam hal ini hingga BAPP proyek selesai dan diterima dengan baik.
- e. *Rewards* atau penghargaan. Penghargaan di sini terdapat dua jenis yaitu positif dan negative. Penghargaan sebetulnya tidak hanya terkait capaian pekerjaan tetapi juga diberikan berdasarkan perilaku masing-masing karyawan menurut manager menggunakan pendekatan yang objektif. Dari sini manager dituntut untuk memiliki wawasan dan pengetahuan yang tinggi dalam mengapresiasi karyawan tanpa mengindahkan aspek suka dan tidak suka.
- f. *Experiences* atau pengalaman. dari pengalaman manajemen proyek, seharusnya penyusunan BAPP tidak menjadi masalah dan telah mengerti bahwa pekerjaan yang dilaporkan harus sesuai. Bila tidak maka manager proyek perlu mengendalikan situasi bila terdapat pertanyaan-pertanyaan yang menyudutkan dan menjelaskan secara terbuka bagaimana masalah dapat terjadi. Pengalaman adalah guru yang baik di masa depan dan kejadian-kejadian buruk masa lalu tidak perlu terulang kembali.
- g. *Role Expectations* atau ekspektasi terhadap peran. Setiap orang di proyek memegang peran masing-masing. Namun terkadang ekspektasi pimpinan membuat Sebagian orang memaksa melakukan lebih banyak peran, masalahnya bila tidak mampu, pekerjaan bisa menjadi tidak optimal. Selain itu ekspektasi peran sesama rekan sejawat terkadang justru berbentuk egoisme masing-masing peran. Sesama teman sejawat kerap tidak merasa pekerjaannya berkaitan dengan divisi pekerjaan lain dan tidak memerlukan pekerjaan lain. Hal ini dapat ditanggulangi dengan koordinasi dan membuka komunikasi antar divisi.

h. *Structure* atau struktur. Dari manajemen proyek sendiri sejauh pengamatan pembagian tugas telah rapi, manager bertindak sebagai pengambil keputusan dan staff adalah anggota yang mendukung para manager. Dari staff tersebut tidak ada yang *overlapping* tugas dalam artian semua mengerjakan tugas masing-masing dan tidak melebihi batas di mana orang lain seharusnya yang mengerjakan area di luar batas tersebut.

i. *Management Style* atau gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat menentukan etika yang bekerja dalam proyek. Pimpinan yang antikritik menyebabkan transfer informasi ke atas tidak berjalan baik, dan visi pimpinan tidak terdistribusikan dengan baik kepada bawahan. Gaya kepemimpinan dalam proyek di artikel ini sebagian besar manager menggunakan gaya pendelegasian. Bawahan diberikan kepercayaan untuk mengeksplorasi dan manager sesedikit mungkin terlibat langsung dalam pekerjaannya. Keuntungan dari system ini adalah staff akan cepat berkembang dibekali dengan ilmu, kepercayaan, dan pengalaman oleh manager. Sementara itu manager menjadi lebih ringan dalam pekerjaan, hanya perlu memproduksi keputusan yang tepat, menentukan langkah selanjutnya, dan mengontrol pekerjaan staff masing-masing. Kekurangannya adalah sering kali dalam pekerjaan terdapat bagian-bagian detail yang terlewat oleh manager karena staff dianggap telah mampu menyelesaikannya sendiri. Bagi staff, gaya ini memiliki efek samping tidak mengetahui dengan persis yang mana yang perlu dan patut dilakukan dan yang mana yang tidak. Sementara itu bagi manager apabila terlewat memeriksa pekerjaan staff dan tidak mengetahui detail-detail pekerjaan yang ada, kemungkinan besar akan terjadi hambatan di kemudian hari terkait penyelesaian pekerjaan. Gaya ini menuntut manager proyek tetap focus mengontrol pekerjaan yang dijalankan dengan meminimalisasi perasaan masa bodoh dan semua sudah dikerjakan oleh staff. Adanya selisih hamper 4 Miliar rupiah juga memberikan indikasi bahwa control manager operasi dan control manager keuangan pada prosesnya berjalan tidak ketat.

2. Indikasi Laporan Keuangan yang Lengkap tapi Kurang Sesuai dan Terdapat Beberapa Catatan Terkait Etika

Sebagaimana *standard operating procedure* PT. Brantas Abipraya No. 2-000-43-09/02 poin 5.6.3 data BAPP harus sesuai dengan Laporan Akuntansi (*e-Accounting*) serta

5.6.3. Data BAPP harus sesuai dengan Laporan Akuntansi (*e-Accounting*), serta

Profit and Loss		Profit and Loss	
From: Dec 31, 2023	Comparison: Journals Bank	From: Dec 31, 2022	Comparison: Journals Bank
There are unposted Journal Entries prior or included in this period		There are unposted Journal Entries prior or included in this period	
From 31/10/2023 to 31/10/2023		From 31/10/2022 to 31/10/2022	
PENDAPATAN USAHA	Rp. 956.784.048.555,45	PENDAPATAN USAHA	Rp. 956.784.037.663,00
PENDAPATAN USAHA - PIHAK BERELASI	Rp. 956.784.048.555,45	PENDAPATAN USAHA - PIHAK BERELASI	Rp. 956.784.037.663,00
Jasa Konsultasi	Rp. 956.784.048.555,45	Jasa Konsultasi	Rp. 956.784.037.663,00
PENDAPATAN USAHA - PIHAK KETIGA	Rp. 0,00	PENDAPATAN USAHA - PIHAK KETIGA	Rp. 0,00
BEBAN POKOK PENDAPATAN	Rp. 773.563.090.363,58	BEBAN POKOK PENDAPATAN	Rp. 783.400.797.841,90
Beban Bahan / Material	Rp. 216.564.619.994,40	Beban Bahan / Material	Rp. 216.564.619.994,40
Beban Perawatan	Rp. 35.147.206.479,89	Beban Perawatan	Rp. 35.147.206.479,89
Beban Subkontraktor	Rp. 494.764.752.537,49	Beban Subkontraktor	Rp. 504.850.320.385,37
Beban Persiapan dan Penyelesaian	Rp. 6.276.681.132,49	Beban Persiapan dan Penyelesaian	Rp. 6.276.681.132,49
Beban Tidak Langsung/Umum Proyek/SPC/Plant	Rp. 18.609.730.217,20	Beban Tidak Langsung/Umum Proyek/SPC/Plant	Rp. 16.563.869.849,44
Beban Instalasi Kerja BAK Proyek	Rp. 13.072.227.138,24	Beban Instalasi Kerja BAK Proyek	Rp. 12.054.266.766,78
Beban Umum dan Administrasi Proyek	Rp. 3.021.966.256,86	Beban Umum dan Administrasi Proyek	Rp. 3.021.966.256,86
Beban Kenderaan Proyek	Rp. 1.186.936.050,00	Beban Kenderaan Proyek	Rp. 1.186.936.050,00
Beban Administrasi Bank & Keuangan Proyek	Rp. 328.280.762,58	Beban Administrasi Bank & Keuangan Proyek	Rp. 328.280.762,58
Beban Tidak Langsung Dikel/Inst Blaris	Rp. 0,00	Beban Tidak Langsung Dikel/Inst Blaris	Rp. 0,00
LABA (RUGI) KOTOR	Rp. 183.220.958.192,07	LABA (RUGI) KOTOR	Rp. 173.363.229.821,10
BAGIAN LABA (RUGI) VENTURA BERSAMA	Rp. 0,00	BAGIAN LABA (RUGI) VENTURA BERSAMA	Rp. 0,00
Bagian Laba (Rugi) Ventura Bersama	Rp. 0,00	Bagian Laba (Rugi) Ventura Bersama	Rp. 0,00
LABA (RUGI) KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	Rp. 183.220.958.192,07	LABA (RUGI) KOTOR SETELAH VENTURA BERSAMA	Rp. 173.363.229.821,10
BEBAN USAHA	Rp. 0,00	BEBAN USAHA	Rp. 0,00
LABA (RUGI) SEBELUM PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	Rp. 183.220.958.192,07	LABA (RUGI) SEBELUM PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	Rp. 173.363.229.821,10
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	Rp. 1.612.333,00	PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	Rp. 1.612.333,00
Pendapatan Lain-Lain	Rp. 1.612.333,00	Pendapatan Lain-Lain	Rp. 1.612.333,00
Beban Lain-Lain	Rp. 0,00	Beban Lain-Lain	Rp. 0,00
LABA (RUGI) SEBELUM BEBAN KEUANGAN DAN PAJAK	Rp. 183.222.570.525,07	LABA (RUGI) SEBELUM BEBAN KEUANGAN DAN PAJAK	Rp. 173.364.852.154,10
BEBAN KEUANGAN	Rp. 0,00	BEBAN KEUANGAN	Rp. 0,00
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	Rp. 183.222.570.525,07	LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN	Rp. 173.364.852.154,10
BEBAN MANPAKAT PAJAK PENGHASILAN	Rp. 25.354.249.454,35	BEBAN MANPAKAT PAJAK PENGHASILAN	Rp. 25.354.249.454,35
Pajak Penghasilan Final	Rp. 25.354.249.454,35	Pajak Penghasilan Final	Rp. 25.354.249.454,35
LABA (RUGI) BERSIH TAHUN BERJALAN	Rp. 157.868.321.068,72	LABA (RUGI) BERSIH TAHUN BERJALAN	Rp. 148.010.602.697,75
PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN	Rp. 157.868.321.068,72	PENDAPATAN KOMPREHENSIF LAIN	Rp. 148.010.602.697,75
LABA (RUGI) BERSIH KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	Rp. 157.868.321.068,72	LABA (RUGI) BERSIH KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN	Rp. 148.010.602.697,75

Gambar 4.5 ERP Laba Hingga November 2023 (Kiri) & Laba Hingga Agustus 2023 (Kanan)

dilampiri neraca, Laba Rugi Kumulatif, dan Neraca Lajur. Namun bila melihat ERP (*Enterprise Resources Planning*) ada sedikit ganjalan perihal selisih nominal yang akan segera dijelaskan pada poin ini. Secara laporan akuntansi yang mengacu pada *e-accounting* laba proyek adalah Rp.161.700.205.410,00, hal ini berbeda dengan trial balance yang ada pada ERP periode tahun ini sebesar Rp.157,868,321,068.72. ERP sendiri perlu diketahui, meskipun merupakan program yang belum sempurna tetapi telah dipakai secara resmi sebagai acuan untuk penyerahan laba kepada kementerian BUMN dan bukan *e-accounting*. Sementara itu perlu diingat bahwa seharusnya biaya *di-cut off* pada saat terjadi PHO yang mana terjadi pada Bulan Agustus 2023. Bila

PT Brantas Abipraya Proyek Pekerjaan Pembangunan Jalan Tol Cileunyi-Sumedang- Laba-Rugi Bulanan Periode Jan 2022 s/d Agt 2023					
Keterangan	Juni	Juli	Agustus	2023	Total
PENDAPATAN USAHA					
Alat					16.841.706.419,30
Beban Peralatan					22.287.670.060,50
Beban Subkontraktor				2	504.856.850.465,01
Beban Persiapan Proyek Konstruksi					4.966.535.008,49
Beban Keamanan dan Keselamatan					1.301.812.791,00
Beban Imbalan Kerja BAU Proyek/Plant/SPC					12.044.157.561,78
Beban Umum dan Administrasi Proyek/SPC/Plant					3.021.986.256,86
Beban Kendaraan Proyek/Plant/SPC					1.186.936.050,00
Beban Administrasi Bank & Keuangan Proyek/Plant/SPC					328.570.782,00
JUMLAH BEBAN POKOK PENDAPATAN	51.486.969.261,28	115.299.560.428,35	26.230.870.649,53	402.048.808.749,23	769.711.197.592,55
LABA (RUGI) KOTOR					187.052.840.070,06
LABA (RUGI) SEBELUM PENDAPATAN (BEBAN) NON USAHA					187.052.840.070,06
Pendapatan Jasa Giro					1.610.606,00
Pendapatan Non Usaha Lainnya					1.732,00
JUMLAH PENDAPATAN NON USAHA					1.612.338,00
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK PENGHASILAN					187.054.452.408,06
(BEBAN) PAJAK KINI - FINAL					25.354.246.998,06
(BEBAN) PENGHASILAN PAJAK					25.354.246.998,06
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG DILANJUTKAN					161.700.205.410,00
LABA (RUGI) BERSIH TAHUN BERJALAN	8.672.336.950,55	14.203.685.569,22	(2.633.236.449,19)	50.852.421.447,53	161.700.205.410,00

Gambar 4.6 Laporan Akuntansi Laba Rugi Berdasarkan E-Accounting dan Kertas Kerja

dibatasi hingga Bulan Agustus 2023 maka terlihat bahwa laba hanya Rp.148.010.602.697,75. Hal ini mengonfirmasi bahwa biaya belum terkunci dan masih bergerak bahkan ada pergerakan setelah *cut off* 31 Agustus 2023. Sementara itu untuk laba yang dilaporkan sebesar Rp.161.700.205.410,00 ini mengacu pada *e-accounting* dan kertas kerja. Demikian jelas bahwa selisih yang dipertanyakan oleh divisi merupakan selisih antara laba 161 miliar rupiah dengan laba 157 miliar rupiah. Sementara itu untuk laba 148 miliar rupiah yang dibukukan hingga akhir Agustus 2023 mengindikasikan bahwa ketika terjadi PHO, belum semua pekerjaan dibiayai. Kemudian dari batas *cut off* hingga hari ini tulisan ini dibuat terbaca pengurangan biaya dan penambahan margin sehingga masih bergerak. Dari sini terlihat bahwa data tidak presisi. Ditambah lagi adanya selisih laba sekitar 3,8 miliar rupiah membuat kredibilitas data dipertanyakan. Ini merupakan kondisi etis. Meskipun laba yang dilaporkan lebih besar daripada yang tertulis di ERP ini bukanlah kabar bagus sebab secara etika transparansi data dapat menghindarkan dari prasangka buruk, dugaan *fraud*, dan indikasi persekutuan jahat. Di sini terdapat selisih sehingga ini menjadi pertanyaan. Ada kemungkinan bahwa nominal yang dilaporkan tersebut tidak terdapat uang fiat. Ini

Keterangan	Maret			April			Mei		
	Riil	ERP	Deviasi	Riil	ERP	Deviasi	Riil	ERP	Deviasi
Materai	17.030.287.473	25.492.031.531	(8.461.744.059)	6.072.878.171	6.072.878.171	-	9.612.306.533	9.612.306.533	-
Beban Peralatan	3.611.351.003	3.625.751.003	(14.400.000)	2.819.219.648	2.819.219.648	-	2.510.295.040	2.507.895.040	2.400.000
Beban Subkontraktor	44.900.747.754	35.320.013.918	9.580.733.836	20.089.106.183	17.122.675.722	2.966.530.461	15.584.426.951	24.060.344.614	(8.475.917.662)

Riil	ERP	Deviasi	Juni			Juli			Agustus		
			Riil	ERP	Deviasi	Riil	ERP	Deviasi	Riil	ERP	Deviasi
16.471.377.465	16.471.377.464	0,50	28.693.248.409	28.693.248.410	(000,50)	15.344.675.706	15.344.675.707	(000,45)			
2.976.792.664	2.996.392.664	(19.600.000)	2.845.339.660	2.845.339.660	000	1.936.908.940	1.936.908.940	-			
31.188.709.741	30.903.092.511	285.617.230	82.380.588.474	94.930.439.275	(12.549.850.802)	4.723.071.512	(7.632.007.016)	(2.908.935.504)			

Gambar 4.7 Laporan Akuntansi Laba Rugi Berdasarkan E-Accounting dan Kertas Kerja

berbahaya, sebab laba perusahaan dan laporannya akan disetor kepada negara. Selanjutnya muncul pertanyaan mengapa tidak sesuai? Jika demikian boleh jadi diperiksa dari monitoring biaya perbulan dengan dibandingkan antara ERP dengan riil kertas kerja sebagaimana dapat dilihat pada **Gambar 4.7** didapati bahwa hampir setiap bulan terjadi deviasi. Padahal menurut pemeriksaan bagian keuangan tidak ada double input biaya atau kurang input. Ini berarti di tiap bulannya ada indikasi hasil usaha tidak terkunci atau terkonsolidasi, ada kemungkinan backdate, BAD, ataupun BSD namun pencatatannya tidak tertib tiap bulan dan kurang jelas kronologinya suatu biaya dicatat

MISC/04/2023/3656	PT IASA JASA KONSTRUKSI	666.530.461	82.558.612.485	Abaikan
MISC/04/2023/3870	PT IASA JASA KONSTRUKSI	2.300.000.000	80.258.612.485	
MISC/04/2023/9307		23.690.000	80.234.922.485	
Total		128.183.616.001	47.948.693.516	80.234.922.485

Gambar 4.8 Monitoring Profit and Loss ERP Bulan April

pada bulan apa. Pencatatan ini terindikasi merupakan bentuk penyesuaian untuk mencocokkan dengan laba akhir 161 miliar rupiah sebab hasil akhirnya pada dokumen laporan akuntansi, neraca, laba rugi kumulatif, dan neraca lajur bisa sama. Sementara itu status pada ERP berupa beban biaya yang ditandai “MISC” dengan maksud *miscellaneous* atau “lainnya” ini sudah dimasukkan ke BAD alat atau BAD subkontraktor sehingga deviasi ini hanyalah masalah pencatatan pengakuan biaya. Namun ada beberapa biaya berstatus misc yang diabaikan sesuai wawancara dengan staff keuangan Pak Yoyok karena bersifat managerial dan ini menyebabkan deviasi. Padahal apabila misc ini dijumlahkan dengan *profit and loss* ERP, bisa tidak terjadi deviasi dengan kata lain sesuai dengan kertas kerja. Namun misc ini dipilih untuk diabaikan sehingga terjadi deviasi pada bulan tersebut meskipun di akhir harusnya tertutup juga. Hal ini dapat dilihat sebagai contoh pada Gambar 4.7 pada bulan April ada deviasi sebesar Rp. 2.966.530.461 Angka ini merupakan misc yang didapatkan dari alokasi alat dengan nama akun PT IASA Jasa Konstruksi dan diabaikan (terlihat pada Gambar 4.8). Dengan demikian sebetulnya ada indikasi bahwa alokasi biaya ini tidak pada pos semestinya dalam artian apakah memang biaya alat atau biaya lain-lain yang belum diketahui. Dari hal ini perlu diketahui bahwa kesimpangsiuran ini bersifat historik dan hanya orang yang pada masa konstruksi terlibat langsung dalam pengakuan biayanya yang dapat memutuskan solusi terbaik untuk sengketa ini. Masalah utama dari fenomena ini adanya etika yang tidak berjalan semestinya, yaitu kepatuhan terhadap pembuatan laporan bulanan. Terindikasi bahwa setiap karyawan yang terlibat dengan input laporan bulanan tidak menaati *cut off* bulanan dari laporan dan secara serampangan melakukan *backdate* ataupun *ijon*, dan kemudian tidak melakukan konsolidasi hasil usaha tiap bulannya. Dengan demikian maka EVA (*earn value analysis*) tidak dapat menggambarkan keadaan nyata sebuah proyek. Dalam etika manajemen proyek ini sudah masuk tindak *padding* dan atau *lowballing* secara laporan. Dengan demikian maka unsur integritas dipertanyakan mengingat data tidak transparan, memicu *misleading* informasi, dan menyebabkan keterlambatan penyelesaian BAPP. Belum lagi terkait monitoring termin menurut keterangan dari staff teknik dan Bapak Site Operation Manager bahwa ketika PHO termin yang cair adalah hingga termin 11 yaitu pada November 2022. Jadi terdapat 9 bulan yang belum terealisasikan. Hal ini supaya segera diurus mengingat ini adalah merupakan hak perusahaan dan termin adalah sumber penghidupan perusahaan yang menghidupi apapun yang bekerja di dalamnya. Nilai Loyalitas dan integritas terlibat dalam memperjuangkan pencairan termin apapun rintangannya harus berhasil. Sebab sistem keuangan perusahaan telah menggunakan sistem sentralisasi yang mana memiliki sifat seperti subsidi silang.

MONITORING TERMIN																	
No. Pj/Kontrak : No. Pj/Asisten :		09 ASFPJK-HK-04/K/2022.28 September 2022 24 Juli 2023															
Nilai Kontrak : Nilai ADD-04 : Nilai ADD-05 :		Rp 575.498.518.045 Rp 078.978.528.941 Rp 596.744.637.882															
No	Tagihan	Bulan/BC	Tanggal	BAPP MC	BAP	% Frisk	Frisk	Nilai Frisk			Potongan Retensi (%)			Netto		Pembayaran Incl PPN	
								Termin ini	Termin ada	Sisa	Pembulatan ini	Pot. Retensi ini	Pot. Retensi ada	Netto ini	Netto ada	Sisa ini	ada
1	TERMIN 1	INC-01/ JANUARI	31-Jan-2022	16-Aug-2022	3.037	3.037	17.479.429.893,20	17.479.429.893,20	558.095.089.086,12	17.479.400.000,00	873.970.000,00	873.970.000,00	16.605.430.000,00	16.605.430.000,00	18.432.027.900,00	18.432.027.900,00	
2	TERMIN 2	INC-02/ FEBRUARI	29-Feb-2022	16-Aug-2022	1.396	4.434	3.035.578.753,80	25.976.889.646,00	548.888.888,26	842.500.000,00	842.500.000,00	1.279.750.000,00	1.279.750.000,00	24.729.280.000,00	24.729.280.000,00	26.997.950.000,00	26.997.950.000,00
3	TERMIN 3	INC-03/ MARET	28-Mar-2022	16-Aug-2022	4.308	8.742	24.793.884.856,60	80.308.865.255,80	595.593.579.945,05	24.793.800.000,00	1278.690.000,00	2.576.490.000,00	2.576.490.000,00	23.954.100.000,00	23.954.100.000,00	26.145.862.900,00	26.145.862.900,00
4	TERMIN 4	INC-04/ APRIL	25-Apr-2022	16-Aug-2022	5.388	13.910	29.742.323.222,70	10.951.889.999,80	664.447.800.000,00	28.642.300.000,00	1.649.785.000,00	4.002.375.000,00	4.002.375.000,00	23.295.925.000,00	23.295.925.000,00	25.043.944.900,00	25.043.944.900,00
5	TERMIN 5	INC-05/ MEI	25-May-2022	16-Aug-2022	4.000	17.910	23.022.470.885,48	103.078.806.855,00	672.424.788.303,00	23.822.400.000,00	1.611.000.000,00	5.833.675.000,00	5.833.675.000,00	21.671.280.000,00	21.671.280.000,00	24.277.008.000,00	24.277.008.000,00
6	TERMIN 6	INC-06/ JUNI	25-Jun-2022	16-Aug-2022	10.160	28.070	58.906.308.718,03	161.098.046.918,00	740.666.307,48	68.895.300.000,00	2.823.265.000,00	1.022.940.000,00	55.869.035.000,00	55.869.035.000,00	61.778.988.000,00	61.778.988.000,00	
7	TERMIN 7	INC-07/ JULI	25-Jul-2022	16-Aug-2022	20.474	48.544	119.626.985.485,28	279.485.100.783,00	628.017.489.256,36	117.525.900.000,00	5.999.255.000,00	15.934.225.000,00	105.534.655.000,00	105.534.655.000,00	124.247.415.000,00	124.247.415.000,00	
8	TERMIN 8	INC-08/ AGUSTUS	25-Aug-2022	16-Aug-2022	6.889	55.463	28.704.254.881,63	319.883.956.470,00	248.888.974.573,63	39.704.000.000,00	1.885.210.000,00	15.959.445.000,00	37.788.890.000,00	303.229.455.000,00	41.868.078.900,00	338.584.636.000,00	
9	TERMIN 9	INC-09/ SEPTEMBER	26-Sep-2022	16-Aug-2022	4.855	69.018	26.218.915.308,18	346.400.980.078,80	210.927.643.966,34	26.218.000.000,00	1.788.975.000,00	17.200.000.000,00	24.800.925.000,00	328.193.980.000,00	27.440.626.700,00	344.224.618.000,00	
10	TERMIN 10	INC-10/ OKTOBER	26-Oct-2022	16-Aug-2022	8.734	68.791	50.262.330.234,92	395.683.238.893,91	179.626.200.914,42	50.262.000.000,00	2.511.160.000,00	18.763.125.000,00	47.748.895.000,00	376.079.805.000,00	53.001.698.260,00	417.226.317.60,00	
11	TERMIN 11	INC-11/ NOVENBER	5-Nov-2022	16-Aug-2022	5.651	74.304	19.964.478.280,95	427.578.995.174,46	147.678.863.079,97	19.964.000.000,00	1.859.620.000,00	30.368.980.000,00	466.298.145.000,00	33.988.623.860,00	400.524.960.000,00		
12	TERMIN 12	INC-12/ DESEMBER	5-Dec-2022	16-Aug-2022	6.951	81.255	40.003.481.114,97	467.623.956.284,43	117.676.482.755,50	40.003.000.000,00	2.000.000.000,00	23.361.025.000,00	38.003.230.000,00	444.241.175.000,00	42.833.895.300,00	483.077.826.250,00	
13	TERMIN 13	INC-01/ JANUARI	5-Jan-2023	16-Aug-2022	5.017	86.292	29.347.598.463,80	486.990.652.733,27	78.597.866.286,00	29.347.500.000,00	1.468.375.000,00	24.649.500.000,00	27.899.125.000,00	472.140.500.000,00	30.868.028.750,00	514.075.925.000,00	
14	TERMIN 14	INC-04/ FEBRUARI	7-Feb-2023	16-Aug-2022	7.277	93.675	41.079.392.054,84	538.869.044.914,07	26.624.474.429,16	41.079.000.000,00	2.293.935.000,00	26.844.445.000,00	29.744.365.000,00	510.824.865.000,00	44.803.677.900,00	568.236.525.900,00	
15	TERMIN 15	INC-07/ MARET	7-Mar-2023	16-Aug-2022	2.371	96.006	13.646.927.802,78	552.595.979.948,87	22.982.547.070,27	13.646.800.000,00	882.345.000,00	27.625.760.000,00	524.885.440.000,00	44.380.890.000,00	582.677.870.400,00		
16	TERMIN 16	INC-07/ APRIL	5-Apr-2023	16-Aug-2022	5.887	101.933	32.860.060.140,25	604.666.932.946,22	286.248.696.426,76	32.860.000.000,00	1.627.445.000,00	29.233.380.000,00	526.118.820.000,00	45.922.470.000,00	532.540.290.000,00		
17	TERMIN 17	INC-07/ MEI	4-May-2023	16-Aug-2022	4.469	106.062	25.720.975.250,30	630.387.807.862,52	260.527.721.175,48	25.720.800.000,00	1.286.045.000,00	30.518.345.000,00	24.424.895.000,00	579.867.895.000,00	27.122.689.060,00	606.990.585.000,00	
18	TERMIN 18	INC-07/ JUNI	30-Jun-2023	16-Aug-2022	32.888	138.050	107.540.718.727,27	797.038.827.482,79	72.980.001.448,22	107.540.000.000,00	3.377.035.000,00	39.686.380.000,00	178.163.865.000,00	795.011.220.000,00	107.761.668.850,00	902.773.488.850,00	
19	TERMIN 19	INC-07/ JULI	27-Jul-2023	16-Aug-2022	97.882	166.512	103.796.361.975,05	800.723.888.687,84	56.040.149.954,16	103.795.000.000,00	5.138.795.000,00	45.036.145.000,00	955.686.795.000,00	108.787.643.850,00	1.064.474.438.850,00		
20	TERMIN 20	INC-20/ AGUSTUS	9-Aug-2023	16-Aug-2022	9.738	166.250	56.041.077.662,00	956.765.026.229,84	898.687.84	56.041.077.662,00	2.802.056.883,00	47.638.201.883,00	53.239.080.778,90	908.925.935.778,90	59.995.279.684,58	1.068.907.677.774,58	

Gambar 4.9 Monitoring Termin (Blok Hijau telah Cair)

Apabila suatu proyek tidak segera menarik termin maka akan membebani kinerja perusahaan sebab pembiayaan proyek tersebut berasal dari termin proyek lain dan bila demikian bisa jadi proyek yang lebih berhak karena telah menarik termin justru tidak mendapatkan alokasi.

Selain Laporan akuntansi e-accounting standard mengarahkan supaya dilampiri neraca, laba rugi kumulatif, dan neraca lajur. Hal ini telah dilengkapi oleh manajemen dan mengacu pada kertas kerja di mana laba yang dilaporkan Rp.161.700.205.410,00.

LR E.ACC 4B	Profit and Loss (2)	Neraca 4B	NL AGT23
-------------	---------------------	-----------	----------

Gambar 4.10 Lampiran Sesuai Standard Poin 5.6.3

Lampiran sudah lengkap memenuhi unsur kepatuhan tetapi mengingat penjelasan poin sebelumnya perlu diketahui bahwa kredibilitas data masih perlu diperiksa kembali. Sebagaimana Gambar 4.10 dari kiri ke kanan telah dilampirkan laporan akuntansi e-accounting, laporan laba rugi, neraca, dan neraca lajur.

3. Pengurutan Dokumen BAPP telah sesuai Standard dengan Beberapa Catatan
Dokumen BAPP proyek selesai 100% diwajibkan melampirkan bukti-bukti yang disusun sebagaimana *standard operating procedure* PT. Brantas Abipraya No. 2-000-43-09/02 poin 5.6.4. Proyek telah melengkap dan telah dibuat form sesuai petunjuk pada SOP. Di sisi lain, secara etika dari segi kepatuhan telah memenuhi etika

5.6.4. Seluruh form isian di BAPP dilengkapi dengan bukti-bukti terkait. Bukti-bukti asli yang terkait keuangan harus diserahkan ke Departemen Keuangan Kantor Pusat. Adapun untuk bukti bukti terkait sebagai berikut:

- Adendum terakhir
- Berita Acara Pembayaran terakhir
- Dokumen laba rugi terakhir
- Rekening Bank
- Kesepakatan nilai sisa hutang dengan rekanan
- Dokumen opname sisa material
- Dokumen kondisi alat terakhir
- Dokumen BCWP vs ACWP terakhir

Gambar 4.11 SOP 2-000-43-09/02 Poin 5.6.4

manajemen proyek. Namun pada bagian kesepakatan nilai sisa hutang dengan rekanan atau dengan kata lain piutang subkon/vendor, sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya bahwa ada tagihan yang baru dibuatkan setelah tanggal PHO menjelaskan bahwa pada bagian piutang vendor seharusnya tidak ditulis nihil (Gambar 4.12) meskipun

kenyataannya memang pada akhirnya akan dinihilkan karena manajemen yakin hutang akan dibayar. Form piutang vendor sebetulnya berfungsi untuk berkomunikasi terkait status piutang rekanan dengan divisi karena BAPP saat FHO nanti akan diatur oleh unit bisnis. Sebaiknya hal ini dibuat transparan sehingga mengurangi *misleading* informasi karena telah tertulis dalam dokumen. Selain itu pada dokumen sisa material tidak hanya dilampirkan nominalnya saja tetapi juga keterangannya item apa saja yang tersisa supaya dapat dipergunakan untuk proyek lain.

Dari penjabaran 3 poin di atas yang didasarkan pada standard pembuatan BAPP, didapat hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan BAPP sebagai berikut:

- A. Kepatuhan terhadap batas akhir waktu yang ditentukan dalam Menyusun BAPP.
- B. Kepatuhan dan kesesuaian terhadap SOP harus diperhatikan terutama terkait kelengkapan.
- C. Ketika terjadi PHO pastikan perihal terkait tagihan dan data LNPB sudah selesai semua dan kredibel.
- D. Koordinasi antara bagian keuangan dengan pengadaan, ERP, dan logistic harus dijaga hingga selesai BAPP.
- E. Adanya ketidaksesuaian ataupun selisih nominal harus diselesaikan segera sebelum seluruh anggota proyek berpindah tempat kerja
- F. Untuk kedepan, cut off progress dan biaya bulanan menjadi penting sebab berpengaruh pada tingkat kemudahan penyusunan BAPP
- G. Selama proses konstruksi untuk kepentingan BAPP data perlu dijaga secara transparan dan dibuat sederhana supaya mudah untuk dilacak apabila suatu hari terjadi sengketa
- H. Penyusunan BAPP harus dipastikan menggunakan data terupdate.
- I. Untuk laporan keuangan baik kertas kerja, laporan e-accounting, maupun ERP harus disesuaikan satu sama lain dan paling baik apabila bisa sama.
- J. EVA atau earn value analysis harus factual dan kredibel.
- K. Laporan Piutang rekanan atau vendor haruslah ada adanya.
- L. Pastikan bahwa seluruh pendapatan proyek telah masuk ke perusahaan, apabila ada, pun seharusnya hanya tersisa periode terakhir.
- M. Dokumen sisa material harus dibuat tidak hanya menjelaskan tentang nilainya tetapi pada kolom keterangan diberi penjelasan barang apa saja.

Kesimpulan

BAPP selesai proyek 100% diproduksi dengan memperhatikan beberapa hal seperti kredibilitas dan transparansi data, laporan keuangan yang factual, laporan progress yang sesuai dengan lapangan, dan dilakukan dengan koordinasi yang baik antar divisi pekerjaan serta perlu diingat berlandaskan etika dan moral yang luhur dari manajemen proyek dan para karyawannya.

Keterbatasan

Artikel ilmiah ini dibatasi terhadap alat pembandingnya yaitu *standard operating procedure* PT. Brantas Abipraya No. 2-000-43-09/02 mengenai Prosedur Pembuatan Perencanaan dan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Proyek (PP-BAPP) serta etika proyek dengan mengambil referensi dari buku Ralph L. Kliem, PMP yang berjudul *Ethics and Project Management*. Pembatasan sengaja dilakukan supaya apa yang pembaca pelajari dari artikel ini lebih terfokus

tanpa perlu banyak menyadur dari sumber yang banyak dan boleh jadi dapat lebih mudah diaplikasikan pada pekerjaan sesungguhnya.

Berdasarkan *standard operating procedure* (selanjutnya disebut SOP) PT Brantas Abipraya No 2-000-43-09/02 berita acara penyerahan proyek (selanjutnya disebut BAPP) dibedakan menjadi 3 yaitu saat terjadi pergantian pimpinan proyek (*project manager*), saat terjadi PHO (ranah proyek), dan saat terjadi FHO (ranah divisi). Pada artikel ilmiah ini dibatasi saja pada BAPP saat terjadi PHO berada di ranah proyek. Penulis memasuki penempatan tugas kedua dari Departemen *Human Capital & General Affairs* pada saat proyek memasuki masa BAPP setelah PHO (*provisional hand over*). Oleh sebab itu penulis hanya membahas mengenai BAPP sebab penulis Bersama rekan turut Menyusun BAPP.

Artikel ilmiah mengenai BAPP proyek setelah terjadi PHO memerlukan objek sebagai model untuk menggambarkan. Oleh sebab itu di sini dipilih dan dibatasi saja pada Proyek Pembangunan Jalan Tol Cisumdawu Seksi 4B sebagai model karena merupakan lokasi penugasan kedua dari penulis. Melalui proyek ini bisa dilihat apa saja yang terjadi pada penerapan SOP dan etika proyek dan apakah terdapat hal yang dapat menjadi evaluasi.

Referensi

<https://jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2003/19TAHUN2003UUPenj.htm>

<https://www.gramedia.com/literasi/jenis-metode-penelitian/>

Kliem, Ralph.L. 2012.*Ethics and Project Management*.Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group.

PT. Brantas Abipraya.2022.Prosedur Pembuatan Perencanaan dan Pertanggungjawaban Pelaksanaan Proyek. Jakarta: PT.Brantas Abipraya.