

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

Kegiatan usaha SPPBE didirikan bertujuan untuk memberikan jasa pelayanan pengisian dan pengangkutan bulk elpiji yang berada di Kabupaten Labuhanbatu Utara. Rencana kegiatan yang akan berlangsung berupa kegiatan pengisian dan pengangkutan bulk tabung elpiji yang didukung dengan sarana dan prasarana produk/peralatan yang memadai sesuai dengan SNI yang ditetapkan oleh pihak PERTAMINA. Saat ini, keberadaan SPPBE di Kabupaten Labuhanbatu Utara sangat dibutuhkan mengingat pemakaian bahan bakar gas oleh masyarakat dan pelaku usaha dari tahun ke tahun semakin meningkat.

Oleh karena itu, masyarakat sangat mengharapkan keberadaan lokasi SPPBE tersebut demi menjamin ketersediaan pasokan gas elpigi serta juga dapat menjamin harga ekonomis dari gas elpigi itu sendiri, sebab sebelumnya biaya pengangkutan akan dibebankan kepada konsumen bila jarak antara stasiun pengisian dan konsumen semakin jauh. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, SPPBE PT. Migas Energi Nusantara hadir untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang ada dengan membangun Stasiun Pengisian dan Pengangkutan Bulk Elpigi yang terletak di Jl. Lintas. Desa Gunung Melayu, Kecamatan Kualuh Selatan, Kabupaten Labuhanbatu Utara.

Dalam rangka turut serta menjaga kelestarian lingkungan hidup dan sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan hidup serta menciptakan kegiatan operasional yang berwawasan lingkungan hidup sebagai mana diamanatkan di dalam Undang-Undang Republik Indonesia No 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup, maka SPPBE PT. Migas Energi Nusantara diwajibkan memiliki Dokumen Lingkungan Hidup. Sesuai dengan Peraturan Menteri Negara Lingkungan Hidup No. 05 Tahun 2012 tentang Jenis Rencana Usaha dan kegiatan yang wajib Dikengkapi dengan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan Hidup, maka rencana pembangunan Stasisun Bulk Elpiji (SPPBE) dengan luas bangunan + 668 m² di atas

Lahan seluas 7.914 m² tidak diwajibkan menyusun AMDAL, terhadap rencana kegiatan ini cukup menyusun Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup (UKL) dan Upaya Pemanataan Lingkungan Hidup (UPL).

UKL dan UPL ini disusun dengan berpedoman secara penuh dengan peraturan Menteri Negara Lingkungan Hidup Nomor 16 Tahun 2012 tentang Penyusunan Dokumen Lingkungan Hidup. UKL dan UPL ini ada menjadi pedoman bagi pihak pemrakarsa pengelolaan lingkungan hidup dan pemantauan lingkungan hidup sebagaimana diwajibkan untuk setiap kegiatan atau usaha yang tidak menimbulkan dampak penting terhadap lingkungan hidup. Selanjutnya menjadi pedoman kepada instansi pemerintah dan masyarakat dalam mengawasi jalannya pelaksanaan pengelolaan dan pemantauan lingkungan hidup.

2. Bidang Kerja Perusahaan dan Deskripsi Pekerjaan

a. Bidang Kerja Perusahaan

SPPBE PT. Migas Energi Nusantara merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pengisian dan pengangkutan bulk elpiji. Dimana SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Menghususkan diri untuk memberikan jasa pelayanan pengisian dan pengangkutan bulk elpiji untuk masyarakat Kabupaten Labuhanbatu Utara. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara mempunyai rencana kegiatan yang akan berlangsung berupa kegiatan pengisian dan pengangkutan bulk elpiji yang didukung dengan sarana dan prasarana produksi/peralatan yang memadai sesuai SNI yang ditetapkan oleh pihak PERTAMINA. Dalam rangka turut serta menjaga kelstarian lingkungan hidup sebagai bentuk kepedulian terhadap lingkungan hidup serta menciptakan kegiatan operasional yang berwawasan lingkungan hidup sebagaimana diamanatkan dalam UU RI No 32 Tahun 2009 Tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup. Produk yang dihasilkan SPPBE PT. Migas Energi Nusantara terdiri dari bulk elpiji sudah berisi yang mempunyai massa berat 3 kg per item nya.

Produk-produk ini dapat diperoleh para Masyarakat melalui Grosir bahan pokok, toko menengah atas, kedai, maupun di Area Sales Marketing/Kantor Cabang SPPBE PT. Migas Energi Nusantara. PT. Migas Energi Nusantara sangat mengutamakan kualitas dan ketersediaan pasokan gas elpiji yang dapat memberikan jaminan harga ekonomis dari gas elpiji itu sendiri. Sehubungan dengan hal tersebut maka SPPBE PT. Migas

Energi Nusantara hadir untuk memberi solusi terhadap permasalahan yang ada yaitu membangun stasiun SPPBE dengan turut melestarikan lingkungan hidup serta menciptakan kegiatan operasional yang berwawasan lingkungan hidup sesuai dengan Visi dan Misi Perusahaan.

b. Deskripsi Pekerjaan

Adapun deskripsi pekerjaan dari SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara sebagai berikut :

1) Direktur

Sebagai pemilik dari perusahaan yang memiliki kewenangan penuh atas pengurusan dan hal-hal terkait kepentingan perseroan sesuai dengan maksud dari perseroan.

2) Wakil Direktur

Bertugas sebagai wakil pimpinan dari beberapa unit usaha dari suatu wilayah.

3) Kepala SPPBE

Bertugas sebagai pimpinan dari perusahaan, atau sebagai pengambilan keputusan, membuat rencana, menyusun organisasi, pengarahan organisasi, pengendalian, oenilaian, dan pelaporan suatu kegiatan perusahaan.

4) KA, SIE Keuangan & Admin

Bertugas sebagai pimpinan perusahaan baik itu dalam penataan keuangan, penjualan, penerimaan maupun alokasi gas LPG dan arsip data.

5) KA, SIE Produksi

Bertugas sebagai pimpinan bagian pengambil barang dari SPPBE untuk stock pada gudang.

6) KA, SUB SIE Teknik

Bertugas sebagai yang memelihara dan mengkoordinir seluruh staff perusahaan untuk melihat kondisi mesin perusahaan dan kendaraan.

7) KA, SUB SIE Security

Bertugas untuk menyiapkan dan mengkoordinir seluruh security dalam hal pengamatan dalam mengalokasi, dan menyebarkan gas LPG, Serta pengamanan perusahaan.

8) KA. SUB SIE Teknik

Bertugas untuk menyiapkan dan memperbaiki armada kendaraan apabila terjadi kerusakan dan juga melupakan servis rutin setiap seminggu sekali pada armada kendaraan.

9) KA. SUB SIE Produksi

Bertugas untuk menyiapkan dan mengkoordinir operator filling hall dalam melihat, mempersiapkan, serta memperlihatkan tabung gas LPG.

10) Staf Keuangan & Personalia

Bertugas sebagai pengelola dan entry data perusahaan baik itu penjualan, data karyawan perusahaan, arsip data dan alur data keuangan perusahaan.

11) Staf Administrasi

Bertugas sebagai customer service atau menerima telpon dari para konsumen yang ingin komplain, atau memesan gas LPG, mengelola dan entry data perusahaan baik itu penjualan, penerimaan maupun alokasi gas LPG dan juga melakukan arsip data.

12) *Security*

Bertugas untuk menjaga pengamanan dalam mengalokasi, dan menyebarkan gas LPG, serta pengamanan perusahaan.

13) Supir

Bertugas untuk pembawa kendaraan dalam mengalokasi dan penyuplaian tabung gas LPJ.

14) Operator *Filling*

Bertugas untuk menyiapkan, melihat, melihat dan mempersiapkan serta memperhatikan tabung gas LPG yang siap untuk didistribusikan.

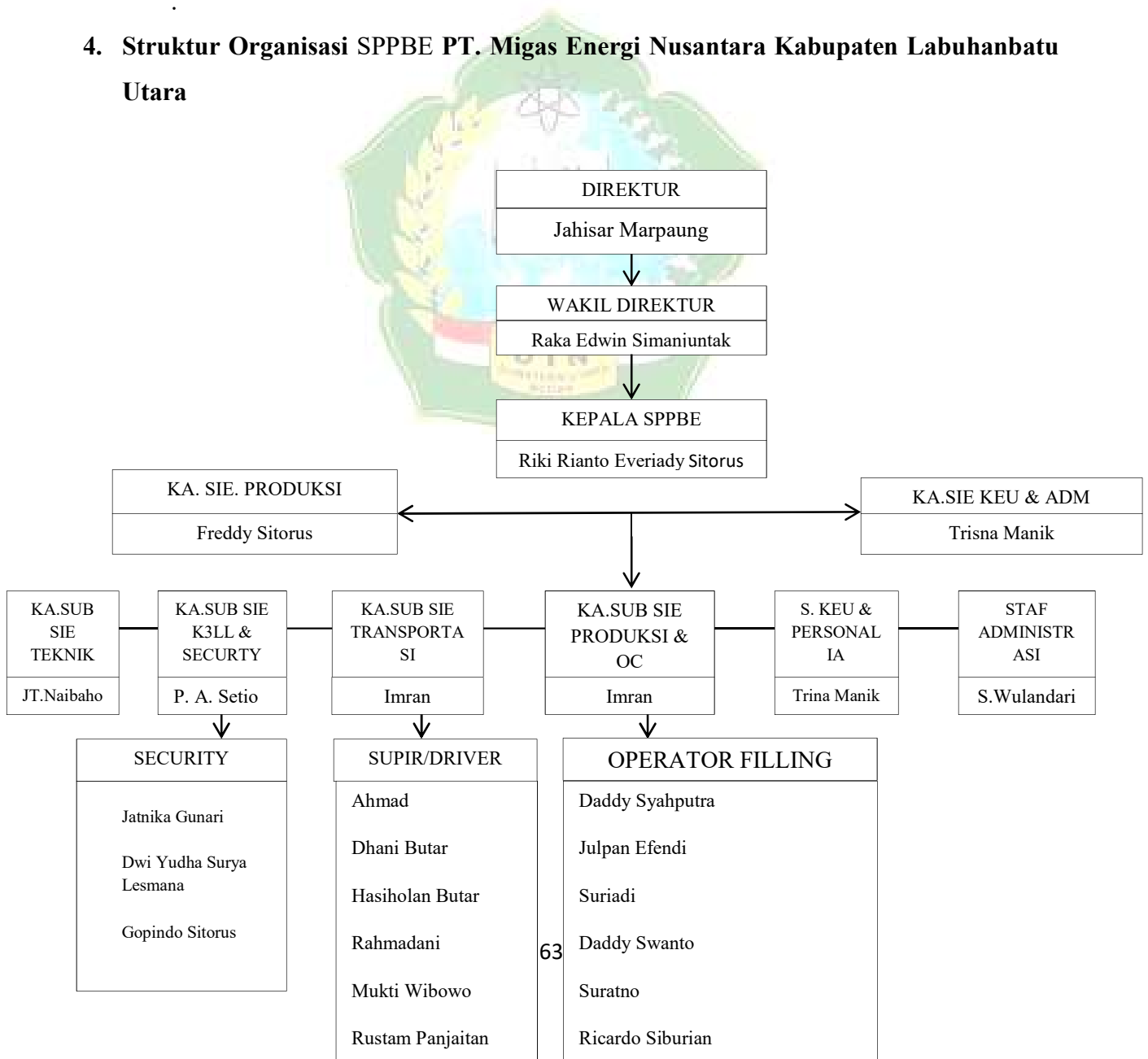
3. Produk dari Perusahaan

SPPBE PT. Migas Energi Nusantara merupakan perusahaan yang berdiri dibawah wewenang SNI yang ditetapkan oleh Pihak PERTAMINA. Bergerak dalam bidang pengisian dan pengangkutan Bulk LPG, maka dari itu hasil produksi adalah tabung gas LPG, bulk LPG yang diproduksi di isi dengan kapasitas berat masa senilai 3 Kg per tabung nya. Gas LPG yang diproduksi merupakan gas yang nantinya dapat membantu para masyarakat untuk

digunakan dalam kegiatan sehari-hari dalam proses memasak dan kegiatan kepentingan lainnya.

Oleh sebab itu sebagian besar konsumennya adalah toko- toko grosir yang ingin dipasok untuk kelengkapan bahan baku toko yang akan mereka jua kembali, baik toko menengah atas, dan tokoh menengah bawah. Serta yang utama adalah masyarakat Kabupaten Labuhanbatu Utara itu sendiri terutama pada kalangan ibu rumah tangga. Berdasarkan hal tersebut perusahaan ini berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat kabupaten Labuhanbatu Utara dalam menjamin ketersediaan pasokan gas LPG dan juga dapat memberikan harga ekonomis dari gas elpigi itu sendiri demi kelangsungan atau kebutuhan hidup masyarakat.

4. Struktur Organisasi SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara



5. Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara yaitu:

Visi :

Menjadi BUMD terkemuka dan tangguh di bidang usaha Migas untuk kemakmuran rakyat Labuhanbatu Utara.

Misi :

- a. Mendirikan Unit-unit usaha di bidang Migas dan Energi serta Jasa Pendukung berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang wajar, sehat dan transparan.
- b. Meningkatkan Kompetensi dan kapasitas sumber daya manusia yang professional dan memperkuat fundamental keuangan korporasi.
- c. Menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan sistem manajemen modren dalam pengurusan perusahaan.

B. Pembahasan

1. Temuan dan Pembahasan Perencanaan Biaya Operasional Dalam Upaya

Peningkatan Laba

a. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara dalam menyusun anggaran biaya operasional menggunakan metode Top Down

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan pada SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara struktur organisasi perusahaan pembagian tugas dan tanggung jawab, menunjukkan bahwa perusahaan didalam menyusun anggaran biaya operasional menggunakan metode *top down*, yaitu anggaran biaya operasional dibuat dan disusun oleh atasan tanpa melibatkan bawahan.

Biaya operasional pada perusahaan ini terjadi sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh direksi. Semua biaya yang terjadi tersebut merupakan ketentuan dari direksi, maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya dari setiap unit kerja berada dibawahnya. Dalam hal ini direksi harus dapat menilai dan menelaah biaya-biaya produksi yang terserap selama kegiatan produksi dalam satu tahun tersebut. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara dalam menyusun anggaran biaya operasionalnya yaitu berdasarkan anggaran biaya operasional tahun lalu. Yang terdiri atas biaya gaji dan

tunjangan, biaya alat tulis kantor, biaya listrik dan air, biaya operasional kendaraan kantor, biaya adm bank, biaya perawatan mesin, biaya perlengkapan kantor, biaya perbaikan kendaraan, dan biaya lain-lain.

Seharusnya perusahaan tidak hanya menggunakan metode *Top Down* saja tetapi juga metode *Button Up* karena selain akan mengandalkan kerjasama semua tim, juga tugas dan tanggung jawab masing-masing tentu sangat baik. Dikarenakan anggaran yang disusun adalah berdasarkan sesuai kebutuhan divisi masing-masing. Sehingga anggaran yang disusun tentu tidak menyebabkan varians atau selisih yang terlalu besar yang dapat menurunkan atau berpengaruh kepada laba yang diterima oleh perusahaan. Sehingga dapat diketahui dari komponen-komponen anggaran biaya operasional tersebut mana yang dapat menimbulkan permasalahan pada realisasi biaya operasional nantinya selanjutnya, pihak direksi dalam perusahaan dapat menyusun rencana anggaran biaya operasional pada tahun tersebut dan tahun yang akan datang.

b. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum melakukan pemilihan terhadap berbagai alternatif atas rencana anggaran biaya operasional yang ditetapkan

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum melakukan pemilihan terhadap berbagai alternatif atas rencana biaya operasional yang ditetapkan. Dimana rencana khusus mengenai biaya yang timbul diproses kegiatan operasional yang ditetapkan oleh direksi, pihak direksi hanya membuat satu alternatif, yaitu *generic strategi* yang hanya menetapkan fokus yang dipilih perusahaan yang terdiri dari biaya rendah atau diferensiasi luas dan menetapkan biaya operasional yang tidak sesuai atau kurang tepat sehingga biaya operasional yang sesungguhnya terjadi lebih besar dari yang diharapkan.

Seharusnya dalam hal ini seorang manager bisa membuat perencanaan, namun perencanaan tersebut harus dalam berbagai bentuk alternatif yang mungkin dapat dipilih. Dengan adanya berbagai alternatif seorang manager atau pimpinan perusahaan dapat melakukan pengembangan alternatif untuk pencapaian tujuan, kemudian menilai alternatif-alternatif tersebut dan memilih alternatif mana yang baik dan sesuai diantara

berbagai alternatif yang ada. Berdasarkan landasan teori pada uraian sebelumnya pihak direksi harus mempunyai lebih dari satu alternatif, yaitu *value based strategi*, yaitu bagaimana perusahaan melakukan penentuan harga yang didasarkan pada pendapat pelanggan mengenai berapa nilai yang mereka tentukan untuk sebuah produk. *Generic strategi* yaitu menetapkan fokus yang dipilih perusahaan yang terdiri dari biaya rendah atau diferensiasi luas. *Grand strategi* yaitu menentukan bagaimana perusahaan akan mengembangkan pasarnya yang terdiri dari tumbuh, stabil, atau kombinasi dari ketiganya yakni *Value based strategi*, *Generic strategi*, dan *grand strategi*. Hal ini bertujuan agar rencana yang ditetapkan oleh perusahaan ataupun serangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

c. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum dapat meminimumkan penentuan dan perumusan strategi atas perencanaan anggaran biaya operasional

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara mengenai penentuan dan perumusan strategi belum dilakukan secara optimal. Dimana dalam kenyataan yang ada menunjukkan bahwa rencana-rencana strategi yang dijalankan belum dapat menunjukkan keberhasilan bahkan perusahaan mengalami *over budget* atas pendapatan biaya operasional yang harus dikeluarkan, hal ini terlihat bahwa rencana strategi yang dibuat belum dapat meminimumkan kemungkinan kesalahan-kesalahan karena tujuan dan sasaran yang dirumuskan kurang baik dan belum tepat sasaran dan sebaliknya.

Seharusnya SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara harus membuat penentuan strategi untuk jangka pendek dan jangka panjang dengan memperhatikan hal-hal apa saja yang akan terjadi pada waktu yang akan datang. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan yang diinginkan penentuan dan penyusunan strategi ini didasarkan atas pemanfaatan keunggulan-keunggulan perusahaan dan pesaing. Kelemahan pesaing harus bisa dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya, sehingga perusahaan dapat lebih unggul dalam persaingan tersebut. Selain itu pula pimpinan perusahaan harus bisa memperhitungkan keadaan lingkungan baik intern maupun

ekstern yang dapat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Dengan memperhitungkan dan memperhatikan berbagai faktor yang ada tersebut, maka disusunlah rencana strategi berdasarkan skala urutan prioritas tindakan dengan penyelesaian secara bertahap.

Tujuan penentuan strategi ini adalah untuk menjalankan semua rencana-rencana jangka panjang yang digunakan dan disusun untuk mencapai tujuan organisasi. Karena perumusan dan penentuan strategi yang baik dan jelas bisa memberikan arah, sasaran, dan pedoman bagi perusahaan, hal ini akan berdampak positif terhadap organisasi agar dapat menjadi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan adanya penentuan strategi organisasi mempunyai sasaran dan pengarahan yang jelas yang dapat membantu para manager untuk mengantisipasi sebelum timbul permasalahan baru dan menanganinya sebelum permasalahan tersebut menjadi lebih berat, serta cepat dalam melakukan pengambilan keputusan.

d. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum melakukan penetapan kebijakan secara matang/tepat atas perencanaan biaya operasional

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis bahwa SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara di dalam hal kebijakan finansial khususnya kebijakan mengenai biaya operasional, perusahaan belum dapat membuat perencanaan yang matang/tepat. Karena apabila rencana biaya operasional yang ditetapkan oleh perusahaan dapat terealisasi 100% sesuai dengan rencana biaya operasional yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perusahaan tidak akan mengalami *over budget* tetapi justru akan menambah perolehan laba. Hal ini mungkin terjadi karena perubahan-perubahan dalam kebijakan yang dibuat sulit untuk disesuaikan dengan keadaan yang akan terjadi.

Seharusnya pemimpin perusahaan dan manager didalam menetapkan kebijakan harus didasari dengan adanya beberapa alasan yang dirasa perlu yakni, mereka merasa bahwa hal tersebut akan meningkatkan efektivitas organisasi yang mencerminkan nilai-nilai pribadi mereka dan mereka akan menjernihkan berbagai konflik atau kebingungan yang terjadi pada tingkat bawah dalam organisasi. Peningkatan kebijakan dapat bermacam-macam bentuknya, mulai dari penetapan harga produk sampai dengan

penetapan kebijakan finansial, pengambilan investasi yakni kebijakan bisnis yang berkaitan dengan penetapan harga produk yang menjadi pertimbangan dasar, dimana angka adalah pengambilan rata-rata selama periode yang cukup lama bukan berdasarkan pengambilan angka tertentu pada tahun tertentu atau periode waktu yang singkat. Untuk itu pimpinan perusahaan dituntut agar dapat membuat dan menetapkan kebijakan secara lebih cermat dan jelas yang sesuai dengan arah dan tujuannya. Seorang manager juga harus mampu dan mempunyai daya pikir yang sejalan terhadap kebijakan tersebut, maka dari ini kebijakan dan penggunaannya dapat dipelajari sehingga keputusan yang diambil nantinya tidak akan merugikan perusahaan.¹

2. Temuan dan Pembahasan Pengawasan Biaya Operasional dalam Upaya Peningkatan Laba

a. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara. Perusahaan belum mampu melakukan pengawasan terhadap biaya operasional

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara. Perusahaan belum mampu melakukan pengawasan terhadap biaya operasional dimana, adanya kesenjangan antara biaya operasional yang ditetapkan dengan realisasi dari biaya itu sendiri. Hal ini menyebabkan sering tidak tercapainya target penjualan yang ditetapkan oleh perusahaan, selain itu juga mengakibatkan perusahaan harus melakukan pemeriksaan terhadap laporan dan pengawasan dengan menggunakan sistem administratif, sehingga individu dan kelompok bertanggungjawab terhadap pekerjaannya.

Pengawasan biaya operasional pada SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara adalah dengan mengukur hasil perencanaan biaya operasional pada saat perusahaan melakukan laporan akhir tahun, namun SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara tidak melakukan pengawasan dengan baik. Dimana terjadi selisih anggaran dengan realisasi yang cukup tinggi pada biaya yang dianggarkan dan realisasi. Selain itu tidak adanya evaluasi terhadap kinerja

¹ William K, Charter. *Akuntansi Biaya*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 66

perusahaan, sehingga adanya biaya yang tidak dianggarkan. Apabila hal ini tidak dilakukan dengan pengawasan yang baik dikhawatirkan akan semakin besar dan terus menerus terjadi selisih anggaran setiap bulannya.

Seharusnya perusahaan harus melakukan pengawasan biaya operasional yang baik setiap periode sesuai proses dan manfaat pengawasan yaitu SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara dalam melakukan pengawasan biaya operasional melakukan pengawasan terhadap realisasi dari anggaran biaya operasional yang telah ditetapkan pada bagian perencanaan sebelumnya dan melakukan audit atau evaluasi dari anggaran dan realisasi biaya operasional yaitu dengan cara membandingkan masing-masing pos biaya atau komponen-komponen biaya operasional dari masing-masing perbulannya. Salah satu klasifikasi pengawasan yang digunakan adalah untuk menstandarisasi performa agar dapat meningkatkan efisiensi dan memperkecil biaya, khususnya biaya operasional perusahaan.

b. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum Berorientasi Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara dalam melakukan penyusunan anggaran tidak berorientasi pada jangka waktu panjang, dimana anggaran biaya operasional pada setiap bulannya tidak terlalu berbeda. Dalam melakukan penyusunan anggaran dapat menciptakan nilai (*value creation*) atas rencana biaya operasional yang ditetapkan maka dalam hal ini dapat dilihat dari rencana khusus mengenai beban yang timbul, dimana direksi melakukan penyusunan anggaran hanya berdasarkan estimasi dari bagian penjualan pada perusahaan ini dalam melaksanakan tugasnya yang hanya berorientasi pada penjualan sesuai target yang mereka capai.

Dalam hal ini penyusunan anggaran pada SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara harus didasari oleh faktor eksternal dan faktor internal yang dimiliki perusahaan dari keadaan yang terjadi pada tahun anggaran. Seperti faktor eksternal yang terdiri dari tingkat pertumbuhan, nilai tukar rupiah, tingkat inflasi, tingkat suku bunga SBI, kenaikan BBM, kenaikan PSO, angsuran PSI, dan dana angsuran PSI, dan peraturan dari pemerintah. Faktor internal terdiri dari usaha (core

dan non core) kesiapan organisasi (SO), prasarana, sumber daya manusia, aset yang dapat dioptimalkan dan keuangan. Sehingga sistem penyusunan anggaran dapat menjanjikan dihasilkannya laba yang memadai selama jangka waktu anggaran, agar organisasi perusahaan mampu memenuhi tujuan untuk menciptakan kekayaan.

Seharusnya, perusahaan didalam membuat anggaran biaya operasional harus berorientasi pada waktu yang akan datang dengan memperlihatkan faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Pengawasan yang baik menggariskan bahwa kebijakan-kebijakan yang ditetapkan harus dapat diawasi dengan baik sehingga dapat mendorong pelaksanaan kegiatan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, perusahaan didalam membuat anggaran biaya operasional harus berorientasi pada waktu yang akan datang dengan memperlihatkan faktor eksternal dan faktor internal perusahaan.

c. Kebijakan SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum fleksibel, tidak dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi di lapangan

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa kenyataan yang ada adalah kebijakan yang dibuat oleh pimpinan SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara tersebut belum dilakukan secara fleksibel yang sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan, dimana anggaran yang telah ditetapkan tidak dapat dirubah atau diperbaiki sesuai dengan keadaan dan tidak dapat diketahui dengan jelas mengenai rencana kegiatan penjualan yang direncanakan perusahaan. anggaran yang dibuat oleh SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten labuhanbatu Utara belum dapat dikatakan fleksibel, hal ini terlihat dari anggaran yang ditetapkan dimana anggaran yang telah ditetapkan tidak dapat diubah lagi dikarenakan anggaran tersebut suatu ketetapan dari pimpinan pusat bukan wewenang cabang.

Seharusnya perusahaan memerlukan adanya pelaksanaan kebijakan yang telah tersusun secara sistematis dalam suatu buku pedoman yang tepat dan diketahui oleh semua karyawan perusahaan. Agar kebijakan dapat dengan fleksibel yang artinya dapat berubah- ubah sesuai dengan situasi yang dibutuhkan dilapangan. Pelaksanaan

kegiatan, informasi atau perintah bawahan dengan atasan atau antara karyawan, sehingga hal ini dapat memungkinkan terciptanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan. Pada akhir proses perencanaan manajer puncak yang akan bertanggungjawab terhadap setiap paket kerja yang telah ditentukan. Jadwal tersebut menunjukkan estimasi biaya informasi untuk masing-masing kegiatan, dan anggaran menunjukkan estimasi biaya informasi. Dengan demikian, para karyawan dapat mengetahui dengan jelas mengenai kebijakan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan para karyawan dapat mengetahui tanggungjawab serta dapat saling mengawasi dalam melaksanakan tugas masing-masing, sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

d. SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara belum efektif dan efisien dalam membuat anggaran biaya operasional

Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penulis bahwa SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara dalam membuat anggaran biaya operasional belum dilakukan secara efektif dan efisien, hal ini terlihat dari kebijakan mengenai beban operasional diketahui bahwa biaya operasional yang diwujudkan dalam rencana produksi yang disusun oleh direksi hanya bersifat spekulatif dan hanya berdasarkan pada realisasi pada tahun sebelumnya atau tanpa adanya alasan serta penjelasan pendukung mengenai realisasi pada tahun yang dilaporkan hal ini terbukti pada setiap bulannya biaya operasional mengalami *over budget*.

SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara mendapatkan pendapatan dari pengisian dan pengangkutan bulk elpigi yang dipengaruhi oleh pengaruh-pengaruh eksternal dan pengaruh-pengaruh internal. Pengaruh eksternal terdiri dari kebijakan pemerintah, fase-fase siklus perekonomian Negara, perkiraan tingkat bunga, daya beli masyarakat, perpindahan penduduk, dan perubahan kebiasaan membeli serta gaya hidup, sedangkan pengaruh internal terdiri dari tren penjualan, estimasi penjualan, dan penetapan kuota bagi karyawan dan wilayah penjualan.

. Karena banyaknya perbedaan pendapatan produk, maka metode untuk memperkirakan penjualan juga banyak corak ragamnya. Dalam membuat estimasi

pendapatan SPPBE PT. Migas Energi Nusantara Kabupaten Labuhanbatu Utara harus bisa memperkirakan apakah jumlah yang direncanakan akan cenderung berlebih atau berkurang. Di dalam menetapkan biaya operasional seharusnya tidak hanya berdasarkan estimasi dari pihak direksi terhadap penyusunan beban operasi langsung, biaya operasi tidak langsung dan biaya umum lainnya. Karena hal ini akan berpengaruh terhadap laba yang akan diterima yang disebabkan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan lebih besar daripada yang ditetapkan oleh pihak direksi.

Seharusnya agar pengawasan biaya operasional perusahaan bisa efektif dan efisien perusahaan harus memperhatikan dua hal pokok penting yaitu pengawasan utama dan pengawasan tambahan. Pengawasan utama yang harus ditempuh oleh manajemen adalah mendesain dan mengimplementasikan pengawasan terhadap personil. Namun, pengawasan personil terkadang tidak cukup sehingga memerlukan pengawasan tambahan. Oleh karena itu, manajemen dapat menempuh cara tambahan, yaitu satu kesatuan atau merupakan kombinasi dari berbagai cara yang terdiri dari : pengawasan terhadap tindakan tertentu, pengawasan terhadap keluaran, dan penghindaran masalah pengawasan.

