

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang ada yang telah dibahas secara mendalam sebelumnya, dapat disimpulkan sebagai berikut:

5.1.1. Prosedur WP&B

- a. Pedoman anggaran yang dikeluarkan Pertamina yaitu *Financial Budget & Reporting Procedure Manual, Revision 1993* masih kurang detail seperti belum memuat standar *Chart of Account* dan metode alokasi biaya yang dapat memaksimalkan fungsi pengendalian BPMIGAS. Perbedaan kepentingan dalam hal tertentu mengakibatkan sering terjadinya perbedaan interpretasi atas peraturan dan kebijaksanaan yang telah digariskan bahkan disepakati bersama, sehingga tujuan pengendalian biaya tidak tercapai secara maksimal.
- b. Prosedur persetujuan pelaksanaan anggaran yang berjenjang dan juga tidak adanya sanksi yang tegas terkait kelalaian kontraktor PSC dalam menyampaikan usulan WP&B beserta klarifikasinya sehingga memakan waktu yang relatif lama dan tidak sesuai dengan waktu yang ditargetkan. Hal ini mengakibatkan biaya tinggi dan perusahaan bekerja kurang efisien, karena tujuan anggaran sebagai pengendali biaya menjadi lama.
- c. Struktur organisasi yang ada saat ini dalam mengevaluasi WP&B tidak terpusat pada satu bagian, namun tersebar di beberapa bagian, lintas dinas, lintas divisi bahkan lintas deputi, dengan disetiap bagiannya itu terbagi atas 3 region, yaitu region 1, region 2, dan region 3. Sumber daya manusia yang ada pada setiap region disetiap fungsi yang terkait rata-rata hanya 1 orang padahal setiap region memiliki rata-rata kontraktor PSC sekitar 53 kontraktor PSC, dari total kontraktor PSC yang ada saat ini sekitar 160. Dalam proses evaluasi WP&B dilakukan secara manual karena belum memiliki sistem yang terintegrasi yang dapat membantu sumber daya manusia dalam mengevaluasi WP&B. Terpisah-pisahannya fungsi dalam mengevaluasi WP&B, sedikitnya sumber daya manusia dan sistem yang mendukung menyebabkan proses ini

berjalan lebih lama karena alurnya lebih birokratis sehingga tidak efektif dan efisien, memakan waktu.

5.1.2. WP&B sebagai Perencanaan dan Pengendalian.

- a. Perencanaan strategik, tujuan jangka panjang dan pendek ini dibuat oleh Kontraktor PSC untuk kepentingannya sendiri dan tidak diminta oleh BPMIGAS sehingga sasaran utama tidak diketahui oleh BPMIGAS, artinya bahwa BPMIGAS hanya memonitor sasaran-sasaran antara dan bukan sasaran utamanya yang belum tentu sesuai dengan semangat PSC.
- b. Dalam menganalisa dan mengevaluasi anggaran-anggaran yang diajukan oleh Kontraktor PSC, BPMIGAS belum memiliki *standard cost* yang dapat dijadikan acuan dan standar sehingga justifikasi yang diberikan oleh BPMIGAS dalam menyetujui anggaran yang diajukan oleh Kontraktor PSC memiliki dasar yang kuat. Sejuah analisis dan evaluasi yang dilakukan berdasarkan justifikasi teknis dan kewajaran biaya menurut evaluator berdasarkan pasar dan pengalaman tahun-tahun sebelumnya, sehingga analisa dan evaluasi yang dihasilkan bisa bersifat bias dan subjektif.
- c. Pengukuran kinerja melalui laporan operasional statistik dalam media rapat monitoring yang biasa dilakukan setiap kwartalan dan juga *benchmarking* kurang mencapai sasaran, karena kriterianya serta sistem akuntansinya tidak seragam sehingga pemanfaatannya kurang maksimal. Kontraktor PSC memiliki sistem akuntansi yang berbeda-beda dan karakter lapangan yang berbeda-beda dengan medan operasi dan besarnya cadangan minyak maupun karakter batuan yang berbeda. Terkadang tren biaya tersebut agak sukar dibandingkan karena dipengaruhi oleh rencana kerja yang terkait dengan tahapan yang sedang dijalani oleh Kontraktor PSC.

5.2. Saran

Agar BPMIGAS dapat menjalankan fungsi pengendaliannya menjadi lebih baik dari kondisi yang telah ada, harus dilakukan beberapa perbaikan dan pengembangan ke arah yang lebih baik terhadap kinerja BPMIGAS dan juga

hubungan kerja antara BPMIGAS dan kontraktor PSC. Adapaun saran perbaikannya adalah sebagai berikut:

5.2.1. Prosedur WP&B

a. Merevisi *Financial Budget & Reporting Procedure Manual, Revision 1993*

Financial Budget & Reporting Procedure Manual, Revision 1993 yang ada saat ini perlu direvisi agar lebih adaptif terhadap perkembangan aktivitas di industri minyak dan gas dan memaksimalkan fungsi BPMIGAS dalam pengendalian biaya. Beberapa hal yang perlu diperbaiki seperti

- Standarisasi *Chart of Account* sehingga dalam pengelompokan biaya menjadi seragam terhadap semua kontraktor PSC, sehingga baik anggaran dan laporan keuangannya dapat diperbandingkan satu sama lain karena telah menggunakan standar yang sama dan mempermudah dalam pengendalian biaya.
- Standarisasi sistem alokasi biaya yang dapat menguntungkan negara. Salah satunya mungkin dengan menggunakan dasar aktivitas (*Activity Based Costing*), sehingga pengukuran kinerja dapat dilaksanakan lebih tepat sesuai dengan tujuan.

b. Penyederhanaan prosedur persetujuan WP&B dan Debirokratisasi

Alur Persetujuan WP&B sebaiknya disederhanakan, sehingga tenggang waktu antara anggaran dan pelaksanaan tidak terlalu lama dan pengendalian biaya melalui anggaran berjalan secara efektif. Alur persetujuan WP&B yang berjenjang yang kurang memiliki nilai tambah sebaiknya dikurangi atau dihapuskan sama sekali, sehingga tidak memakan waktu lama dalam menghasilkan persetujuan WP&B. Penyederhanaan ini salah satunya dapat dilakukan dengan memangkas jalur birokratis yang ada saat ini, hal ini terkait dengan struktur organisasi, untuk lebih mensimplifikasi prosedur persetujuan WP&B dengan menjadikan menjadi satu bagian yang mengevaluasi WP&B, sehingga birokrasi yang harus dijalani antar Deputi dapat dikurangi.

c. Penyatuan Bagian Struktur Organisasi terkait dengan evaluasi WP&B

Bagian yang terkait dengan evaluasi WP&B dalam struktur organisasi sebaiknya terpusat pada satu bagian, tidak terpisah-pisah. Dengan menyatukan

bagian yang mengevaluasi WP&B dapat memangkas jalur birokrasi, dapat berkoordinasi dengan mudah dan cepat sehingga dapat menghemat waktu.

d. Pemberian sanksi terkait kelalaian kontraktor PSC dalam menyampaikan usulan WP&B beserta klarifikasinya.

Pemberian sanksi yang tegas terkait kelalaian kontraktor PSC dalam menyampaikan usulan WP&B beserta klarifikasinya sehingga kontraktor PSC tidak sembarangan bahkan terkesan meremehkan mengenai urgensi penyampaian anggaran beserta klarifikasi yang dibutuhkan secara tepat waktu. Salah satu sanksi yang dapat dikenakan kepada kontraktor PSC yang lalai adalah dengan memotong anggaran yang diajukan sebesar prosentase tertentu.

e. Membangun sistem yang terintegrasi

Membangun sistem yang terintegrasi dalam mengevaluasi WP&B dapat mempermudah dan mempercepat proses evaluasi WP&B, sehingga kendala sedikitnya sumber daya dan lamanya proses dalam mengevaluasi WP&B juga dapat teratasi.

5.2.2. WP&B sebagai Perencanaan dan Pengendalian.

a. Penyusunan perencanaan strategi bersama antara BPMIGAS dengan Kontraktor PSC.

Dalam penyusunan perencanaan strategi, baik itu strategi jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek sebaiknya dilaksanakan secara bersama-sama antara BPMIGAS dengan Kontraktor PSC, sehingga kedua belah pihak secara terbuka dapat saling mengetahui tujuan yang akan dicapai dan mempunyai kesamaan pandangan dan kriteria dalam mengendalikan seefisien mungkin. Keterbukaan serta komitmen untuk mencapai tujuan jangka panjang antara BPMIGAS dan kontraktor PSC merupakan kunci utama keberhasilan dari PSC.

b. *Standard Cost*

Membuat standarisasi biaya sebagai acuan dan standar dalam mengevaluasi anggaran-anggaran yang diajukan oleh Kontraktor PSC sehingga justifikasi yang diberikan oleh BPMIGAS dalam menyetujui anggaran yang diajukan

oleh Kontraktor PSC memiliki dasar yang kuat. Dengan *standar cost* BPMIGAS dapat mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas kontraktor PSC dalam menjalankan programnya.

c. Monitoring

Dalam membandingkan realisasi pengeluaran biaya dan anggaran, maupun pada pelaporan operasional statistik perlu sistem akuntansi yang seragam dan diterapkan azas perbandingan agar analisa dapat dilakukan dari data yang memang dapat dibandingkan terutama dalam masalah tenggang waktu antara periode anggaran dan waktu pelaksanaan anggaran yang mungkin berbeda.

d. Benchmarking

Benchmarking dilakukan antara PSC dengan BPMIGAS sebagai formula untuk mengkonversi hasil *benchmarking* berdasarkan ukuran cadangan minyak serta tingkat kesulitan operasi supaya ditentukan bersama. Bila semua penelitian dilaksanakan secara bersama-sama demi tujuan yang jelas, maka data yang dihasilkan akan lebih akurat dan langkah-langkah perbaikan lebih mengena. *Benchmarking* ini dapat dilakukan dengan menyeragamkan sistem akuntansi yang digunakan oleh para Kontraktor PSC, sehingga biaya yang diperbandingkan memiliki standar yang sama, lalu dirasiokan dengan ukuran cadangan minyak dan tingkat kesulitan operasinya, sehingga terdapat standar biaya yang dapat dijadikan *benchmark*.

e. Pengendalian Biaya dalam menghadapi perubahan lingkungan industri migas.

Saat ini industri migas sedang mengalami fluktuasi yang sangat cepat terutama dari sisi harga minyak. Bila terdapat gejolak lingkungan industri migas yang mempengaruhi industri migas dalam negeri, BPMIGAS sebaiknya mengambil inisiatif melaksanakan strategi pengendalian dengan mengkoordinasikan semua kontraktor PSC dalam mengambil langkah-langkah tertentu secara makro dengan berorientasi jangka panjang, sehingga kotraktor tidak mengambil langkah sendiri-sendiri yang mungkin menguntungkan beberapa kontraktor PSC tapi merugikan pihak pemerintah. Harus diciptakan prosedur pengendalian biaya yang siap menghadapi gejolak lingkungan.