

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK  
TERCAPAINYA TARGET PELANGGAN UNTUK  
MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN  
GAS BUMI PADA PT PGN (PERSERO)  
TBK SBUI JBB AREA PALEMBANG  
(STUDI KASUS PELANGGAN  
RUMAH TANGGA)**

**SKRIPSI**



**NAMA : EVAN AGUS PANTRI**

**NIM : 22. 2010. 309 M**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI  
2014**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TIDAK  
TERCAPAINYA TARGET PELANGGAN UNTUK  
MENINGKATKAN VOLUME PENJUALAN  
GAS BUMI PADA PT PGN (PERSERO)  
TBK SBU1 JBB AREA PALEMBANG  
(STUDI KASUS PELANGGAN  
RUMAH TANGGA)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**NAMA : EVAN AGUS PANTRI**

**NIM : 22. 2010. 309 M**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

**2014**

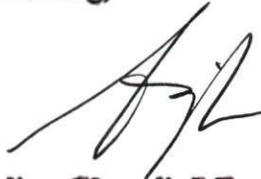
**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Judul : Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target  
Pelanggan Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Pada PT.PGN  
(Persero) Tbk. SBU 1 JBB Area Palembang  
Nama : Evan Agus Pantri  
NIM : 22.2010.309 M  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan disetujui

Palembang, ..... Maret 2014

Pembimbing,



**Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si.**  
**NIDN/NMB : 0228115802/1021961**

Mengetahui,

Dekan

u. b Ketua Program Studi Akuntansi,



**Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si.**  
**NIDN/NMB : 0228115802/1021961**

## MOTTO :

- ☞ *Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain, dan hanya kepada Tuhan-mulah hendaknya kamu berharap.  
(Al Quran Alam Nasyah: 6-8)*
- ☞ *Wahai orang-orang yang beriman, mintalah pertolongan (Kepada Allah) dengan sabar dan shalat, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.  
(QS. Al Baqarah: 153)*

### Kupersembahkan kepada :

- Almarhummah Mamaku Tercinta
- Papaku yang Kusayangi
- Kakak-kakakku yang Kusayangi
- Adik-adikku yang Kusayangi
- Almamaterku



## PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **"Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Pelanggan Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Gas Bumi Pada PT PGN (Persero) Tbk SBU1 JBB Area Palembang (Studi Kasus Pelanggan Rumah Tangga)"**. Skripsi ini penulis ajukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mengikuti ujian komprehensif pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Mencapai target yang telah ditentukan pastinya menjadi impian besar setiap perusahaan. Baik target berupa omset penjualan dengan nominal tertentu maupun target berupa peningkatan kualitas usaha dari sisi internal dan eksternal, sering menjadi fokus bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesannya. Sehingga wajar apabila perusahaan berusaha menciptakan strategi dan trik-trik khusus untuk mencapai target yang telah ditentukan tersebut. Meskipun perusahaan telah menciptakan beberapa strategi dan rencana kerja untuk mencapai target-targetnya, namun tidak sedikit dari perusahaan-perusahaan tersebut yang masih mengalami kegagalan dalam mencapai target tersebut.

Untuk mencapai target pelanggan tentunya banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor yang berasal dari dalam perusahaan (internal) maupun faktor yang berasal dari luar perusahaan (eksternal). Faktor internal yang

dapat menyebabkan tidak tercapainya target penjualan, seperti misalnya kurangnya kegiatan Promosi, beban tugas pegawai yang terlalu besar, tingkat pendidikan pegawai yang kurang memadai, kemampuan pegawai kurang maksimal, kurangnya pengalaman, serta tidak adanya pengawasan dari pimpinan serta faktor-faktor lainnya.

Pada kesempatan ini, penulis sampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada Ayahanda dan Ibundaku tercinta, yang telah melahirkan, membesarkan, membiayai, mendidik, mendoakan, memberikan dorongan dan semangat kepada penulis. Begitu pula kepada Kakak-kakakku dan Adik-adikku, yang telah memberikan dorongan dan semangat kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan Studi di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Selain itu pada kesempatan ini, penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan dan membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Idris, S.E, M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.
2. Bapak Abid Djazuli, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang dan selaku Pembimbing Skripsi, yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing penulis sampai selesainya skripsi ini.

4. Seluruh Dosen dan Staf Tata Usaha serta Sub Bagian Administrasi Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Bapak Kusnasriawan Nugroho Santoso, selaku Manajer PT PGN (Persero) Tbk SBU1 JBB Area Palembang, yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang dipimpinnya.
6. Semua pihak lain yang tidak biasa penulis sebutkan satu persatu, semoga Allah membalas kebaikan kalian.

Akhirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya, Amin Ya Rabbal Alamin.

Palembang, Maret 2014  
Penulis,

Nama: Evan Agus Pantri  
NIM. 22.2010.309.M

## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DEPAN .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
HALAMAN PRAKATA .....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI .....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
ABSTRAK .....	xv
ABSTRACT .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Penelitian Sebelumnya .....	8
B. Landasan Teori .....	10
1. Sistem Pengendalian Manajemen .....	10

2. Pengertian Target .....	17
3. Pengertian Realisasi .....	17
4. Pelanggan .....	17
5. Target Pelanggan .....	21

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	26
B. Lokasi Penelitian .....	26
C. Operasionalisasi Variabel .....	27
D. Data yang Diperlukan.....	27
E. Metode Pengumpulan Data .....	28
F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	29

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	31
1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	31
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	43
1. Pelayanan Jaringan Gas Bumi di PGN Palembang .....	43
2. Faktor-faktor Penyebab belum Tercapainya Target Pelanggan pada PGN Palembang .....	45
a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Target Pelanggan yang berasal dari Dalam Perusahaan .....	46
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Target Pelanggan yang berasal dari Luar Perusahaan .....	59
2. Upaya-upaya yang Dilakukan PGN Palembang, di dalam Meningkatkan Target Pelanggan .....	62

**BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

A. Simpulan .....	66
B. Saran .....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	69
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	70

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1. Volume Penjualan Gas Bumi pada PGN Palembang .....	2
Tabel I.2. Daftar Target dan Realisasi Pelanggan Gas Bumi pada PGN Palembang .....	4
Tabel III.1. Operasionalisasi Variabel .....	27

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi .....	71
Lampiran 2 Surat Keterangan Riset.....	72
Lampiran 3 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi .....	73
Lampiran 4 Sertifikat AIK .....	74
Lampiran 5 Sertifikat Toefl .....	75
Lampiran 6 Sertifikat KKN .....	76
Lampiran 7 Biodata Penulis .....	77

## ABSTRAK

**Evan Agus Pantri/22.2010.309.M/2014 Analisis Faktor-faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Pelanggan Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Gas Bumi pada PT PGN (Persero) Tbk SBU1 JBB Area Palembang (Studi Kasus Pelanggan Rumah Tangga)/Sistem Pengendalian Manajemen.**

Penelitian ini menguji (1) Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan tidak tercapainya target pelanggan gas bumi pada PGN Palembang ? dan (2) Upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan PGN Palembang, di dalam meningkatkan target pelanggannya.

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data adalah wawancara, dokumentasi, dan kuesioner. Analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif.

Hasil penelitian ini adalah (1) Kegiatan promosi yang dilakukan terbatas hanya pada pemasangan iklan di harian ibukota, namun dilakukan hanya sesekali saja, (2) Beban tugas pegawai cukup berat, yaitu petugas bagian pencatatan meter dan bagian administrasi diberi pekerjaan tambahan yaitu mencari pelanggan baru, (3) Tingkat pendidikan pegawai rata-rata masih setingkat SMTA, (4) Masih banyak pegawai yang belum memiliki kemampuan dalam pelayanan administrasi dan mencari pelanggan baru, (5) Masih banyak pegawai yang belum berpengalaman dalam menghadapi calon pelanggan dan pada bidang pekerjaannya sendiri, (6) Pegawai sangat jarang sekali dikontrol oleh atasannya, dan pimpinan mereka hanya menerima laporan saja di kantor, dan tidak pernah mengecek ke lapangan.

Kata Kunci : Target Pelanggan, Pelanggan Rumah Tangga.

## ABSTRACT

Evan Agus Pantri/22.2010.309.M/2014 *Analysis of Cause Factors Doesn't Reach of Customers Target to Increase Sales Volume of Earth Gas at PGN (Persero), Tbk, Ltd SBUI JBB Area Palembang (Households Customer Case Study)/Management Controller Systems.*

*This research wants to test : (1) Cause Factors Doesn't Reach of Earth Gas Customers Target at PGN Palembang, and (2) Any kinds effort which can be done by PGN Palembang, ito increasing customer targeting.*

*It is an descripted research. Data collecting method is interview, documentation, and questionnaire. Data analysis is used is quantitative and qualilative. Technical analysis is used is qualitative analysis.*

*The research result is : (1) Activity of promotion done limited at installation of advertisement in daily of capital, but is done only once in a while only, (2) Officer duty burden enough weights, that is officer part of record-keeping of metre and part of administration is given by additional work that is looking for new customer, (3) Level of education of officer average of still as of SMTA level, (4) Still many officers which has not owned ability in administrative services and looks for new customer, (5) Still many experienced has not officers in facing prospecting customer and at his own work area, and (6) Officer very rare once controlled by its the superior, and leader they only receive just report in office, and have never checked to field*

*Keywords: Customers Target, Households Custome*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Mencapai target yang telah ditentukan pastinya menjadi impian besar setiap perusahaan. Baik target berupa omset penjualan dengan nominal tertentu maupun target berupa peningkatan kualitas usaha dari sisi internal dan eksternal, sering menjadi fokus bagi perusahaan untuk mencapai kesuksesannya. Sehingga wajar apabila perusahaan berusaha menciptakan strategi dan trik-trik khusus untuk mencapai target yang telah ditentukan tersebut. Meskipun perusahaan telah menciptakan beberapa strategi dan rencana kerja untuk mencapai target-targetnya, namun tidak sedikit dari perusahaan-perusahaan tersebut yang masih mengalami kegagalan dalam mencapai target tersebut.

Permasalahannya adalah apakah strategi yang digunakan oleh perusahaan tersebut sudah tepat, karena bila ternyata strategi yang diterapkan tersebut tidak tepat, maka akan mengakibatkan tidak tercapainya target yang telah ditentukan sebelumnya. Salah satu target yang umumnya ingin dicapai oleh perusahaan adalah target penjualan, karena dari penjualan inilah nantinya akan muncul target-target yang lain, seperti target produksi, target biaya, target laba, dan target-target yang lainnya.

**Tabel I.1.**  
**Volume Penjualan Gas Bumi di PT. PGN Palembang**

No.	Tahun	Realisasi	Volume Penjualan	
			Dalam (M <sup>3</sup> )/tahun	Dalam Rp./tahun
1.	2010	136 RT	27.088 M <sup>3</sup>	Rp. 73.408.480
2.	2011	160 RT	27.856 M <sup>3</sup>	Rp. 75.489.760
3.	2012	161 RT	34.017 M <sup>3</sup>	Rp.92.186.070

**Sumber : PT PGN (Persero) Tbk SBU 1 JBB Area Palembang, 2014**

Untuk mencapai target pelanggan tentunya banyak faktor yang mempengaruhinya, baik faktor yang berasal dari dalam perusahaan (internal) maupun faktor yang berasal dari luar perusahaan (eksternal). Faktor internal yang dapat menyebabkan tidak tercapainya target penjualan, seperti misalnya kurangnya kegiatan Promosi, beban tugas pegawai yang terlalu besar, tingkat pendidikan pegawai yang kurang memadai, kemampuan pegawai kurang maksimal, kurangnya pengalaman, serta tidak adanya pengawasan dari pimpinan serta faktor-faktor lainnya.

Sedangkan faktor eksternal seperti kurang masyarakat mengenal produk yang ditawarkan oleh PT. PGN (Persero), Tbk SBU1-JBB Area Palembang (PGN Palembang), rendahnya daya beli masyarakat terhadap produk yang ditawarkan, kurang baik pendistribusian produk, yang mengakibatkan kurangnya ketersediaan produk tersebut, produk yang bersangkutan hanya dipasarkan pada daerah-daerah tertentu saja, dan masih banyak faktor lainnya.

**Tabel I.2.**  
**Target dan Realisasi Pelanggan Gas Bumi pada PT. PGN Palembang**  
**(Dalam Satuan Rumah Tangga)**

No.	Wilayah	Tahun 2010		Tahun 2011		Tahun 2012	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	Pakjo	10	5	10	4	10	4
2.	Dwikora	10	12	10	8	10	16
3.	Kampus	10	5	10	8	10	8
4.	Rusun	10	2	10	2	10	4
5.	Bougenvile	10	9	10	16	10	14
6.	Kelapa Indah	10	7	10	2	10	5
7.	Pemda	10	12	10	1	10	5
8.	Harapan	10	11	10	1	10	16
9.	Sako	40	21	40	43	40	19
10.	Sukarame	30	22	30	33	30	15
11.	Macan Kumbang	10	4	10	5	10	3
12.	Kebun Bunga	20	14	20	30	20	8
13.	Balayuda	10	9	10	2	10	17
14.	Seduduk Putih	10	3	10	5	10	27
<b>Total</b>		<b>200</b>	<b>136</b>	<b>200</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>161</b>

Sumber : PT PGN (Persero) Tbk SBU 1 JBB Area Palembang, 2014

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa target yang ditentukan PGN Palembang belum dapat terealisasi dengan baik. Banyak usaha yang telah dilakukan perusahaan ini untuk pencapaian target tersebut, namun masih belum dapat terealisasikan, usaha yang dilakukan tentunya haruslah sesuai dengan harapan perusahaan.

Secara umum penyebab tidak tercapainya target pelanggan gas bumi PGN Palembang disebabkan oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal meliputi kurangnya sosialisasi (kegiatan promosi) ke pada masyarakat, pegawai yang bertugas mencari pelanggan adalah petugas bagian instalator, jadi beban tugas pegawai tersebut bertambah,

tingkat pendidikan pegawai bagian pencari pelanggan masih rendah, sehingga petugas tersebut tidak memiliki kemampuan dan pengalaman yang memadai di dalam membujuk dan mengajak masyarakat untuk berlangganan gas bumi pada perusahaan ini, serta kurangnya pengawasan oleh pimpinan.

Sedangkan faktor eksternal yaitu masih banyak masyarakat yang belum mengetahui keberadaan perusahaan ini, daya beli masyarakat yang tidak memadai, wilayah pendistribusian gas bumi masih terbatas pada daerah-daerah tertentu yang sudah tersedia jaringan pipa gas bumi, serta kebijakan perluasan wilayah jaringan pipa gas bumi yang masih terbatas.

Pada dasarnya kebutuhan masyarakat akan gas bumi sebagai bahan bakar, akan terus meningkat, apalagi mengingat gas yang bertabung harganya selalu meningkat, hal ini seharusnya menjadi pembahasan tersendiri bagi PGN Palembang, apalagi pada saat ini PGN sudah memiliki saingan dari anak perusahaan Pertamina, yaitu PT. Petrogas dan Pemkot Palembang, yang juga menjual gas bumi.

PGN Palembang dalam hal ini perlu mengupayakan dalam menawarkan gas bumi kepada masyarakat Palembang khususnya, dan bila perlu Sumatera Selatan pada umumnya, selain itu PGN Palembang juga perlu mengupayakan untuk mencari tahu penyebab menurunnya penjualan, sehingga target pelanggan belum bisa tercapai, serta mencari tahu faktor-faktor yang menyebabkan belum tercapainya target pelanggan tersebut, dampak belum tercapainya target pelanggan terhadap tujuan perusahaan, dan upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi belum tercapainya target pelanggan tersebut.

Pantauan terhadap pencapaian target pelanggan sangat penting bagi PGN Palembang untuk meningkatkan laba dan perkembangan PGN Palembang itu sendiri, sehingga dapat terus berlanjut serta dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan gas bumi, terutama masyarakat kota Palembang. Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul **Analisis Faktor-faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Pelanggan Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Gas Bumi pada PT PGN (Persero) Tbk SBU1 JBB Area Palembang (Studi Kasus Pelanggan Rumah Tangga).**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan tidak tercapainya target pelanggan untuk meningkatkan volume penjualan gas bumi pada PGN Palembang ?
2. Upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan PGN Palembang, di dalam meningkatkan target pelanggan untuk meningkatkan volume penjualan gas buminya ?.

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan yang dicapai dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target pelanggan dalam rangka meningkatkan volume penjualan gas bumi PGN Palembang.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya-upaya yang dilakukan PGN Palembang, di dalam meningkatkan target pelanggan dalam rangka meningkatkan volume penjualan gas buminya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan, dan pengalaman mengenai hal-hal yang berkenaan dengan pencapaian target pelanggan dipandang dari sisi Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), terutama pencapaian target pelanggan gas bumi yang dilakukan oleh PGN Palembang.

2. Bagi PGN Palembang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi, masukan dan bahan pertimbangan PGN Palembang, terutama upayanya di dalam mencapai target pelanggan gas bumi pada pelanggan rumah tangga.

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan bacaan dan literatur untuk penelitian dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya yang dilakukan M. Ali Akbar (2008), berjudul Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Retribusi Jasa Usaha Pasar Grosir atau Pertokoan di Kabupaten Musi Banyuasin. Rumusan masalah yang diangkat adalah faktor-faktor apa yang menyebabkan tidak tercapainya target retribusi jasa usaha pasar grosir atau pertokoan di Kabupaten Musi Banyuasin?. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan tidak tercapainya retribusi jasa usaha pasar grosir atau pertokoan di kabupaten Musi Banyuasin.

Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data adalah melalui wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian adalah faktor-faktor tidak tercapainya target retribusi jasa usaha pasar grosir atau pertokoan di Kabupaten Musi Banyuasin adalah penetapan target belum realistis, adanya kebocoran dan kelolosan, tidak adanya penjelasan mengenai klasifikasi sikap dari penyewa petak dan gedung.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan Wati (2012), berjudul Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Penerimaan Retribusi Daerah Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang. Rumusan masalah adalah faktor-faktor apa yang menyebabkan tidak tercapainya target penerimaan retribusi daerah pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang?.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan tidak tercapainya target penerimaan Retribusi Daerah pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik analisis data adalah wawancara dan dokumentasi.

Hasil penelitian adalah faktor-faktor tidak tercapainya target retribusi Daerah pada Dispenda Kota Palembang disebabkan oleh faktor internal yaitu penetapan target penerimaan retribusi terlalu tinggi, rencana dan penyusunan program kerja yang tidak efektif, kurangnya kebijakan teknik, pemberian bimbingan, dan pembinaan serta koordinasi teknik bidang pemungutan PAD, kurang optimalnya pelaksanaan teknik administrasi dan perencanaan, pelaksanaan, pengkajian, pengawasan dan pengendalian evaluasi serta pengembangan pemungutan pendapatan daerah atau retribusi daerah yang tidak berjalan dengan baik. Faktor eksternal yaitu fasilitas retribusi yang tidak digunakan sepenuhnya oleh masyarakat, kurangnya pemantauan langsung ke lokasi, pemerintah daerah tidak menciptakan sumber-sumber penghasilan dan kurangnya kerja sama dari pihak-pihak yang terkait.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian M. Ali Akbar (2008) dan Wati (2012), adalah sama-sama menganalisis faktor-faktor penyebab tidak tercapainya target. Perbedaannya adalah pada objek penelitian, M. Ali Akbar (2008) meneliti pada Retribusi Jasa Usaha Pasar Grosir atau Pertokoan di Kab. Musi Banyuasin, Wati (2012) meneliti pada Retribusi Daerah Dispenda Kota Palembang, penelitian ini meneliti pada Gas Bumi PT. PGN (Persero), Tbk SBU1 JBB Area Palembang

## **B. Landasan Teori**

### **1. Sistem Pengendalian Manajemen**

#### **a. Pengertian Sistem Pengendalian manajemen**

Menurut Robert dkk (2012:18), pengendalian manajemen adalah satu dari tiga fungsi perencanaan dan pengendalian, dua diantaranya adalah formulasi strategi, yaitu proses mengidentifikasi ancaman dan kesempatan yang sebagian besar tidak sistematis dan memutuskan suatu strategi baru sebagai wujud responnya.

Menurut Mulyadi (2010:34), pengendalian manajemen merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Menurut Edy Sukarno (2009:7), sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem terintegrasi antara proses, strategi, pemrograman, penganggaran, pertanggungjawaban akuntansi, yang hakikatnya untuk membantu orang dalam menjalankan organisasi atau perusahaan agar hasilnya optimal.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka pengendalian manajemen adalah suatu formulasi strategi yang terintegrasi dan sistematis antara proses, strategi, pemrograman, penganggaran, dan pertanggungjawaban akuntansi untuk mencapai tujuan perusahaan agar hasilnya optimal.

## **b. Ciri-ciri Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Edy Sukarno (2009:8), sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa ciri penting, antara lain sebagai berikut:

- 1) Sistem pengendalian manajemen digunakan untuk mengendalikan seluruh organisasi, termasuk pengendalian terhadap seluruh sumber daya (*resources*) yang digunakan, baik manusia, alat-alat dan teknologi, maupun hasil yang diperoleh organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi dapat berjalan lancar.
- 2) Pengendalian manajemen bertolak dari strategi dan teknik evaluasi yang berintegrasi dan menyeluruh, serta kurang bersifat perhitungan yang pasti dalam mengevaluasi sesuatu.
- 3) Pengendalian manajemen lebih berorientasi pada manusia, karena pengendalian manajemen lebih ditujukan untuk membantu manager mencapai strategi organisasi dan bukan untuk memperbaiki detail catatan.

Selanjutnya menurut Edy Sukarno (2009:8), dalam pengendalian manajemen, peranan pertimbangan-pertimbangan psikologis lebih dominan. Berdasarkan ciri-ciri tersebut di atas, dapat diketahui bahwa tugas terpenting dari manajemen melalui pengendalian manajemen adalah berusaha mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### c. Proses Pengendalian Manajemen

Menurut Robert (2012:21), proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi. Pengendalian manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses sebagai berikut:

#### 1) Pemrograman (*Programming*)

Pada tahap ini perusahaan menentukan program-program yang akan dilaksanakan dan memperkirakan sumber daya yang akan alokasikan untuk setiap program yang telah ditentukan.

#### 2) Penganggaran (*Budgeting*)

Pada tahap penganggaran ini program direncanakan secara terinci, dinyatakan dalam satu moneter untuk suatu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran ini berdasarkan pada kumpulan anggaran-anggaran dari pusat pertanggungjawaban.

#### 3) Operasi dan Akuntansi (*Operating and Accounting*)

Pada tahap ini dilaksanakan pencatatan mengenai berbagai sumber daya yang digunakan dan penerimaan-penerimaan yang dihasilkan. Catatan dan biaya-biaya tersebut digolongkan sesuai dengan program yang telah ditetapkan pada pusat-pusat pertanggungjawabnya.

#### 4) Laporan dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

Tahap ini paling penting karena menutup suatu siklus dari proses pengendalian manajemen agar data untuk proses pertanggungjawaban akuntansi dapat dikumpulkan. Analisis laporan manajemen antara lain dapat berupa:

- a) Perlu tidaknya strategi perusahaan diperiksa kembali.
- b) Perlu tidaknya dilakukan penghapusan, penambahan, atau perubahan program di tahun yang akan datang.
- c) Dari analisis penyimpangan dapat disimpulkan perlunya diadakan perubahan anggaran, apabila sudah tidak realistis.
- d) Dari laporan-laporan dapat diambil kesimpulan perlu adanya perbaikan-perbaikan untuk masalah yang tidak dapat diantisipasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (2010:37), pengendalian manajemen melibatkan hubungan antara atasan dan bawahan. Proses pengendalian manajemen meliputi:

##### 1) Perencanaan Strategi

Adalah Proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka mengimplementasikan strategi dan menaksirkan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.

## 2) Penyusunan Anggaran

Adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi satu tahun serta menyatakan pendapat dan beban yang direncanakan untuk tahun ini. Kegunaan anggaran adalah sebagai berikut:

- a) Membantu mengkoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- b) Menunggaskan tanggungjawab kepada manajer, meng-otorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
- c) Memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

## 3) Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggungjawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban.

## 4) Evaluasi kinerja

Merupakan kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen yaitu menilai kinerja manajer pusat pertanggung-jawaban.

#### **d. Merancang Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Robert (2012:26), untuk membuat sebuah sistem pengendalian manajemen, terlebih dulu harus mengetahui tujuan organisasi. Penyusun sistem pengendalian manajemen dapat menggolongkan subjek pengendalian manajemen menjadi tiga bagian sebagai berikut:

- 1) Mempertimbangkan pola-pola otonomi yang digunakan oleh organisasi untuk mempengaruhi perilaku para manajer ke arah pencapaian tujuan organisasi. Bagian ini meliputi identifikasi mengenai:
  - a) Iklim yang menentukan perilaku manajer, misalnya gaya para manajer dan filosofi organisasi yang sangat mempengaruhi otonomi manajerial dan sistem pengendalian. Dalam menyusun sistem pengendalian, pola tersebut dianggap sebagai sesuatu yang sudah ditentukan.
  - b) Perancangan sistem selanjutnya memulai tugasnya dengan mengidentifikasikan tujuan, strategi, dan kebijakan yang sudah ditentukan melalui proses perencanaan strategi.
- 2) Menyusun secara lengkap rancangan struktur pengendalian manajemen. Atas dasar tujuan, strategi dan kebijaksanaan yang telah ditentukan selanjutnya penyusun sistem pengendalian manajemen menyusun secara lengkap rancangan struktur pengendalian manajemen. Rancangan tersebut meliputi:

- a) Keputusan pembentukan pertanggungjawaban unit-unit dalam organisasi untuk menjaga sumber-sumber organisasi.
  - b) Sistem pengukuran prestasi yang digunakan untuk mengevaluasi pusat pertanggungjawaban. Penentuan intensif dan ganjaran untuk memotivasi perilaku para manajer pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian tujuan.
- 3) Menyusun proses pengendalian manajemen yang sifatnya berulang-ulang. Proses pengendalian manajemen biasanya didukung oleh sistem informasi formal. Jika sistemnya benar, dapat menjamin hubungan struktur dan proses pengendalian manajemen. Proses pengendalian yang berulang-ulang ini disusun untuk tujuan pengolahan informasi yang dapat:
- a) Menterjemahkan tujuan menyeluruh organisasi menjadi tujuan-tujuan berbagai sub-unit atau pusat pertanggung-jawaban organisasi.
  - b) Peka terhadap perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi tujuan dan strategi.
  - c) Membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan prestasi yang diinginkan.
  - d) Membuat tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam rangka pencapaian tujuan.

## **2. Target Pelanggan**

### **a. Pengertian Target**

Menurut Kamus besar Bahasa Indonesia (2010:1404), target adalah sasaran atau batas ketentuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Menurut Fandy Tjiptono (2011:65), target adalah sasaran yang telah ditetapkan untuk dicapai dengan suatu perencanaan. Menurut Mulyadi (2010:191), target adalah kegiatan menentukan sasaran, yaitu tindakan memilih satu atau lebih sasaran untuk dicapai.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa target adalah kegiatan menentukan sasaran atau batas ketentuan untuk dicapai dengan suatu perencanaan.

### **b. Pengertian Pelanggan**

Menurut Fandy Tjiptono (2011:109), pelanggan adalah orang-orang yang kegiatannya membeli dan menggunakan suatu produk, secara terus menerus. Menurut Dharmesta (2009:121), pelanggan adalah seseorang yang beberapa kali datang ke tempat yang sama untuk membeli suatu barang atau peralatan. Menurut Basu Swastha (2010:92), pelanggan adalah seseorang yang membina hubungan baik dengan orang lain khususnya produsen dalam bidang usaha.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelanggan adalah seseorang yang membina hubungan baik dengan produsen guna membeli dan menggunakan produk

- 1) Penjualan kredit, yaitu penjualan yang pembayaran dilakukan di kemudian hari dalam jangka waktu yang telah ditetapkan setelah barang diterima oleh *customer*.
- 2) Penjualan tunai, yaitu penjualan yang pembayarannya dilakukan secara langsung saat terjadinya transaksi.

### **c. Volume Penjualan**

Menurut Soemarsono (2010:273), volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai perusahaan dari hasil penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Menurut Mulyadi (2010:35), volume penjualan adalah barang yang terjual dalam bentuk uang untuk jangka waktu tertentu dan didalamnya mempunyai strategi pelayanan yang baik. Menurut Harahap (2009:119), volume penjualan merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya modal kerja maupun komponen-komponen modal kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa volume penjualan merupakan hasil akhir yang dicapai oleh perusahaan dalam bentuk uang untuk jangka waktu tertentu.

### **d. Anggaran Penjualan**

Menurut Mulyadi (2010:37), anggaran penjualan adalah anggaran yang menerangkan secara terperinci tentang penjualan perusahaan di masa datang, di mana didalamnya ada rencana tentang jenis barang, jumlah, harga, waktu serta tempat penjualan barang.

Menurut Harahap (2009:121), anggaran penjualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan rencana tertulis dan terperinci tentang penjualan perusahaan di masa datang yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual.

#### **e. Tujuan Anggaran Penjualan**

Menurut Mulyadi (2010:39), tujuan utama anggaran penjualan antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Mengurangi ketidakpastian di masa depan;
- 2) Memasukkan pertimbangan/keputusan manajemen dalam proses perencanaan;
- 3) Memberikan informasi dalam *profit planing control*;
- 4) Untuk mempermudah pengendalian penjualan.

#### **f. Manfaat Anggaran Penjualan**

Menurut Soemarsono (2010:273), anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya. Anggaran penjualan sering disebut dengan anggaran kunci.

Menurut Sahrudin (2011:37), secara umum semua anggaran termasuk anggaran penjualan, mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan

sebagai alat pengawasan kerja yang membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Secara khusus, anggaran penjualan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran penjualan harus disusun paling awal dari semua anggaran yang lain.

**g. Fungsi Anggaran Penjualan**

Menurut Niswonger (2009:361), fungsi dari anggaran penjualan dalam suatu perusahaan dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Anggaran penjualan terlebih dulu disusun, dibandingkan komponen-komponen anggaran lainnya. Kemudian tahap berikutnya segera dapat menyusun anggaran produksi untuk memenuhi jumlah barang jadi yang harus segera di produksi untuk memenuhi penjualan.
- 2) Anggaran penjualan sebagai alat koordinasi untuk memantau tugas divisi produksi agar tidak kehabisan persediaan barang jadi dan sebaliknya anggaran produksi memantau kebagian pembelian dan mengarahkan pelaksanaan divisi Pemasaran, sehingga terdapat keserasian dalam membentuk anggaran komprehensif
- 3) Anggaran penjualan berarti penetapan target-target penjualan atas setiap anatomi organisasi pemasaran yang dilakukan oleh para penjual, pengawas penjual dan manajer pemasaran. Pihak-pihak diatas perlu diorganisasikan sesuai dengan daerah pemasaran guna mencapai target penjualan yang tertera pada anggaran penjualan.

- 4) Anggaran penjualan sebagai alat pengawasan bagi manajemen. Keberhasilan suatu anggaran komprehensif dalam suatu perusahaan tergantung kepada keberhasilan anggaran penjualan. Sebaliknya dengan tersusun anggaran penjualan secara terperinci memungkinkan manajemen lebih gampang untuk menyusun anggaran lainnya adalah berpedoman kepada anggaran penjualan.

#### **h. Faktor yang Memengaruhi Anggaran Penjualan**

Menurut Sahmudin (2011:40), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggaran penjualan antara lain sebagai berikut:

- 1) Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan seperti:
  - a) Luas pasar, apakah bersifat local, regional, nasional, atau internasional;
  - b) Keadaan persaingan, apakah bersifat monopoli, oligopoli, atau bebas;
  - c) Keadaan konsumen, bagaimana selera konsumen, daya beli konsumen, apakah konsumen akhir atau konsumen industri.
- 2) Faktor keuangan (modal kerja) yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain mengenai kemampuan modal kerja mendukung pencapaian target jualan yang dianggarkan, seperti untuk; beli bahan baku, bayar upah, bayar promosi produk, dan lain-lain.
- 3) Faktor ekonomis yang perlu diperhatikan perusahaan antara lain dengan meningkatnya penjualan berarti meningkatkan laba (rentabilitas), atau sebaliknya.

- 4) Faktor teknis, yang perlu diperhatikan antara lain:
  - a) Kapasitas terpasang, seperti apakah mesin dan alat mampu memenuhi target jualan yang dianggarkan;
  - b) Apakah bahan baku dan tenaga kerja mudah dan murah.
- 5) Faktor kebijakan perusahaan seperti kebijakan membuat produk dengan kualitas nomor satu, sehingga kesempatan untuk menjual produk nomor dua dan nomor tiga menjadi tertutup.
- 6) Faktor perkembangan penduduk juga memengaruhi anggaran, misalnya peningkatan konsumsi susu, pakaian, atau mainan. Faktor kondisi politik, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan juga mempengaruhi penjualan, misalnya barang yang dijual apakah tidak bertentangan dengan sosial dan budaya masyarakat, apakah tidak mengganggu lingkungan.

#### **i. Tahap-tahap Peramalan Penjualan**

Menurut Mulyadi (2010:56), tahap-tahap peramalan penjualan dapat dibagi atas beberapa analisa sebagai berikut:

##### **1) Analisa penjualan**

Analisa penjualan pada masa lalu, merupakan analisa bulanan, kuartalan, tahunan ataupun triwulan dan panca tahunan, yang berhubungan dengan analisa produk, daerah pemasaran, langganan maupun pesanan atas barang-barang. Analisa penjualan adalah suatu analisa tentang penjualan yang berhubungan erat dengan daerah pemasaran, produk, langganan, pesanan dan lain-lain.

## 2) Analisa pasar

Taksiran permintaan ataupun potensi penjualan, dengan cara menentukan porsi pasar suatu barang tertentu. Analisa pasar jangka panjang dan pendek diadakan melalui peramalan penjualan dengan mempelajari potensi permintaan. Selain itu beberapa segi yang perlu dianalisa dalam penelitian pemasaran antara lain adalah peramalan penjualan, cara-cara pemasaran, peranan reklame dan promosi, penentuan lokasi perusahaan, penelitian selera konsumen, analisa produk dan penentuan harga jual.

## 3) Analisa fungsi produksi

Analisa fungsi produksi merupakan kemampuan manajemen dalam pengalihan faktor-faktor produksi yang tersedia menjadi produksi sehingga tersedianya kuantitas penjualan tergantung kepada kuantitas produksi yang akan dihasilkan sesuai dengan faktor-faktor produksi yang tersedia.

### **j. Pengendalian Penjualan**

Menurut Harahap (2009:259), pengendalian penjualan meliputi analisis, penelaahan dan penelitian yang diharuskan terhadap kebijakan, prosedur, metode dan pelaksanaan yang sesungguhnya untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi.

### **k. Tujuan Pengendalian Penjualan**

Selanjutnya menurut Harahap (2009:260), tujuan pengendalian penjualan adalah untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi.

### **l. Dampak Tidak Tercapainya Target Penjualan**

Menurut Sahrudin (2011:182), dampak tidak tercapainya target penjualan diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi kinerja perusahaan akan menyebabkan pendapatan dari penjualan produk akan menurun. Pendapatan perusahaan yang rendah menyebabkan perusahaan kesulitan untuk membayar gaji pegawainya.
- 2) Bagi kinerja pemasaran dapat menyebabkan loyalitas dan kepuasan konsumen menurun dan tidak mampu mempertahankan konsumen, sehingga volume penjualan menurun.
- 3) Bagi pegawai menyebabkan penurunan gaji dan tidak mendapatkan insentif. Pemberian gaji dan insentif berdasarkan penjualan dari masing-masing individu, apabila penjualan rendah maka insentif yang diperoleh juga rendah.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2010:53), jenis penelitian dilihat dari tingkat eksplanasi, adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Deskriptif

Adalah penelitian terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih.

2. Penelitian Komparatif

Adalah penelitian yang bersifat membandingkan, atau berupa hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih.

3. Penelitian Asosiatif

Adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu untuk mengetahui faktor-faktor penyebab tidak tercapainya target pelanggan gas bumi pada PGN Palembang.

#### **B. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan di PT. PGN (Persero) Tbk SBU1-JBB Area Palembang yang beralamatkan di Jl. Merdeka No. 10 B Bukit Kecil Palembang.

### C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti bagaimana variabel diukur.

**Tabel III.1.**  
**Operasional Variabel**

No.	Variabel	Definisi Variabel	Indikator
1.	Faktor Internal	Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian target pelanggan yang berasal dari dalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sosialisasi (Promosi)</li> <li>- Beban tugas pegawai</li> <li>- Tingkat pendidikan pegawai</li> <li>- Kemampuan pegawai</li> <li>- Pengalaman pegawai.</li> <li>- Pengawasan operasional</li> <li>- Luas wilayah pendistribusian gas bumi</li> <li>- Ketersediaan jaringan</li> </ul>
2.	Faktor Eksternal	Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian target pelanggan yang berasal dari luar perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengetahuan masyarakat</li> <li>- Daya beli masyarakat</li> <li>- Batasan perluasan wilayah jaringan</li> </ul>

Sumber : Penulis, 2014

### D. Data yang Diperlukan

Menurut Sugiyono (2010:146) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi:

#### 1. Data Primer

Yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (tidak melalui perantara).

#### 2. Data Sekunder

Yaitu data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh orang lain).

Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dalam bentuk kuesioner dan wawancara kepada pegawai di lingkungan PGN Palembang. Data sekunder diperoleh dari artikel, jurnal, literatur, buku, maupun dari laporan yang dari PGN Palembang.

#### **E. Metode Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2010:202), dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Interview (wawancara), merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian.
2. Kuesioner (angket), merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.
3. Observasi (pengamatan), merupakan pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti.
4. Dokumentasi, merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara, dokumentasi dan kuisisioner. Wawancara dengan komunikasi langsung dengan manajemen dan pegawai yang bersangkutan. Dokumentasi dengan mengumpulkan tulisan berupa laporan serta dokumen

perusahaan yang telah tersedia berupa laporan jumlah penerimaan pelanggan gas bumi pada periode tahun 2010 sampai dengan periode tahun 2012.

Kuisisioner dengan memberikan berupa pertanyaan tertulis pertanyaan esai dan pilihan kepada pihak internal PGN Palembang dan pihak eksternal perusahaan (pelanggan).

## **F. Analisis Data dan Teknik Analisis**

### **1. Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2010:213), analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

#### **a. Analisis Kualitatif**

Yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data yang berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

#### **b. Analisis Kuantitatif**

Yaitu suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dan kualitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan pengujian dari hasil wawancara, kuisisioner dan data yang didapatkan dari PGN Palembang, kemudian hasil pengujian tersebut akan dijelaskan menggunakan kalimat-kalimat. Dengan kata lain, analisis kuantitatif terlebih dahulu dan kemudian dilanjutkan dengan analisis kualitatif.

## **2. Teknik Analisis**

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dengan cara menjelaskan keadaan objek yang diteliti dan membandingkan teori-teori dengan kenyataan yang terjadi pada PGN Palembang.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

###### **a. Profile PT. PGN (Persero), Tbk**

PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk pada awalnya bernama Firma L. J. N. Eindhoven & Co. Gravenhage yang didirikan pada tahun 1859. Kemudian, pada tahun 1950, saat diambil alih oleh Pemerintah Belanda, Perusahaan diberi nama NV. Netherland Indische Gaz Maatschapij (NV. NIGM). Pada tahun 1958, saat diambil alih oleh Pemerintah Republik Indonesia, nama perusahaan diganti menjadi Badan Pengambil Alih Perusahaan-Perusahaan Listrik dan Gas (BP3LG) yang kemudian beralih status menjadi BPU-PLN pada tahun 1961. Pada tanggal 13 Mei 1965, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19/1965, perusahaan ditetapkan sebagai Perusahaan Negara dan dikenal sebagai Perusahaan Negara Gas (PN. Gas).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 27 tahun 1984, PN. Gas diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum) dengan nama Perusahaan Umum Gas Negara. Setelah itu, status perusahaan diubah lagi menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas yang dimiliki oleh Negara (Persero) dan namanya berubah menjadi PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 37 tahun 1994 dan Akta

Pendirian Perusahaan No. 486 tanggal 30 Mei 1996 yang diaktakan oleh Notaris Adam Kasdarmaji, S.H. Akta Pendirian telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. C2-7729HT.01.01.Th.96. tanggal 31 Mei 1996 dan diumumkan dalam Lembaran Berita Negara Republik Indonesia No. 8508 Tambahan Berita Negara No. 80 tanggal 4 Oktober 1996.

Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, yang terakhir dengan Akta Notaris No. 57 dari Notaris Fathiah Helmi S.H., tanggal 17 April 2013, yang mengatur, antara lain, perubahan susunan Dewan Komisaris dan Direksi. Perubahan ini telah dilaporkan dan diterima oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dalam Surat Penerimaan No. AHU-AH.01.10-20152 tanggal 24 Mei 2013.

Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan dan Peraturan Pemerintah No. 37 tahun 1994, perusahaan bertujuan untuk melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan Pembangunan Nasional, khususnya di bidang pengembangan pemanfaatan gas bumi untuk kepentingan umum, serta penyediaan gas dalam jumlah dan mutu yang memadai untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dapat melaksanakan perencanaan, pembangunan, pengelolaan dan usaha hilir bidang gas bumi yang meliputi kegiatan pengolahan, pengangkutan,

penyimpanan dan niaga, perencanaan, pembangunan, pengembangan produksi, penyediaan, penyaluran dan distribusi gas buatan; atau usaha lain yang menunjang usaha di atas sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pada saat ini, usaha utama perusahaan adalah distribusi dan transmisi gas bumi ke pelanggan industri, komersial dan rumah tangga.

**b. Visi dan Misi PT. PGN (Persero), Tbk**

**1) Visi PT. PGN (Persero), Tbk**

Menjadi perusahaan energi kelas dunia di bidang pemanfaatan gas bumi.

**2) Misi PT. PGN (Persero), Tbk**

Meningkatkan nilai tambah perusahaan bagi pemangku kepentingan melalui:

- a) Penguatan bisnis inti di bidang transportasi, niaga gas bumi dan pengembangannya
- b) Pengembangan usaha pengolahan gas
- c) Pengembangan usaha jasa operasi, pemeliharaan dan keteknikan yang berkaitan dengan industri migas
- d) Profitisasi sumber daya dan aset perusahaan dengan mengembangkan usaha lainnya

**c. Budaya Kerja PT. PGN (Persero), Tbk**

Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai dan filosofi yang telah disepakati oleh seluruh elemen perusahaan sebagai landasan yang harus dikembangkan dan arah yang harus dituju untuk mencapai tujuan PGN. Budaya perusahaan PGN didefinisikan melalui lima nilai yang disingkat sebagai *ProCISE*, yang menggabungkan 10 perilaku kunci.

1) *Professionalism* (Profesionalisme)

Memiliki kompetensi yang tinggi untuk meraih hasil terbaik dan selalu bertanggung jawab atas semua keputusan dan tindakan.

2) *Continuous Improvement* (Penyempurnaan Terus Menerus)

Selalu berusaha meningkatkan kinerja melalui inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan.

3) *Integrity* (Integritas)

Jujur terhadap diri sendiri dan orang lain, etis dan konsisten dalam pikiran, ucapan dan perbuatan.

4) *Safety* (Keselamatan)

Memaksimalkan keselamatan kerja dan kesehatan melalui disiplin dan konsistensi, serta peduli terhadap lingkungan hidup dan kehidupan sosial.

5) *Excellent Service* (Pelayanan Prima)

Memberi kepuasan maksimal kepada konsumen internal dan eksternal dengan memberikan respons yang cepat, sikap proaktif, dan pelayanan terbaik.

**d. Lokasi PT. PGN (Persero), Tbk**

Kantor pusat perusahaan berkedudukan di Jl. K.H. Zainul Arifin No. 20, Jakarta. Untuk mencapai sasaran penjualan yang lebih responsif, Perusahaan membagi wilayah usaha menjadi empat Strategic Business Unit (SBU), terbagi dalam:

- 1) SBU Distribusi Wilayah I, mencakup Wilayah Jawa Bagian Barat sampai dengan Sumatera Selatan, yang terdiri dari penjualan dan layanan area Banten, Jakarta, Bogor, Bekasi, Lampung, Cilegon, Kerawang, Cirebon dan Palembang.
- 2) SBU Distribusi Wilayah II, mencakup Wilayah Jawa Bagian Timur, yang terdiri dari penjualan dan layanan area Surabaya, Sidoarjo-Mojokerto dan Pasuruan-Probolinggo.
- 3) SBU Distribusi Wilayah III, mencakup Wilayah Sumatera Utara dan Kepulauan Riau, yang terdiri dari penjualan dan layanan area Medan, Batam dan Pekanbaru.
- 4) SBU Transmisi Sumatera - Jawa, dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 024200.K/12/UT/2006 pada tanggal 18 Oktober 2006 sebagai unit bisnis operasi transmisi gas bumi perusahaan yang berkedudukan di Jakarta serta meliputi wilayah Sumatera - Jawa.

**e. Penawaran Umum Saham PT. PGN (Persero), Tbk**

Pada tanggal 5 Desember 2003, perusahaan memperoleh pernyataan efektif dari Badan Pengawas Pasar Modal untuk melakukan penawaran umum saham kepada masyarakat sebanyak 1.296.296.000 saham, yang terdiri dari 475.309.000 saham dari divestasi saham Pemerintah Republik Indonesia, pemegang saham Perusahaan dan 820.987.000 saham baru. Saham Perusahaan dicatatkan di Bursa Efek Indonesia pada tanggal 15 Desember 2003.

Berdasarkan Risalah Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang diadakan pada tanggal 13 Juni 2008 dan diaktakan dengan Akta Notaris No. 49 dari Notaris Fathiah Helmi, S.H., tanggal 13 Juni 2008, para pemegang saham menyetujui pemecahan nilai nominal saham Seri A Dwiwarna dan saham Seri B dari Rp500 per saham menjadi Rp100 per saham, sehingga jumlah saham Perusahaan meningkat dari 14 miliar saham menjadi 70 miliar saham dan jumlah saham ditempatkan dan disetor penuh yang semula sebesar 4.593.437.193 saham akan meningkat menjadi 22.967.185.965 saham.

Berdasarkan Risalah Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa yang diadakan pada tanggal 22 Desember 2008 dan diaktakan oleh Notaris Fathiah Helmi, S.H., dengan Akta No. 29, pemegang saham menyetujui untuk dilakukannya pembelian kembali saham Perusahaan (*buy back shares*) dengan alokasi dana untuk *buy back*

maksimal sebesar Rp. 450.000.000.000 yang diambil dari cadangan lain perusahaan.

Pada tanggal 24 Oktober 2008, perusahaan melakukan pembelian kembali atas saham yang telah beredar sebesar 1.850.000 lembar saham dengan harga pembelian senilai Rp. 1.350 per saham dengan nilai sebesar Rp. 2.501.246.250 termasuk biaya transaksi. Pada tanggal 31 Desember 2008, perusahaan menyajikan nilai saham yang diperoleh kembali sebesar Rp. 2.501.246.250 pada akun "Modal Saham Diperoleh Kembali" sebagai bagian dari ekuitas pada laporan posisi keuangan konsolidasian.

**f. Kinerja PT. PGN (Persero), Tbk**

Perusahaan melakukan pembangunan jaringan pipa transmisi gas Sumatera Selatan - Jawa Barat I dan II dengan kapasitas yang diharapkan pada saat proyek beroperasi secara penuh masing-masing sebesar 460 mmscfd dan 520 mmscfd (tidak diaudit).

Pendapatan dari distribusi gas bumi dan jasa transmisi gas bumi diakui pada saat gas telah didistribusikan atau dikirim kepada pelanggan berdasarkan pencatatan pada alat meter gas. Pendapatan jasa transmisi gas bumi diterima di muka disajikan sebagai bagian dari "Utang Lain-lain" pada laporan posisi keuangan konsolidasian dan diakui sebagai pendapatan pada saat gas telah dikirim kepada pelanggan.

Pendapatan penjualan minyak mentah dan gas bumi diakui berdasarkan kepemilikan entitas secara konsolidasi pada lapangan produksi (*metode entitlement*), ketika barang secara fisik dan risiko dan manfaat terkait telah berpindah kepada pembeli, yang secara umum adalah pada saat dimuat ke kapal atau truk, atau pada saat barang memasuki saluran pipa. Pendapatan dari jasa lainnya diakui pada saat jasa diserahkan atau secara signifikan diberikan dan manfaat jasa tersebut telah dinikmati oleh pelanggan.

Manajemen menentukan harga minyak berdasarkan kepada ekspektasi perkembangan pasar dan harga gas berdasarkan kepada kontrak penjualan gas bumi. Penurunan harga minyak di bawah US\$100 per barel mungkin dapat mengakibatkan penurunan nilai.

Pada tanggal 10 Juni 2005, perusahaan dan PT. Pertamina (Persero), Tbk menandatangani Perjanjian Penyaluran Gas melalui *East Java Gas Pipeline System* (EJGP), di mana Pertamina setuju memberikan jasa transportasi gas dari titik hubung antara pipa percabangan Maleo (*tie-in Maleo Spur*) sampai titik penyerahan. Perjanjian ini akan berakhir delapan tahun sejak tanggal mulai yang disepakati atau berakhirnya Perjanjian Penjualan Gas antara perusahaan dan *Madura Offshore PSC Contractors*, mana yang lebih dahulu.

Pada tanggal 11 Januari 2010, PT. Pertamina (Persero), Tbk, PT. Pertamina Gas (Pertagas) dan perusahaan menandatangani Perjanjian Novasi atas Perjanjian EJGP, di mana hak dan kewajiban Pertamina beralih ke Pertagas. Pada tanggal 23 Desember 2010, Pertagas dan Perusahaan menandatangani Amandemen Perjanjian Penyaluran Gas melalui *East Java Gas Pipeline System* (EJPG). Di mana kedua belah pihak setuju untuk menambah dan mengubah beberapa definisi, mengubah seluruh lampiran pada perjanjian sebelumnya, ketentuan alat ukur dan tarif gas yang terukur di titik pengiriman.

**g. Insentif Bagi Pegawai PT. PGN (Persero), Tbk**

Perusahaan mempunyai program asuransi pensiun untuk seluruh pegawai tetap yang memenuhi syarat, dengan PT Asuransi Jiwasraya (Persero) (AJ). Pembayaran premi awal sekaligus dan premi periodik ditentukan berdasarkan perhitungan secara periodik yang disetujui oleh Perusahaan dan AJ. Iuran dari pegawai adalah sebesar 2% dari gaji pokoknya ditambah sejumlah tunjangan tertentu. Selisih antara premi pertanggung dengan kontribusi pegawai ditanggung oleh perusahaan. Perusahaan juga menyediakan tambahan tunjangan kesehatan bagi para pensiunan pegawai berdasarkan perhitungan tertentu yang disetujui oleh perusahaan dan Yayasan Kesejahteraan Pegawai dan Pensiunan Gas Negara sebagai pengelola dana.

Sejak Februari 2009, perusahaan menyelenggarakan program iuran pasti untuk semua pegawai tetap yang memenuhi syarat. Perusahaan memberikan imbalan pasca kerja sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama yang dibandingkan dengan imbalan berdasarkan dan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13/2003 (UU No. 13/2003), mana yang lebih tinggi. Perusahaan juga memberikan imbalan jangka panjang lainnya.

#### **h. Penerapan Standar Akuntansi pada PT. PGN (Persero), Tbk**

Perusahaan menerapkan PSAK No. 55 (revisi 2011), “Instrumen Keuangan: Pengakuan dan Pengukuran” yang mengatur standar akuntansi dan pelaporan untuk transaksi derivatif dan aktivitas lindung nilai, yang mengharuskan setiap instrumen derivatif (termasuk instrumen derivatif melekat) diakui sebagai aset atau liabilitas berdasarkan nilai wajar setiap kontrak. Nilai wajar merupakan perhitungan nilai kini (*present value*) dengan menggunakan data dan asumsi yang berlaku umum.

Berdasarkan kriteria khusus untuk akuntansi lindung nilai pada PSAK No. 55 (revisi 2011), semua instrumen derivatif yang ada pada perusahaan tidak memenuhi persyaratan tersebut dan oleh karena itu tidak dikategorikan sebagai lindung nilai yang efektif untuk tujuan akuntansi. Perubahan atas nilai wajar instrumen derivatif dibebankan atau dikreditkan pada usaha tahun berjalan.

Berikut ini adalah beberapa standar akuntansi yang telah diterbitkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan (DSAK) yang dipandang relevan terhadap pelaporan keuangan Kelompok Usaha namun belum berlaku efektif untuk laporan keuangan tahun 2013:

- 1) PSAK No. 1 (2013): Penyajian Laporan Keuangan, yang diadopsi dari IAS 1, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini mengubah penyajian kelompok pos-pos dalam Penghasilan Komprehensif Lain. Pos-pos yang akan direklasifikasi ke laba rugi disajikan terpisah dari pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi.
- 2) PSAK No. 4 (2013): Laporan Keuangan Tersendiri, yang diadopsi dari IAS 4, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini hanya mengatur persyaratan akuntansi ketika entitas induk menyajikan laporan keuangan tersendiri sebagai informasi tambahan. Pengaturan akuntansi untuk laporan keuangan konsolidasian diatur dalam PSAK 65.
- 3) PSAK No. 15 (2013): Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama, yang diadopsi dari IAS 28, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini mengatur penerapan metode ekuitas pada investasi ventura bersama dan juga entitas asosiasi.
- 4) PSAK No. 24 (2013): Imbalan Kerja, yang diadopsi dari IAS 19, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini, antara lain, menghapus mekanisme koridor dan pengungkapan atas informasi liabilitas kontinjensi untuk menyederhanakan klarifikasi dan pengungkapan.

- 5) PSAK No. 65: Laporan Keuangan Konsolidasi, yang diadopsi dari IFRS 10, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini menggantikan porsi PSAK 4 (2009) yang mengenai pengaturan akuntansi untuk laporan keuangan konsolidasian, menetapkan prinsip penyusunan dan penyajian laporan keuangan konsolidasian ketika entitas mengendalikan satu atau lebih entitas lain.
- 6) PSAK No. 66: Pengaturan bersama, yang diadopsi dari IFRS 11, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini menggantikan PSAK 12 (2009) dan ISAK 12. PSAK ini menghapus opsi metode konsolidasi proporsional untuk mencatat bagian ventura bersama.
- 7) PSAK No. 67: Pengungkapan Kepentingan dalam Entitas Lain, yang diadopsi dari IFRS 12, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini mencakup pengungkapan yang diatur sebelumnya dalam PSAK 4 (2009), PSAK 12 (2009) dan PSAK 15 (2009). Pengungkapan ini terkait dengan kepentingan entitas dalam entitas-entitas lain.
- 8) PSAK No. 68: Pengukuran Nilai Wajar, yang diadopsi dari IFRS 13, berlaku efektif 1 Januari 2015. PSAK ini memberikan panduan tentang bagaimana pengukuran nilai wajar ketika nilai wajar disyaratkan atau diizinkan.
- 9) ISAK No. 27: Pengalihan Aset dari Pelanggan, yang diadopsi dari IFRIC 18, berlaku efektif 1 Januari 2014.

- 10) ISAK No. 28: Pengakhiran Liabilitas Keuangan dengan Instrumen Ekuitas, yang diadopsi dari IFRIC 19, berlaku efektif 1 Januari 2014 .

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada bagian ini penulis akan melakukan analisis faktor-faktor penyebab tidak tercapainya target pelanggan gas bumi PT PGN (Persero) Tbk SBU1 JBB Area Palembang (Studi Kasus Pelanggan Rumah Tangga). Gas bumi menjadi pilihan tepat di saat makin membengkaknya subsidi konsumsi energi. Dengan konsumsi gas bumi PGN yang ditargetkan mencapai lebih dari 150 MMscfd, target konsumsi gas bumi di wilayah Palembang diprediksi meningkat. Wacana pencabutan subsidi listrik untuk industri dengan prediksi tarif non subsidi sebesar 1360 per kWh, gas bumi menjadi salah satu pilihan utama untuk pembangkit listrik dengan kisaran harga listrik antara 850-950 per kWh dan PGN siap untuk melayani kebutuhan pembangkit swasta maupun pelanggan industri yang membutuhkan gas bumi untuk kebutuhan listriknya, serta pelanggan rumah tangga untuk kebutuhan memasak.

Seiring dengan naiknya harga gas elpiji, membuat sebagian besar masyarakat memikirkan untuk beralih pada pemakaian gas bumi. Keberadaan gas bumi ini memang sebelumnya kurang dikenal masyarakat, mulai dilirik karena memiliki harga jual yang lebih murah jika di banding dengan gas elpiji. Seiring dengan kebutuhan gas yang kini digunakan semua lapisan masyarakat, keberadaan gas bumi ini dinilai menjadi pasar yang besar bagi dunia bisnis.

Hanya saja, keterbatasan jaringan pipa gas bumi yang memang menjadi kendala, gas bumi tidak akan terserap jika jaringan pipa gas bumi tidak terbangun, sehingga tidak semua warga masyarakat bisa menikmatinya. PGN Palembang berupaya akan memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap kebutuhan gas bumi yang saat ini memang sangat diperlukan dan sebagai alternatif pengganti pemakaian gas elpiji.

Minat masyarakat untuk gas bumi dari PGN Palembang sangat tinggi, karena harga yang ditawarkan lebih rendah dari gas elpiji. Harga gas bumi yang ditawarkan oleh PGN Palembang sebesar Rp. 3.500 per meter kubik, atau setara dengan Rp. 2.900 per kg atau Rp. 8.700 per tiga kg, jauh lebih murah dibanding harga gas elpiji tiga kg. Harga gas bumi PGN Palembang ini tidak akan naik walaupun ada peningkatan harga elpiji milik Pertamina. Terakhir kenaikan harga yaitu lima tahun yang lalu.

PGN Palembang sudah melayani sekitar 5.374 pelanggan rumah tangga di wilayah Palembang dan diharapkan jumlahnya terus bertambah seiring dengan peningkatan jumlah jaringan pipa gas yang akan dibangun. PGN Palembang lebih terkonsentrasi untuk memberikan pelayanan gas bumi di perumahan baru, karena lebih mudah membangun infrastruktur bawah tanahnya, karena kalau perumahan lama, aspalnya sudah jadi, sehingga membutuhkan biaya yang besar untuk membangun jaringan pipa gas di daerah tersebut. Namun begitu, PGN Palembang tetap akan melayani kebutuhan pelanggan rumah tangga di perumahan lama yang sudah terdapat infrastruktur jaringan pipa gas dari PGN Palembang.

Sementara itu untuk pelanggan baru, PGN Palembang hanya mengenakan biaya penyambungan pipa dari depan rumah hingga ke dapur, senilai Rp.1.800.000 per 12 meter.

.Sampai saat ini PGN Palembang telah memiliki jaringan pipa gas sepanjang lebih dari 129 km yang berada di daerah Pakjo sepanjang 9,5 km; Dwikora sepanjang 6,5 km; Kampus sepanjang 6 km; Rusun sepanjang 3,5 km; Bougenvile sepanjang 11 km; Kelapa Indah sepanjang 12 km; Pemda sepanjang 4 km; Harapan sepanjang 16 km; Sako sepanjang 13 km; Sukarame sepanjang 14 km; Macan Kumbang sepanjang 6 km; Kebun Bunga sepanjang 14; Balayuda sepanjang 6 km; Seduduk Putih sepanjang 7,5 km.

PGN Palembang mempunyai sistem target yang diterapkan kepada bagian pelayanan pelanggan untuk mencari pelanggan rumah tangga di wilayah Palembang. Pada tahun 2013, PGN Palembang menargetkan akan menjual gas bumi kepada sebanyak 200 pelanggan dengan volume pemakaian gas sebesar 38 bbtud.

#### **1. Faktor-faktor Penyebab belum Tercapainya Target Pelanggan pada PGN Palembang.**

Setelah sebelumnya dijabarkan kondisi pelayanan jaringan gas bumi pada PGN Palembang, berikut ini akan dibahas faktor-faktor penyebab belum tercapainya target pelanggan pada PGN Palembang, baik faktor-faktor internal maupun eksternal sebagai berikut:

**a. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Target Pelanggan yang berasal dari Dalam Perusahaan.**

Faktor-faktor internal yang mempengaruhi pencapaian target pelanggan PGN Palembang, diantaranya faktor sosialisasi (promosi), beban tugas pegawai, tingkat pendidikan pegawai, kemampuan pegawai, pengalaman pegawai, dan pengawasan operasional.

**1) Sosialisasi (Promosi)**

Berdasarkan hasil pengamatan yang penulis lakukan pada PGN Palembang, penulis mendapatkan gambaran bahwa selama ini PGN Palembang hanya melakukan kegiatan promosi berupa pemasangan iklan di beberapa harian ibukota, seperti Sumatera Express, Sriwijaya Post, dan Sriwijaya Express, namun sayangnya kegiatan tersebut tidak dilakukan secara kontinyu, hanya sesekali saja.

Selanjutnya berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan pada beberapa pegawai PGN Palembang, penulis mendapatkan gambaran bahwa dalam menjalankan usahanya, PGN Palembang lebih berorientasi kepada instansi pemerintahan, pelanggan industri dan perusahaan swasta, sedangkan pelanggan rumah tangga hanyalah pelengkap saja. Oleh karena itu, PGN Palembang tidak begitu gencar mengadakan promosi, karena PGN Palembang merasa sudah memiliki langganan tetap, yaitu perusahaan-perusahaan tersebut di atas.

Bahkan salah satu manajer yang ada di PGN Palembang menyebutkan bahwa omzet terbesar PGN Palembang adalah dari perusahaan-perusahaan yang dimaksud, sedangkan dari pelanggan rumah tangga, omzetnya kecil sekali, sehingga lanjut manajer tersebut, PGN Palembang tidak begitu berharap banyak dari pelanggan rumah tangga tersebut.

Selain itu, manajer tersebut menyebutkan bahwa untuk promosi ke masyarakat umum, cukup melalui promosi dari mulut ke mulut (*mouth to mouth*), namun pada kenyataannya, setelah masyarakat mengetahui tentang keberadaan PGN Palembang sebagai penyedia gas bumi, dan mereka ingin mendaftarkan diri menjadi pelanggan, masyarakat tersebut mengalami kendala, karena di daerah mereka belum ada jaringan pipa gas bumi dari PGN Palembang.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat dijelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen pemasaran pada PGN Palembang belum berjalan dengan baik. Dalam konsep sistem pengendalian manajemen, seharusnya PGN Palembang juga harus menyiapkan anggaran untuk melakukan kegiatan promosi ataupun sosialisasi kepada pelanggan rumah tangga, tidak harus menganggarkan dalam jumlah besar, bisa saja PGN Palembang melakukan promosi, cukup dengan menyebarkan brosur kepada masyarakat umum, terutama pada masyarakat yang dilingkungannya sudah

dilalui jaringan pipa gas bumi. Di dalam brosur tersebut cukup diinformasikan tentang cara dan syarat pendaftaran, biaya pemasangan, serta harga yang harus dibayar oleh calon pelanggan setiap 1 kiloliternya.

Atau bisa juga dilakukan sosialisasi langsung ke rumah-rumah, terutama pada daerah yang sudah dilalui jaringan pipa gas bumi. Kegiatan sosialisasi seperti ini, tentulah tidak memakan biaya yang besar, sehingga tidak harus menyiapkan anggaran promosi yang besar.

Diharapkan dengan kegiatan promosi dan sosialisasi dengan menggunakan anggaran yang murah tersebut, maka akan dapat direalisasikan target pelanggan yang sudah ditetapkan oleh PGN Palembang. Selanjutnya anggaran dipandang perlu diidentifikasi dan diteliti lebih lanjut guna mengetahui apakah anggaran tersebut dapat mencapai efisiensi dalam pencapaian target pelanggan, oleh karena itu sebaiknya dikembangkan sistem pengendalian manajemen dalam kegiatan promosi dan sosialisasi, serta pengendalian anggarannya.

## **2) Beban Tugas Pegawai**

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan, penulis mendapatkan gambaran bahwa beban tugas pegawai pada PGN Palembang, cukup berat. Seperti contoh petugas bagian pencatatan

meter, diberi pekerjaan tambahan yaitu mencari pelanggan baru dan membantu pegawai bagian instalatur pemasangan jaringan pipa gas bumi ke rumah-rumah pelanggan baru. Selain itu bagian instalatur pemasangan jaringan pipa gas bumi juga dibebani dengan pekerjaan tambahan seperti yang diterima oleh bagian pencatatan meter, yaitu mencari pelanggan baru.

Begitu pula bagian administrasi juga diberi beban yang sama dengan bagian pencatatan meter dan bagian instalatur, tidak jarang bagian administrasi harus menggantikan bagian pencatatan meter, yang kebenaran sedang tidak masuk kerja. Bagian administrasi juga diwajibkan mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh bagian instalatur, serta diwajibkan pula untuk mencari pelanggan baru.

Berdasarkan penjabaran beban kerja pegawai pada PGN Palembang, dapat disimpulkan bahwa sistem pengendalian manajemen sumber daya manusia pada perusahaan ini masih belum berjalan dengan baik. Sistem pembagian tugas pada PGN Palembang belum melalui proses analisis jabatan, yaitu tidak berdasarkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Hal ini menjadi salah satu penyebab tidak tercapainya target pelanggan pada PGN Palembang, karena tidak ada bagian khusus yang menangani masalah pencarian pelanggan baru, selain

itu setiap bagian diwajibkan untuk mencari pelanggan baru, hal ini tentu menjadi masalah tersendiri, karena pegawai-pegawai tersebut memiliki tugas pokok, sedangkan dalam hal mencari pelanggan baru hanya dianggap sebagai tugas sampingan, lagipula dalam mencari pelanggan baru, pegawai-pegawai tersebut tidak diberi kompensasi, sehingga pegawai-pegawai tersebut malas untuk menjalankannya.

Berdasarkan konsep sistem pengendalian manajemen, seharusnya PGN Palembang membentuk bagian khusus yang berfungsi untuk mencari pelanggan baru, dan tidak membebankan tugas tersebut kepada bagian lain. Selain itu, PGN Palembang juga harus melakukan analisis jabatan, dengan merencanakan kebutuhan akan SDM yang nantinya akan menangani masalah pencarian pelanggan baru, melakukan peramalan berapa banyak pegawai yang dibutuhkan. Selanjutnya melakukan rekrutment, baik rekrutment internal, yaitu menempatkan pegawai-pegawai yang sudah ada ke dalam bagian pencarian pelanggan baru, maupun rekrutment eksternal, yaitu pegawai-pegawai baru dari luar perusahaan.

Dalam rekrutment ini, PGN harus mempertimbangkan tingkat pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki oleh calon pegawainya, selanjutnya harus memberikan pelatihan dan

pendidikan (diklat) khusus yang berkaitan dengan bidang pencarian pelanggan baru, serta memberikan kompensasi yang memadai.

Pembentukan bagian baru yang berfungsi untuk mencari pelanggan baru ini, harus pembiayaannya harus dianggarkan sama seperti anggaran untuk bagian lainnya, karena bagian ini tidak kalah pentingnya dengan bagian yang lainnya.

### **3) Tingkat Pendidikan Pegawai**

Tingkat pendidikan pegawai pada PGN Palembang, rata-rata masih setingkat Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMTA), sehingga di dalam menjalankan kegiatannya, selalu mengalami kendala-kendala, seperti pegawai bagian Administrasi, yang selalu bermasalah di dalam menyelesaikan urusan administrasi, karena kemampuan mereka yang kurang. Selain itu, pada saat pegawai Administrasi tersebut diminta untuk mencari pelanggan baru, pegawai-pegawai tersebut juga mengalami kesulitan, karena belum memiliki kemampuan untuk menjelaskan dan membujuk calon pelanggan untuk berlangganan pada perusahaan ini.

Begitu pula bagian pencatatan meteran, rata-rata juga masih berpendidikan SMTA, pada saat melakukan kegiatannya mencatat meteran gas bumi ke setiap rumah-rumah pelanggan, mungkin tidak memerlukan ketrampilan dan kemampuan khusus, namun pada saat pegawai tersebut diminta untuk mencari pelanggan baru,

pegawai-pegawai tersebut mengalami kesulitan, karena mereka tidak memiliki pengetahuan dalam hal menjelaskan dan membujuk calon pelanggan untuk berlangganan pada PGN Palembang.

Selanjutnya berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa pegawai PGN Palembang, penulis mendapatkan gambaran bahwa perusahaan ini tidak menyiapkan anggaran khusus untuk pegawainya yang ingin melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, jika ada pegawai yang ingin melanjutkan sekolah, maka pegawai tersebut harus mengeluarkan biaya sendiri. Kalaupun ada keringanan dari perusahaan, hanya sebatas dispensasi waktu kerja saja, misalnya pimpinan akan memberikan izin jika pegawai tersebut harus kuliah di waktu kerja, namun pada saat sedang ada pekerjaan yang penting, maka pegawai tidak diberi izin untuk kuliah.

Rendahnya tingkat pendidikan pegawai-pegawai tersebut di atas, mengakibatkan belum tercapainya target pelanggan pada perusahaan ini. Berdasarkan konsep sistem pengendalian manajemen, PGN Palembang harus memberikan kesempatan kepada pegawai-pegawainya untuk melakukan pengembangan diri, misalnya dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pegawai untuk mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, atau bila perlu memberikan beasiswa kepada pegawai yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

Pengembangan diri ini tentunya membutuhkan biaya yang tidak sedikit, oleh karena itu PGN Palembang juga harus mempertimbangkan anggaran untuk kegiatan tersebut. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa kegiatan pengembangan diri ini perlu, dalam rangka meningkatkan pengetahuan pegawai dalam melayani pelanggan dan calon pelanggannya, sekaligus dapat meningkatkan target pelanggannya.

#### **4) Kemampuan Pegawai**

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan, penulis mendapatkan gambaran bahwa masih banyak pegawai pada PGN Palembang yang belum memiliki kemampuan yang memadai, terutama dalam hal pelayanan administrasi dan mencari pelanggan baru. Selanjutnya berdasarkan wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa pegawai pada perusahaan ini, penulis mendapatkan penjelasan bahwa pada perusahaan ini jarang sekali diadakan pendidikan dan pelatihan (diklat), terutama diklat yang berkaitan dengan bidang pekerjaan mereka masing-masing.

Rendahnya kemampuan yang dimiliki oleh pegawai ini, mengakibatkan rendahnya pelayanan administrasi di perusahaan ini, sekaligus juga rendahnya kemampuan pegawai untuk mengajak dan membujuk calon pelanggan baru, untuk berlangganan gas bumi pada PGN Palembang, sehingga pegawai-pegawai tersebut

bukan saja tidak memiliki kemampuan akademis yang memadai, namun juga tidak memiliki ketrampilan khusus dalam bidang penjualan, terutama dalam hal melakukan presentasi kepada calon-calon pelanggan. Hal ini tentu berimbas pada rendahnya target pelanggan yang dicapai oleh perusahaan ini.

Sejalan dengan penjabaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penyebab belum tercapainya target pelanggan adalah karena pegawai bekerja kurang efektif, dikarenakan belum memiliki kemampuan yang baik untuk menawarkan pemasangan gas bumi kepada masyarakat.

Berdasarkan konsep sistem pengendalian manajemen, dapat dijelaskan bahwa PGN Palembang, tidak berusaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai-pegawainya. Seharusnya PGN Palembang menyadari bahwa kegiatan pengembangan diri ini, merupakan sesuatu yang penting yang harus dilakukan, mengingat dengan kegiatan diklat ini akan dapat meningkatkan kemampuan pegawai-pegawainya, terutama di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

Seperti halnya pengembangan diri, kegiatan diklat ini juga membutuhkan anggaran yang tidak sedikit, oleh karena itu menurut penulis, PGN Palembang harus menyiapkan anggaran khusus untuk mengadakan kegiatan diklat ini. Jika dibandingkan dengan

pengembangan diri, kegiatan diklat ini lebih mendesak, sehingga harus didahulukan.

#### **5) Pengalaman Pegawai**

Selain tingkat pendidikan dan kemampuan yang kurang memadai, ternyata belum tercapainya target pelanggan juga disebabkan oleh kurang pengalaman yang dimiliki oleh pegawai di dalam menjalankan tugas-tugasnya, terutama di dalam menawarkan pemasangan baru gas bumi kepada calon pelanggan. Hal ini penulis penulis dapat dari hasil survey dan wawancara yang penulis pada beberapa pegawai yang ada di PGN Palembang.

Berdasarkan hasil survey yang penulis lakukan, dapat dijelaskan bahwa pada saat memaparkan informasi yang berkaitan dengan pemasangan baru gas bumi kepada calon pelanggan, pegawai banyak yang tidak berpengalaman, seperti contoh pada saat pegawai ditanya oleh calon pelanggan, “Bagaimana jika terjadi kerusakan pada saat pemakaian gas bumi tersebut, siapa yang harus bertanggung jawab”, pada saat itu, pegawai tersebut agak kebingungan untuk menjawabnya. Hal ini menggambarkan bahwa sebenarnya pegawai tersebut belum berpengalaman, baik di dalam menghadapi calon pelanggan, maupun pengalaman yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya sendiri.

Dikarenakan pegawai tersebut kurang mampu menjelaskan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pemasangan baru gas bumi tersebut kepada calon pelanggan, membuat calon pelanggan kurang tertarik untuk memasang gas bumi di rumah mereka. Selain itu, pegawai juga kurang berpengalaman di dalam menyakinkan calon pelanggan, bahwa pemasangan gas bumi tersebut tidak berbahaya, karena banyak masyarakat berasumsi bahwa pemasangan gas bumi tersebut berbahaya, karena dapat mengakibatkan ledakan dan kebakaran.

Jika pegawai yang bersangkutan sudah berpengalaman, tentu hal itu akan sangat mudah untuk dinetralisir, pegawai dapat menjelaskan secara rinci, cara menghindari terjadinya ledakan, dan menanggulangi terjadinya kebocoran yang dapat mengakibatkan kebakaran, serta hal-hal lainnya yang berkaitan dengan bahaya-bahaya yang dimaksud.

Dikarenakan kurangnya pengalaman dari masing-masing pegawai dalam bidang menawarkan gas bumi kepada calon pelanggan, kurang berpengalaman dalam menyakinkan calon pelanggan dalam menghadapi kemungkinan terjadinya ledakan dan kebakaran, mengakibatkan tidak tercapainya target pelanggan yang sudah ditetapkan oleh PGN Palembang.

Berdasarkan konsep sistem pengendalian manajemen, seharusnya PGN Palembang, menempatkan pegawai pada bidang pemasaran, yaitu menawarkan gas bumi kepada calon pegawai, adalah orang-orang yang sudah berpengalaman, selanjutnya untuk meningkatkan pengalamannya, sebaiknya pegawai-pegawai tersebut lebih sering diberi pengarahan dan pembinaan, misalnya dengan cara lebih sering mengadakan *briefing* atau melibatkan pegawai-pegawai muda kepada pegawai-pegawai yang sudah berpengalaman, sehingga pegawai-pegawai muda tersebut dapat menyerap pengalaman dari seniornya. Diharapkan dengan pengarahan dan pembinaan, serta pendampingan oleh pegawai-pegawai yang lebih senior, dapat meningkatkan target pelanggan.

Kegiatan pengarahan dan pembinaan, serta pendampingan oleh pegawai senior ini tentunya tidak membutuhkan anggaran yang tinggi, bahkan mungkin tidak membutuhkan anggaran sama sekali. Jadi sebaiknya PGN Palembang dapat menerapkan hal ini.

#### **6) Pengawasan Operasional**

Selanjutnya dari hasil observasi dan wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa pegawai pada PGN Palembang, penulis mendapatkan gambaran bahwa di dalam menjalankan tugas-tugasnya, pegawai sangat jarang sekali dikontrol oleh atasannya. Hal ini penulis dapatkan pada saat penulis mengadakan

observasi di lapangan, pegawai yang melakukan tugasnya, bekerja sendiri-sendiri tanpa adanya pengawasan dari atasannya langsung. Sedangkan dari hasil wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa pegawai di lapangan, penulis mendapatkan gambaran bahwa “pimpinan mereka hanya menerima laporan saja di kantor, dan tidak pernah mengecek ke lapangan”.

Dalam konteks penelitian ini, penulis mendapatkan gambaran bahwa pegawai yang bertugas untuk mencari pelanggan baru, tidak pernah dikontrol oleh atasannya, sehingga pegawai-pegawai tersebut tidak begitu serius di dalam mencari pelanggan baru, akibatnya target pelanggan tidak tercapai.

Berdasarkan konsep sistem pengendalian manajemen, atasan seharusnya mengontrol langsung kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya, karena dengan begitu, bukan saja diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya sesuai dengan prosedur yang berlaku, namun juga diharapkan pegawai dapat bekerja sesuai dengan mekanisme dan jadwal pekerjaan yang sudah ditentukan, sekaligus menghindari adanya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin dilakukan oleh pegawai.

Dalam hal ini peningkatan pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap pegawainya, terutama pada pegawai yang bertugas mencari pelanggan baru, harus lebih ditingkatkan agar target yang telah ditentukan dapat tercapai.

**b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Target Pelanggan yang berasal dari Luar Perusahaan.**

Faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pencapaian target pelanggan pada PGN Palembang, diantaranya: pengetahuan masyarakat, daya beli masyarakat, luas wilayah pendistribusian gas bumi, ketersediaan jaringan, dan batasan perluasan wilayah jaringan.

**1) Pengetahuan Masyarakat**

Berdasarkan hasil kuesioner yang penulis sebarakan kepada masyarakat, penulis mendapatkan gambaran bahwa mayoritas masyarakat di kota Palembang, belum mengetahui keberadaan PGN Palembang, sebagai penyedia gas bumi. Selanjutnya dari hasil wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa ibu rumah tangga, penulis mendapatkan gambaran bahwa mereka belum pernah mendengar atau melihat langsung promosi atau sosialisasi yang dilakukan oleh PGN Palembang.

Jika dikaitkan dengan konsep pengendalian manajemen, seharusnya PGN Palembang terus melakukan promosi dan sosialisasi kepada masyarakat. Hal ini seperti yang telah penulis ungkapkan pada bagian sebelumnya bahwa PGN Palembang harus mengadakan kegiatan promosi dan sosialisai, dengan begitu diharapkan masyarakat lebih mengetahui keberadaan perusahaan ini, sekaligus menarik minat calon pelanggan untuk memasang jaringan gas bumi ke rumah mereka.

Oleh karena itu menurut penulis, salah satu cara yang paling tepat untuk memperkenalkan gas bumi kepada masyarakat umum adalah dengan melakukan promosi dan sosialisasi, sehingga bukan hanya diharapkan masyarakat mengetahui keberadaan perusahaan ini dan menarik minat calon pelanggan untuk memasang jaringan gas bumi, namun sekaligus dapat meningkatkan pencapaian realisasi pelanggan yang diharapkannya.

## **2) Daya Beli Masyarakat**

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang penulis lakukan kepada beberapa ibu rumah tangga yang ada di wilayah penelitian, penulis mendapatkan gambaran bahwa pada dasarnya daya beli masyarakat cukup tinggi, hal ini didapatkan dari hasil jawaban responden yang menganggap bahwa biaya pemasangan gas bumi tidak terlalu mahal, wajar-wajar saja, selanjutnya mereka tertarik dengan harganya yang relatif lebih murah daripada gas elpiji, serta tidak sedikit ibu-ibu rumah tangga yang berminat untuk memasang jaringan gas bumi ke rumah mereka.

Sejalan dengan hasil kuesioner dan wawancara tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya daya beli masyarakat di kota Palembang cukup tinggi, sehingga dapat disimpulkan bahwa belum tercapainya target pelanggan pada PGN Palembang, bukan disebabkan karena rendahnya daya beli masyarakat, namun lebih

disebabkan oleh faktor lainnya seperti kurangnya promosi dan sosialisasi yang dilakukan oleh PGN Palembang, luas pendistribusi gas bumi, ketidaktersediaan jaringan pada daerah-daerah tertentu, batasan perluasan wilayah jaringan.

### **3) Luas Wilayah Pendistribusian Gas Bumi**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara penulis terhadap beberapa pejabat yang ada di lingkungan PGN Palembang, penulis mendapatkan gambaran bahwa memang luas wilayah pendistribusian gas bumi di kota Palembang, masih terbatas pada daerah-daerah tertentu saja, hal ini disebabkan karena keterbatasan jaringan pipa gas bumi yang ada di wilayah kota Palembang.

Jaringan pipa gas bumi yang ada pada saat baru sekitar 129 km yang berada di daerah Pakjo sepanjang 9,5 km; Dwikora sepanjang 6,5 km; Kampus sepanjang 6 km; Rusun sepanjang 3,5 km; Bougenvile sepanjang 11 km; Kelapa Indah sepanjang 12 km; Pemda sepanjang 4 km; Harapan sepanjang 16 km; Sako sepanjang 13 km; Sukarame sepanjang 14 km; Macan Kumbang sepanjang 6 km; Kebun Bunga sepanjang 14; Balayuda sepanjang 6 km; Seduduk Putih sepanjang 7,5 km.

Selain itu, pelanggan tetap PGN Palembang kebanyakan dari kalangan industri, pemerintahan, maupun perusahaan swasta, sedangkan untuk pelanggan rumah tangga tidak terlalu banyak, oleh karena itu, menurut penulis sebaiknya PGN Palembang juga mempertimbangkan pelanggan rumah tangga, karena yang membutuhkan bahan bakar gas bumi, bukan hanya industri besar, pemerintahan, maupun perusahaan swasta saja, tapi pelanggan rumah tangga juga membutuhkannya sebagai alternatif pengganti gas elpiji

#### **4) Ketersediaan Jaringan**

Ketersediaan jaringan ini, merupakan masalah terbesar bagi PGN Palembang, karena untuk menambah jaringan tidak bisa langsung dilakukan oleh kantor cabang, namun harus dari kantor pusat yang ada di Jakarta, hal ini mengingat untuk membangun jaringan baru, membutuhkan biaya yang sangat besar sekali, karena yang harus disiapkan bukan hanya jaringan pipanya saja namun infrastruktur yang lain juga harus dipenuhi.

Biasanya penambahan jaringan pipa gas bumi ini, melalui tender yang sangat alot, karena termasuk proyek yang tidak kecil. Oleh karena itu, kantor cabang tidak dapat berbuat banyak, yang punya kebijakan untuk membangun jaringan pipa gas bumi baru adalah pada kantor pusat di Jakarta.

### **5) Batasan Perluasan Wilayah Jaringan**

Seperti halnya pada ketersediaan jaringan, batasan perluasan wilayah jaringan juga sangat ditentukan oleh kantor pusat di Jakarta, kantor cabang hanya mengusulkan saja, wilayah-wilayah mana saja yang akan diperluas jaringan pipa gas buminya. Setelah usulan tersebut masuk ke kantor pusat di Jakarta, maka akan dilakukan survey lanjutan oleh surveyor dari kantor pusat Jakarta, setelah sebelumnya dilakukan survey oleh surveyor dari PGN Palembang.

Namun untuk terealisasinya perluasan jaringan pipa gas bumi baru tersebut, akan sangat tergantung pada anggaran yang dimiliki oleh kantor pusat, belum ada perluasan jaringan pipa gas bumi di kota Palembang yang cukup berarti, jika ditinjau dari sisi pencapaian target, tentulah ini merupakan kendala utama yang menyebabkan belum tercapainya target pelanggan gas bumi di PGN Palembang. Namun PGN Palembang tidak dapat berbuat banyak terhadap hal ini.

### **2. Upaya-upaya yang Dilakukan PGN Palembang, di dalam Meningkatkan Target Pelanggan.**

Dalam upaya menyalurkan gas bumi di wilayah Palembang, PGN Palembang secara aktif terus mengembangkan infrastruktur gas bumi sepanjang lebih dari 58 km di tahun 2013 dan akan terus meningkat dengan perkembangan dunia usaha baru-baru ini. Jaringan infrastruktur ini

merupakan program percepatan untuk mengalirkan gas bumi ke wilayah-wilayah baru yang membutuhkan energi ramah lingkungan.

Untuk meningkatkan pemanfaatan gas bumi, PGN Palembang perlu memperluas pemanfaatan gas bumi dengan meningkatkan jaringan infrastruktur ke wilayah-wilayah baru. Dengan komitmen ini, sampai bulan Desember 2012, PGN Palembang telah melakukan percepatan penyerapan ke pelanggan dengan tercapainya pemasangan pipa gas bumi ke 161 pelanggan di wilayah Palembang dengan volume maksimum sebesar 38 bbtud, yang terdiri dari daerah Pakjo sebanyak 4 pelanggan, Dwikora sebanyak 16 pelanggan, Kampus sebanyak 8 pelanggan, Rusun sebanyak 4 pelanggan, Bougenvile sebanyak 14 pelanggan, Kelapa Indah sebanyak 5 pelanggan, Pemda sebanyak 5 pelanggan, Harapan sebanyak 16 pelanggan, Sako sebanyak 19 pelanggan, Sukarame sebanyak 15 pelanggan, Macan Kumbang sebanyak 3 pelanggan, Kebun Bunga sebanyak 8 pelanggan, Balayuda sebanyak 17 pelanggan, dan Seduduk Putih sebanyak 27 pelanggan.

Kondisi ini akan terus ditingkatkan sampai akhir tahun agar pemanfaatan gas bumi di Palembang dapat semakin meningkat. PGN Palembang siap untuk melayani permintaan tambahan penyaluran gas bumi ke pelanggan rumah tangga.

PGN Palembang juga siap untuk bersinergi dengan seluruh kepentingan dan pemain bisnis gas bumi untuk mensinergikan tiga faktor terpenting dalam pemanfaatan gas bumi yaitu ketersediaan pasokan,

pembangunan infrastruktur yang terencana dan kesiapan pasar dalam penyerapan gas bumi. Sesuai dengan amanat pemerintah kota Palembang bahwa sumber daya alam di Palembang termasuk gas bumi harus dimanfaatkan sebesar-besarnya bagi kepentingan masyarakat Palembang, maka sudah seharusnya ketiga komponen tersebut harus menjadi perhatian semua pihak agar pemanfaatan gas bumi tidak terkendala.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian di atas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Beban tugas pegawai pada PGN Palembang cukup berat, yaitu petugas bagian pencatatan meter dan bagian administrasi diberi pekerjaan tambahan yaitu mencari pelanggan baru dan membantu pegawai bagian instalatur pemasangan jaringan pipa gas bumi ke rumah-rumah pelanggan baru. Bagian instalatur juga harus mencari pelanggan baru.
2. Tingkat pendidikan pegawai pada PGN Palembang, rata-rata masih setingkat Sekolah Menengah Tingkat Atas (SMTA), sehingga di dalam menjalankan kegiatannya, selalu mengalami kendala-kendala.
3. Masih banyak pegawai pada PGN Palembang yang belum memiliki kemampuan yang memadai, terutama dalam hal pelayanan administrasi dan mencari pelanggan baru.
4. Masih banyak pegawai yang belum berpengalaman, baik di dalam menghadapi calon pelanggan, maupun pengalaman yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya sendiri.
5. Di dalam menjalankan tugas-tugasnya, pegawai PGN Palembang sangat jarang sekali dikontrol oleh atasannya, dan pimpinan mereka hanya menerima laporan saja di kantor, dan tidak pernah mengecek ke lapangan.

## B. Saran

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan simpulan di atas, maka ada beberapa saran yang mungkin berguna bagi PGN Palembang, dalam mencapai target pelanggannya, antara lain sebagai berikut:

1. Seharusnya PGN Palembang harus menyiapkan anggaran untuk melakukan kegiatan promosi ataupun sosialisasi, tidak harus menganggarkan dalam jumlah besar, misalnya cukup dengan menyebarkan brosur atau sosialisasi langsung ke rumah-rumah.
2. Seharusnya PGN Palembang membentuk bagian khusus yang berfungsi untuk mencari pelanggan baru, dan tidak membebankan tugas tersebut kepada bagian lain.
3. Seharusnya PGN Palembang memberikan kesempatan kepada pegawai-pegawainya untuk melakukan pengembangan diri, misalnya dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya atau memberikan beasiswa kepada pegawai yang berprestasi untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.
4. Seharusnya PGN Palembang dapat meningkatkan kemampuan pegawai-pegawainya, terutama di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dan sekaligus PGN Palembang harus menyiapkan anggaran khusus untuk mengadakan kegiatan diklat dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai-pegawainya.

5. Seharusnya PGN Palembang menempatkan pegawai yang sudah berpengalaman pada bidang pemasaran, selanjutnya untuk meningkatkan pengalamannya, sebaiknya pegawai-pegawai tersebut lebih sering diberi pengarahan dan pembinaan atau melibatkan pegawai-pegawai muda kepada pegawai-pegawai yang sudah berpengalaman, sehingga pegawai-pegawai muda tersebut dapat menyerap pengalaman dari seniornya.
6. Pimpinan pada PGN Palembang seharusnya mengontrol langsung kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya, sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya sesuai dengan prosedur yang berlaku, pegawai dapat bekerja sesuai dengan mekanisme dan jadwal pekerjaan yang sudah ditentukan, sekaligus menghindari adanya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin dilakukan oleh pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Basu Swastha. 2010. **Manajemen Pemasaran, Konsep Dasar dan Strategi**. Penerbit Rajawali Press. Jakarta.
- Dharmesta. 2009. **Strategi dan Program Pemasaran**. Penerbit PT Andi Offset. Yogyakarta.
- Edy Sukarno. 2009. **Sistem Pengendalian Manajemen: Prosedur dan Implementasi**. Salemba Empat. Jakarta.
- Fandy Tjiptono. 2011. **Pemasaran Jasa**. Penerbit Bayu Media. Malang.
- Harahap, Sofyan Safri. 2009. **Teori Akuntansi**. PT. Raja Grafindo Perseda. Jakarta.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 1999. **Standar Akuntansi Keuangan**. Buku Dua. Salemba Empat. Jakarta.
- Kamus besar Bahasa Indonesia. 2010.
- Mulyadi. 2010. **Sistem Akuntansi**. Edisi Ketiga. Cetakan Keempat. Salemba Empat. Jakarta.
- Niswonger, C. Rollin, 2009. **Prinsip-Prinsip Akuntansi**. Edisi Ketujuhbelas. Erlangga. Jakarta.
- Robert N, Jhon Dearden, dan Vijay. 2012. **Management Controller System**. Seventh Edition. Richard D Irwin INC.
- Sahmuddin. 2011. **Penganggaran**. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Soemarsono, S.R. 2010. **Akuntansi: Suatu Pengantar**. Edisi Kelima. Cetakan IV. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Untuk Bisnis dan Ekonomi**. Penerbit PT. Erlangga. Jakarta.
-

- M. Ali Akbar. 2008. **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Retribusi Jasa Usaha Pasar Grosir atau Pertokoan Di Kabupaten Musi Banyuasin**. Skripsi tidak diterbitkan. Palembang: Program Studi Akuntansi. Universitas Muhammadiyah Palembang.
- Wati. 2012. **Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Penerimaan Retribusi Daerah pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Palembang**. Skripsi tidak Diterbitkan. Palembang: Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Palembang.



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

## FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN	IZIN PENYELENGGARA	AKREDITASI	GRADE
JURUSAN MANAJEMEN (S1)	: No. 3619/D/T/K-II/2010	No. 018/BAN-PT/Ak-XI/S1/VIII/2008	(B)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)	: No. 3620/D/T/K-II/2010	No. 044/BAN-PT/Ak-XI/S1/VIII/2011	(B)
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)	: No. 3377/D/T/K-II/2009	No. 005/BAN-PT/Ak-XI/S1/VIII/2010	(B)

Alamat : Jalan Jendral Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Facsimile 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari/Tanggal : Sabtu/05 April 2014  
 Waktu : 18:30 WIB  
 Nama : Evan Agus Pantri  
 Nim : 222010309. M  
 Jurusan : Akuntansi  
 Bidang Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen  
 Judul : Analisis Faktor-Faktor Penyebab Tidak Tercapainya Target Pelanggan Untuk Meningkatkan Volume Penjualan Gas Bumi Pada PT. PGN (Persero) Tbk. SBU1 JBB Area Palembang

TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING DAN DIPERKENANKAN UNTUK MENGUKUTI WISUDA

NO.	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Rosalina Ghazali, SE, Ak, M.si	Pembimbing	17/2014	
2	Rosalina Ghazali, SE, Ak, M.si	Ketua Penguji	17/Mei	
3	Mizan, SE, M.si, Ak, CA	Ang. Penguji I	17/Mei-2014	
4	Nina Sabrina, SE, M.Si	Ang. Penguji II	13/Mei-2014	

Palembang, April 2014

An. Dekan  
Ketua Prodi Akuntansi

Rosalina Ghazali, SE, Ak, M.Si  
 NIDN/NBM: 0228115802/1021961



Nomor : 018800.S/HM.01.03/SBU1PLB2014  
Sifat : Segera  
Lampiran : -  
Hal : Surat Keterangan

Palembang, 26 Februari 2014

Yang Terhormat :  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang

Menindaklanjuti Surat Dekan Fakultas Ekonomi Muhammadiyah Palembang Nomor : 09/G-17/FE-UMP/B.C/2014 tanggal 18 Februari 2014 perihal Mohon Bantuan Data, maka dengan ini menyatakan bahwa :

Nama : Evan Agus Pantri  
NIM : 22.2010.309 M  
Jurusan : Akuntansi

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan pengambilan data di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU I JBB - Area Palembang.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

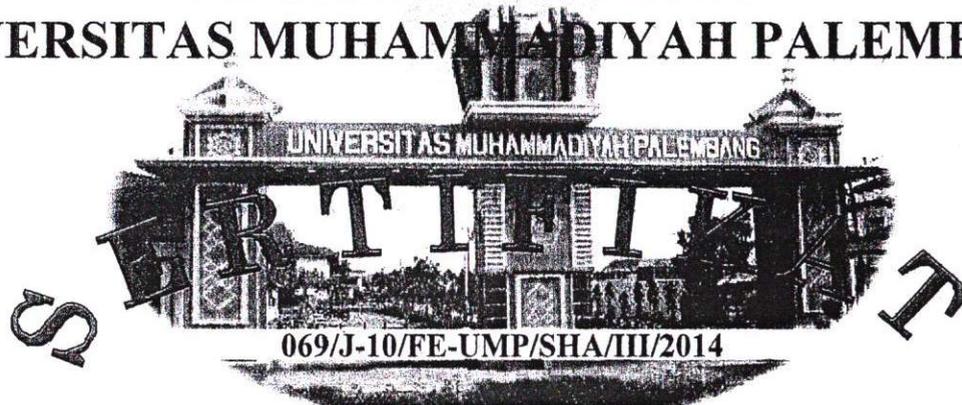
Manager Area Palembang



Kusnasrawan Nugroho Santoso



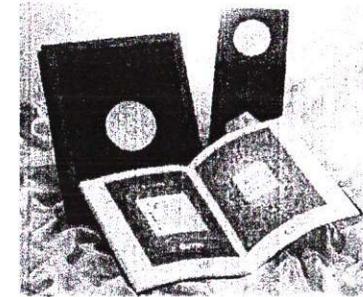
# FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : EVAN AGUS PANTRI  
NIM : 222010309.M  
JURUSAN : Akuntansi



Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an  
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang  
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 22 Maret 2014

*Unggul dan Islami*



an. Dekan  
Wakil Dekan IV

Drs. Antoni, M.H.I.

# SURAT KETERANGAN TELAH MENGIKUTI TES TOEFL

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya ujian komprehensif di Fakultas Ekonomi UMP, maka mahasiswa dengan nama di bawah ini telah mengikuti tes TOEFL, untuk diperbolehkan sementara mendaftar pada ujian tersebut, yaitu :

NO	NAME	STUDENT NUMBER
1	EVAN AGUS PANTRI	22 2010 309 M

Palembang, 20 Maret 2014



NB : (Surat keterangan ini dilaporkan asli / Cap ASLI, tidak boleh difotokopi dan hanya berlaku sampai dengan Bulan Maret 2014)



PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**

STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI



**PIAGAM**

No.252/H-4/PPKKN/UMP/IX/2013

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang  
menerangkan bahwa :

Nama : Evan Agus Pantri  
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2010 309. M  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Akuntansi  
Tempat Tgl. Lahir : Belitang, 15-08-1990

Telah mengikuti Kullah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-5 yang dilaksanakan dari tanggal  
16 Juli sampai dengan 29 Agustus 2013 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Pipa Reja  
Kecamatan : Kemuning  
Kota/Kabupaten : Palembang  
Dengan Nilai : ( B )



Merigetahui  
Rektor

H. M. Idris, S.E., M.Si.



Palembang, 02 September 2013  
Ketua Lembaga Penelitian dan  
Pengabdian kepada Masyarakat

Ir. Alimanan Nasir, M.Si.

## **BIODATA PENULIS**

Nama : **EVAN AGUS PANTRI**  
Tempat/tanggal lahir : Belitang, 15 Agustus 1990  
Alamat : Jl. Sidodadi, BK 09 Belitang OKU Timur Sum Sel  
No. HP : 0812 8485 5570  
Email : [evanaguspantri@ymail.com](mailto:evanaguspantri@ymail.com)  
Nama Orang Tua :  
    Ayah : **PALWI, HS**  
    Ibu : **ROSDIANA**  
Alamat Orang Tua : Jl. Sidodadi Bk 09 Belitang OKU Timur Sum Sel

Palembang, Maret 2014

Penulis,

**Evan Agus Pantri**