



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

**USULAN PERANCANGAN STRATEGY MAP
DAN BALANCED SCORECARD PADA
PT PERTAMINA (PERSERO)**

DIAJUKAN OLEH :

**RIZA UMARY
6604533807**

T
25775

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2008

PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS INDONESIA



TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Riza Umary
Nomor Mahasiswa : 6604533807
Konsentrasi : Strategi Keuangan
Judul Karya Akhir : Usulan Perancangan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard*
Pada PT Pertamina (Persero)

09 JAN 2009
Tanggal : Ketua Program Studi
Magister Akuntansi


: Setio Anggoro Dewo, Ph.D.

09 JAN 2009
Tanggal : Pembimbing Karya Akhir : Dr. Lindawati Gani

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas segala rahmat dan lindungan-Nya Karya Akhir ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Karya Akhir yang berjudul "*Usulan Perancangan Strategy Map dan Balanced Scorecard pada PT Pertamina (Persero)*" ini merupakan rangkaian tugas akhir yang harus disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan jenjang pendidikan S2 pada Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia.

Dalam penulisan Karya Akhir ini saya mendapatkan bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga tercinta: Bapak Abdul Anan, Ibu Warni Hurif serta adik-adik tersayang Radhin, Fauzan, Farrih dan Rifka.
2. Ibu Dr. Lindawati Gani selaku Dosen Pembimbing. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas semua saran dan bimbingannya dalam penulisan Karya Akhir ini.
3. Bapak Setio Anggoro Dewo, Ph.D. selaku Ketua Program Magister Akuntansi.
4. Seluruh staf pengajar serta para pegawai administrasi Program Magister Akuntansi UI.
5. Sahabat-sahabat Magister Akuntansi UI 2005 Sore.
6. Semua pihak-pihak lain yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Akhir kata, semoga Karya Akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua, Amien.

Jakarta, December 2007

Riza Umary

ABSTRAKSI

Dalam lingkungan yang terus berubah, manajemen perusahaan perlu mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan mereka. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melipatgandakan kinerja akan mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Perjalanan menuju masa depan yang lebih kompetitif, padat teknologi, dan ditentukan oleh kapabilitas tidak dapat dicapai semata-mata melalui pemantauan dan pengendalian berbagai ukuran kinerja masa lalu.

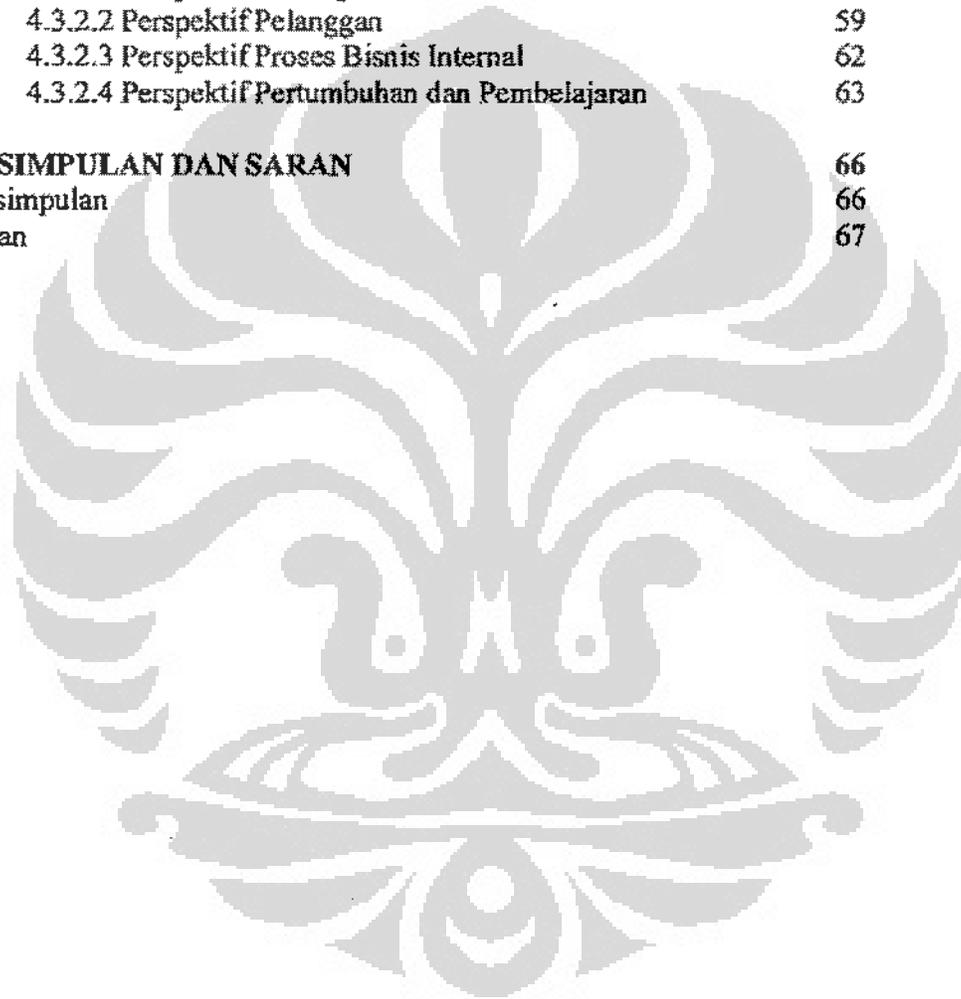
Kelemahan utama yang sering muncul dalam sistem manajemen yang digunakan adalah tidak adanya sinkronisasi dari setiap lini usaha dan hanya bersifat reaktif terhadap pesaing. Terkadang perusahaan mengabaikan visi dan misi yang sudah dibangun hanya untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek dan tidak membangun fundamental untuk bersaing di masa yang akan datang. Untuk mengatasi kelemahan tersebut diusulkan penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan di PT. Pertamina (Persero) menghasilkan kenyataan bahwa perusahaan tersebut belum menerapkan *Balanced scorecard* dalam melakukan pengukuran kinerjanya. Penelitian ini dilakukan bertujuan membantu PT. Pertamina (Persero) untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja manajemen yang telah diterapkan saat ini. Dengan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* yang telah dirancang diharapkan dapat diterapkan di Pertamina sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen perusahaan.

DAFTAR ISI

	Halaman
Kata Pengantar	i
Abstraksi	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Definisi Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Lingkup Permasalahan	4
1.5 Kegiatan Penelitian	4
1.5 Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	6
2.1 Pentingnya Pengukuran Kinerja	6
2.2 Perkembangan Balanced Scorecard	8
2.3 Definisi Balanced Scorecard	9
2.3.1 Perspektif Finansial	10
2.3.2 Perspektif Pelanggan	11
2.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	12
2.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	13
2.4 Pemetaan Strategy (Strategy Map)	14
2.4.1 Prinsip-prinsip Strategy Map	16
2.5 Balanced Scorecard Berdasarkan Strategi Map	19
2.6 Pengelolaan Strategi Menuju Strategy Fokus Organisation	20
2.6.1 Translate The Strategy to Operational Terms	22
2.6.2 Align The Organization to The Strategy	23
2.6.3 Make Strategy Everyone's Everyday Job	24
2.6.4 Make Strategy A Continual Process	26
2.6.5 Mobilize Change Through Executive Leadership	28
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	29
3.1 Sejarah Perusahaan	29
3.2 Kegiatan Penyediaan BBM	32
3.3 Wilayah Kerja Operasi Hulu	33
3.4 Struktur Organisasi Perusahaan	33
3.5 Perencanaan Stratejik Perusahaan	33
3.5.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan	33
3.5.2 Strategi Perusahaan	37
3.5.3 Bisnis Perusahaan	38
3.5.3.1 Usaha Hulu	38
3.5.3.2 Usaha Hilir	41
3.5.4 KPI/UKT Perusahaan	47

BAB IV ANALISA DAN PEMBAHASAN MASALAH	50
4.1 Analisa Visi dan Misi	50
4.2 Analisis SWOT	51
4.2.1 Analisis Internal Perusahaan	51
4.2.2 Analisis Eksternal Perusahaan	52
4.3 Perencanaan Strategy map dan Balanced Scorecard	53
4.3.1 Penyusunan Strategy Map	54
4.3.2 Balanced Scorecard	58
4.3.2.1 Perspektif Keuangan	58
4.3.2.2 Perspektif Pelanggan	59
4.3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	62
4.3.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	66
5.1 Kesimpulan	66
5.2 Saran	67



DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Fundamental Variables of Quality Measurement	7
Gambar 2.2	Balanced Scorecard Framework	10
Gambar 2.3	Measuring Strategic Financial Themes	11
Gambar 2.4	The Customer Perspective – Core Measures	12
Gambar 2.5	The Internal-Business Process Perspective-The Generic Value Chain Model	13
Gambar 2.6	The Learning and Growth Measurement Framework Core Measurement	14
Gambar 2.7	The Principle of Strategy-Focused Organization	22
Gambar 2.8	Spectrum of Corporate Synergies	24
Gambar 2.9	Personal Balanced Scorecard	26
Gambar 2.10	Linking Strategy to Budget in a Step-Down Procedure	27

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak (*sustainable*) di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien. Pertumbuhan bisnis yang kompleks dan *turbulence* ini mendorong setiap perusahaan untuk dapat cepat beradaptasi dan berusaha meningkatkan daya saing. Setiap perusahaan berusaha untuk dapat mencapai tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi sehingga produk yang dihasilkan mempunyai keunggulan kompetisi di pasar global. Akibat dari persaingan antar perusahaan, produk-produk yang beredar di pasar secara otomatis harus lebih atraktif baik dalam segi mutu, harga jual maupun pelayanan.

Dalam pasar global ini, konsumen akan semakin kritis dalam membeli produk yang beredar. Pada umumnya konsumen mempertimbangkan beberapa kriteria yang mendasari keinginan dan pemikiran mereka untuk membeli, yaitu kualitas terbaik, harga termurah, *delivery services* yang tepat, fleksibilitas terhadap permintaan konsumen dan layanan purna jual. Menghadapi situasi ini, setiap perusahaan akan berusaha untuk menghasilkan produk sesuai dengan keinginan konsumen tersebut. Persaingan antar perusahaan menjadi demikian ketat, sehingga perusahaan yang mempunyai keunggulan kompetitif dan strategi yang tepat dalam hal produksi, manajemen dan pemasaran akan mampu bertahan hidup dan tumbuh di masa yang akan datang.

Tingkat persaingan yang semakin ketat di pasar juga menuntut setiap perusahaan untuk membangun visi dan misi agar mereka memiliki arah dan tujuan yang tepat di masa yang akan datang. Dari visi dan misi ini akan dirumuskan ke dalam strategi, yang selanjutnya akan dijabarkan menjadi target dan sasaran

kerja di setiap lini usaha. Dengan demikian setiap target dan sasaran kerja yang diterapkan akan saling terkait dan saling mendukung untuk terlaksananya strategi yang pada akhirnya akan tercapai visi dan misi perusahaan. Seringkali pengukuran kinerja perusahaan hanya melihat pada perspektif finansial, yang mencerminkan profitabilitas jangka pendek dan mengabaikan perspektif lainnya yang sebetulnya dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan kinerja jangka panjang. Untuk mendukung terlaksananya target dan sasaran kerja yang saling terkait dan mendukung tujuan perusahaan, maka perusahaan memerlukan suatu sistem manajemen yang memperhatikan aspek pengendalian dan mampu mengukur kinerja di setiap langkah yang diambil perusahaan sehingga tercapai tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang perusahaan.

Dalam lingkungan yang terus berubah, manajemen perusahaan perlu mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan mereka. Perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melipatgandakan kinerja akan mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Mulyadi, 2001:54). Perjalanan menuju masa depan yang lebih kompetitif, padat teknologi dan ditentukan oleh kapabilitas tidak dapat dicapai semata-mata melalui pemantauan dan pengendalian berbagai ukuran kinerja masa lalu.

Kelemahan utama yang sering muncul dalam sistem manajemen yang digunakan adalah tidak adanya sinkronisasi dari setiap lini usaha dan hanya bersifat reaktif terhadap pesaing. Terkadang perusahaan mengabaikan visi dan misi yang sudah dibangun hanya untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek dan tidak membangun fundamental untuk bersaing di masa yang akan datang.

Secara umum, tujuan perusahaan adalah untuk berhasil dan tetap tumbuh dalam persaingan di abad informasi. Oleh karena itu perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Tujuan tersebut dapat tercapai bila perusahaan dalam menilai kinerja perusahaannya tidak hanya diukur dari aspek

keuangan saja. Ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif, serta ukuran finansial hanya menceritakan sebagian tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan jangka panjang.

1.2 Definisi Permasalahan

Saat ini sistem pengukuran kinerja manajemen yang diterapkan di PT. Pertamina (Persero) menggunakan ukuran-ukuran dalam *Key Performance Indicator* dan mengandalkan sifat reaktif terhadap kondisi lingkungan usaha. Strategi yang dikembangkan di perusahaan belum mampu menjamin konsistensi proses produksi dan hasil produksi, dan sering terjadi *reoccurrence problem* sebagai akibat kurang efektifnya *Corrective and Preventive Action (CAPA)* yang dilakukan oleh perusahaan.

Dengan kondisi diatas, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang mengsinkronisasi setiap strategi yang diambil di setiap departemen perusahaan sehingga tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan dapat tercapai.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan bertujuan membantu PT. Pertamina (Persero) untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja manajemen yang diterapkan saat ini. Analisa SWOT juga akan dilakukan untuk mengetahui faktor eksternal dan internal perusahaan, sehingga akan didapatkan alasan yang kuat untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja manajemen di masa yang akan datang. Hasil evaluasi tersebut akan digunakan sebagai dasar perancangan sistem pengukuran kinerja manajemen dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Dari hasil perancangan tersebut diharapkan manajemen dapat melakukan pengukuran kinerja secara terstruktur dan efektif terhadap langkah-langkah yang diambil perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.4 Lingkup Permasalahan

Dalam penyusunan karya akhir ini, lingkup permasalahan dibatasi pada evaluasi sistem pengukuran kinerja manajemen di PT. Pertamina (Persero).

1.5 Kegiatan Penelitian

Penulisan karya akhir ini bersifat deskriptif-analitis yang merupakan studi kasus di PT. Pertamina (Persero). Adapun pengumpulan data dan kegiatan penelitian dilakukan sebagai berikut:

1. Melakukan riset kepustakaan untuk mendalami teori-teori yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard*.
2. Melakukan observasi dan penelitian secara langsung di PT. Pertamina (Persero) untuk mendapatkan gambaran umum kegiatan bisnis dan operasi perusahaan.
3. Melakukan pengumpulan data awal dengan melalui penelitian secara langsung dan wawancara dengan pihak manajemen PT. Pertamina (Persero).

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang pemilihan judul, definisi permasalahan, tujuan penelitian, lingkup permasalahan, kegiatan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II: Landasan Teori

Bab ini berisi dasar-dasar teori *Balanced Scorecard* dan manajemen strategi yang diambil dari studi literatur dan kepustakaan. Dasar-dasar teori ini berguna untuk mendasari evaluasi sistem pengukuran kinerja manajemen dan perancangan *Balanced Scorecard* di PT. Pertamina (Persero).

BAB III: Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi sekilas sejarah perusahaan, visi, misi, struktur organisasi, jenis produk, pemasaran, SDM, lingkungan industri perusahaan dan sistem penilaian kinerja perusahaan.

BAB IV: Analisis dan Hasil Penelitian

Bab ini berisi tentang evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan serta memberikan rekomendasi hasil perancangan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan proses bisnis PT. Pertamina (Persero).

BAB V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil evaluasi permasalahan dan saran perbaikan terhadap sistem pengukuran kinerja PT. Pertamina (Persero) dengan harapan hasil evaluasi ini dapat bermanfaat secara maksimal terhadap pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pentingnya Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal penting bagi setiap organisasi. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat, kinerja sebuah organisasi harus secara sadar dimonitor secara terus-menerus agar tetap bisa memantau perusahaan berjalan sesuai rencana dan mempunyai keunggulan kompetitif terhadap para pesaing.

Paul R. Niven dalam bukunya *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results* (2002), mengutip perkataan William Thompson (Lord Kelvin), 1824-1907, *"When you can measure what you are speaking about, and express it in numbers, you know something about it; but when you cannot measure it, when you cannot express it in numbers, your knowledge is of a meager and unsatisfactory kind."*

Niven juga menyebutkan dalam bukunya tersebut mengapa metodologi *Balanced Scorecard* diterima secara universal, sebagai berikut:

*"Two fundamental business issues have been greatly enhanced as a result of the Balanced Scorecard: the problem of effective organizational performance measurement and the critical issue of successful strategy implementation."*¹

Selain itu, menurut Anderson dan Clancy (1991) pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk melakukan identifikasi atas hal-hal yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

*"...feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections in future planning and controlling activities."*²

Sementara Lynch dan Cross (1993) secara lebih luas mengungkapkan manfaat dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik sebagai berikut:³

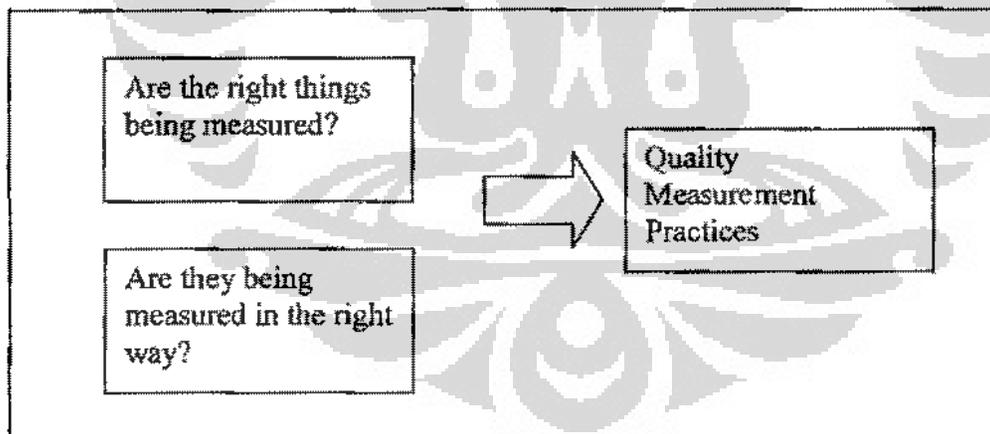
¹ Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance*. New York: John Wiley & Sons, 2002, hal.4

² Anderson, K. Lane dan Donald K. Clancy. *Cost Accounting*. Homewood: Richard D. Irwin, 1991

- a. *Track performance against customer expectations, thus bringing the company closer to its customers and making everyone in the company involved in satisfaction of customer.*
- b. *Serve as the links in the chain of internal customers and suppliers. They turn department rivalries into cross-functional teams that work on common goals.*
- c. *Identify waste in its various guises – delays, defects, mistakes and surplus-and lead to reduction of waste.*
- d. *Make fuzzy strategic objectives concrete, thus accelerating the rate at which organization learn.*
- e. *Build consensus for change by rewarding the right behaviour.*

Agar pengukuran bisa berkualitas dalam arti bisa menggambarkan situasi yang sesungguhnya, ada dua hal penting yang harus dipenuhi yaitu 1) obyek (jenis kerja) yang diukur harus benar sesuai dengan tujuan pengukuran dan 2) cara mengukurnya juga harus benar, sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.1

Gambar 2.1: Fundamental Variables of Quality Measurement



Sumber: Neely, Adams, Kennerley, *The Performance Prism*, 2002, hal. 77.

³ Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross. *Performance Measurement System: Handbook of Cost Management*. New York: Warren Gorham Lamont, 1993

Dalam organisasi bisnis maupun organisasi nirlaba, jenis kinerja yang benar adalah yang sesuai dengan strategi perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard*, yang dalam perkembangannya terakhirnya (Kaplan & Norton, *Strategy Maps*, 2004) sangat menekankan adanya keselarasan strategi mulai dari tingkatan yang paling tinggi hingga ke karyawan pada tingkat yang paling rendah, semakin banyak dipakai. Pada tahun 1999 saja, menurut survei yang diadakan oleh *Bain & Company* tidak kurang separuh perusahaan Fortune 1000 menggunakannya.

2.2 Perkembangan Balanced Scorecard

Konsep *Balanced Scorecard* pada awalnya diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990. Esensinya adalah adanya keyakinan bahwa pengukuran kinerja satu organisasi tidak hanya dilihat dari sisi keuangannya saja namun terlebih pada sisi non keuangannya. Keberhasilan kinerja yang terukur dari aspek non finansial sangat diperlukan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, yang pada akhirnya akan mendukung pada keberhasilan kinerja finansial perusahaan.

Pada awalnya Kaplan dan Norton menggunakan konsep *balanced scorecard* sebagai *performance measurement system* untuk membantu para eksekutif, dengan konsep baru yang seimbang, mengukur kinerja perusahaan mereka. Pada perkembangannya ternyata konsep ini berevolusi menjadi *strategic performance management system* dan digunakan oleh para eksekutif untuk membantu melakukan eksekusi terhadap strategi baru perusahaan, yang hal ini pada awalnya tidak disadari oleh Kaplan dan Norton. Oleh karena itu, Kaplan dan Norton menegaskan bahwa urutan dari ketiga komponen kunci untuk suksesnya eksekusi sebuah strategi adalah 1) pemetaan strategi (*Strategy Map*), 2) pengukuran kinerja (*The Balanced Scorecard*) dan 3) Pengelolaan strategi (*Strategy Focused Organization*). Atau secara singkat urutannya adalah: *describe*, lalu *measure* kemudian *manage*.

2.3 Definisi *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* merupakan:⁴

"...a set of measures that gives to managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization's innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial performance."

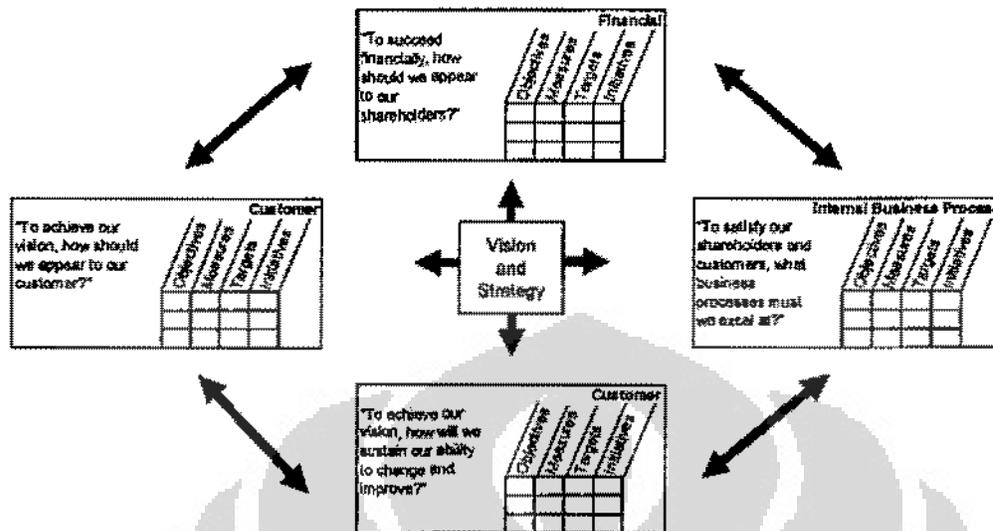
Kata "*Balance*" di dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk menekankan adanya keseimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu:

- a. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
- b. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.
- c. Keseimbangan antara unsur objektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektifitas yaitu pengukuran pemicu kerja yang membutuhkan pertimbangan.

Konsep *Balanced Scorecard* mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Konsep *Balanced Scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan dari visi dan strategi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara terus-menerus. Bagaimana kaitan antara masing-masing perspektif dengan visi dan strategi diilustrasikan dalam gambar *Balanced Scorecard Framework*.

⁴ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Massachusetts, Harvard Business School Press, 1996, hlm. 71

Gambar 2.2 Balanced Scorecard Framework



Sumber: Kaplan, Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996, hal. 9

Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja yang komprehensif bagi para eksekutif dengan menjabarkan tujuan-tujuan strategis perusahaan dalam beberapa himpunan penilaian kinerja yang terkait secara logis satu sama lain, yang dijabarkan ke dalam empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.3.1 Perspektif Finansial

Hal pertama yang harus dilakukan oleh suatu organisasi untuk melakukan pengukuran kinerja khususnya kinerja finansial adalah mendeteksi tahap perkembangan industri yang dimilikinya. Ada tiga tahap perkembangan industri yang lebih lanjut disebutkan oleh Kaplan, yaitu: *growth*, *sustain* dan *harvest*.

Masing-masing tahap yang ada dalam perkembangan industri tersebut akan membutuhkan strategi yang berbeda-beda pula. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga tema strategis yang dapat digunakan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan atau kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu

organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Drivers untuk tujuan strategis finansial untuk ketiga tahap dan ketiga tema strategis dapat dilihat pada gambar 2.3 *Measuring Strategic Financial Themes*.

Gambar 2.3 Measuring Strategic Financial Themes.

		Strategic Themes		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services and customers	Revenue/Employee	Investment (percentage of sales) R&D (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customer and product line profitability	Cost versus competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital ratios (cash-to-cash cycle) ROCE by key asset categories Asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customer	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Sumber : Kaplan, Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996 hal 52.

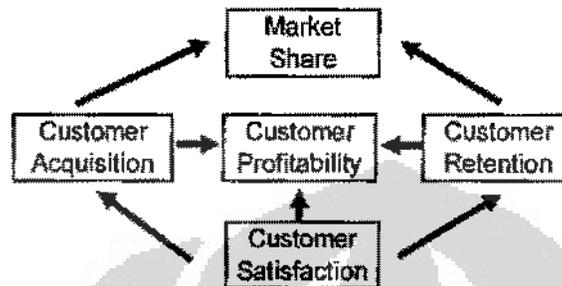
2.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, diidentifikasi bagaimana kondisi *customer* yang dimiliki oleh satu perusahaan dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan tersebut untuk bersaing dengan para pesaingnya. Segmen inilah yang selanjutnya akan menjadi sumber penghasilan bagi pencapaian tujuan finansial. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan *core customer outcome measures* mereka – *satisfaction, loyalty, retention, acquisition* dan *profitability* – terhadap target pelanggan dan segmen pasar.

Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengukur, secara eksplisit, *value propositions* yang akan ditawarkan kepada target pelanggan dan segmen pasar. *Value propositions* ini merupakan *drivers dan lead indicators*, bagi *core customer outcome measures*.

Bagaimana kaitan antara ukuran-ukuran utama dari perspektif pelanggan di atas diilustrasikan oleh Kaplan dan Norton dalam Gambar 2.4.

Gambar 2.4 The customer Perspective – core measures



Market Share	Reflects the proportion of business in a given market (in terms of number of customers, dollars spent or unit volume sold) that business unit sells
Customer Acquisition	Measures, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit attracts or wins new customers or business
Customer Retention	Tracks, in absolute or relative terms, the rate at which a business unit retains or maintains ongoing relationship with customers
Customer Satisfaction	Assesses the satisfaction level of customers along specific performance criteria within the value proposition
Customer Profitability	Measures the net profit of a customer, or a segment, after allowing for the unique expenses required to support that customer

Sumber: Kaplan, Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996 hal. 68.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

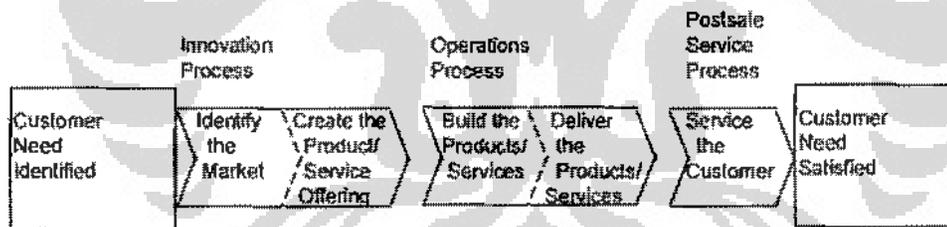
Dalam perspektif ini, pimpinan organisasi atau manajer perusahaan melakukan identifikasi proses-proses penting di mana mereka harus unggul agar dapat memenuhi tujuan-tujuan dari pemegang saham dan pelanggan yang dijadikan target. Sistem pengukuran kinerja konvensional hanya berfokus pada monitoring dan perbaikan biaya, kualitas dan ukuran-ukuran yang berkaitan dengan waktu dari proses bisnis yang sedang berjalan. Sebaliknya, pendekatan *Balanced Scorecard* memungkinkan organisasi untuk memenuhi tuntutan agar kinerja dari proses internal dapat juga mengakomodasi keinginan-keinginan dari pihak luar yang terkait.

Salah satu aspek penting dari perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi. Proses ini menunjukkan pentingnya, pertama, pengidentifikasian karakteristik segmen pasar yang diinginkan perusahaan untuk dipuaskan dengan produk dan jasa perusahaan di masa yang akan datang, dan kemudian, perancangan dan pengembangan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen yang ditargetkan. Pendekatan ini mendorong organisasi untuk memandang penting proses riset, perancangan dan pengembangan yang pada gilirannya akan menciptakan produk, jasa dan pasar baru.

Proses operasi juga penting dan organisasi harus mengidentifikasi biaya, kualitas, waktu dan kinerja yang akan memungkinkannya untuk menghasilkan produk dan jasa unggulan kepada pelanggan yang ditargetkan.

Proses purna jual memungkinkan perusahaan untuk memperhatikan aspek-aspek pelayanan yang penting yang kemungkinan harus diantisipasi setelah produk dan jasa diserahkan kepada pelanggan.

Gambar 2.5 The Internal-Business Process Perspective-The Generic Value Chain Model



Sumber: Kaplan, Norton, *The Balanced Scorecard*, 1996 hal. 96.

2.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

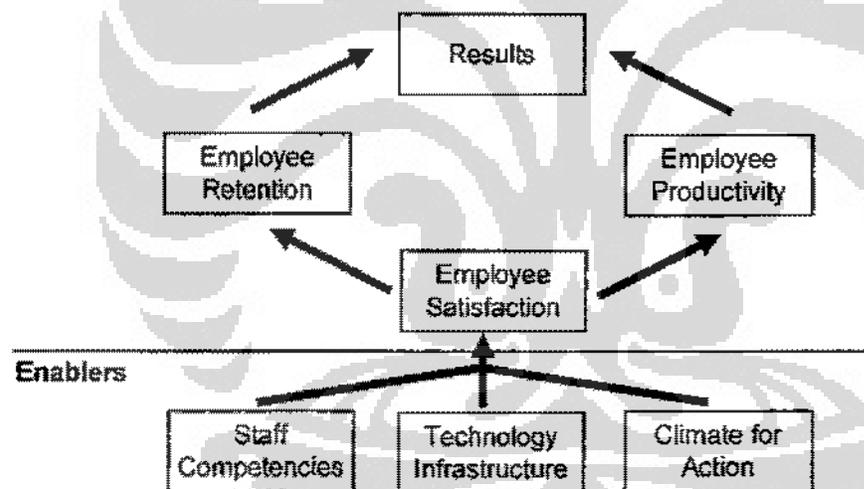
Pada akhirnya, kemampuan untuk memenuhi target-target dari tujuan perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk belajar dan tumbuh. Kemampuan organisasi dalam pembelajaran dan pertumbuhan umumnya berasal dari tiga sumber: karyawan, sistem dan keselarasan organisasi. Strategi-strategi yang diterapkan agar diperoleh kinerja yang istimewa biasanya membutuhkan investasi yang besar di bidang

sumber daya manusia, sistem dan proses yang akan membangun kemampuan organisasi. Namun yang perlu diperhatikan adalah bahwa tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran dari unsur-unsur diatas harus terintegrasi ke dalam *Balanced Scorecard* organisasi.

Ada tiga ukuran yang berkaitan dengan karyawan yang umum digunakan oleh banyak perusahaan, yaitu: *employee satisfaction*, *employee retention* dan *employee productivity*. Ketiga hal di atas merupakan hasil dari investasi di bidang sumber daya manusia, sistem dan keselarasan organisasi. Sayangnya, saat ini, investasi di bidang ini kurang mendapat perhatian dibandingkan dengan ketiga perspektif sebelumnya. Jika digambarkan maka kerangka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini akan tampak pada gambar 2.6.

Gambar 2.6 The Learning and Growth Measurement Framework

Core Measurements



Sumber: Kaplan, Norton. *The Balanced Scorecard*, 1996 hal. 129.

2.4 Pemetaan Strategi (Strategy Map)

Definisi strategi diperdebatkan oleh banyak pakar yang menekuninya. Menurut Porter (1996) dalam artikelnya *What is strategy?* Menjelaskan dasar dari strategi adalah sebagai sekumpulan aktivitas dimana suatu organisasi memilih untuk unggul dari pesaingnya: *"Ultimately, all differences between companies from hundreds of activities required to create, produce, sell and deliver their*

products or services...differentiation arises from both the choice of activities and how they are performed."⁵

Lebih lanjut Porter (1996) mengemukakan bahwa dasar dari strategi adalah memilih aktivitas yang dilakukan perusahaan berbeda dengan yang dilakukan oleh pesaing. Strategi juga menyangkut pemilihan sekumpulan aktivitas di mana sebuah organisasi akan unggul dalam menciptakan ciri khas yang mampu bertahan lama di pasar.

Seringkali para eksekutif perusahaan sulit mengkomunikasikan suatu strategi, meskipun strategi telah diformulasikan dengan efektif namun tetap sulit untuk diimplementasikan secara efektif. Dalam sebuah artikel di majalah Fortune (1999) mengemukakan sebagai berikut: "*in the majority of cases-we estimate 70 percent-the real problem isn't (bad strategy)...it's bad execution.*"⁶ Tingkat kegagalan implementasi strategi berkisar antara 70%-90%, bukan karena "*bad strategy*" tetapi terutama dikarenakan oleh "*bad execution*", sehingga kemampuan untuk mengeksekusi/implementasi strategi lebih penting daripada strategi itu sendiri.

Kaplan & Norton (2004) mengemukakan bahwa strategi menjelaskan bagaimana suatu organisasi menginginkan untuk menciptakan nilai yang dapat bertahan lama bagi pemegang saham. Lebih lanjut diterangkan bahwa, strategi tidak berdiri sendiri dalam proses manajemen, tetapi merupakan langkah pertama dalam suatu "*logical continuum*" yang bergerak pada suatu organisasi mulai dari tingkatan misi perusahaan sampai pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang paling bawah.

Dalam menciptakan nilai yang dapat bertahan lama, Kaplan & Norton mengungkapkan bahwa saat ini semua organisasi menciptakan nilai yang dapat bertahan lama dengan cara mengendalikan/mengontrol *intangible assets* organisasi.

Balanced Scorecard dengan penjabaran strategi melalui *strategy map*, dapat menstralsasikan dan memvisualisasikan strategi bisnis dan visi menjadi

⁵ Porter, M.E. (1996), "What is a strategy?" Harvard Business Review, (November-December 1996), 61-78

⁶ R. Charan & G. Colvin, "Why CEO's Fail." Fortune, (21 June 1999)

objektif operasional, ukuran dan target sehingga terbentuk sistem manajemen pengukuran yang terintegrasi antara aktivitas operasi perusahaan dengan objektif strategi.

Selain itu, *strategy map* untuk *balanced scorecard* membuat keputusan strategi menjadi lebih eksplisit melalui *cause and effect* dari ukuran-ukuran dalam *balanced scorecard*, yang menghubungkan *outcomes* strategi dengan *drivers* yang memicu tercapainya *outcomes* tersebut. Dengan demikian, *strategy map* berisi tentang kerangka logis yang mendefinisikan strategi untuk penciptaan nilai dengan memperjelas hubungan antara pemegang saham, pelanggan, proses bisnis dan kompetensi perusahaan.

Hubungan yang digambarkan dalam *strategy map* dan *balanced scorecard* menggambarkan secara lengkap mengenai *objectives*, *measures*, *targets* dan *initiatives*. Gambaran tersebut sangat berguna untuk mengkomunikasikan dan mengimplementasikan strategi yang ditetapkan perusahaan.

2.4.1 Prinsip-prinsip Strategy Map

Strategy map memberikan suatu deskripsi yang komprehensif atas suatu strategi suatu organisasi, sehingga para eksekutif perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih untuk mendeskripsikan, mengukur, mengelola dan menjalankan strategi yang diinginkan. Ada lima prinsip yang mendasari *strategy map*, yaitu:

- **Strategy balances contradictory forces**

Langkah awal dalam menjabarkan strategi adalah dengan menyeimbangkan dan menghubungkan tujuan keuangan yang saling bertentangan seperti tujuan jangka pendek yang cenderung bermuara pada pengurangan biaya dan perbaikan produktivitas dengan tujuan jangka panjang berupa pertumbuhan profitabilitas dan pendapatan yang cenderung memerlukan biaya yang hasilnya baru bisa dirasakan dalam jangka panjang.

- **Strategy is based on a differentiated customer value proposition**

Elemen utama yang mendasari suatu strategi organisasi terletak pada *customer value proposition* yang dipilihnya sesuai dengan segmen customer yang hendak dibidik. Dari *value proposition* perusahaan akan dapat mendefinisikan strategi perusahaan untuk pelanggan dengan menerangkan produk yang unik, harga, jasa, hubungan baik dan image yang perusahaan dapat tawarkan kepada suatu kelompok pelanggan yang dituju.

Kaplan dan Norton mengkategorikan *value proposition* ke dalam empat kategori yaitu; *Low Total Cost*, *Product Leadership*, *Complete Customer Solution* dan *System Lock-in*. Masing-masing kategori memiliki tujuan yang berbeda yang akan mempengaruhi proses internal organisasi dalam penciptaan nilai juga sisi *intangible asset* organisasi dalam rangka implementasi strategi yang dipilih tersebut.

- **Value is created through internal business process**

Secara garis besar, Perspektif finansial dan pelanggan dalam *strategy map* dan *balanced scorecard* menerangkan *outcomes* yang ingin dicapai oleh organisasi, seperti peningkatan *shareholder value* melalui *revenue growth* dan *productivity improvement*; peningkatan perusahaan dalam *share of customers' spending* melalui *customer acquisition, satisfaction, retention loyalty and growth*.

Dalam perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dijelaskan bagaimana organisasi akan mengimplementasikan strateginya. Proses internal menyempumakan dua komponen utama dalam strategi perusahaan yaitu (1) Menciptakan dan menawarkan *value proposition* kepada customer dan (2) meningkatkan produktifitas dan mengurangi biaya sebagai wujud dari produktivitas dalam perspektif keuangan.

Kaplan & Norton (2004) mengklasifikasikan proses internal menjadi 4 kluster yaitu:⁷

1. *Operations management process*, yaitu menciptakan dan memberikan produk atau jasa yang digunakan oleh *customer*;

⁷ Kaplan S. Robert & Norton P. David. The strategy map: guide to aligning intangible assets" *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 5 2004, hal 10-17

2. *Customer management process*, yaitu mengembangkan lebih jauh hubungan baik dengan customer;
3. *Innovation process*, yaitu mengembangkan satu produk atau jasa dan proses-proses yang baru sehingga perusahaan bisa memasuki pasar baru ataupun segment pelanggan baru;
4. *Regulatory and social process*, yang membantu perusahaan secara berkesinambungan sehingga perusahaan bisa beroperasi dalam satu komunitas atau negara tertentu tanpa ada hambatan.

Setiap kluster dapat mempunyai banyak sub-proses dalam menciptakan nilai, dimana strategi harus dapat mengidentifikasi beberapa proses yang kritikal agar dapat menciptakan perbedaan dari pesaing dan memberikan *value proposition* bagi pelanggan. Kaplan & Norton (2004) menyebutkan bahwa beberapa proses yang kritikal tersebut sebagai *strategic themes*.

- **Strategic alignment determines the value of intangible assets**

Perspektif yang keempat dari *balanced scorecard strategy map*, pembelajaran dan pertumbuhan, menjelaskan *intangible assets* dari suatu organisasi dan peranannya dalam strategi. Dalam bukunya *Strategy Maps* (2004), Kaplan & Norton menjelaskan lebih detail mengenai pentingnya *intangible assets* pada organisasi dan peranan *intangible assets* dalam strategi perusahaan, serta bagaimana mengukur *intangible assets* tersebut. Sekarang ini, hampir sebagian besar organisasi yang menginginkan penciptaan nilai yang langgeng dihasilkan dari kekuatan *intangible assets* – *human capital; database & informations system; responsive, high-quality; customer relationship & brand; innovation capabilities; and culture* – organisasi tersebut. Karena *intangible assets* suatu organisasi diperkirakan dapat merepresentasikan kurang lebih 75% nilai yang dihasilkan dari suatu organisasi.⁸

Lebih lanjut Kaplan & Norton (2004) menerangkan bahwa keselarasan (*alignment*) dan integrasi *intangible assets* dengan strategi perusahaan

⁸ Kaplan S. Robert & Norton P. David. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp, 2004, hal 5

merupakan hal penting dalam menciptakan nilai bagi perusahaan.⁹ Keselarasan (*alignment*), ini penting agar proses operasi bisa berjalan lebih bagus dan menghasilkan nilai yang lebih tinggi lagi.

Sedangkan dalam hal integrasi dari *intangible assets*, misalnya ketika suatu bagian dari organisasi hanya melakukan aktifitasnya di dalam fungsinya sendiri, seperti *human resources* dan *information technology* sering menciptakan nilai bagi organisasi sesuai dengan spesialisasinya dan penciptaan nilai tidak diintegrasikan sesuai dengan tujuan organisasi, sehingga tidak memberikan nilai lebih secara lebih luas. Investasi di *human resources* dan *information technology* harus diintegrasikan jika organisasi mengakui bahwa sumber daya manusia dan teknologi informasi mempunyai potensi yang sangat menguntungkan.

Dengan menyelelarkan dan pengintegrasian komponen-komponen *intangible asset* yang meliputi *human capital*, *information capital* dan *organization capital* dengan strategi akan membuat perusahaan mampu dalam mengimplementasikan strategi untuk mencapai visi, misi dan tujuannya.

2.5 Balanced Scorecard Berdasarkan Strategy Map

Strategy Map memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi sebuah organisasi sehingga para eksekutif perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya untuk menjelaskan, mengukur, mengelola dan mengeksekusi strategi yang diinginkan.

Agar *strategy map* bisa optimal maka *strategy map* harus dikombinasikan dengan *balanced scorecard* yang terdiri dari *measures*, *performance drivers*, *targets* dan *initiatives*. Kombinasi *strategy map* dan *balanced scorecard* memberikan keefektifan dari suatu strategi yang secara konstan dapat dimonitor dan *initiatives* dapat dikelola agar halangan atau *gap* antara *target performances* dan *actual result* dapat ditutup.

⁹ Kaplan S. Robert & Norton P. David. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp, 2004, hal 199-201

Dalam membuat suatu kombinasi *strategy map* dan *balanced scorecard* yang efektif, Kaplan & Norton (2004) mengembangkan “Six-Step Process” yang berdasarkan *cause-and-effect logic*, keenam langkah tersebut adalah:¹⁰

1. *Define the shareholder/stakeholder value gap: Set the stretch targets and the value gap that must be closed.*
2. *Reconcile the customer value proposition: Identify the target customer segments and value propositions that provide new sources of customer value.*
3. *Establish the time line for sustained results: Show how the value gap will be closes over the planning horizon.*
4. *Identify the strategic themes (critical few processes): Allocate the value gap to strategic themes.*
5. *Identify and align intangible assets: Define the readiness gap in human, information and organization capital.*
6. *Identify and fund the strategic initiatives required to execute the strategy: Fund the strategy.*

2.6 Pengelolaan Strategi Menuju Strategy Focus Organization-SFO

Mulai awal tahun 2000 *Balanced Scorecard* bukan hanya berfungsi sebagai *performance measurement system* oleh para eksekutif perusahaan yang menerapkannya namun berkembang menjadi inti suatu *strategic management system*, yang tidak terbatas untuk para eksekutif perusahaan saja tetapi oleh seluruh personel perusahaan terutama yang telah memanfaatkan teknologi informasi dalam operasinya.

Menurut Kaplan & Norton (2001) terdapat tiga dimensi berbeda dalam *balanced scorecard management system* yaitu:¹¹

1. Strategi, sebagai agenda sentral suatu organisasi, disekripsikan, dijabarkan dan dikomunikasikan berjenjang melalui *balanced scorecard*.

¹⁰ Kaplan S. Robert & Norton P. David. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2004, hal. 370-373

¹¹ Kaplan S. Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal 7

2. Fokus dengan *balanced scorecard* sebagai alat navigasi untuk menyerasikan dan menyelaraskan sumber daya dan aktivitas pada strategi.
3. Organisasi dengan memobilisasi sumber daya manusia agar bertindak dengan cara yang berbeda secara fundamental. *Balanced Scorecard* memberikan logika dan arsitektur untuk menyerasikan dan menyelaraskan keterkaitan organisasi lintas unit-unit bisnis, lintas unit-unit pelayanan bersama dan lintas individu.

Balanced Scorecard, yang semula digunakan sebagai *performance measurement system* oleh para eksekutif perusahaan yang menerapkannya, pada perkembangan selanjutnya juga diakui sangat membantu perusahaan dalam menyelaraskan (*align*) seluruh sumber daya agar dapat fokus dalam mengimplementasikan strategi mereka.

Kondisi *alignment* dan fokus di atas, tentu saja, tidak bisa dicapai dengan begitu saja. Berdasarkan penelitian Kaplan dan Norton terhadap perusahaan-perusahaan yang sukses dalam mengimplementasikan strategi, ditemukan bahwa mereka juga melaksanakan prinsip-prinsip manajemen yang lain.

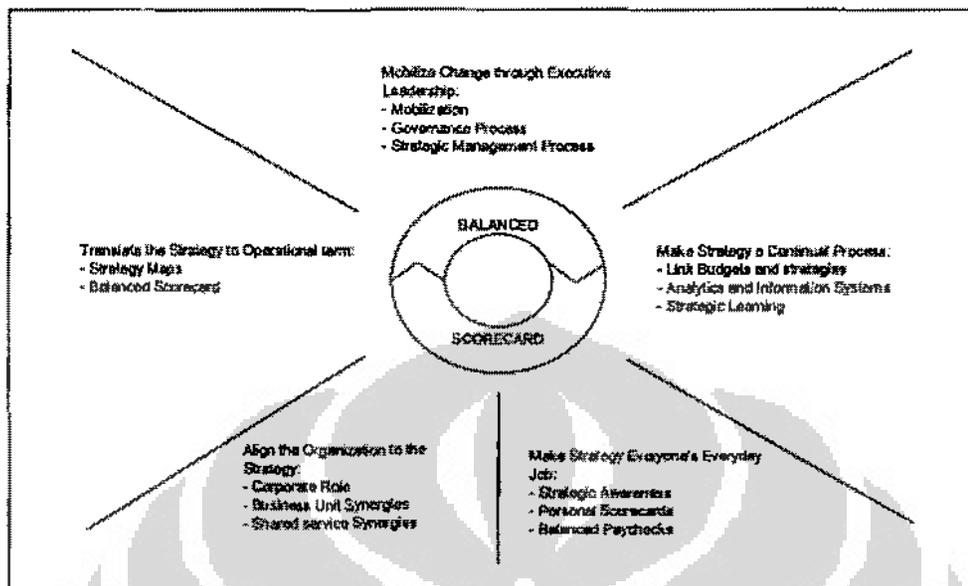
Secara garis besar, ada lima prinsip manajemen yang dijalankan sehingga suatu perusahaan bisa menjadi "strategy-focused". Kelima prinsip itu adalah:¹²

- *Translate strategy to operational terms*
- *Align the organization to the strategy*
- *Make strategy everyone's everyday job*
- *Make strategy a continual process*
- *Mobilize change through executive leadership*

Kaplan dan Norton mengilustrasikan kelima prinsip tersebut dalam gambar 2.7.

¹² Kaplan S. Robert dan David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing, Corp., 2004, hal.xi

Gambar 2.7 The Principle of a strategy-Focused Organization



Sumber: Kaplan, Norton. *The Strategy-Focused Organization*, 2001, hal 9.

2.6.1 Translate The Strategy to Operational Terms

Perusahaan-perusahaan yang gagal dalam mengimplementasikan strategi, sebagaimana diungkapkan oleh Kaplan dan Norton,¹³ kebanyakan bukan karena strategi yang buruk, melainkan disebabkan oleh pelaksanaan yang buruk. Banyak perusahaan yang memiliki strategi yang bagus, baik dari susunan kata-katanya maupun dari tujuan yang hendak dicapai, namun banyak pula di antaranya yang sulit dipahami pada tingkat operasional sehingga kegiatan operasi sehari-hari tidak sejalan dengan strategi yang telah dirumuskan.

Oleh karena itu, diperlukan adanya upaya menerjemahkan strategi di atas ke dalam bahasa operasional agar mudah dipahami dan dijalankan. Prinsip pertama ini diawali dengan mendeskripsikan dengan jelas strategi perusahaan (*strategy map*) kemudian menurunkannya menjadi tujuan strategis, target serta inisiatif (*Balanced Scorecard*).

¹³ Kaplan S. Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal 1

2.6.2 Align the Organization to the Strategy

Peranan perusahaan adalah untuk menciptakan sinergi di antara unit bisnis (*business units*) dan unit pendukung (*support units*).¹⁴ Kegagalan dalam melaksanakan fungsi di atas akan menimbulkan pertanyaan dari pemegang saham mengenai nilai tambah dari keberadaan perusahaan. Oleh karena itu, perlu dideskripsikan dengan jelas peranan dari perusahaan dan keberadaannya harus dapat menciptakan sinergi di antara seluruh *business units* dan *support units* yang berada di bawahnya.

Perusahaan bisa jadi terdiri dari sekumpulan divisi dan *business units* yang berada dalam industri yang berbeda, mempunyai pelanggan yang tidak sama, bahkan kemungkinan memiliki strategi yang juga berbeda. Eksekutif di perusahaan harus menentukan cara agar tercipta nilai tambah bagi kumpulan *business units* tersebut sehingga nilai tambah keseluruhan perusahaan lebih besar daripada nilai tambah total dari masing-masing *business unit* jika mereka beroperasi sendiri-sendiri¹⁵. Berdasarkan pengamatan Kaplan dan Norton sinergi antara *business units* biasanya terjadi pada hal-hal di bawah ini seperti tampak dalam Gambar 2.8.

Di samping di antara sesama *business units*, sinergi juga perlu diupayakan terjadi melalui *shared services* atau fungsi-fungsi pendukung. Praktek yang ditemukan Kaplan¹⁶ pada semacam Dinas Kota Indianapolis seharusnya menjadi perhatian para manajer *shared services*, bahwa suatu *shared service* bisa saja diuji dengan "*yellow-pages*" test, suatu tes yang menunjukkan apakah layanan yang diberikan suatu *shared service* memang lebih murah dibandingkan dengan harga layanan sejenis yang banyak ditawarkan dari pihak luar melalui *yellow pages*. Jika lebih mahal daripada harga pihak luar, maka atas fungsi ini lebih baik dilakukan *outsourcing*

¹⁴ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal. 161

¹⁵ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal. 167

¹⁶ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal. 192

Gambar 2.8. Spectrum of Corporate Synergies

Financial Perspective	Customer Perspective	Internal Process Perspective	Learning and Growth Perspective
Optimize Capital Allocation (Shareholder Value) Balance Growth with Risk (Risk-Adjusted ROI)	Promote Cross-Selling (Share of Account) Create Customer Focus (Customer Satisfaction and Retention)	Shared Process Optimization - Real Estate - Purchasing - Shelf Space Economies of Scale - Distribution - Manufacturing Value Chain Integration - Cost per Unit - Share of Market	Best-Practice Sharing Core Competency Development

Sumber: Kaplan, Norton. *The Strategy-Focused Organization*, 2001, hal.168

2.6.3 Make Strategy Everyone's Everyday Job

Selain dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti, strategi perusahaan harus disampaikan kepada seluruh karyawan melalui saluran komunikasi yang baik serta dengan cara yang efektif. Perusahaan yang mempunyai manajer-manajer yang mampu berkomunikasi dengan efektif biasanya memiliki kinerja yang lebih baik pula.

Selanjutnya Kaplan¹⁷ menjelaskan bahwa perusahaan harus memandang pengkomunikasian *Balanced Scorecard* kepada seluruh karyawan sebagai kampanye strategik, sebagaimana pentingnya komunikasi-komunikasi lainnya yang dilakukan kepada pihak luar seperti pelanggan, penanam modal dan pemasok. Kreatifitas dan keahlian yang profesional dari bagian komunikasi baik internal maupun eksternal harus dimobilisasi untuk kepentingan kampanye di atas.

Program komunikasi tersebut harus memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Mengembangkan pemahaman akan strategi ke seluruh tingkatan organisasi.
2. Mendapatkan dukungan untuk mensukseskan strategi organisasi.
3. Melakukan edukasi terhadap organisasi mengenai sistem pengukuran dan

¹⁷ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal.217

manajemen *Balanced Scorecard* dalam rangka pengimplementasian strategi.

4. Mendapatkan umpan balik, melalui *Balanced Scorecard*, mengenai strategi.

Agar strategi benar-benar berarti bagi karyawan, *goals* dan *objectives* individu dari karyawan harus sejalan dengan *objectives* perusahaan. Hal ini sangat dimungkinkan sebab *Balanced Scorecard* memberikan pemahaman yang luas terhadap strategi perusahaan maupun *business unit*. *Balanced Scorecard* menunjukkan di mana posisi individu di dalam peta strategi perusahaan dan bagaimana setiap individu dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan strategic perusahaan. Contoh *Personal Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.9.

Hal lain yang dapat mendorong karyawan untuk menerapkan *Balanced Scorecard* adalah adanya pengaitan antara program insentif dan penghargaan dengan *Balanced Scorecard*. Dalam suatu studi yang dilakukan terhadap 214 perusahaan, 88% di antaranya menyatakan bahwa pengaitan *Balanced Scorecard* dengan *reward system* adalah efektif¹⁸

Menurut Kaplan¹⁹ pengaitan di atas memainkan dua peranan penting, yaitu membuat karyawan memfokuskan perhatiannya kepada ukuran-ukuran yang paling penting bagi pencapaian strategi dan memberikan motivasi yang bersifat ekstrinsik dengan cara memberikan penghargaan kepada karyawan ketika perusahaan mencapai target yang ditetapkan.

¹⁸ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal.253

¹⁹ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal.255

Gambar 2.9 Personal Balanced Scorecard

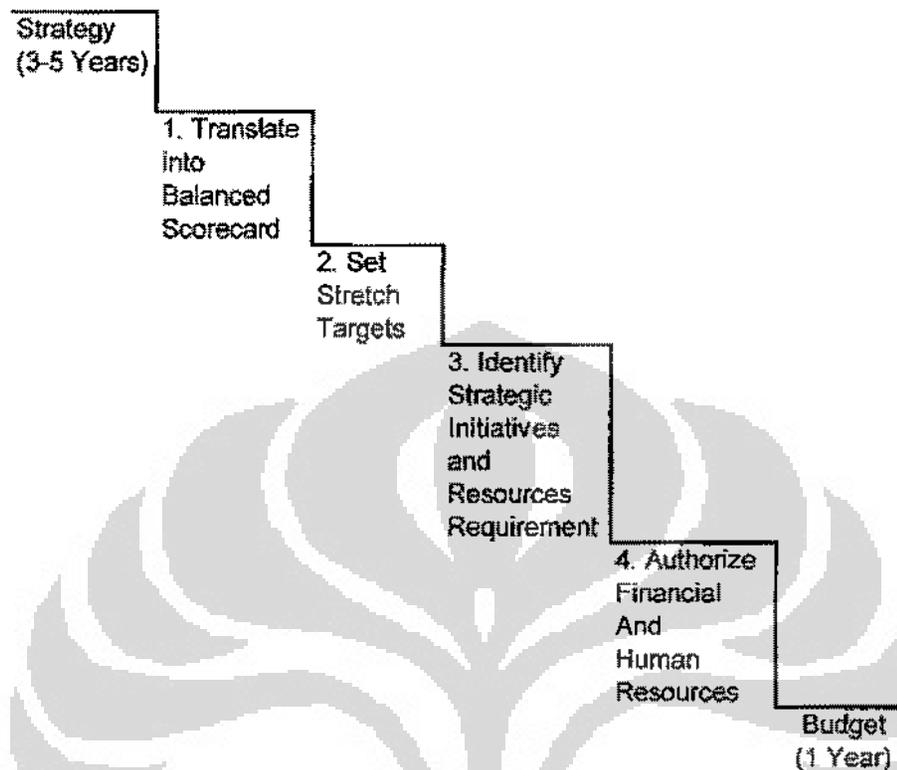
Corporate Objectives								
<ul style="list-style-type: none"> • Double our corporate value in seven years • Increase our earnings by an average of 20% per year • Achieve an internal rate-of-return 2% above the cost of capital • Increase both production and reserves by 20% in the next decade 								
	Corporate Targets			Scorecard Measures	Business Unit Targets			Team/Individual Objectives and Initiatives
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Financial	160	180	250	Earnings (in million of dollars)				1
	200	210	225	Net cash flow				
	80	75	70	Overhead & operating expense				2
Operating	73	70	64	Production cost per barrel				
	93	90	82	Development cost per barrel				
	108	108	110	Total annual production				3
Team/Individual Measures								Targets
1								
2								4
3								
4								
5								5
Name:								
Location:								
*1995 level = 100								

Sumber: Kaplan, Norton. *The Strategy-Focused Organization*, 2001, hal.245

2.6.4 Make Strategy a Continual Process

Strategi, yang merupakan sasaran jangka panjang perusahaan, sulit diwujudkan jika tidak dikaitkan dengan *budget* sebab sebuah *budget* merupakan rencana operasi organisasi yang menunjukkan sumber-sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk tujuan organisasi dalam suatu periode tertentu.²⁰ Pengaitan *budget* dengan strategi merupakan suatu prosedur *step-down* sebagaimana diilustrasikan dalam gambar berikut ini.

²⁰ Blocher J. Edward, Kung H. Chen dan Thomas W. Lin. *Cost Management: A Strategic Emphasis*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc., 2002, hal.340

Gambar 2.10. Linking Strategy to Budget in a Step-Down Procedure

Sumber: Kaplan, Norton. The Strategy-Focused Organization, 2001, hal.281

Faktor lain yang dapat membantu agar strategi dapat diimplementasikan secara berkesinambungan adalah tersedianya media yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah secara cepat. Pelaporan kendala yang ditemukan pada tingkat operasi dari bawah ke atas dan berita perbaikan strategi dari atas ke bawah dapat dengan cepat disampaikan.

Dengan memberikan akses yang kontinyu bagi seluruh karyawan terhadap *Balanced Scorecard*, organisasi memperbesar kemampuannya dalam hal identifikasi masalah, penciptaan kesempatan dan *knowledge-sharing*. Ia menarik pikiran dan perasaan seluruh karyawan, bukan hanya segelintir manajemen puncak.²¹

²¹ Kaplan S Robert dan David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2001, hal.328

2.6.5 Mobilize Change Through Executive Leadership

Balanced Scorecard harus dipandang sebagai sistem inter-aktif suatu organisasi, sebuah sistem yang harus dapat mendorong timbulnya pertanyaan, diskusi, perdebatan dan dialog. *Balanced Scorecard* sangat efektif bukan untuk menjelaskan masa lalu, melainkan untuk menstimulasi pembelajaran dan untuk memandu pertanyaan dan diskusi tentang bagaimana menghadapi masa depan.

Akhirnya, bagaimanapun, kemampuan untuk menghasilkan sebuah organisasi yang berfokus pada strategi tidaklah terlalu tergantung kepada masalah struktur dan rancangan organisasi, melainkan kepada kepemimpinan dari eksekutif senior suatu organisasi.



BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Perusahaan

Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) yang didirikan berdasarkan Undang Undang No. 8 tahun 1971, merupakan perusahaan yang seluruh modalnya dimiliki oleh Pemerintah, yang tujuan pendiriannya adalah untuk membangun dan melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi dalam arti seluas-luasnya. Dalam rangka membangun dan melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi tersebut, PERTAMINA diberi hak berupa Kuasa Pertambangan minyak dan gas bumi di seluruh wilayah hukum pertambangan Indonesia. Dalam melaksanakan tugas tersebut PERTAMINA dapat melakukan kerja sama dengan pihak lain (Kontraktor Minyak).

Secara lebih rinci, tugas-tugas Pertamina dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Melakukan aktivitas eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi untuk :
 - Mencari cadangan-cadangan baru guna menggantikan sumber energi yang terpakai;
 - Bersama-sama dengan para Kontraktor Minyak lainnya, menyisihkan sebagian hasil produksi minyak bumi sebagai minyak mentah “prorata” atas dasar “cost and fee” dan minyak mentah “inkind” yang dinilai dengan harga resmi Pemerintah guna memenuhi kebutuhan BBM di dalam negeri.
2. Melakukan pengawasan terhadap operasi minyak dan gas bumi yang dilaksanakan oleh para Kontraktor Minyak dengan sistem Kontrak Bagi Hasil (KBH). Dari kegiatan pengawasan terhadap operasi kontraktor tersebut Pertamina memperoleh pendapatan dalam bentuk "retensi" dan "bonus". Namun demikian, dengan telah disahkannya UU No.22 Tahun 2001 pengawasan terhadap operasi minyak dan gas bumi dilakukan oleh Badan Pelaksana Migas dan terhitung mulai 1 Januari 2003 Pertamina tidak mendapatkan retensi.
3. Melaksanakan penugasan Pemerintah untuk menjamin ketersediaan BBM bagi rakyat Indonesia diseluruh pelosok wilayah Negara Kesatuan Republik

Indonesia, yang dipenuhi dari hasil pengilangan minyak bumi di dalam negeri dan melalui impor BBM.

4. Dalam rangka optimalisasi laba, Pertamina juga melakukan kegiatan-kegiatan usaha komersial diluar kegiatan yang merupakan penugasan Pemerintah.

Dengan demikian, Pertamina merupakan suatu perusahaan minyak dan gas bumi terpadu yang melaksanakan kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi, pengolahan minyak dan gas bumi, transportasi dan pemasaran minyak bumi, gas bumi dan hasil pengolahan minyak dan gas bumi, serta usaha-usaha lainnya.

Pada perkembangannya kemudian, Pertamina ditugaskan pula melaksanakan eksplorasi dan pengusahaan panas bumi di Indonesia. Sebagaimana halnya dengan pengusahaan minyak dan gas bumi, pengusahaan panas bumi dapat dilakukan oleh Pertamina bekerja-sama dengan pihak lain. Energi yang dihasilkan dari hasil produksi panas bumi dijual kepada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) dan pihak lainnya.

Dengan telah disahkannya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2001 pada tanggal 23 Nopember 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi, maka Undang-undang Nomor 8 tahun 1971 tentang Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara dinyatakan tidak berlaku. Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2001, Pertamina yang dibentuk berdasarkan Undang-undang Nomor 8 tahun 1971 dialihkan bentuknya menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dengan Peraturan Pemerintah dalam jangka waktu paling lama 2 (dua) tahun. Selama Persero belum terbentuk, Pertamina wajib melaksanakan kegiatan usaha minyak dan gas bumi dan tetap melaksanakan tugas penyediaan dan pelayanan Bahan Bakar Minyak untuk keperluan dalam negeri sampai jangka waktu paling lama 4 (empat) tahun.

Sebagai tindak lanjut dari penerbitan Undang-Undang No. 22 tahun 2001, pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah No.31 tahun 2003 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), yang telah ditandatangani oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 18 Juni 2003. Sesuai kebutuhan

disebutkan bahwa seluruh ketentuan Pertamina yang ada, termasuk struktur organisasi, penempatan pekerja dalam organisasi, pedoman dan tata kerja serta hal-hal lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Pertamina, sepanjang tidak bertentangan dengan Peraturan Pemerintah ini, dinyatakan tetap berlaku sampai ditetapkannya ketentuan baru oleh PT PERTAMINA (PERSERO).

PT PERTAMINA (PERSERO) didirikan berdasarkan akta notaris Lenny Janis Ishak, SH No. 20 tanggal 17 September 2003. Pendirian perusahaan ini dilakukan menurut ketentuan-ketentuan yang tercantum dalam Undang-Undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero), dan Peraturan Pemerintah No. 45 tahun 2001 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 12 tahun 1998.

Dengan berlakunya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2001, Pemerintah sebagai pemegang Kuasa Pertambangan membentuk Badan Pelaksana dan Badan Pengatur.

Badan Pelaksana adalah suatu badan yang dibentuk untuk melakukan pengendalian Kegiatan Usaha Hulu di bidang Minyak dan Gas Bumi dan pengawasan terhadap pelaksanaan Kontrak Kerja Sama Kegiatan Usaha Hulu. Dengan terbentuknya Badan Pelaksana, semua hak, kewajiban dan akibat yang timbul dari Kontrak Bagi Hasil (Production Sharing Contract) antara Pertamina dan pihak lain beralih kepada Badan Pelaksana. Sampai terbentuknya Badan Pelaksana tersebut, Pertamina tetap melaksanakan tugas dan fungsi pembinaan dan pengawasan kontraktor eksplorasi dan eksploitasi termasuk Kontraktor Bagi Hasil. Pada saat terbentuknya Persero pengganti Pertamina, maka terdapat kewajiban untuk mengadakan Kontrak Kerja Sama dengan Badan Pelaksana.

Dengan tidak adanya peran Pertamina dalam rangka Kontrak Bagi Hasil pada Kegiatan Usaha Hulu, maka terdapat potensi pengurangan pendapatan yang diakibatkan tidak diterimanya retensi dan sebagai konsekuensinya terdapat pengurangan biaya dalam rangka pengadministrasian dan pengawasan Kontrak Bagi Hasil.

Pemerintah juga membentuk Badan Pengatur yang merupakan suatu badan yang dibentuk untuk melakukan pengaturan dan pengawasan terhadap penyediaan dan pendistribusian BBM dan gas bumi serta pengangkutan gas bumi melalui pipa pada Kegiatan Usaha Hilir.

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang Nomor 22 Tahun 2001, maka penyelenggaraan kegiatan usaha usaha minyak dan gas bumi lebih diarahkan kepada mekanisme persaingan usaha yang wajar sehat dan transparan.

Dengan diarahkannya Kegiatan Usaha Hilir kepada mekanisme pasar, maka pada masa yang akan datang, Pertamina bukan lagi sebagai satu-satunya penyedia BBM untuk kebutuhan BBM di dalam negeri. Dengan demikian Penugasan Pemerintah kepada Pertamina untuk menjamin penyediaan BBM di dalam negeri melalui mekanisme *cost reimbursement plus fee*, dimana Pertamina memperoleh penggantian dari Pemerintah atas biaya yang dikeluarkan ditambah dengan fee dalam rangka kegiatan penyediaan BBM sebagaimana yang berlaku pada saat ini akan mengalami perubahan.

3.2 Ruang Lingkup Usaha

Dalam kegiatan menyediakan kebutuhan BBM di dalam negeri, PT Pertamina (Persero) menjual BBM dengan pola Public Service Obligation (PSO) dan pola Non PSO.

Pada pola PSO, BBM (Premium, Minyak Tanah dan Minyak Solar) dibeli oleh Pemerintah dengan harga MOPS ditambah Alpha, dan PT Pertamina berkewajiban untuk menjualkannya kepada masyarakat dengan menggunakan harga jual yang ditetapkan Pemerintah.

Apabila harga beli BBM oleh Pemerintah lebih tinggi dari harga jual yang ditetapkan oleh Pemerintah, maka Pemerintah memberikan kekurangannya kepada PT Pertamina (Persero). Sebaliknya apabila harga beli BBM oleh Pemerintah lebih rendah dari harga jual BBM yang ditetapkan Pemerintah, maka PT Pertamina (Persero) *berkewajiban* menyetorkan kelebihan tersebut kepada Pemerintah sebagai laba bersih minyak.

Alpha ditetapkan oleh Pemerintah, besarnya berbeda-beda untuk masing-masing jenis BBM (Premium, Minyak Tanah dan Minyak Solar) dan masing-masing Wilayah Distribusi Niaga.

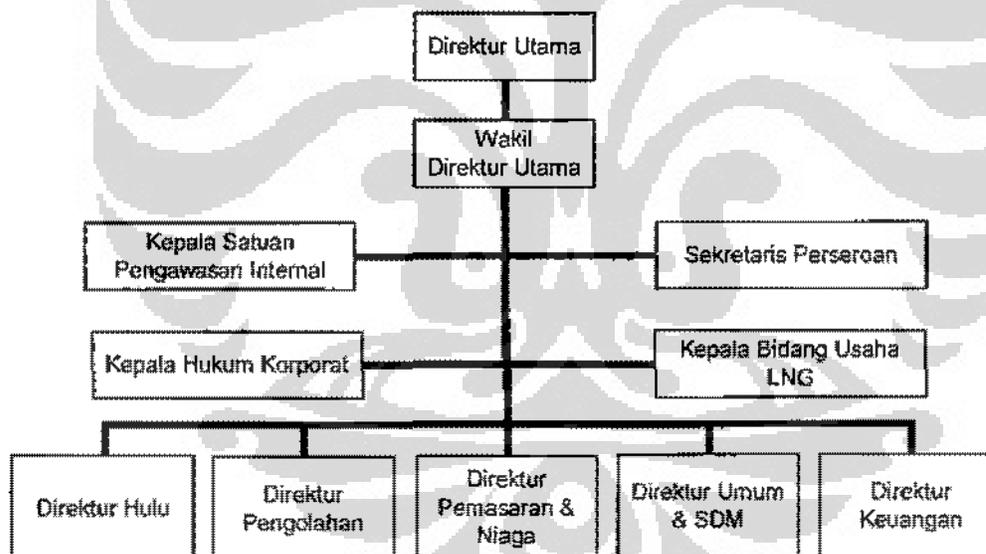
Pada pola Non PSO PT Pertamina (Persero) menjual BBM bersaing dengan kompetitor lain dengan menggunakan harga keekonomian/pasar dimana seluruh resiko atas kegiatan ini menjadi tanggung jawab PT Pertamina (Persero).

3.3 Wilayah Kerja Operasi Hulu

Pada saat ini PT Pertamina (Persero) Direktorat Hulu beroperasi di tujuh (7) wilayah kerja produksi minyak dan gas bumi serta tiga (3) wilayah kerja produksi panas bumi.

3.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT. Pertamina (Persero) adalah sebagai berikut:



3.5 Perencanaan Stratejik Perusahaan

3.5.1 Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi Menjadi perusahaan yang unggul, maju dan terpadang

Misi

- Melakukan usaha dalam bidang migas, LNG, energi dan petrokimia

serta usaha lain yang menunjang bisnis Pertamina.

- Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan.
- Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Sesuai akta notaris Lenny Janis Ishak, SH No. 20 tanggal 17 September 2003 pasal 3, dijelaskan maksud dan tujuan serta kegiatan usaha dari Perusahaan Perseroan. Maksud dari Perusahaan Perseroan adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut.

Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk:

- a. Mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien.
- b. Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya.
- b. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan.
- c. Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran Liquefied Natural gas (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG.
- d. Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam huruf a, b, dan c.

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang MIGAS baru, Pertamina tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memonopoli industri MIGAS dimana kegiatan usaha minyak dan gas bumi diserahkan kepada mekanisme pasar.

Tata Nilai Pertamina

- **Fokus**

Menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan

- **Integritas**

Mampu mewujudkan komitmen kedalam tindakan nyata

- **Visionary**

Mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang

- **Excellence**

Menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha

- **Mutual Respect**

Menempatkan seluruh pihak yang terkait secara setara dan sederajat dalam kegiatan usaha

Sejalan dengan perubahan lingkungan usaha dan transformasi Pertamina baru, telah dilakukan berbagai upaya dengan berpegang pada sikap:

- **Confident** (Percaya diri)
- **Clean** (Bersih)
- **Customer Focus** (Fokus pada Pelanggan)
- **Competitive** (Berdaya Saing)

Agenda Transformasi Pertamina

- Perubahan Paradigma Manajemen dan Sumberdaya Manusia.
- Transformasi Kegiatan Usaha di Sektor Hulu sebagai Penghasil Pendapatan Utama Perusahaan.

- Transformasi Kegiatan Usaha di Sektor Hilir sebagai Ujung Tombak Perusahaan dalam Interaksi dengan Konsumen.
- Transformasi Restrukturisasi Korporat: Keuangan, SDM, Hukum, IT, dan Administrasi Umum, termasuk Penanganan Asset.

Pertamina ke depan dicanangkan sebagai perusahaan panutan (*role model*) di Indonesia. Hasil - hasil yang dicapai, perbaikan berkesinambungan yang dilakukan sejak Juli - 31 Desember 2006 diantaranya:

- Gelombang pertama dari 27 Breakthrough Projects (proyek-proyek terobosan) dalam 100 hari menghasilkan pendapatan tambahan kurang lebih USD 15 juta
- Identifikasi potensi penurunan biaya sebesar Rp 2 trilyun dalam supply chain melalui peningkatan efisiensi distribusi BBM 5 SPBU telah mencapai standar "Pertamina Way", sesuai dengan sertifikasi BVI (Biro Veritas Indonesia), dengan target dapat mengimplementasikan "Pertamina Way" di 100 SPBU di DKI dan sekitarnya pada bulan Maret 2007
- Roll out jaminan kualitas dan kuantitas di SPBU. Program tersebut telah diimplementasikan di 5 SPBU percontohan dan nilai yang dihasilkan jika program tersebut selesai akan mencapai Rp. 800 milyar
- Kerjasama dengan berbagai perusahaan minyak dan gas dunia; diantaranya telah membawa berbagai hasil, misalnya pembangunan lube oil plant di Dumai dengan SK Corp, joint-bidding di sektor hulu dengan Statoil, kerjasama di bidang aviasi dengan Shell.

Hasil dari Breakthrough Projects (Proyek-proyek terobosan) gelombang pertama yang sukses hingga saat ini antara lain:

1. Perolehan US\$ 11 s/d. 11.5 juta dari Pengembangan pondok tengah: First oil production dapat dilakukan 2 bulan lebih awal dari rencana awal berdasarkan POD yang telah disetujui oleh BP Migas. Produksi rata-rata 1.500 BOPD sejak tanggal 9 Agustus 2006 dan 3.000 BOPD sejak 24 Oktober 2006.
2. Mengurangi depot kritis.

3. Perolehan US\$ 2.5 s/d. 2.8 juta dari pengolahan LSWR ke RCC/FC: Pengiriman dan pengolahan LSWR selama bulan Agustus sampai dengan Oktober 2006 rata-rata mencapai 209 MB per bulan (lebih dari target 200 MB perbulan).
4. Perolehan Rp. 3 s/d. 3.5 Milyar penghematan dari transportation loss control: Target penurunan transportation loss dari 0.15 % menjadi 0.1% (20 kapal)

3.5.2 Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan di tingkat korporat (Strategi Korporat) adalah sebagai berikut:

a. Pembenahan diri

- 1) Meningkatkan pendapatan Eksplorasi dan Produksi melalui perbaikan efisiensi dan efektivitas dalam neraca dan implementasi program-program di lahan *existing*.
- 2) Mengintegrasikan proses bisnis Kilang-Pemasaran untuk memperoleh nilai tambah yang optimum didukung oleh Niaga dan Perkapalan
- 3) Membentuk *Strategic Holding Company*.
- 4) Mengembangkan SDM sejalan dengan pola perusahaan baru
- 5) Melaksanakan Good Corporate Governance
- 6) Meningkatkan citra Pertamina
- 7) Membina hubungan dengan Pemerintah dan Lembaga Negara di Pusat dan daerah

b. Pertumbuhan

- 1) Meningkatkan penyertaan usaha Eksplorasi dan Produksi melalui akuisisi, *farm-in*, penyertaan.
- 2) Meningkatkan kompetensi pengolahan, terutama untuk produk-produk unggulan yang bernilai tambah tinggi.
- 3) Mengembangkan jaringan pemasaran produk dan jaringan logistik, termasuk distribusi dan transmisi gas.
- 4) Memilih aset secara selektif yang akan dipertahankan sebagai basis pertumbuhan.

- 5) Meningkatkan *resources base* melalui *exploration campaign* serta akuisisi lahan di dalam dan luar negeri.
- 6) Meningkatkan akses ke pasar modal untuk mendanai pengembangan usaha.
- 7) Mengembangkan bisnis Gas.
- 8) Memperluas usaha Hulu dan Hilir ke luar negeri.

3.5.3 Bisnis Perusahaan

Secara garis besar, bisnis usaha Pertamina dibagi dua yaitu usaha hulu dan usaha hilir.

3.5.3.1 Usaha Hulu

Direktorat Hulu PT PERTAMINA (PERSERO) sekarang berfungsi sebagai *sub-holding* yang membawahi seluruh portofolio usaha Pertamina di sektor energi hulu. Bertekad menjadi pelaku usaha hulu migas kelas dunia, Direktorat Hulu telah menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) 2007-2014, dengan target pada 2014 menjadi, "*World Class Diversified Upstream Energy Enterprise*". Target tersebut dicapai melalui tahapan-tahapan pembangunan mengikuti kebijakan suatu strategis: "*Sustainable Growth Through Organic Expansion and Strategic Alliance*".

Sebagai bagian dari perseroan, Direktorat Hulu bertugas untuk mengelola unit-unit usaha di sektor energi hulu. Kegiatan usahanya meliputi eksplorasi, produksi, transportasi, pengolahan serta pembangkitan energi dari berbagai jenis sumberdaya, seperti minyak, gas, dan panas bumi, serta rumpun usaha terkait lainnya, baik di dalam negeri maupun mancanegara. Profil singkat anak-anak perusahaan dan unit bisnis hulu adalah :

1. PT PERTAMINA EP (PEP) dengan visi "PEP World Class" pada 2014. Perusahaan ini menyelenggarakan usaha hulu di bidang minyak dan gas bumi meliputi eksplorasi dan eksploitasi, serta penjualan produksi minyak dan gas bumi hasil kegiatan eksploitasi. PEP juga menyelenggarakan kegiatan usaha penunjang lain yang secara

langsung maupun tidak langsung menunjang kegiatan usaha tersebut di atas.

Wilayah kerja PT Pertamina EP merupakan limpahan dari sebagian besar Wilayah Kuasa Pertambangan Migas PT Pertamina (Persero). Wilayah Kerja yang mulai dikelola oleh PT Pertamina EP sejak 17 September 2005 termasuk di dalamnya seluruh area yang sebelumnya dikerjasamakan oleh PT Pertamina (Persero) melalui TAC (*Technical Assistance Contract*) sebanyak 33 kontrak serta JOB EOR (*Joint Operating Body Enhanced Oil Recovery*) sebanyak 3 kontrak.

2. **PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY (PGE)** adalah anak perusahaan Direktorat Hulu PT Pertamina (Persero) yang menangani kegiatan usaha geothermal.

Saat ini PGE mengelola 15 Wilayah Kerja Pertambangan (WKP) panas bumi dengan total cadangan 8.480 MW dan kapasitas terpasang sebesar 852 MW.

Dalam pengembangan usaha menuju visi 2014: "World Class Geothermal Energy Enterprise ", PGE bertekad untuk menjadi produsen energi geothermal no.3 di dunia dengan kapasitas produksi 1035 MW.

3. **PT PERTAGAS** merupakan suatu entitas bisnis yang bergerak dalam usaha niaga, transportasi, distribusi, pemrosesan dan bisnis lainnya yang terkait dengan gas alam dan produk turunannya. Untuk mempertegas definisi dan cakupan keberadaannya, maka PT PERTAGAS pun menyusun pernyataan misi (*mission statement*) sebagai berikut: "*Melakukan bisnis gas bumi dan bisnis terkait secara profesional yang memberikan nilai tambah bagi stakeholders, berwawasan lingkungan, mengutamakan keselamatan dan kesehatan serta keunggulan.*" Di ujung 2014, PT PERTAGAS sudah menjadi enterprise kelas dunia yang memiliki usaha di semua lini bisnis gas secara terintegrasi, disegani dan menguasai pasar lokal Indonesia dan luar negeri.

4. **PT PERTAMINA HULU ENERGI (PHE)** adalah salah satu anak perusahaan PT PERTAMINA (PERSERO) yang bergerak di bidang pengelolaan portofolio usaha sektor hulu minyak dan gas bumi serta energi lainnya. Kegiatan PHE kedepan dirancang sesuai visi 2014 yaitu: Menjadi perusahaan multinasional yang terpandang di bidang energi di sektor hulu migas dan energi (*Respectable Multinational Upstream Energy Company*).

Perusahaan ditugaskan untuk mengelola dan mengembangkan portofolio-portofolio usaha hulu migas yang telah dan/atau akan dijalankan dari berbagai bentuk kerjasama seperti JOB-PSC, IP/PPI, BOB dan sebagainya, baik di dalam maupun luar negeri. Tugas ini tercermin di dalam *mission statement* perusahaan sebagai berikut: *Melaksanakan pengelolaan operasi dan portofolio usaha sektor hulu minyak dan gas bumi serta energi lainnya yang flexible, lincah dan berdaya laba tinggi yang memberikan nilai tambah bagi stakeholders.*

5. **Drilling Service Hulu (DS)** merupakan salah satu *Strategic Business Unit* (SBU) Direktorat Hulu, yang mengelola usaha jasa *drilling* (pemboran) dan *workover*.

Awalnya DS merupakan fungsi bor di dalam organisasi Pertamina Direktorat Eksplorasi & Produksi. Pada 17 Juli 2006, berdasarkan SK Dirut No. Kpts-081/C00000/2006-S0, struktur organisasi Drilling Services Dit Hulu dikembalikan menjadi SBU di bawah Direktorat Hulu sebagai persiapan membentuk anak perusahaan di 2007.

6. **Exploration and Production Technology Center (EPTC)** dibentuk pada 27 September 2006. Aktivitasnya difokuskan dalam aspek pengembangan dan inovasi teknologi kebumiharian, untuk tujuan pengembangan dan inovasi teknologi kebumiharian, untuk tujuan eksplorasi dan produksi dengan menyediakan *end-to-end EP technology solution* yang andal, cepat dan tepat guna.

EPTC menetapkan visi 2014, yaitu menjadi: "*Center of Excellence* Teknologi Kegiatan Hulu dengan Kemampuan Teknologi EP Berkelas Dunia." Wujud dari visi dimaksud adalah tercapainya standar kelas

dunia untuk sistem manajemen informatika, kemampuan SDM, fasilitas pusat teknologi, kapabilitas teknologi dan *In-house Software Proprietary*.

3.5.3.2 Usaha Hilir

1. **Pengolahan.** Bisnis Pengolahan PERTAMINA memiliki dan mengoperasikan 6 (enam) buah unit Kilang dengan kapasitas total mencapai 1.046,70 Ribu Barrel. Beberapa kilang minyak seperti kilang UP-III Plaju dan Kilang UP-IV Cilacap terintegrasi dengan kilang Petrokimia, dan memproduksi produk-produk Petrokimia yaitu Purified Terapthalic Acid (PTA) dan Paraxylene.

Beberapa Kilang tersebut juga menghasilkan produk LPG, seperti di Pangkalan Brandan, Dumai, Plaju, Cilacap, Balikpapan, Balongan dan Mundu. Kilang LPG P.Brandan dan Mundu merupakan kilang LPG yang operasinya terpisah dari kilang minyak, dengan bahan bakunya berupa gas alam.

Sampai dengan saat ini, Kilang Minyak UP IV Cilacap adalah satu-satunya Kilang PERTAMINA yang menghasilkan Lube Base Oil dengan Group I dan II dari jenis HVI- 60, HVI - 95, HVI -160 S, HVI - 160 B dan HVI - 650. Produksi *Lube Base Oil* ini disalurkan ke *Lube Oil Blending Plant (LOBP)* di Unit Produksi Pelumas PERTAMINA yang berada di Jakarta, Surabaya dan Cilacap untuk diproduksi menjadi produk pelumas, dan kelebihan produksi *Lube Base Oil* (exces product) dijual di pasar dalam negeri dan luar negeri.

Di samping kilang minyak di atas, PERTAMINA memiliki 2 (dua) Operating Company, PT Arun LNG yang mengoperasikan kilang LNG di Arun dan PT Badak LNG yang mengoperasikan kilang LNG di Bontang. Kilang LNG Arun dengan 6 (enam) buah train LNG memiliki total kapasitas 12.5 Juta Ton per tahun, sedangkan, Kilang LNG Badak di Bontang dengan 8 (delapan) buah train LNG memiliki total kapasitas mencapai 22,5 Juta Ton per tahun.

2. **Pemasaran dan Niaga**

- **BBM Retail.** Pemasaran BBM Retail merupakan salah satu fungsi di Direktorat Pemasaran dan Niaga yang menangani pemasaran BBM retail untuk sektor transportasi dan rumah tangga. Pertamina melakukan pemasaran BBM Retail melalui lembaga penyalur Retail BBM/BBK yang saat ini tersebar diseluruh Indonesia, seperti SPBU (Stasiun Pengisian BBM Untuk Umum), Agen Minyak Tanah (AMT), Agen Premium & Minyak Solar (APMS), serta Premium Solar Packed Dealer (PSPD).

Saat ini Pertamina sedang berbenah untuk melakukan transformasi di segala bidang, termasuk di fungsi Retail Outlet SPBU. Upaya yang dilakukan dalam perubahan tersebut adalah pemberian standarisasi pelayanan SPBU Pertamina. Pertamina berkomitmen memberikan pelayanan terbaik dengan istilah Pertamina Way. Penjabaran Pertamina Way adalah STAF, KUALITAS DAN KUANTITAS, PERALATAN DAN FASILITAS, FORMAT FISIK dan PRODUK DAN PELAYANAN.

Pertamina Way merupakan standar baru yang diterapkan untuk seluruh Stasiun Pengisian Bahan Bakar Minyak Umum (SPBU Pertamina) di seluruh Indonesia kepada konsumen baik dari segi pelayanan, jaminan kualitas dan kuantitas termasuk kenyamanan di lingkungan SPBU.

SPBU yang telah sukses menerapkan Pertamina Way berhak mendapatkan Sertifikasi Pasti Pas, setelah dinyatakan lolos oleh auditor independen bertaraf Internasional.

- **BBM Industri & Marine.** Merupakan satu Divisi di Direktorat Pemasaran dan Niaga, Divisi Pemasaran BBM dengan tugas pokok menangani semua usaha marketing dan layanan jual Bahan Bakar Minyak kepada konsumen Industri dan Marine. BBM yang tersedia meliputi Minyak Solar (High Speed Diesel), Minyak Diesel (Industrial/Marine Diesel Oil), dan Minyak Bakar (Industrial/Marine Fuel Oil).

Saat ini konsumen BBM Pertamina di sector Industri dan marine mencapai lebih dari 4500 konsumen, tersebar diseluruh daerah di Indonesia. Beberapa Pelanggan utamanya adalah PT. PLN (Persero), TNI/POLRI, Industri Pertambangan, Industri Besi Baja, Industri Kertas, Industri Makanan, Industri Semen, Industri Pupuk, Kontraktor Kontrak Kerja Sama, transportasi air dan industri lainnya.

Di bidang Marine, fungsi ini berfokus dalam meningkatkan volume penjualan dan memperluas area dan lokasi layanan BBM Pertamina di semua Pelabuhan penting di Indonesia.

Kelebihan utama BBM Pertamina adalah adanya jaminan ketersediaan dan supply BBM. Pertamina memiliki jaringan yang luas diseluruh daerah dan pelosok di Indonesia yang didukung oleh dan 7 kilang milik Pertamina maupun sumber dari luar negeri, sarana dan prasarana angkutan BBM yang lengkap, serta lebih dari 120 lokasi Depot, Terminal Transit dan Instalasi yang tersebar di seluruh Indonesia. Mutu produk BBM dan kualitas serta kuantitas layanan yang terjamin serta memenuhi standard Internasional .

- **Pelumas.** Bisnis pelumas adalah usaha yang prospektif mengingat PERTAMINA merupakan Market Leader pasar pelumas dalam negeri selama lebih dari 30 tahun. Bisnis Pelumas PERTAMINA terdiri atas bisnis dalam negeri untuk segmen retail maupun segmen industri, dan bisnis pelumas luar negeri. Di samping produk jadi, Pelumas PERTAMINA juga melayani kebutuhan Base Oil Group I dan Base Oil Group III (mulai medio 2008). Pangsa pasar Pertamina saat ini mencapai 54% di segmen retail dan 58% di segmen industri.

Untuk segmen retail di dalam negeri, Pelumas PERTAMINA memasarkan lebih dari 17 Brand, sementara untuk segmen industri sebanyak 18 Brand. Untuk pasar luar negeri, PERTAMINA memasarkan 3 Brand yang merupakan extension dari Brand di

dalam negeri. Untuk Lube Base Oil, PERTAMINA memasarkan 5 jenis kekentalan untuk LBO Group I, dan 2 jenis kekentalan untuk LBO Group III.

Pemasaran Pelumas PERTAMINA di dalam negeri, didukung oleh 7 Sales Region, 180 Agen Pelumas, dan 45 OliMart, tersebar dari Sabang sampai Merauke.

- **Gas Domestik.** Sejak 1968, Unit Gas Domestik telah berkomitmen untuk melayani seluruh masyarakat Indonesia dengan menyediakan LPG sebagai bahan baku dan bahan bakar untuk keperluan rumah tangga, komersial dan industri dengan menggunakan brand "Elpiji". Akhir-akhir ini, Elpiji menjadi lebih dikenal dan dekat dengan masyarakat dengan adanya program Pemerintah untuk mengkonversi Minyak Tanah ke Elpiji, yang ternyata telah terbukti lebih ekonomis, efisien dan ramah lingkungan dibanding Minyak Tanah.

Dalam era "Langit Biru", Unit Gas Domestik memegang peranan penting dalam menyukseskan program ini. Disamping Elpiji, sejak tahun 1987 Unit Gas Domestik juga telah mensuplai bahan bakar gas dengan menggunakan CNG (Compressed Natural Gas), dibawah brand "BBG". "Musicool", hidrokarbon refrigerant yang ramah lingkungan, yang telah diluncurkan pada tahun 2004, menjadi satu bukti dari komitmen Pertamina untuk mewujudkan lingkungan hidup yang lebih baik dengan menjaga lapisan ozon dari kerusakan dan Efek Pemanasan Global.

Saat ini, diversifikasi energi merupakan suatu keharusan dalam rangka mengantisipasi krisis minyak bumi yang disebabkan adanya kecenderungan penurunan cadangan minyak bumi. Bersama dengan Penelitian dan Laboratorium PT. Pertamina (Persero), Unit Gas Domestik mengembangkan LPG untuk transportasi atau LGV (Liquefied Gas for Vehicle) dibawah brand "Vi-Gas" dan GPC (Gassified Petroleum Condensat), yang juga

dapat dipakai sebagai bahan bakar untuk memasak seperti Elpiji. Perbaikan yang berkelanjutan terus menerus selalu dilakukan oleh Unit Gas Domestik dalam mengembangkan produk-produknya, didukung oleh infrastruktur yang handal dan keinginan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik serta memberikan dukungan terbaik bagi pemerintah Indonesia, masyarakat, dan lingkungan. Pelayanan dan produk-produk yang terbaik dapat diartikan sebagai kepuasan pelanggan yang diharapkan akan mewujudkan kehidupan masyarakat Indonesia yang berkualitas.

- **Niaga.** Divisi Niaga adalah divisi yang bernaung dibawah Direktorat Pemasaran & Niaga dengan bisnis inti melakukan ekspor-impor dan penjualan domestik untuk Minyak mentah, BBM, dan produk Petrokimia, dengan nilai uang atau revenue yang dikelola sekitar 135 trilyun rupiah pertahun. Bisnis ekspor-impor dan penjualan domestik tersebut dikelola melalui 3 (tiga) Fungsi dibawahnya, yakni Unit Usaha Minyak Mentah & BBM, Unit Usaha Niaga Non BBM, dan fungsi perencanaan, evaluasi dan pengembangan serta koordinasi yakni Fungsi Reneval Niaga.

Bisnis inti Niaga Minyak mentah & BBM adalah melakukan trading dibidang impor BBM sekitar 120.000.000 (seratus dua puluh juta) Barrel per tahun dan ekspor Minyak mentah sekitar 7.000.000 (tujuh juta) Barrel per tahun, serta mengekspor produk minyak 33.000.000 Barrel per tahun, yang terdiri dari produk Naphta 3.600.000 Barrel per tahun, produk Decant Oil sekitar 2.600.000 (dua juta enam ratus ribu) Barrel per tahun dan sekitar 26.800.000 (dua puluh enam juta delapan ratus ribu) Barrel pertahun, yang bersumber dari kilang Unit Pengolahan PERTAMINA.

Sedangkan bisnis inti Niaga Non BBM adalah menjual produk NBBM baik di pasar dalam negeri maupun ekspor yang bersumber dari kilang Unit Pengolahan PERTAMINA sendiri, dengan

volume penjualan per tahun mencapai sekitar 2 (dua) juta mt dengan memperoleh revenue sekitar 11 (sebelas) trilyun rupiah dan profit sekitar 1,65 trilyun rupiah.

Sejalan dengan berubahnya PERTAMINA menjadi PT PERSERO yang mulai fokus pada orientasi profit, Niaga Non BBM mulai menjalankan trading (jual-beli) produk NBBM dengan melakukan impor untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri terutama untuk produk yang mengalami *shortage of supply/production* dalam rangka untuk meningkatkan profit sekaligus untuk meningkatkan pangsa pasar PERTAMINA.

Adapun Reneval Niaga adalah Fungsi yang melakukan perencanaan, evaluasi, pengembangan serta koordinasi untuk mendukung bisnis ke dua Fungsi Unit Usaha diatas yakni Fungsi Niaga Minyak Mentah & BBM dan Fungsi Niaga Non BBM.

- **Aviasi.** Sebagai salah satu unit bisnis PERTAMINA - perusahaan nasional yang bergerak di bidang energi, minyak, gas dan petrokimia - yang melakukan usaha pemasaran serta penyediaan produk dan layanan bahan bakar penerbangan di Indonesia dan Timor Leste, PERTAMINA Aviasi memiliki aspirasi untuk menjadi pemasar dan penyedia layanan bahan bakar penerbangan kelas dunia dengan jaringan global. Hal ini menjadi komitmen dan tujuan Pertamina untuk senantiasa mengembangkan *value propositions* perusahaan bagi pelanggan dan *stakeholders* lainnya.

Dalam penyediaan produk dan layanan, Pertamina memiliki kebijakan, sistem dan prosedur yang ketat dengan perhatian utama pada keselamatan penerbangan melalui pengimplementasian standar internasional tentang persyaratan kualitas dan penanganan produk dengan memperhatikan persyaratan pelanggan, industri dan peraturan lingkungan.

- **Perkapalan.** PERTAMINA Perkapalan hadir melayani dengan menjunjung tinggi dan mengunggulkan nilai budaya dan citra

perusahaan. Merupakan suatu kebanggaan bagi PERTAMINA untuk memberikan pelayanan di bidang pelayaran, menjadi perusahaan perkapalan yang maju dan terpadang di era baru.

Keunggulan Perkapalan terletak pada pengalaman luas dan keahlian yang tinggi dalam distribusi minyak mentah, gas, petrokimia, dan produk lain sejenisnya melalui jalur laut di negara kepulauan. Berkantor pusat di Tanjung Priok, Jakarta, Perkapalan akan senantiasa memberikan pelayanan terbaik untuk pelanggan di seluruh pelosok tanah air Indonesia.

PERTAMINA Perkapalan saat ini mengelola dan mengoperasikan lebih dari 130 kapal charter dengan berbagai tipe kapal dari Bulk Lighter hingga VLCC (Very Large Crude Carrier). Tiap tahun, Perkapalan mendedikasikan diri untuk mengangkut sekitar 70 juta Long Ton. Armada Perkapalan mencakup lebih dari 135 pelabuhan di segala penjuru tanah air.

Perkapalan senantiasa menjunjung tinggi budaya perusahaan, membangun citra perusahaan yang lebih baik, menerapkan prinsip kerja yang transparan, dan *good corporate governance*.

3.5.4 KPI/UKT Perusahaan

Dalam menilai kinerja perusahaan, Pertamina menggunakan sistem *Key Performance Index* (istilah perusahaan UKT, Ukuran Kinerja Terpilih) dengan pembobotan untuk tiap-tiap direktorat. Berikut ini disampaikan UKT Pertamina tahun 2006.

JUDUL UKT		SATUAN	BOBOT
I. DIREKTORAT HULU			
a. Aspek Keuangan			
1	EBITDA Margin	%	12%
2	EBITDA	Rp. Triliun	12%
b. Aspek Operasional			

I. Migas :		
a. Produksi Minyak (Own Operation & Mitra)	MBBL	10%
b. Produksi Gas (Own Operation & Mitra)	MMSCF	10%
c. Biaya Produksi Minyak (Own Operation)	US \$/BBL	10%
d. Biaya Produksi Gas (Own Operation)	US \$/MSCF	10%
e. Net New Reserves	MMBOE	7%
f. Finding Cost	US \$ /BOE	7%
2. Panas bumi :		
a. Produksi	Juta Ton	7%
b. Biaya Produksi	US\$/Ton	7%
3. Customer Focus	%	4%
4. Number of Incident	Kasus	4%
II. DIREKTORAT PENGOLAHAN		
1. Processing Cost (Excl. Refinery Fuel, Depresiasi, Bunga dan Overhead Kantor Pusat)	US\$/BBL	25%
2. Realisasi Produksi BBM (10 Produk) Kilang	Juta KL	25%
3. Realisasi Volume Produksi Kilang	%	20%
4. Pemakaian Refinery Fuel	% Vol. on Crude	20%
5. Number of Incident	Kali / Tahun	10%
III. DIREKTORAT PEMASARAN & NIAGA		
1. Profit (EBIT)	Rp. Milyar	25%
2. Volume Penjualan BBM Subsidi	Juta KL	20%
3. Volume Penjualan Produk Non Subsidi	Juta KL	15%
4. Biaya Distribusi, Pemasaran dan Niaga	Rp/Ltr Sales	10%
5. Biaya Angkutan Laut	Rp/Ltr Angkut	10%
6. Total Loss BBM	%	5%
7. Customer Satisfaction	Likert Scale	5%
8. Number of Incident	Kasus	10%
IV. DIREKTORAT KEUANGAN		
1. Efektivitas Pengadaan Valas	Poin	20%
2. Optimalisasi Surplus Cash	%	15%
3. Efektivitas Biaya Penutupan Asuransi	US\$	15%
4. Efektivitas Penyaluran Dana PKBL	%	10%
5. Tingkat Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman PKBL	%	10%
6. Realisasi Pendanaan Eksternal Proyek / Investasi	%	10%
7. Ketepatan Waktu Proses Pembayaran Pihak III	Hari	10%
8. Kolektibilitas Piutang Perusahaan	%	10%

V. DIREKTORAT UMUM & SDM			
1.	Pembuatan Pedoman, Prosedur, dan Kajian/Studi	Jumlah	20%
2.	Revisi RJP PERTAMINA, dan Penyusunan Kebijakan Direksi untuk RKAP PERTAMINA 2007	%	15%
3.	Penyelesaian Masalah Aset Non Operasi	%	10%
4.	Tingkat Layanan	Angka nominal (1-5)	15%
5.	Tingkat Pembinaan SDM	%	15%
6.	Tingkat Budaya Kerja	%	15%
7.	Persentase Kenaikan Score rata - rata MBNQA	%	10%
VI. SEKRETARIS PERSEROAN			
1.	Tingkat Hubungan Baik dan Kerjasama dengan Pers	%	25%
2.	Tingkat Penanganan Masalah Hukum	%	25%
3.	Tingkat Layanan	Score (1 - 5)	10%
4.	Tingkat Keamanan	Score (1 - 5)	15%
5.	Citra Perusahaan	%	25%
VII. SATUAN PENGAWASAN INTERN			
1.	Laporan Hasil Pemeriksaan	%	40%
2.	Nilai Rekomendasi Audit	%	30%
3.	Evaluasi GCG	Score	10%
4.	Tindak Lanjut Rekomendasi	%	20%

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN MASALAH

4.1 Analisa Visi dan Misi

Pernyataan Visi menggambarkan perusahaan dimasa mendatang dalam jangka waktu 5, 10, 15 tahun ke depan. Pernyataan visi tersebut tidak abstrak dalam arti harus memberikan suatu gambaran konkret yang akan dicapai perusahaan serta sebagai landasan untuk menformulasikan strategi dan sasaran. Pada visi PT. Pertamina (Persero) "menjadi perusahaan yang Unggul, Maju dan Terpandang" belum menggambarkan suatu pencapaian visi perusahaan yang baik mengingat dalam visi tersebut tidak terdapat batas waktu (*time frame*) ruang lingkup yang jelas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai usulan, visi PT. Pertamina (Persero) yang baik seharusnya "Menjadi Perusahaan yang Unggul, Maju, dan Terpandang pada Tahun 2014". Penambahan *time frame* pada visi perusahaan akan memberikan gambaran lebih konkret bagi para *stakeholder*, ke arah mana seharusnya perusahaan dibawa dan bagi manajemen perusahaan sendiri visi tersebut digunakan sebagai pijakan dalam penyusunan strategi beserta sasaran perusahaan.

Namun pada visi diatas telah ada penggambaran yang jelas mengenai penggunaan kata-kata "unggul", "maju", dan "terpandang," yang berarti dalam menjalankan proses bisnisnya, Pertamina lebih unggul dan maju daripada para pesaingnya serta terpandang dimata pelanggan sebagai perusahaan yang berkompeten dalam memberikan pelayanan serta yang mampu menjaga *image* sebagai perusahaan yang mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Misi

- Melakukan usaha dalam bidang migas, LNG, energi dan petrokimia serta usaha lain yang menunjang bisnis Pertamina.
- Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif dan berdasarkan tata nilai unggulan.

- Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat, serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Misi perusahaan diatas sudah baik mengingat komponen misinya sudah menunjang pencapaian visi. Hal ini juga akan memberikan pandangan dan tanggung jawab bagi karyawan tugas apa yang dapat dilakukan untuk melaksanakan misi tersebut.

4.2 Analisis SWOT

Pertamina merupakan perusahaan BUMN yang masih melaksanakan tugas pemerintah dalam menyediakan kebutuhan energi nasional. Untuk memenuhi target yang dibebankan oleh pemegang saham untuk meningkatkan pangsa pasar hingga 70% diperlukan analisis internal dan eksternal perusahaan berupa analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT) sebagai salah satu dasar dalam menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan.

4.2.1 Analisis Internal Perusahaan

Kekuatan (Strenghts)

Kekuatan yang dimiliki perusahaan diantaranya:

- Pertamina memiliki infratruster dari hulu hingga hilir di seluruh Indonesia.
- Memiliki pengalaman mengelola distribusi BBM untuk melayani distribusi migas dan petrokimia ke seluruh Indonesia.
- Memiliki jaringan kerja dalam kegiatan transportasi migas dan petrokimia.
- Merupakan perusahaan minyak dan gas terbesar di Indonesia.
- Memiliki SDM yang berpengalaman

Kelemahan (Weaknesses)

Kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan diantaranya:

- Marketing
 - o Belum memiliki pengalaman yang cukup untuk berkompetisi dibanding perusahaan sejenis di luar negeri

- o Baru membangun organisasi pemasaran dan network dengan pemain asing.
- o Kinerja operasional belum optimal karena masih memiliki kewajiban untuk mendistribusikan BBM ke seluruh Indonesia yang merupakan penugasan dari Pemerintah.
- SDM
 - o Budaya kerja para pekeria belum sepenuhnya berorientasi bisnis.
 - o Terdapat kesenjangan usia

4.2.2 Analisis Eksternal Perusahaan

Peluang (Opportunities)

Peluang yang dimiliki perusahaan diantaranya:

- Pertumbuhan ekonomi.
- Peningkatan jumlah kendaraan.
- Meningkatnya investasi di sector riil.

Ancaman (Threats)

Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan diantaranya:

- Ancaman perusahaan sejenis
- Adanya substitusi penggunaan bahan bakar selain migas.

Berdasarkan analisa SWOT diatas, secara kuantitatif, PT. Pertamina (Persero) berada pada kuadran I matrik SWOT. Dengan posisi seperti itu maka posisi perusahaan berada dalam posisi yang menguntungkan dalam industri karena mempunyai kekuatan dan peluang. Posisi tersebut memungkinkan perusahaan mengembangkan kebijakan yang agresif untuk menghadapi persaingan.

Untuk lebih jelasnya dapat disajikan dalam matriks berikut ini:



Dalam siklus bisnis perusahaan, saat ini perusahaan dalam tahap pertumbuhan (*growth*) mengingat masih luasnya peluang usaha di dalam maupun di luar negeri sehingga strategi utama (*grand strategy*) yang relevan bagi Pertamina adalah strategi pertumbuhan pendapatan. Untuk melengkapi strategi pertumbuhan pendapatan dan melihat kondisi yang dihadapinya, Pertamina juga harus mengefisienkan biaya operasional. Hal ini dapat dilakukan mengingat SDM yang berpengalaman dalam industri migas. Sedangkan alternatif strategi yang dipertimbangkan dalam kesesuaiannya dengan kondisi perusahaan maupun pasar yaitu integrasi horizontal dengan melakukan aliansi strategis.

Perumusan strategi Pertamina sudah tepat mengingat saat ini perusahaan masih bertumbuh dan masih menguasai industri migas di Indonesia terutama di sektor hilir. Sedangkan untuk pasar industrinya masih terbuka luas karena peningkatan kebutuhan BBM dan produk minyak lainnya di seluruh Indonesia serta adanya keterbatasan alternatif energi. Strategi-strategi tersebut kemudian akan dijabarkan dalam keempat perspektif *balanced scorecard*.

4.3 Perancangan Strategy Map dan *Balanced Scorecard*

Perancangan *balanced scorecard* untuk Pertamina didahului dengan menyusun peta strategi (*strategy map*) yang kemudian dilanjutkan dengan

menentukan pengukuran-pengukuran atas setiap sasaran (*objective*) dalam *strategy map* tersebut. *Strategy map* yang baik dibuat dengan terlebih dahulu menyusun sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan yang akan digunakan, setelah itu memilih pengukuran yang cocok kemudian diberikan kaitan/hubungan sebab akibat. Dalam penerapan *balanced scorecard* dituntut agar sasaran stratejik (*strategic objective*) yang dipilih mempunyai hubungan sebab akibat terhadap pencapaian sasaran stratejik lainnya.

Perancangan *balanced scorecard* pada Pertamina dapat dilihat dari 4 perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif ini harus sejalan dengan visi, misi, dan strategi bisnis Pertamina pada masa depan. Berikut ini akan disajikan secara rinci mengenai *strategy map* dan *balanced scorecard* yang berisi sasaran-sasaran serta ukuran-ukuran yang relevan.

4.3.1 Penyusunan *Strategy Map*

Strategy map memberikan suatu deskripsi yang komprehensif atas suatu strategi suatu organisasi, sehingga para eksekutif perusahaan mempunyai kemampuan yang lebih untuk mendeskripsikan, mengukur, mengelola dan menjalankan strategi yang diinginkan. *Strategy Map* menggambarkan proses perubahan *intangible assets* menjadi *tangible assets* melalui hubungan sebab akibat antara *objective strategie* di keempat perspektif.

Dalam upaya penyusunan *Strategy Map* untuk Pertamina, terlebih dahulu dilakukan identifikasi dan pengelompokan strategi perusahaan yang ada ke dalam perspektif *balanced scorecard*. Adapun hasil pengelompokan tersebut adalah sebagai berikut:

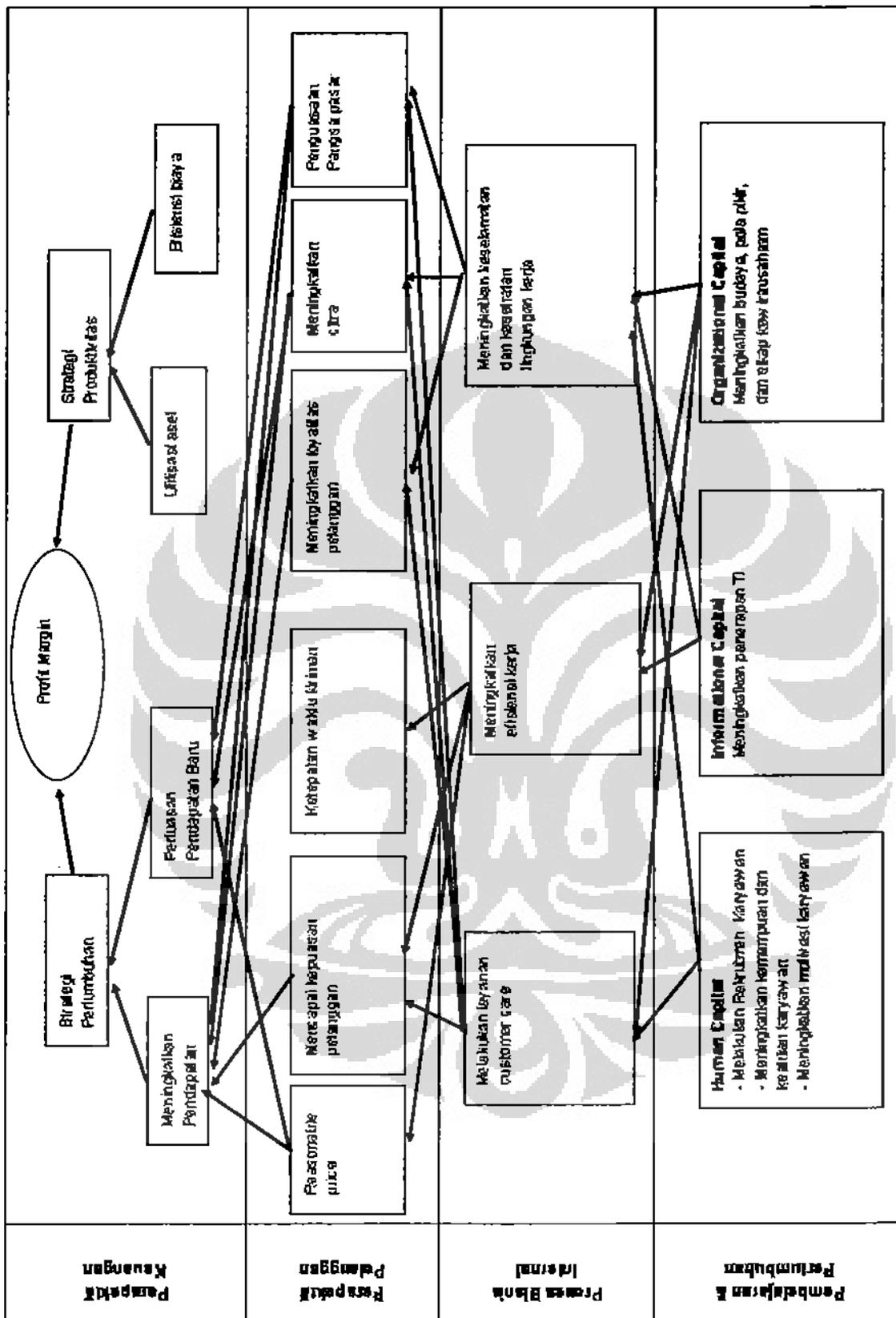
Perspektif Finansial
- Memilih aset secara selektif yang akan dipertahankan sebagai basis pertumbuhan
- Meningkatkan akses ke pasar modal untuk mendanai pengembangan usaha.
Perspektif Customer
- Meningkatkan citra Pertamina
- Membina hubungan dengan Pemerintah dan Lembaga Negara di Pusat dan daerah
- Mengembangkan jaringan pemasaran produk dan jaringan logistik, termasuk distribusi dan transmisi gas.
- Memperluas usaha Hulu dan Hilir ke luar negeri.
Perspektif Proses Bisnis Internal
- Meningkatkan pendapatan Eksplorasi dan Produksi melalui perbaikan efisiensi dan efektivitas dalam neraca dan implementasi program-program di lahan <i>existing</i> .
- Mengintegrasikan proses bisnis Kilang-Pemasaran untuk memperoleh nilai tambah yang optimum didukung oleh Niaga dan Perkapalan.
- Membentuk <i>Strategic Holding Company</i> .
- Melaksanakan Good Corporate Governance.
- Meningkatkan penyertaan usaha Eksplorasi dan Produksi melalui akuisisi, <i>farm-in</i> , penyertaan.
- Meningkatkan kompetensi pengolahan, terutama untuk produk-produk unggulan yang bernilai tambah tinggi.
- Meningkatkan <i>resources base</i> melalui <i>exploration campaign</i> serta akuisisi lahan di dalam dan luar negeri.
- Mengembangkan bisnis Gas.
Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
- Mengembangkan SDM sejalan dengan pola pengusahaan baru.

Dari strategi tersebut, dilakukan pemilihan dan identifikasi strategi-strategi yang penting dan layak untuk dijadikan *strathey objectives* dalam *balanced scorecard*.

Dari proses diatas maka ditentukan *strategic ojectives* perusahaan yang akan dicanangkan sebagai sebagai sistem pengendalian sebagai berikut:

Perspektif Financial
- Meningkatkan pendapatan
- Perluasan pendapatan baru
- Utilisasi asset
- Efisiensi biaya
Perspektif Customer
- Reasonable price
- Mencapai kepuasan pelanggan
- Ketepatan waktu pengiriman.
- Penguasaan pangsa pasar.
- Meningkatkan loyalitas pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal
- Melakukan layanan <i>customer care</i>
- Meningkatkan efisiensi kerja
- Meningkatkan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja
Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran
- Human capital
- Informational capital
- Organizational capital

Adapun *strategy map* yang dirancang untuk Pertamina adalah sebagai berikut:



4.3.2 **Balanced Scorecard**

Setelah *Strategy Map* dirancang, maka *Balanced Scorecard* dapat disusun dengan membuat ukuran (*measures*) atas setiap objektif strategik dari komponen *Strategy Map*. Ukuran-ukuran (*measures*) akan membantu mengontrol pencapaian objektif strategik.

4.3.2.1 **Perspektif Keuangan**

Balanced scorecard Pertamina menggunakan strategi pertumbuhan pendapatan dan strategi produktivitas untuk mencapai tujuan keuangan perusahaan. Tujuan keuangan perusahaan yaitu meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang (*long-term shareholder value*) dengan melalui peningkatkan *profit margin*. Sehingga perspektif keuangan mempunyai *strategic objectives* yaitu meningkatkan pendapatan, memperluas kesempatan memperoleh pendapatan baru, mengefisienkan biaya dan meningkatkan utilisasi aset. Adapun *strategy objectives*-nya untuk strategi pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. **Pertumbuhan pendapatan**

Pertumbuhan pendapatan dapat diukur dengan prosentase pertumbuhan pendapatan per tahun, dimana prosentase tersebut dapat tercapai dengan meningkatkan jumlah penjualan per tahun. Peningkatan jumlah penjualan dapat dilakukan dengan cara mempromosikan produk-produk Pertamina melalui promosi media, *personal selling*, pameran, seminar maupun melalui publikasi.

2. **Memperluas kesempatan memperoleh pendapatan baru**

Memperoleh pendapatan baru diukur berdasarkan peningkatan pendapatan selain penjualan produk BBM berupa produk lain yang merupakan pengembangan dari hasil olahan minyak yang telah ada. Saat ini Pertamina telah melakukan *co-branding* dengan perusahaan SK dari Korea untuk menghasilkan pelumas dengan merk Zypex. Peningkatan pendapatan ini dimungkinkan dengan melakukan promosi melalui media cetak, jaringan internet, *personal selling* kepada pelanggan maupun calon

pelanggan.

Strategi Objectives untuk strategi produktivitas adalah:

Efisiensi biaya, dimana Pertamina mengukurnya dengan prosentase penurunan biaya *cost per barrel* dan prosentase penurunan biaya investasi. Menekan biaya *overhead* dan meningkatkan kerjasama bagi hasil.

Strategic Objectives	Measurements
Maksimalisasi <i>profit</i>	Peningkatan <i>Profit margin</i>
Pertumbuhan pendapatan	% pertumbuhan pendapatan per tahun
Memperluas kesempatan memperoleh pendapatan baru	Peningkatan pendapatan melalui jenis produk baru
Efisiensi biaya	% penurunan <i>cost per barrel</i>
Utilisasi aset	% penurunan biaya investasi

4.3.2.2 Perspektif Pelanggan

Pertamina membagi target market menjadi dua yaitu konsumen masyarakat dan industri. Namun sebelum menentukan target perusahaan harus menentukan *value proposition*-nya terlebih dahulu.

Value proposition harus memberikan gambaran yang jelas tentang nilai lebih yang dimiliki perusahaan dibanding pesaing. Nilai lebih tersebut terdiri dari:

a. Segi Atribut:

Harga (Price)

Harga produk Pertamina untuk BBM ditentukan oleh pemerintah sementara untuk produk non BBM masih dalam harga wajar sesuai dengan harga pasar. Harga tersebut juga masih dibawah rata-rata harga internasional. Sehingga masih cukup bersaing dengan perusahaan lain. Pelanggan sangat tertarik dengan harga yang ditetapkan Pertamina selain pertimbangan *image* perusahaan, maupun *customer relationship* yang cukup memadai.

Kualitas (*Quality*)

Dalam memproduksi minyak dan gas, Pertamina senantiasa menjaga kualitas produknya. Kualitas produk dapat terjaga dengan baik apabila produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan.

Waktu (*Time*)

Layanan penyediaan BBM dan produk minyak lainnya yang diinginkan pelanggan harus tepat waktu untuk mencegah kekurangan/kelangkaan karena hal ini sangat berpengaruh kepada kelangsungan hidup masyarakat.

b. Hubungan (*Relation*)

Untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan, Pertamina dapat melakukan melalui layanan *customer care* dan melakukan pertemuan dengan para pelanggan secara berkala dan insidental. Pertemuan ini akan membahas keluhan pelanggan yang akan dijadikan masukan untuk kemudian ditindaklanjuti dalam rangka memuaskan pelanggan. Saat ini Pertamina telah membuat pusat layanan pelanggan yang bernama *Pertamina Contact Center (PCC)*.

c. Image

Pengalaman Pertamina selama setengah abad di sektor migas membuat image Pertamina baik dimata para *stakeholder*. Image yang baik ini akan mempengaruhi aspek keuangan perusahaan terutama peningkatan pendapatan.

Perspektif pelanggan mempunyai *strategic objectives* antara lain: *reasonable price*, menurunkan *product contamination*, ketepatan waktu kiriman, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan citra, dan pangsa pasar

1. *Reasonable price*, Pertamina harus dapat memberikan harga yang kompetitif bagi pelanggannya mengingat harga merupakan salah satu komponen bagi pelanggan dalam memutuskan untuk

menggunakan produk Pertamina.

Strategic objective dapat dicapai dengan menggunakan ukuran:

- *price relative to competitor* merupakan perbandingan harga produk dengan seluruh kompetitornya. Selama ini harga yang diberikan oleh Pertamina masih kompetitif.
 - *Cost (realitas Vs ekspektasi)*, merupakan harga yang harus dibayar oleh pelanggan dibandingkan harga yang diinginkannya.
2. Mencapai kepuasan pelanggan atas kualitas produk, merupakan *strategic objective* yang memiliki ukuran sebagai berikut:
 - *Number of contamination claim*, merupakan jumlah klaim yang diajukan pelanggan.
 3. Meningkatkan citra memiliki ukuran yaitu:

Prosentase peningkatan keselamatan dan kualitas lingkungan dibandingkan dengan kompetitor maupun standar baku peraturan.
 4. Penguasaan pangsa pasar memiliki ukuran yaitu peningkatan pangsa pasar, semakin meningkatnya pangsa pasar dapat dikatakan bahwa *brand awareness* terhadap Pertamina.
 5. Meningkatkan loyalitas pelanggan memiliki ukuran yaitu:

Tingkat kepuasan pelanggan, atas bentuk-bentuk pelayanan Pertamina antara lain jumlah keluhan pelanggan yang ditindaklanjuti maupun kecepatan melayani keluhan tersebut. Dengan adanya kepuasan pelanggan diharapkan adanya peningkatan loyalitas pelanggan.

Strategic Objectives	Measurements
Reasonable price	Price relative to competitor Cost (realitas Vs ekspektasi)
Mencapai kepuasan pelanggan atas kualitas produk	Number <i>product contamination claim</i>
Meningkatkan loyalitas pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan
Meningkatkan citra	% Peningkatan keselamatan dan kualitas lingkungan

4.3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Guna mendukung perspektif pelanggan secara optimal, Pertamina memiliki tema strategik (*strategic themes*) pada proses bisnisnya antara lain: meningkatkan hubungan dengan pelanggan, mencapai proses efisiensi kerja, dan meningkatkan keselamatan dan lingkungan perusahaan. Masing-masing *strategic themes* tersebut memiliki *strategic objectives*.

1. "Meningkatkan Hubungan dengan Pelanggan" mempunyai *strategic objective* yaitu: "Melakukan layanan *customer care*" yang dapat diukur berdasarkan banyaknya frekuensi pertemuan antara perusahaan dengan para pelanggan, jumlah keluhan pelanggan yang ditindak lanjuti serta waktu yang dibutuhkan dalam menangani keluhan. Pertemuan dengan pelanggan dilakukan dengan cara *customer gathering, client visit*, dan lain-lain. Atas keluhan pelanggan dapat ditindaklanjuti dengan menitikberatkan koordinasi dengan fungsi terkait. Keluhan ringan biasanya akan dapat segera langsung diselesaikan, sedangkan keluhan yang lebih berat diselesaikan melewati jalur rapat. Penanganan keluhan pelanggan dengan baik dan cepat akan berakibat pada peningkatan kepuasan pelanggan dan *image* perusahaan.
2. "Meningkatkan Efisiensi Kerja" mempunyai *strategic objectives* antara lain: Menurunkan/mengefisienkan *cost per barrel* dan membangun hubungan dengan *supplier*.
 - Ukuran menurunkan/mengefisienkan *cost per barrel* yaitu penurunan biaya pengolahan minyak.
 - Membangun hubungan dengan *supplier*. Ukurannya yaitu banyaknya jumlah penawaran.
3. "Meningkatkan Safety dan Lingkungan" memiliki *strategic objective* yaitu "Menurunkan/meniadakan kecelakaan kerja, menurunkan jumlah pencemaran dan mencapai standar kualitas sarana fasilitas (*sarfas*)

dengan ukurannya masing-masing, yaitu: penurunan jumlah kecelakaan kerja, penurunan jumlah pencemaran, dan banyaknya *maintenance* sarfas sesuai *standar regulatory*.

Strategic Objectives	Measurements,
Melakukan layanan <i>customer care</i>	Jumlah tindak lanjut keluhan
	Banyaknya media komunikasi
	Waktu penyelesaian keluhan
	Frekuensi kontak dengan pelanggan
Meningkatkan efisiensi kerja	Penurunan biaya pengolahan
Membangun hubungan dengan <i>supplier</i>	Peningkatan jumlah penawaran
Meningkatkan keselamatan dan kesehatan lingkungan kerja a. Meniadakan kecelakaan kerja b. Menurunkan jumlah pencemaran c. Mencapai standar kualitas sarana fasilitas (sarfas)	
	Penurunan jumlah kecelakaan kerja
	Penurunan jumlah pencemaran
	Banyaknya <i>maintenance</i> sarfas standar <i>regulatory</i>

4.3.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini terdiri dari *human capital*, *informational technology*, dan *organizational capital* yang masing-masing mempunyai *strategic objective*. Adapun penjabaran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut:

Human Capital

Strategic objectives-nya antara lain:

- Melakukan rekrutmen karyawan baru.

Perekrutan karyawan baru dilakukan dengan mengukur peningkatan sistem rekrutmen secara selektif.

- Meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan.

Ukuran dari *objectives* ini yaitu Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan sesuai dengan rencana.

- Meningkatkan motivasi karyawan.

Ukuran dari objectives ini banyaknya fasilitas, reward dan punishment para karyawan.

Informational Capital

Strategic objective-nya yaitu meningkatkan penerapan TI di Pertamina. *Measurement* untuk meningkatkan penerapan TI yaitu peningkatan jumlah penerapan TI. Diantara teknologi informasi tersebut yang telah diterapkan diantaranya SAP dengan beberapa modul di fungsi keuangan, pengolahan dan pemasaran.

Organizational Capital

Dalam *organizational capital*, yang menjadi *strategic objective* adalah meningkatkan budaya, pola pikir, dan sikap kewirausahaan dimana *measurement-nya* diantaranya adalah rotasi karyawan per tahun.

Strategic Objectives	Measurements
Human Capital	
a.Melakukan rekrutmen karyawan	Peningkatan sistem rekrutmen selektif
b.Meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan	Jumlah karyawan ikut pelatihan
	Jumlah karyawan yang memperoleh penghargaan
c.Meningkatkan motivasi karyawan	Banyaknya fasilitas, reward serta <i>punishment</i>
Informational Capital	
Meningkatkan penerapan TI	Peningkatan jumlah penerapan TI
Organizational Capital	
Meningkatkan budaya, pola pikir, dan sikap kewirausahaan	Jumlah rotasi karyawan/tahun

4.4 Prasyarat untuk Implementasi *Balanced Scorecard*

Dengan penerapan *Balanced Scorecard* di perusahaan tidak serta-merta dapat membuat perusahaan mencapai tujuan organisasinya. Keberhasilan dalam penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Pertamina (Persero) itu sendiri dapat dicapai diantaranya dengan cara :

- Komitmen pimpinan perusahaan serta partisipasi semua sumber daya manusia untuk menerapkan *Balanced Scorecard* secara konsisten.
- Dijabarkannya strategi dalam sasaran-sasaran operasional yang mudah dimengerti oleh seluruh karyawan agar karyawan pada tingkat operasional dapat memahami konsep *Balanced Scorecard*.
- Penyelarasan strategi dengan cara mendelegasikan bidang dan bagian dibawah direksi untuk menyusun *Balanced Scorecard* mereka masing-masing dengan berpatokan pada *Balanced Scorecard* perusahaan.
- Mengkomunikasikan dan mensosialisasikan strateginya kepada para karyawan dengan disertai pemahaman dengan cara menurunkan *scorecard* manajemen tingkat atas dan unit bisnis kepada karyawan di tingkat fungsional.
- Selalu dilakukan evaluasi pengukuran yang ada pada *scorecard*.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam Karya Akhir ini , yaitu:

1. PT. Pertamina (Persero) merupakan Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara yang didirikan berdasarkan Undang Undang No. 8 tahun 1971, merupakan perusahaan yang seluruh modalnya dimiliki oleh Pemerintah, yang tujuan pendiriannya adalah untuk membangun dan melaksanakan pengusahaan minyak dan gas bumi.
2. Berdasarkan analisa dan pembahasan, Visi maupun misi PT. Pertamina (Persero) sudah sesuai dengan bisnis perusahaan untuk diterapkan dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Namun visi PT. Pertamina (Persero) "menjadi perusahaan yang Unggul, Maju dan Terpandang" belum menggambarkan suatu pencapaian visi perusahaan yang baik mengingat dalam visi tersebut tidak terdapat batas waktu (*time frame*) ruang lingkup yang jelas dalam pencapaian tujuan perusahaan.
3. Berdasarkan analisa SWOT, perusahaan PT. Pertamina (Persero) berada pada kuadran I matrik SWOT. Dengan posisi seperti itu maka posisi perusahaan berada dalam posisi yang menguntungkan dalam industri karena mempunyai kekuatan dan peluang. Posisi tersebut memungkinkan perusahaan mengembangkan kebijakan yang agresif untuk menghadapi persaingan.
4. Perancangan *balanced scorecard* pada Pertamina mengikuti visi, misi dan strategi Pertamina. Berdasarkan visi dan misi tersebut dilakukan penyusunan *strategy map* dan *balanced scorecard* yang merupakan langkah awal dalam memfokuskan keseluruhan aktivitas perusahaan terhadap strategi yang telah ditentukan.
5. Secara garis besar seperti yang telah digambarkan dalam *strategy map*, yang menjadi perspektif keuangan yaitu maksimalisasi profit. Hal tersebut dapat dicapai dengan menjalankan strategi pertumbuhan dan

strategi produktivitas.

5.2 SARAN

Saran yang dapat diberikan kepada manajemen perusahaan, yaitu:

1. Manajemen PT. Pertamina (Persero) harus mentranlasikan strategi kedalam istilah-istilah operasional yang terangkum dalam *balanced scorecard* dan dijadikan langkah awal bagi perusahaan untuk menjadi organisasi yang terfokus pada strategi.
2. Agar sesuai dengan prinsip kerja *strategy-focused organization* yang ketiga yaitu "*make strategy everyone's everyday job*", diperlukan pemahaman tentang strategi perusahaan yang terangkum dalam *balanced scorecard*. Selain itu dibutuhkan proses komunikasi yang tepat agar tidak menghambat pelaksanaan strategi
3. Sehubungan dengan rencana penerapan *balanced scorecard* di Pertamina, maka sudah seyakinya jika strategi yang dideskripsikan dalam *balanced scorecard* juga ditelaah lebih komprehensif dalam rapat manajemen dibandingkan sebelumnya. Penelaahan tersebut dimaksudkan agar strategi yang terdapat dalam *balanced scorecard* sudah tepat dan relevan dengan kondisi perusahaan saat ini. Apabila strategi yang dimaksud tidak tepat dan kurang relevan maka harus diperbaiki dan disesuaikan kemudian ditentukan pula ukuran-ukuran yang baru yang sejalan dengan strategi tersebut.
4. Berkaitan dengan visi perusahaan, visi PT. Pertamina (Persero) yang baik seharusnya "Menjadi Perusahaan yang Unggul, Maju, dan Terpandang pada Tahun 2014". Penambahan *time frame* pada visi perusahaan akan memberikan gambaran lebih konkret bagi para *stakeholder*, ke arah mana seharusnya perusahaan dibawa dan bagi manajemen perusahaan sendiri visi tersebut digunakan sebagai pijakan dalam penyusunan strategi beserta sasaran perusahaan.
5. Dalam penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Pertamina (Persero), perlu

memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- Adanya komitmen pimpinan perusahaan serta partisipasi semua sumber daya manusia untuk menerapkan *Balanced Scorecard* secara konsisten.
- Dijabarkannya strategi dalam sasaran-sasaran operasional yang mudah dimengerti oleh seluruh karyawan agar karyawan pada tingkat operasional dapat memahami konsep *Balanced Scorecard*.
- Penyelarasan strategi dengan cara mendelegasikan bidang dan bagian dibawah direksi untuk menyusun *Balanced Scorecard* mereka masing-masing dengan berpatokan pada *Balanced Scorecard* perusahaan.
- Mengkomunikasikan dan mensosialisasikan strateginya kepada para karyawan dengan disertai pemahaman dengan cara menurunkan *scorecard* manajemen tingkat atas dan unit bisnis kepada karyawan di tingkat fungsional.
- Selalu dilakukan evaluasi pengukuran yang ada pada *scorecard*.

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian lanjutan, yaitu:

Mengingat keterbatasan data yang dapat diperoleh pada penelitian ini maka *Balanced Scorecard* yang dirancang belum optimal. Pada penelitian selanjutnya agar dapat diperoleh data yang lebih lengkap dan detail sehingga hasil penelitian dapat lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasperz, Vincent., *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business Scholl Press, Boston, 2001
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *Strategy Maps, Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing Corp, 2004
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, The President and Fellow of Harvard College, 1996
- Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Willey & Sons, New York, 2002
- Niven, Paul R, *Balanced Scorecard: Step by Step for Government and Non Profit Agencies*, New Jersey, John Wiley & Sons, 2003
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J, *Strategic Management and Business Policy*, Ninth Edition, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2004
- Porter, Michel, *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990
- Fred R. David, *Strategic Management: Concepts*, Ninth Edition, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, New Jersey, 2003
- Monika Kussetya Ciptani, "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan : Suatu Pengantar," *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol. 2, No. 1, Mei 2000 : 21-35

Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMP YKPN, 2005

Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, UPP STIM YKPN, Yogyakarta, 2007

Yuwono S, Sukarno E, Ichsan M, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006

Susanto AB, *Visi & Misi, Langkah Awal Menuju Strategic Management*, The Jakarta Consulting Group, Jakarta, 2007

Rampersad H.K, *Total Performance Scorecard – Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2006

Imelda R.H.N, "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik," *Jurnal Akuntansi & Keuangan*, Vol.2, 2004

Atkinson A.A, Banker R.D, Kaplan R.S Young M.S, *Management Accounting*, Second Edition, Prention Hall Inc., New Jersey, 1997

www.pertamina.com