

Sof2009



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

**ANALISIS PENINGKATAN PERFORMANSI
DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
PADA *FINANCE DEPARTMENT*
(STUDI KASUS : ABC LTD)**

Diajukan Oleh :

FATHULLAH

0606147301

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008**



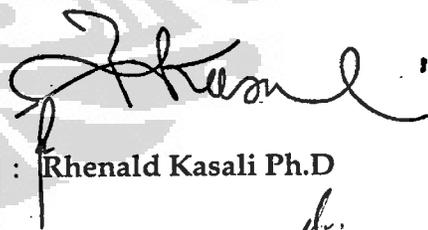


TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : Fathullah
Nomor Mahasiswa : 0606147301
Konsentrasi : **Manajemen Keuangan**

Judul Karya Akhir : Analisis peningkatan performansi dengan metode *balanced scorecard* pada *finance department*
(Studi kasus : ABC Ltd)

Tanggal Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Rhenald Kasali Ph.D

Tanggal 2/5/08 Pembimbing Karya Akhir : Prof. Dr. Sofjan Assauri





BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari **SABTU**, tanggal **26 APRIL 2008**, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Fathullah

No. Mhs : 0606147301

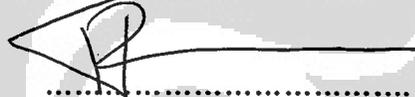
Konsentrasi : Manajemen Keuangan - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

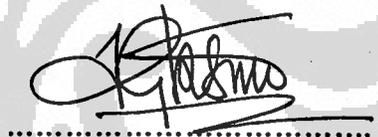
Nama :

Tanda Tangan

1. Dr. Firman Djunasien
(Ketua)



2. Imo Gandakusuma, MBA
(Anggota 1)



3. Prof. Dr. Sofjan Assauri
(Anggota 2/Pembimbing)



Mengetahui,



Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fathullah
No. Mahasiswa : 0606147301
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

- 1) Karya akhir yang berjudul:

Analisis Peningkatan Performasi dengan Metode *Balanced Scorecard* pada *Finance Department* (Studi Kasus : ABC Ltd)

Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

- 2) Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
- 3) Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

Prof. Dr. Sofjan Assauri

Apabila di kemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal – hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan di tarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 02 Mei 2008



(Fathullah)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas berkah dan karunia-NYA sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dan karya akhir ini tepat pada waktunya. Karya akhir ini dimaksudkan sebagai sebagian dari syarat-syarat guna meraih gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Karya akhir ini dimaksudkan untuk menambah wawasan, baik bagi penulis sendiri maupun untuk pembaca karya akhir ini, mengenai peningkatan performansi dengan menggunakan *balanced scorecard* pada salah satu departemen pendukung dalam suatu perusahaan, yaitu *finance department*. Sebagaimana diketahui, pembahasan *balanced scorecard* untuk keseluruhan perusahaan sudah banyak dilakukan, sementara *balanced scorecard* yang hanya diterapkan untuk suatu departemen saja masih relatif jarang dibahas, apalagi teori yang secara khusus membahas penerapan *balanced scorecard* untuk departemen pendukung relatif baru diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 2006, sehingga penulis tertarik untuk membahasnya dalam penulisan karya akhir ini.

Dalam menyusun karya akhir ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

- Bapak Rhenald Kasali, PhD, sebagai Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Bapak Dr. Irwan Adi Ekaputra, sebagai Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- Bapak Prof. Dr. Sofjan Assauri, selaku pembimbing karya akhir yang telah memberi masukan dan koreksi yang berharga atas penyelesaian karya akhir ini.

- Para dosen, yang telah membagi ilmunya selama penulis mengikuti perkuliahan.
- Seluruh karyawan MM-UI, yang telah membantu proses perkuliahan
- Kepada rekan-rekan selama perkuliahan yang ikut memberikan dorongan semangat dan bantuan selama proses perkuliahan dan penulisan karya akhir ini.
- Kepada rekan-rekan kerja di kantor, yang telah memberikan semangat, dorongan, dan segala bantuan untuk menyelesaikan karya akhir ini.
- Orang tua dan mertua penulis yang telah mendo'akan penulis agar dapat menyelesaikan perkuliahan ini tepat pada waktunya.
- Keluarga di rumah, Mama dan anak-anak, Nauval, Anggi dan Aisyah, yang telah memberikan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan penulisan karya akhir ini. Mohon maaf jika selama proses perkuliahan ini banyak menggunakan jatah waktu kalian.
- Kepada rekan-rekan selama perkuliahan yang ikut memberikan dorongan semangat dan bantuan selama proses perkuliahan dan penulisan karya akhir ini.
- Semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu, yang telah membantu penulis selama perkuliahan dan penulisan karya akhir ini.

Akhir kata, penulis berharap dengan penulisan karya akhir ini dapat memberikan masukan bagi para pembaca untuk menerapkan *balanced scorecard* pada departemen pendukung dalam suatu perusahaan. Penulis mohon maaf kepada semua pihak, apabila terdapat kesalahan, baik yang disengaja maupun tidak, selama penulis menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Jakarta, April 2008

Fathullah

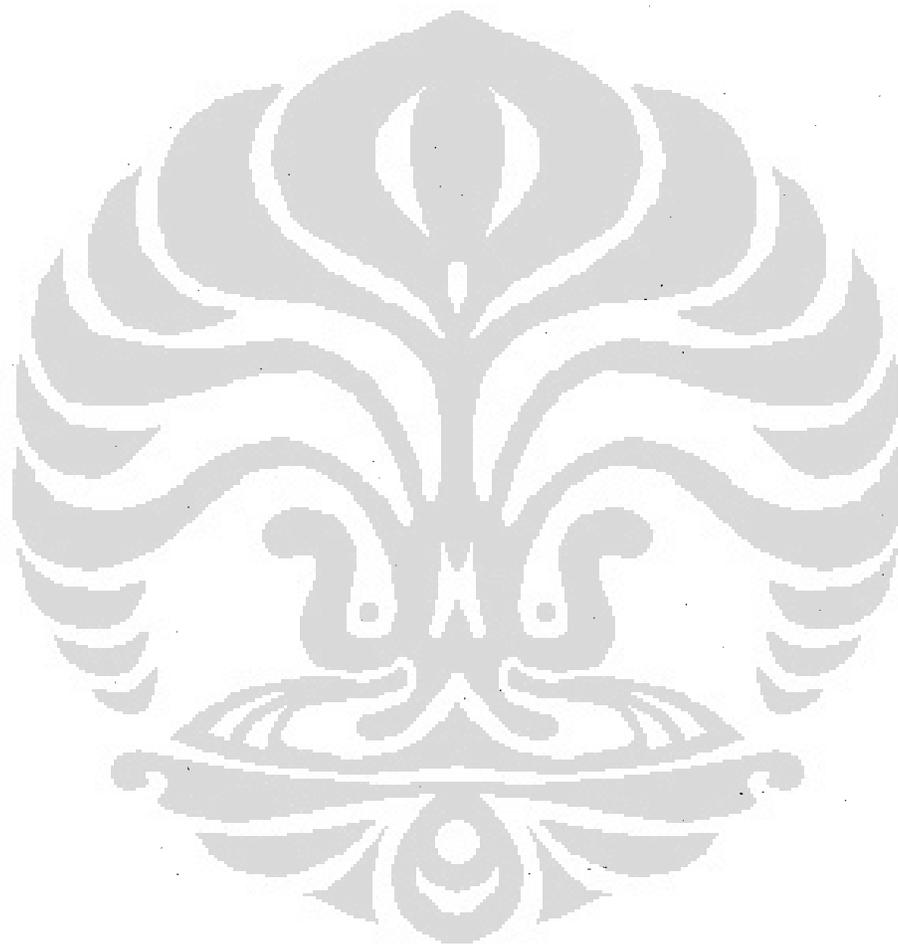
RINGKASAN EKSEKUTIF

Dewasa ini, di mana tingkat persaingan usaha semakin ketat, pengimplementasian strategi bagi suatu perusahaan adalah merupakan suatu keharusan. Agar menjadi efektif, maka visi, misi dan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan pada tingkat korporat, harus diturunkan ke tingkat yang lebih rendah. Proses penurunan visi, misi dan strategi dari tingkat korporat ke unit-unit di dalam perusahaan bertujuan agar apa yang sudah ditetapkan oleh pihak manajemen sebagai tujuan perusahaan, maka tujuan tersebut harus dapat diterjemahkan oleh unit-unit di dalam perusahaan tersebut.

Proses untuk menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ini, tidak hanya berfokus kepada aspek finansial saja. Aspek-aspek non-finansial juga perlu diukur sebab keberlangsungan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek financial, tetapi juga ditentukan oleh aspek-aspek non-finansial yang mendukung proses penciptaan nilai tambah yang terjadi di dalam perusahaan. Konsep inilah yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton yang mereka sebut dengan *balanced scorecard*. Sejak diperkenalkan pada tahun 90-an telah banyak perusahaan yang menerapkannya dengan sukses.

Unit yang dianalisis dari penelitian ini adalah *finance department* sebagai *support unit*, yaitu unit yang memberikan dukungan dan pelayanan kepada *business unit* dalam rangka menjalankan aktivitasnya untuk menghasilkan *revenue* bagi perusahaan. *Finance department* memegang peranan yang penting untuk turut serta menyukseskan pengimplementasian strategi perusahaan, yaitu dengan membuat visi, misi dan strategi yang selaras dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Penelitian ini menelaah literatur tentang teori-teori yang berkaitan dengan *balanced scorecard* untuk *finance department* sebagai *support unit*.

Kesimpulan yang diambil dari analisis ini, yaitu yang pertama adalah bahwa *finance department* sebagai *support unit* perlu melakukan keselarasan strategi dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Kedua, kerangka *balanced scorecard* dapat digunakan untuk tingkat departemen (dalam kasus ini *finance department*). Namun perspektif yang digunakan harus disesuaikan dengan proses penciptaan nilai yang ada di dalam departemen yang bersangkutan..



EXECUTIVE SUMMARY

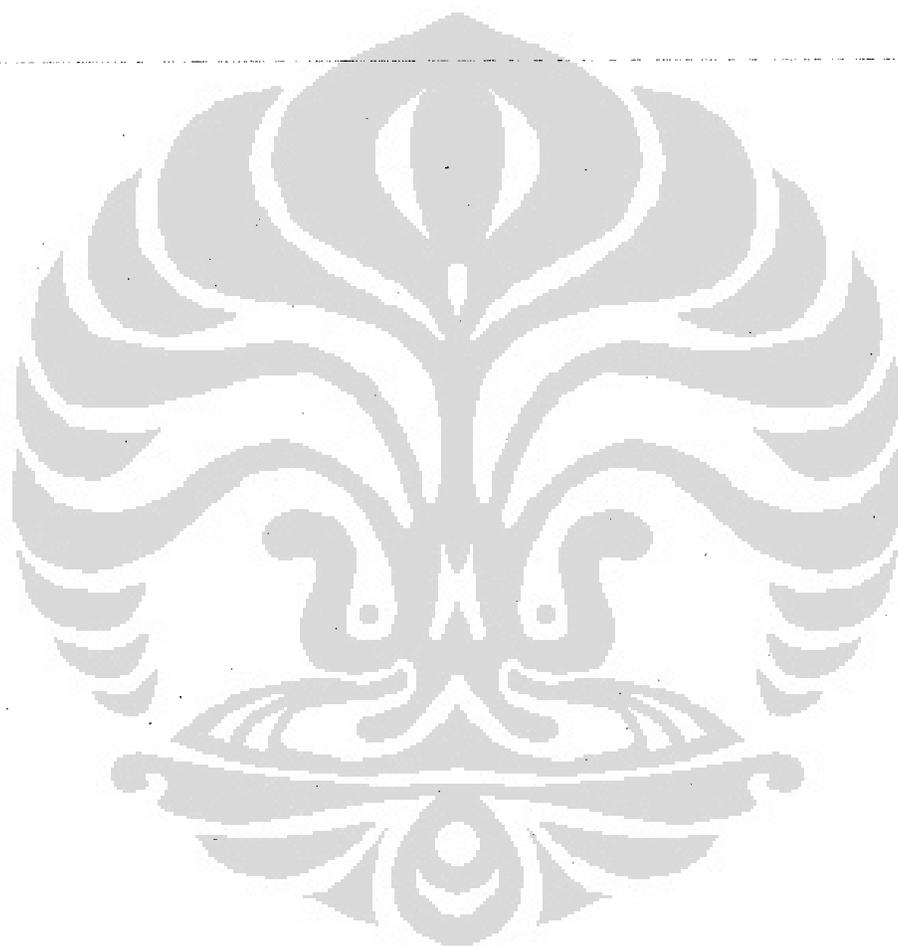
These days, where level of effort competition growing tightens, the implementation of strategy for a company is a compulsion. In order to become effective, the vision, mission and strategy that specified by company at corporation level, must degraded to lower level. The objective of process of vision degradation, mission and strategy from corporation level to units in company in order to what has been specified by the party of management as the company aims, then the target can be translated by units in the company.

Process to translate vision, mission and corporate strategy, not only focus to financial aspect only. Non-financial aspects also must be measured because the company persistence not only determined by aspect financial, but also determined by supportive non-financial aspects process of added value creation that happened in company. Kaplan and Norton that they mention with balanced scorecard introduce this concept. Since introduced in 90s already many companies that apply it successfully.

Unit that analyzed from this research is the finance department as support unit, that is unit that give support and service to business unit in order to run its activity to produce revenue for company. Finance department plays important role to have a successful share implementation corporate strategy that is by make vision, mission and strategy in harmony with corporate vision, mission and strategy. This Research literature study about balanced scorecard related to theories for finance department as support unit.

The conclusion taken away from this analysis that is, first, finance department as support unit needs to align its strategy with corporate vision, mission and strategy . Second, framework balanced scorecard applicable to mounts department (in this case finance department).

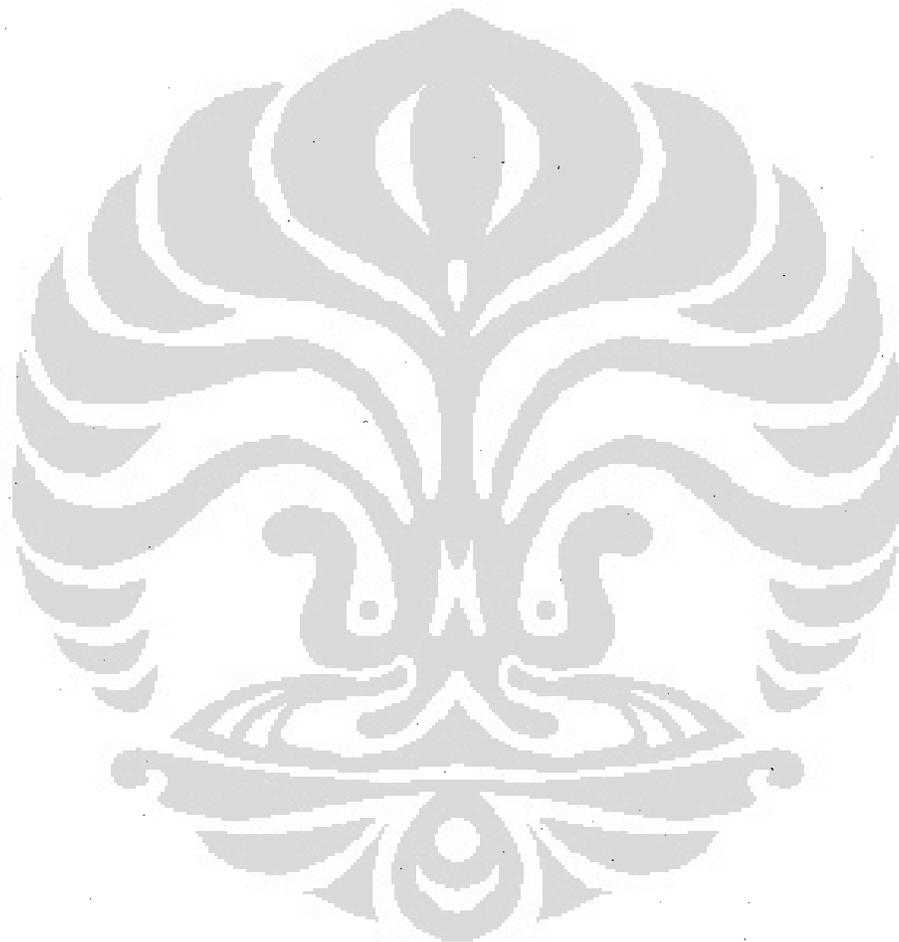
Nevertheless in perspective must adapted for process of value creation that exist in pertinent department.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
RINGKASAN EKSEKUTIF	iii
<i>EXECUTIVE SUMMARY</i>	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Pembatasan Masalah	4
1.5 Metode Penelitian	5
1.6 Sistematika Pembahasan	5
1.7 Keterbatasan Penelitian	6
BAB II. TELAAH PUSTAKA.....	7
2.1 Perkembangan <i>balanced scorecard</i>	7
2.2 Pemetaan Strategi.....	8
2.3 Pengukuran Kinerja (<i>The balanced scorecard</i>).....	10
2.4 Pengukuran Keempat Perspektif <i>balanced scorecard</i>	12
2.5 Pengelolaan Strategi Menuju <i>Strategy Focused Organization</i>	17

2.6 <i>Translate The Strategy To Operational Term</i>	20
2.7 <i>Align The Organization To The Strategy</i>	20
2.8 <i>Make Strategy A Continual Process</i>	22
2.9 <i>Aligning Support Function</i>	22
BAB III. GAMBARAN INDUSTRI DAN PERUSAHAAN SERTA TINJAUAN	
KHUSUS <i>FINANCE DEPARTMENT</i>	29
3.1 <i>Lingkup Industri Migas</i>	29
3.2 <i>Kegiatan Operasi Minyak dan Gas Bumi</i>	31
3.3 <i>Sejarah Kontrak bagi Hasil (Production Sharing Contract-PSC</i>	35
3.4 <i>Analisis Struktur Industri</i>	36
3.5 <i>Tinjauan Umum Perusahaan</i>	40
3.6 <i>Unit Bisnis Indonesia : ABC Ltd</i>	43
3.7 <i>Tinjauan Khusus Finance department</i>	52
BAB IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	56
4.1 <i>Dasar Pemikiran Analisis</i>	56
4.2 <i>Perumusan Dan Penajaman Strategi Finance department</i>	58
4.3 <i>Perancangan Strategy Map Untuk Finance department</i>	67
4.4 <i>Perancangan Balanced Scorecard Untuk Finance department</i>	69
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	90
5.1 <i>Kesimpulan</i>	90
5.2 <i>Saran</i>	91



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Produksi Minyak di Indonesia tahun 2006	37
Tabel 3.2	Data Cadangan Migas XYZ <i>Limited</i> di China	41
Tabel 3.3	Data Produksi Migas XYZ <i>Limited</i> di China	41
Tabel 3.4	Anggaran dan Biaya Aktual <i>Finance Department</i> tahun 2006 (USD) .	54
Tabel 4.1	Analisis <i>SWOT Finance Department</i>	60
Tabel 4.2	<i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Finance Department–Customer Perspective</i>	70
Tabel 4.3	<i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Finance Department–Internal Process Perspective</i>	80
Tabel 4.4	<i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Finance Department–Learning and Growth Perspective</i>	85
Tabel 4.5	<i>Balanced Scorecard</i> untuk <i>Finance Department–Financial Perspective</i>	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>The History of The Balanced Scorecard</i>	8
Gambar 2.2	<i>TOWS Matrix</i>	10
Gambar 2.3	<i>Strategy Formulation</i>	11
Gambar 2.4	<i>The Balanced Scorecard Framework</i>	12
Gambar 2.5	Hubungan Antara 4 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	13
Gambar 2.6	<i>Measuring Strategic Financial Themes</i>	15
Gambar 2.7	<i>The Customer Perspective – Core Measures</i>	16
Gambar 2.8	<i>The Learning and Growth Measurement Framework</i>	18
Gambar 2.9	<i>The Principle of a Strategy Focused Organization</i>	19
Gambar 2.10	<i>Spectrum of Corporate Synergies</i>	21
Gambar 2.11	<i>Linking Strategy to Budget in a Step Down Procedure</i>	23
Gambar 2.12	<i>A Set of Process for Achieving Support Unit Alignment</i>	26
Gambar 3.1	<i>Value Chain</i> dari Industri Migas Yang Terintegrasi	29
Gambar 3.2	<i>General Organization Structure of ABC Ltd</i>	49
Gambar 3.3	Struktur Organisasi <i>Finance Department ABC Ltd</i>	53
Gambar 4.1	<i>Strategy Map untuk Finance Department</i>	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan pada abad ini telah bergeser dari abad industri ke persaingan abad informasi. Perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi dengan baik, akan mampu untuk bertahan di dalam dunia bisnis yang bergejolak. Selama abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfatisasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien.

Namun ukuran-ukuran yang dihasilkan tidak cukup handal untuk mengimbangi perkembangan pada zaman teknologi informasi seperti sekarang ini. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan bergejolak ini, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk sekedar merespons perubahan yang akan terjadi di masa depan, namun lebih dari itu. Perusahaan memerlukan tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Kondisi ini kemudian membawa dunia bisnis kepada pemikiran-pemikiran baru yang lebih maju untuk mengimbangi laju informasi.

Untuk mempertahankan kinerja perusahaan agar tetap berjalan dengan baik walaupun perubahan terus mengguncang disana sini, diperlukan serangkaian strategi yang tepat dan terencana. Walaupun demikian, strategi yang indah belum menjamin kinerja yang baik, karena sekedar memiliki strategi saja tidak memecahkan masalah, apalagi jika tidak ada koordinasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat di dalam perusahaan tersebut.

Ada perusahaan yang tidak memiliki koordinasi yang baik antara pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan strategi perusahaan. Mereka terdiri dari unit bisnis-unit bisnis yang berprospek bagus, yang didalamnya terdiri dari para pegawai yang terlatih, mempunyai pengalaman dan memiliki motivasi. Tapi usaha-usaha yang dijalankan oleh unit bisnis tersebut tidak terkoordinasi dengan baik diantara mereka.

Finance department merupakan departemen yang memegang peranan penting pada suatu perusahaan, karena mereka bertanggung jawab atas pengelolaan dana perusahaan. Mereka membuat perencanaan berapa dana yang akan dibutuhkan dan bagaimana penggunaannya untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan.

ABC Ltd merupakan perusahaan asing yang bergerak di bidang minyak dan gas bumi yang sahamnya dimiliki oleh beberapa pemegang *interest*. *Finance department* pada ABC Ltd. terdiri dari seksi *account payable*, *treasury* dan *payroll & tax* yang memiliki tugas-tugas sebagai berikut :

- Melakukan *cash call* yang dilakukan setiap bulan berdasarkan data estimasi atas biaya-biaya yang akan dikeluarkan.
- Melakukan pembayaran tagihan kepada pihak ketiga atas pembelian barang dan pengerjaan jasa kepada unit bisnis.
- Melakukan pembayaran gaji pegawai.
- Melakukan perhitungan jumlah pajak yang akan dibayarkan ke kas negara serta melaporkannya ke kantor pajak.

Dari rangkaian tugas yang dijalankan di atas dapat dilihat bahwa *finance department* memainkan peranan penting bagi kelancaran operasional perusahaan, karena jika salah satu tugas di atas tidak dapat dilaksanakan dengan baik oleh *finance department*, maka akan berdampak terhadap kegiatan operasional perusahaan. Misalnya *cash call* yang dilakukan pada suatu periode ternyata tidak dapat memenuhi kebutuhan dana untuk operasional

perusahaan, maka dampaknya adalah tidak terbayarnya tagihan kepada pihak ketiga, yang akan menurunkan citra perusahaan di mata mereka, atau bahkan terhentinya operasional unit bisnis di lapangan karena sebelum dilakukan pembayaran, mereka tidak akan melanjutkan pekerjaannya.

Pada saat ini, pihak manajemen hanya membuat daftar yang berisikan tujuan-tujuan stratejik yang menjadi tanggung jawab *finance department*, yang harus dicapai dalam periode tertentu. Setelah daftar tujuan stratejik tersebut diterima oleh manajer, kemudian disosialisasikan kepada para pegawai di lingkungan *finance department*, untuk diberitahukan siapa yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan stratejik tersebut.

Praktek seperti ini terlihat bahwa daftar tujuan stratejik tersebut merupakan keputusan dari pihak manajemen kepada pihak bawahan, tanpa melibatkan pihak bawahan untuk ikut berkontribusi dalam menentukan apa yang menjadi tujuan stratejik bagi departemennya, yang sejajar dengan tujuan perusahaan.

Selain hal tersebut di atas, kepemilikan atas ABC Ltd juga sudah beberapa kali mengalami perubahan, sehingga visi, misi dan strategi dari masing-masing pemilik juga berubah. *Finance department* tidak mengikuti perubahan visi, misi dan strategi ini, sehingga strategi yang dilaksanakan tetap sama.

Untuk itu dirasakan perlu penyusunan suatu metode yang berisikan tujuan stratejik dari *finance department* yang disejajarkan dengan tujuan stratejik dari perusahaan dan unit bisnis yang ada, dan mengupayakan perbaikan-perbaikan yang diperlukan. Pendekatan *balanced scorecard* dipilih karena telah terbukti dapat mensejajarkan tujuan stratejik antara unit bisnis dan perusahaan, terutama perusahaan-perusahaan besar berskala global, secara signifikan. Di samping adanya penyempurnaan yang terus-menerus terhadap konsep, yang diakui sebagai salah satu praktek manajemen yang paling penting (*Harvard Business*

Review's "75 Years of Management Ideas and Practices—1922-1997") selama 75 tahun ini, baik oleh penggagasnya (Kaplan dan Norton) maupun oleh pakar manajemen lainnya.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang ingin diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan konsep *balanced scorecards* untuk *finance department*.
2. Bagaimana menyusun *balanced scorecard* untuk *finance department*.

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui penerapan konsep *balanced scorecard* untuk *finance department*.
2. Mengetahui proses penyusunan *balanced scorecard* untuk *finance department*.

1.4 Pembatasan Masalah

Analisis dari penelitian ini dibatasi hanya pada satu departemen yaitu *finance department* pada ABC Ltd., yang merupakan satu kesatuan dalam struktur organisasi dengan *accounting department*. *Accounting department* mengerjakan pekerjaan *budgeting*, *cost control* dan *reporting* sedangkan *finance department* hanya melaksanakan tugas seperti disebutkan di atas, yaitu melakukan permintaan *cash call* dan melakukan pembayaran yaitu pembayaran tagihan kepada pemasok dan pembayaran pajak.

Penelitian yang bersifat deskriptif ini mencoba mengamati prosedur dan sistem yang ada di *finance department* dan membandingkannya dengan teori-teori maupun *best practices* yang ada.

Telaah literatur juga dibatasi pada dan dipilih yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga masalah-masalah lain di luar itu sengaja tidak dibahas.

1.5 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah :

1. Observasi dengan melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas yang terjadi di *finance department*.
2. Melakukan studi literatur, terutama yang terkait dengan topik yang berkaitan dengan pemilihan strategi dan implementasi strategi.

1.6 Sistematika Pembahasan

Sistematika yang digunakan dalam penulisan karya akhir ini adalah sebagai berikut :

- Bab. I Bab ini merupakan pendahuluan dari karya akhir, berisi tentang latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, pembatasan masalah, metode penelitian, sistematika pembahasan dan keterbatasan penelitian.
- Bab. II Pada bagian ini akan disajikan telaah literatur yang digunakan sebagai pendukung penulisan ini, berisi tentang konsep *balanced scorecard* berikut metode pemilihan strategi, implementasinya dan hal-hal yang berkaitan dengan model *balanced scorecard* untuk *finance department*.
- Bab. III Dalam bab ini akan diuraikan secara umum mengenai industri perminyakan di Indonesia di mana perusahaan berada dan tinjauan umum tentang perusahaan serta tinjauan khusus mengenai *finance department*.
- Bab. IV Hasil analisis disajikan pada bagian ini berupa latar belakang analisis dan perancangan *balanced scorecard* yang diusulkan untuk diterapkan pada *finance department*.
- Bab V. Bab ini merupakan bab terakhir, berisikan kesimpulan penulis yang diperoleh dari penelitian disertai beberapa saran untuk perbaikan di masa yang datang bagi perusahaan.

1.7 Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana studi kasus umumnya, validitas eksternal penelitian ini tidak kuat sehingga hasilnya sulit digeneralisasi dan diterapkan begitu saja pada fungsi *finance department* di perusahaan lain. Kondisi, praktek-praktek, sistem dan prosedur yang ada harus benar-benar diperhatikan sebelum mengadopsi hasil penelitian ini.

Kelemahan lain dari penelitian ini adalah kurangnya literatur yang secara khusus membahas *balanced scorecard* untuk fungsi *finance department* sehingga pembahasannya dari aspek kepustakaan kurang luas.

Dari hasil observasi penulis di perpustakaan MMUI bahwa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan dengan topik penerapan konsep *balanced scorecard* adalah penerapan *balanced scorecard* untuk perusahaan secara keseluruhan. Penulis tidak menemukan penerapan konsep *balanced scorecard* untuk tingkat departemen, khususnya *finance department* sebagai departemen pendukung, sehingga hal ini juga menjadi keterbatasan dari segi kepustakaan.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

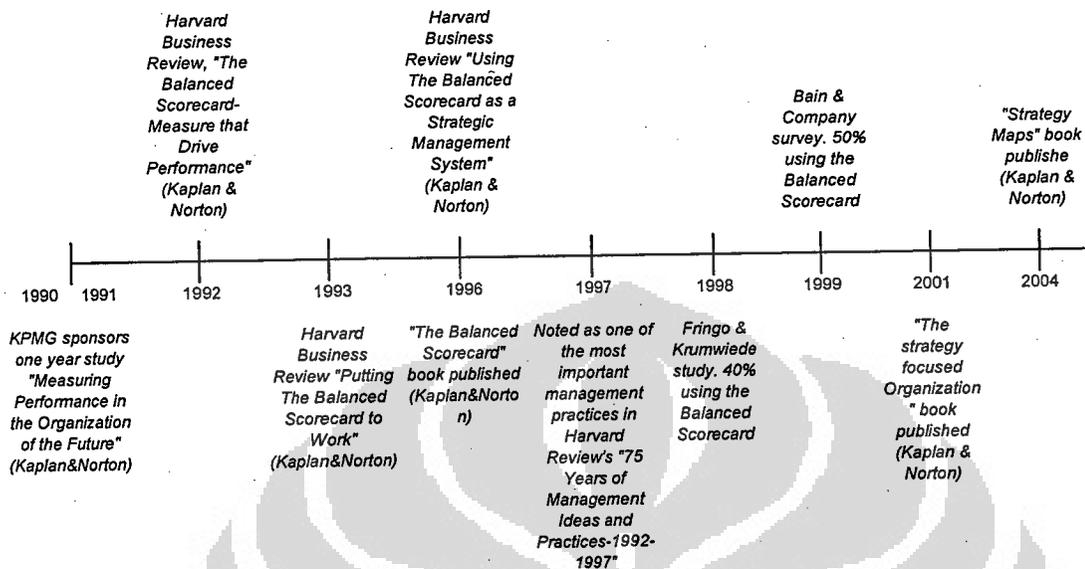
2.1 Perkembangan *balanced scorecard*

Konsep *balanced scorecard* mulai diperkenalkan sejak tahun 1990-an oleh Kaplan dan Norton yang pada waktu itu risetnya disponsori oleh KPMG. Hingga saat ini, di samping beberapa kali menuliskan konsep ini dalam *Harvard Business Review*, Kaplan dan Norton sudah menerbitkan empat seri buku mengenai *Balanced scorecard*, yang antara satu dengan yang lain saling terkait dan melengkapi. Buku terakhir adalah *Alignment : Using the balanced scorecard to create corporate synergies* (2006). Gambar 2-1 di halaman berikut ini secara garis besar memberikan ilustrasi mengenai sejarah *Balanced scorecard*.

Namun yang menarik adalah, sebagaimana pengakuan Kaplan dan Norton sendiri di dalam pengantar bukunya *Strategy Maps* (2004) bahwa buku pertamanya *The Balanced scorecard* (1996) pada awalnya dimaksudkan 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 perusahaan untuk membantu dalam melakukan eksekusi terhadap strategi baru perusahaan, yang hal ini pada awalnya tidak disadari oleh Kaplan dan Norton. Maka dalam pengantar bukunya Kaplan dan Norton menegaskan bahwa urutan dari ketiga komponen kunci untuk suksesnya eksekusi sebuah strategi adalah 1) pemetaan strategi (*Strategy Maps*), 2) pengukuran kinerja (*The Balanced scorecard*) dan 3) pengelolaan strategi (*Strategy-Focused Organization*). Atau secara singkat urutannya adalah: *describe*, lalu *measure*, kemudian *manage*.

Gambar 2-1

The History of the Balanced scorecard



Sumber: Frigo, L Mark. *A Balanced scorecard Framework for Internal Auditing Department*, 2002, hal.13

Oleh karena itu, untuk telaah literatur selanjutnya, akan banyak diambil dari ketiga buku tersebut dan, agar tidak melompat-lompat, penyajiannya akan mengikuti urutan di atas.

2.2. Pemetaan Strategi

Para pakar berbeda pendapat mengenai definisi strategi. Kaplan dan Norton sendiri, ketika membahas sesuatu yang terkait dengan strategi, cenderung menggunakan definisi yang dikemukakan oleh Porter, pakar terkemuka di bidang manajemen strategis, bahwa strategi menyangkut pemilihan sekumpulan aktivitas di mana sebuah organisasi akan unggul dalam menciptakan ciri khas yang langgeng di pasar.

Sayangnya, Kaplan dan Norton tidak memberikan pengarahannya yang rinci tentang bagaimana memilih atau memformulasikan strategi yang tepat bagi suatu organisasi. Cara memformulasikan strategi yang lebih rinci dikemukakan oleh Wheelen yaitu dengan menggunakan analisis *SWOT* atau *TOWS* yang dibuatkan matriksnya sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2-2.

Matriks *TOWS* ini bukan hanya dapat digunakan untuk membantu memformulasikan strategi secara umum, namun bisa dijadikan sebagai acuan untuk menyusun *mission*, *objectives* maupun *policies* suatu organisasi seperti digambarkan Wheelen dalam gambar 2-3.

Pemetaan strategi, menurut Kaplan dan Norton (2004), memberikan kerangka ilustrasi bagaimana sebuah strategi menghubungkan antara *intangible assets* dengan proses penciptaan nilai.

Perspektif finansial menggambarkan hasil nyata dari strategi yang biasanya diberi nama dengan istilah keuangan tradisional. Ukuran-ukuran seperti ROI, profitabilitas dan biaya per unit merupakan *lag indicators* yang memperlihatkan apakah suatu strategi sukses atau gagal.

Perspektif pelanggan memperlihatkan nilai yang ditawarkan (*value proposition*) kepada pelanggan yang akan dijadikan target. *Value proposition* memberikan konteks bagi *intangible assets* untuk menciptakan nilai. Kesesuaian yang konsisten antara tindakan dan kemampuan dengan *customer value proposition* merupakan inti dari pelaksanaan strategi.

Perspektif finansial dan pelanggan menggambarkan hasil yang diharapkan dari suatu strategi. Kedua perspektif tersebut memiliki banyak *lag indicators*. Lalu bagaimana organisasi menciptakan hasil yang diinginkan tersebut?

Perspektif proses internal menunjukkan proses-proses penting yang diharapkan mempunyai pengaruh terbesar terhadap pelaksanaan strategi. Akhirnya, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan *intangible assets* yang paling penting bagi keberhasilan suatu strategi. Tujuan perspektif ini adalah mengidentifikasi pekerjaan mana

(the human capital), sistem apa (the information capital) dan situasi yang bagaimana (the organization capital) yang diperlukan untuk mendukung proses internal penciptaan nilai.

Gambar 2-2

TOWS Matrix

INTERNAL FACTORS (IFAS)	Strength (S) List 5-10 internal strength here	Weaknesses (W) List 5-10 internal weaknesses here
EXTERNAL FACTORS (EFAS)		
Opportunities (O) List 5-10 external opportunities here	SO Strategies Generate strategies here that use strength to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Threats (T) List 5-10 external threats here	ST Strategies Generate strategies here that use strength to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that minimize weaknesses and avoid threats

Sumber: Wheelen, Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. 2002, hal.115

2.3 Pengukuran Kinerja (the balanced scorecard)

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

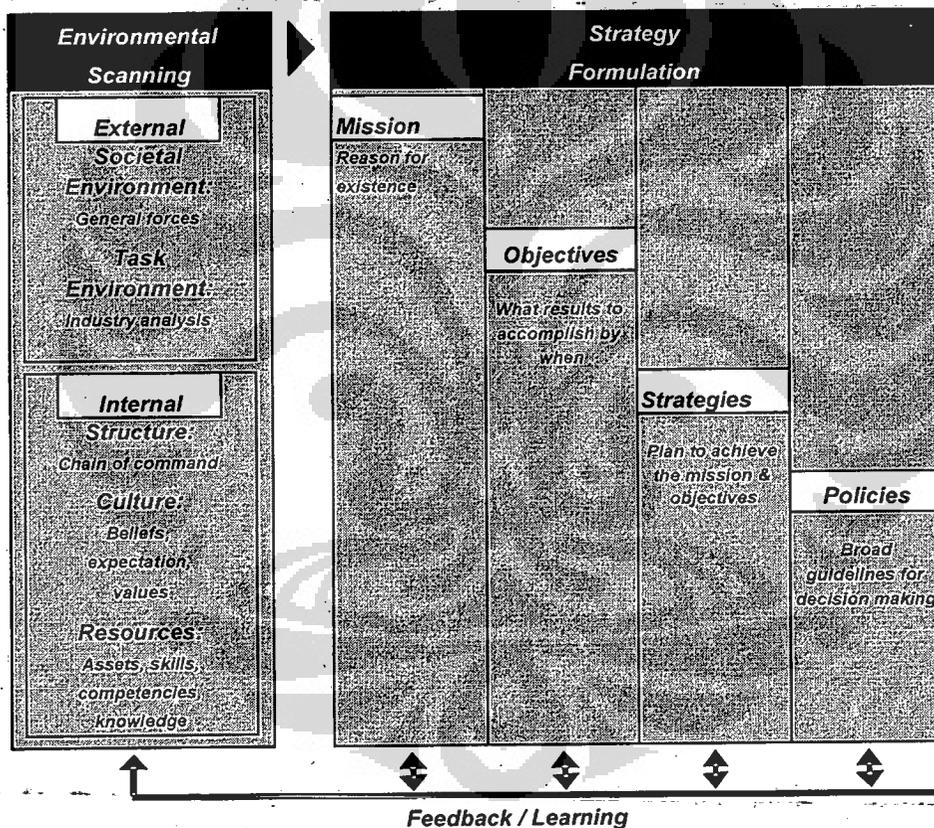
Agar mampu mengukur kinerja secara tepat diperlukan alat ukur yang bukan hanya mampu menunjukkan hasil (*outcome*) namun juga potensi (*driver*). Oleh karena itu, pengukuran kinerja terhadap aspek finansial semata tidaklah memadai lagi dalam mencerminkan kinerja organisasi sesungguhnya, sehingga diperlukan suatu pengukuran yang komprehensif, yang mengukur juga aspek-aspek non-finansial.

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 dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitor secara terus-menerus. Bagaimana kaitan antara masing-masing perspektif dengan visi dan strategi diilustrasikan dalam gambar 2-4.

Gambar 2-3

Strategy Formulation

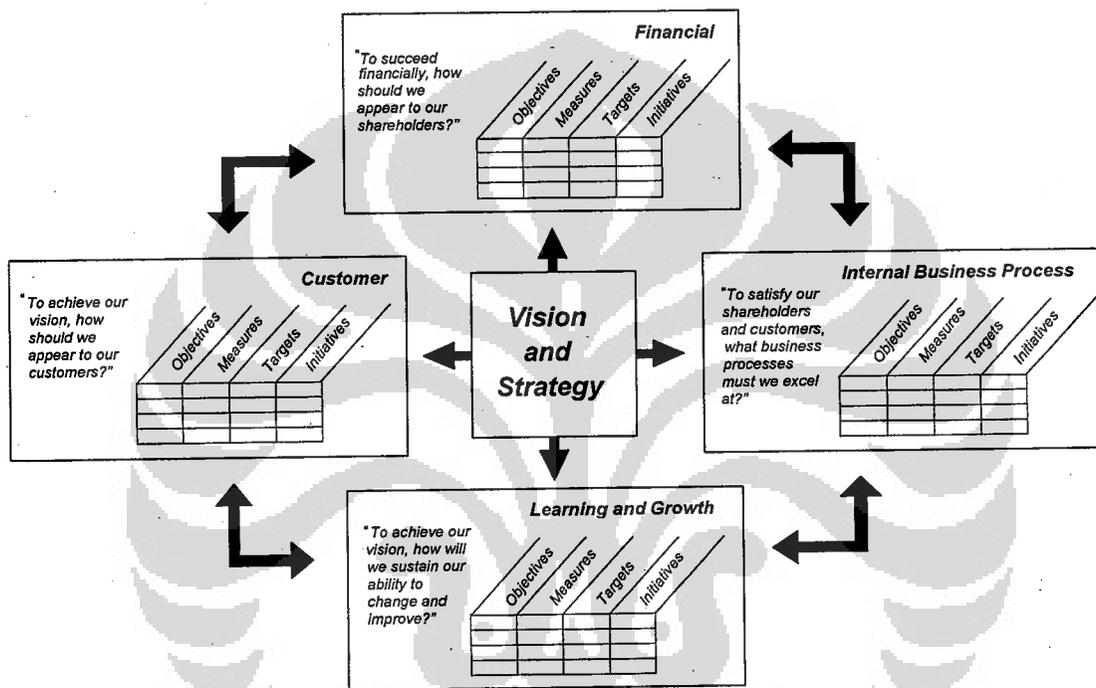


Sumber: Wheelen, Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. 2002, hal.108

Dalam *balanced scorecard*, keempat perspektif di atas menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. (lihat gambar 2-5)

Gambar 2-4

The Balanced scorecard Framework



Sumber : Kaplan,Norton,*The Balanced scorecard:Translating Strategy Into Actions*,1996

2.4 Pengukuran Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Secara umum, Kaplan dan Norton mengidentifikasi adanya ukuran-ukuran yang umum untuk masing-masing perspektif (finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan), yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan. Ukuran-ukuran umum tersebut adalah:

<i>Perspective</i>	<i>Generic Measures</i>
<i>Financial</i>	<i>Return on investment and economic value-added</i>
<i>Customer</i>	<i>Satisfaction, retention, market and account share</i>
<i>Internal</i>	<i>Quality, reesponse time, cost and new product introductions</i>
<i>Learning and Growth</i>	<i>Employee satisfaction and information system availability</i>

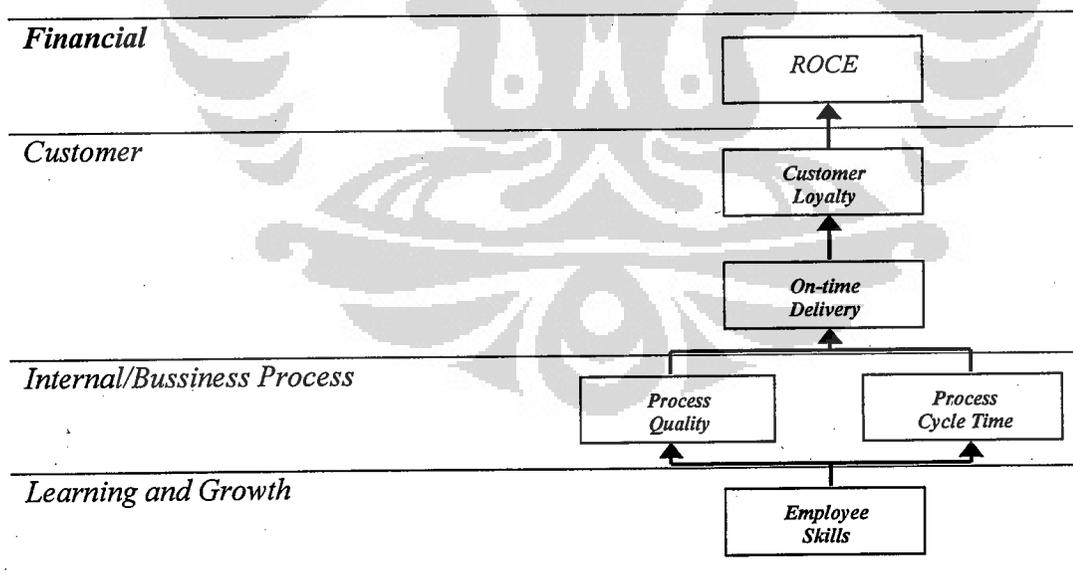
Selanjutnya, Kaplan dan Norton secara lebih luas menguraikan ukuran-ukuran dari keempat perspektif di atas. Pengukuran terhadap keempat perspektif tersebut adalah :

A. Perspektif Finansial

Menurut Kaplan (1996) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi tahap perkembangan industri yang dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Gambar 2-5

Hubungan antara empat Perspektif dalam *Balanced scorecard*



Sumber: Kaplan, Norton. *The Balanced scorecard*, 1996, hal.31

Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategi-strategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga tema strategis yang dapat digunakan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan 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 2-6.

B. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* mereka dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. 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, 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 2-7.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, pimpinan organisasi atau manajer perusahaan melakukan

Gambar 2-6

Measuring Strategic Financial Themes

		Strategic Themes		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/ Productivity improvement	Asset Utilization
Business unit Strategy	Growth	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sales growth rate by segment ➤ Percentage revenue from new product, services and customer 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revenue / Employee 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Investment (percentage of sales) ➤ R&D (percentage of sales)
	Sustain	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Share of targeted customers and accounts ➤ Cross-selling ➤ Percentage revenue from new applications ➤ Customer and product line profitability 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cost versus competitors' ➤ Cost reduction rate ➤ Indirect expenses (percentage of sales) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Working capital ratios (cash-to-cash cycle) ➤ ROCE by key assets categories ➤ Asset utilization rates
	Harvest	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Customer and product line profitability ➤ Percentage of unprofitable customers 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Unit cost (per unit of output, per transaction) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Payback ➤ Throughput

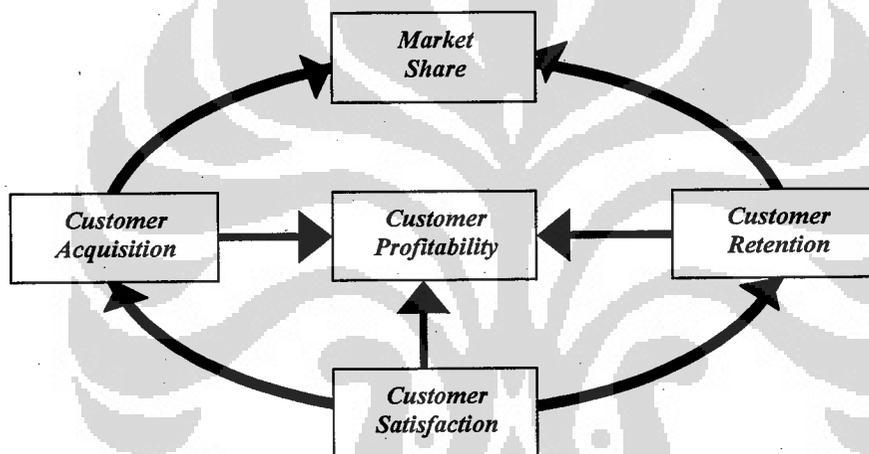
Sumber: Kaplan, Norton. *The Balanced scorecard*, 1996, hal.52

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 pemantauan 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.

Gambar 2-7

The Customer Perspective – Core Measures



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

Sumber : Kaplan, Norton. *The Balanced scorecard : Translating strategy Into Action*, 1996

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

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

D. 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 di atas harus terintegrasi ke dalam *balanced scorecard* organisasi.

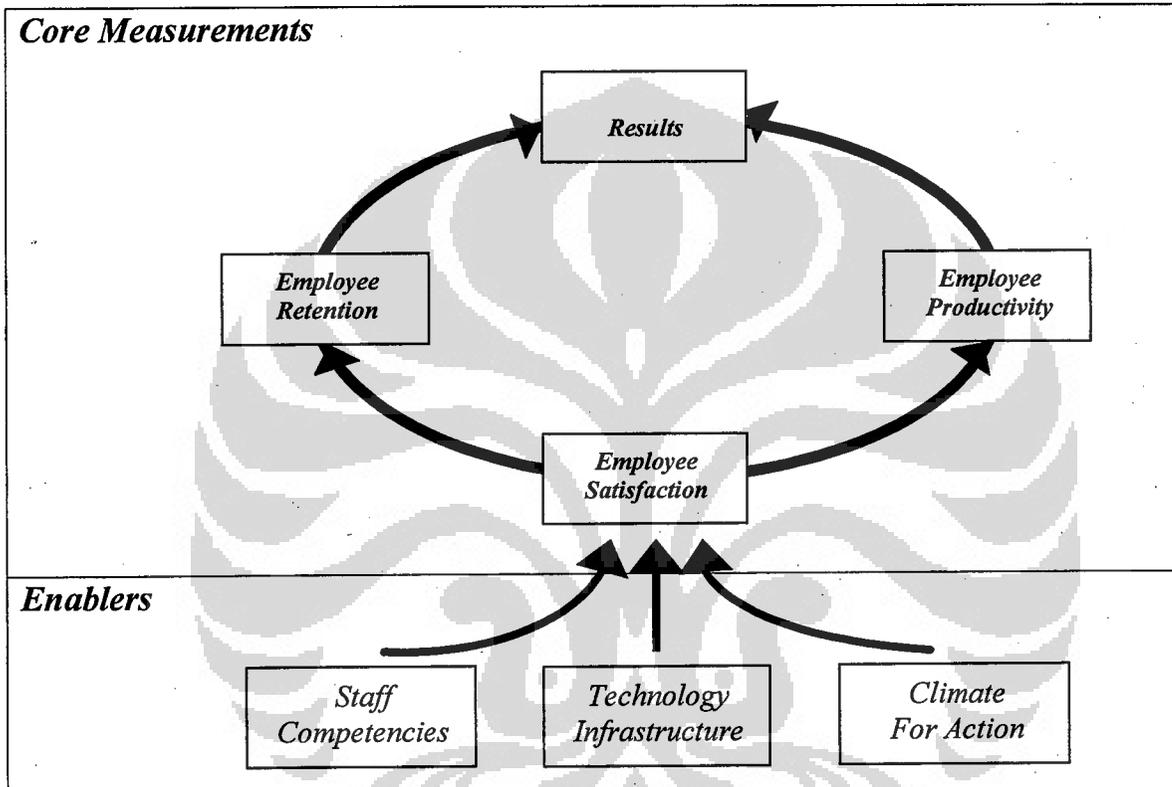
Ada tiga ukuran yang berkaitan dengan karyawan yang umum digunakan oleh banyak perusahaan, yaitu: *employee satisfaction*, *employee retention* dan *employee productivity*. Ketiga hal di atas merupakan hasil dari investasi di bidang sumber daya manusia, sistem dan keselarasan organisasi. Sayangnya, saat 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 2-8.

2.5 Pengelolaan Strategi Menuju *Strategy-Focused Organization*

Balanced scorecard, yang semula digunakan sebagai *performance measurement system* oleh para eksekutif perusahaan yang menerapkannya, pada perkembangan selanjutnya juga

Gambar 2-8

The Learning and Growth Measurement Framework.



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

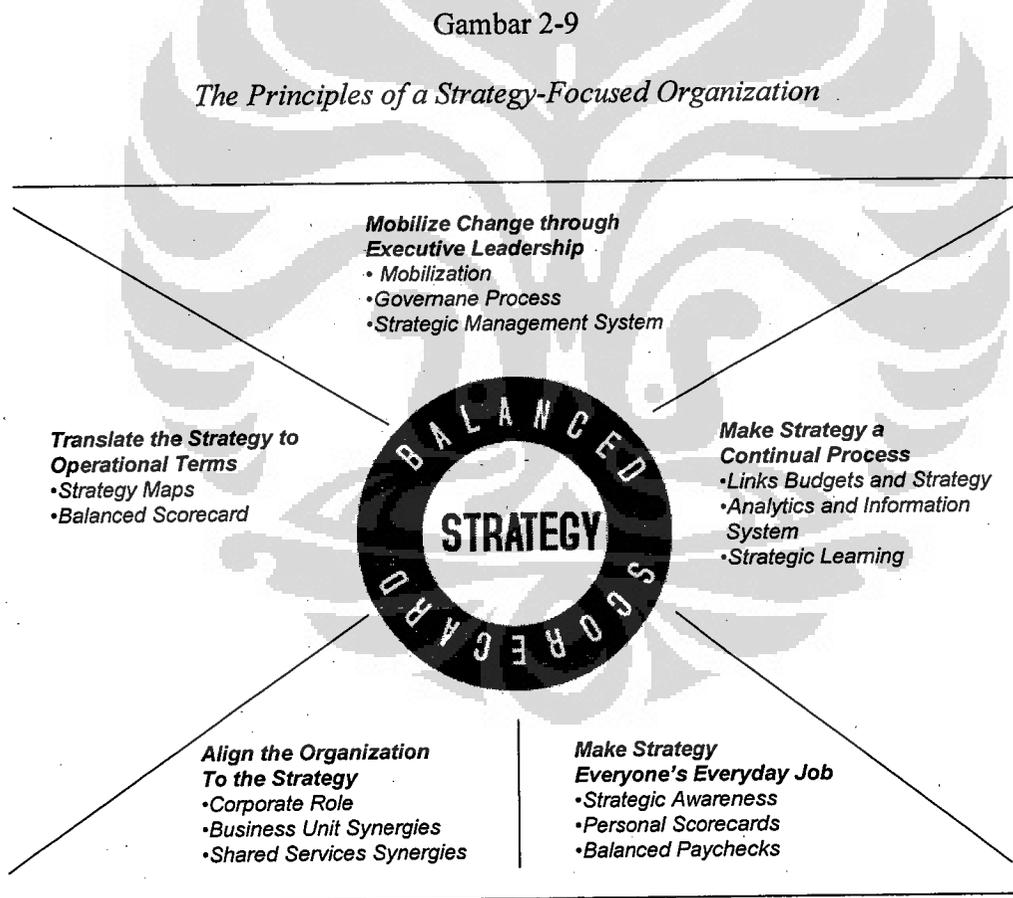
diakui sangat membantu perusahaan dalam menyelaraskan (*align*) seluruh sumber daya agar dapat fokus dalam mengimplementasikan strategi mereka.

Kondisi *alignment* dan *focus* di atas, tentu saja, tidak bisa dicapai dengan begitu saja. Berdasarkan penelitian Kaplan dan Norton terhadap perusahaan-perusahaan yang sukses dalam pengimplementasian 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 (Kaplan dan Norton, 2004) :

- *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 2-9.



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

2.6 *Translate The Strategy To Operational Terms*

Perusahaan-perusahaan yang gagal dalam mengimplementasikan strategi, sebagaimana diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (Kaplan dan Norton, 2001) 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 sering kali 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*). Uraian mengenai masalah ini sudah dibahas di bagian muka.

2.7 *Align the Organization to the Strategy*

Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa peranan korporasi adalah untuk menciptakan sinergi di antara unit bisnis (*business units*) dan unit pendukung (*support units*). Kegagalan dalam melaksanakan fungsi di atas akan menimbulkan pertanyaan dari pemegang saham mengenai nilai tambah dari keberadaan korporasi. Oleh karena itu, perlu dideskripsikan dengan jelas peranan dari korporasi dan keberadaannya harus dapat menciptakan sinergi di antara seluruh *business units* dan *support units* yang berada di bawahnya.

Korporasi 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 korporasi harus menentukan cara agar

tercipta nilai tambah bagi kumpulan *business units* tersebut sehingga nilai tambah keseluruhan korporasi lebih besar daripada nilai tambah total dari masing-masing *business unit* jika mereka beroperasi sendiri-sendiri. Berdasarkan pengamatan Kaplan dan Norton (2001) sinergi antara *business units* biasanya terjadi pada hal-hal di bawah ini seperti tampak dalam gambar 2-10

Gambar 2-10

Spectrum of Corporate Synergies

<i>Financial Perspective</i>	<i>Customer Perspective</i>	<i>Internal Process Perspective</i>	<i>Learnign and Growth Perspective</i>
Optimize Capital Allocation (Shareholder Value)	Promote Cross-Selling (Share of Account)	Shared Process Optimization	Best-Practice Sharing
Balance Growth with Risk (Risk-Adjusted ROI)	Create Customer Focus (Customer Satisfaction and Retention)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Real Estate ➤ Purchasing ➤ Shelf Space 	Core competency Development
		Economies of Scale	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Distribution ➤ Manufacturing 	
		Value Chain Integration	
		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cost per Unit ➤ Share of Market 	

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

Di samping di antara sesama *business units*, sinergi juga perlu diupayakan terjadi melalui *shared services* atau fungsi-fungsi pendukung. Praktek yang ditemukan Kaplan (2001) 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*.

2.8 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 (Edward, Chen dan Thomas, 2002). Pengaitan *budget* dengan strategi merupakan suatu prosedur *step-down* sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 2-11 di bawah ini.

Tersedianya media yang memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah secara cepat merupakan faktor lain yang dapat membantu pengimplementasian strategi secara berkesinambungan. Pelaporan kendala yang ditemukan pada tingkat operasi dari bawah ke atas serta perbaikan strategi dari atas ke bawah dapat dengan cepat disampaikan.

“Businesses require that messages be transmitted as fast as they are needed ... Communication systems that meet these conditions have two characteristics. They allow two-way communication ... Efficient systems also allow people to access various sources of information (such as database). IT can meet these requirements through the electronic transfer of information using tools such as e-mail” (Efraim, McLean dan Wetherbe, 2002).

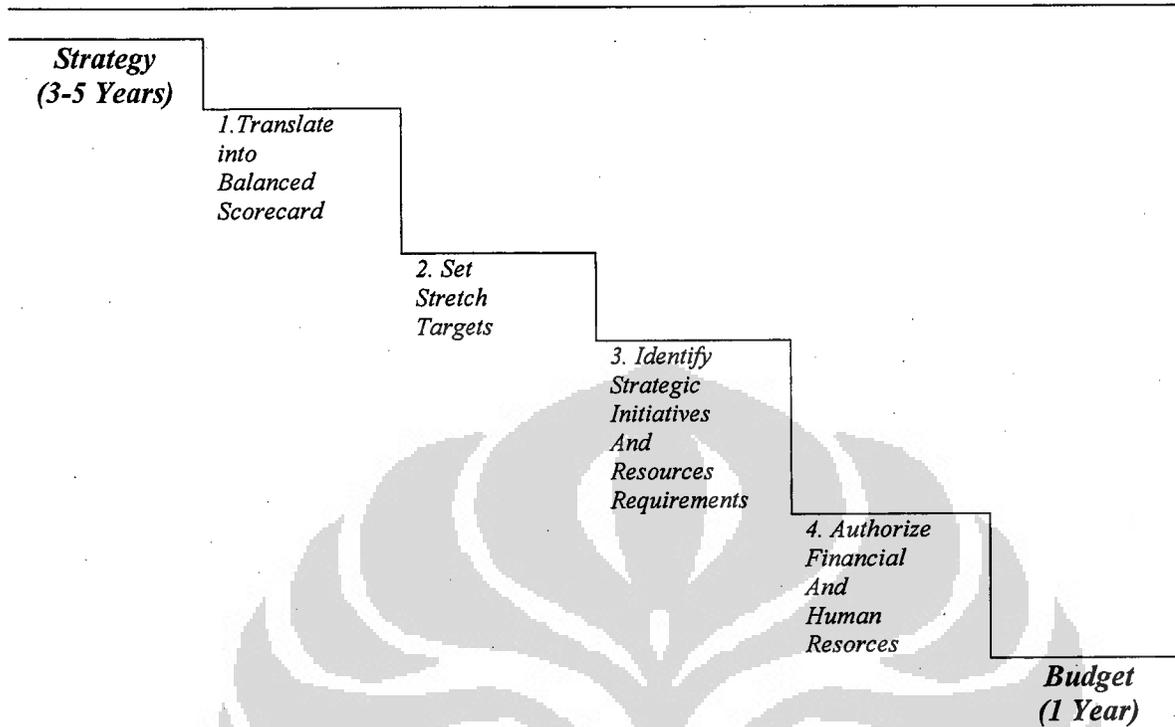
Dengan memberikan akses yang kontinyu bagi seluruh karyawan terhadap *Balanced scorecard*, organisasi memperbesar kemampuannya dalam hal identifikasi masalah, penciptaan kesempatan dan *knowledge-sharing*. Ia menarik pikiran dan perasaan seluruh karyawan, bukan hanya segelintir manajemen puncak (Kaplan dan Norton, 2001).

2.9 Aligning Support Function.

Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2006) tentang praktek manajemen, bahwa ada lima hal yang menjadi kesuksesan implementasi strategi, yaitu :

Gambar 2-11

Linking Strategy to Budget in a Step-Down Procedure



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

1. *Mobilization* : perubahan menyeluruh melalui kepemimpinan dari pihak manajemen.
2. *Strategy translation* : melalui pemetaan strategi, *balanced scorecard*, target dan inisiatif.
3. *Organization alignment* : keselarasan antara perusahaan, *business unit*, *support unit*, external partners dan manajemen dengan strategi
4. *Employee montivation* : dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, komunikasi, penentuan tujuan, insentif dan kompensasi.

5. *Governance* : strategi yang terintegrasi ke dalam perencanaan, anggaran, pelaporan dan review yang dilakukan oleh manajemen.

Dari poin 4 di atas, yang berbicara tentang keselarasan organisasi, Kaplan dan Norton (2006) mengatakan bahwa ada delapan *checkpoints* keselarasan untuk perusahaan, *business unit* dan *support unit*, yaitu :

1. *Enterprise value propositions* : Perusahaan mendefinisikan pedoman strategi untuk mempertajam strategi pada level yang lebih rendah.
2. *Board and shareholder alignment* : Pihak manajemen melakukan review, persetujuan dan pengawasan atas strategi perusahaan.
3. *Corporate office to corporate support unit* : Strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam kebijakan perusahaan yang akan dicatat oleh *support unit*.
4. *Corporate office to business unit* : Prioritas perusahaan diturunkan ke dalam strategi unit bisnis.
5. *Business unit to support unit* : Strategi dari unit bisnis diterjemahkan ke dalam strategi unit pendukung.
6. *Business unit to customers* : Prioritas dari pelanggan dikomunikasikan kepada para pelanggan dan akan terefleksi dari umpan balik dari pelanggan.
7. *Business support unit to suppliers and other external partners* : Prioritas yang dibagi untuk pemasok dan pihak luar lainnya direfleksikan di dalam strategi unit bisnis.
8. *Corporate support* : Strategi dari unit bisnis merupakan terjemahan dari strategi perusahaan.

Sebelumnya *support unit* merupakan unit yang hanya merupakan unit yang harus menghabiskan anggaran yang telah ditetapkan alias sebagai *cost centre*. Tapi untuk saat sekarang, pandangan ini adalah keliru. Ketika strategi *support unit* dapat disejajarkan dengan strategi perusahaan dan strategi *business unit* melalui pemetaan strategi dan *balanced*

scorecard, *support unit* dapat menjadi unit yang memberi nilai tambah kepada perusahaan dan *business unit*.

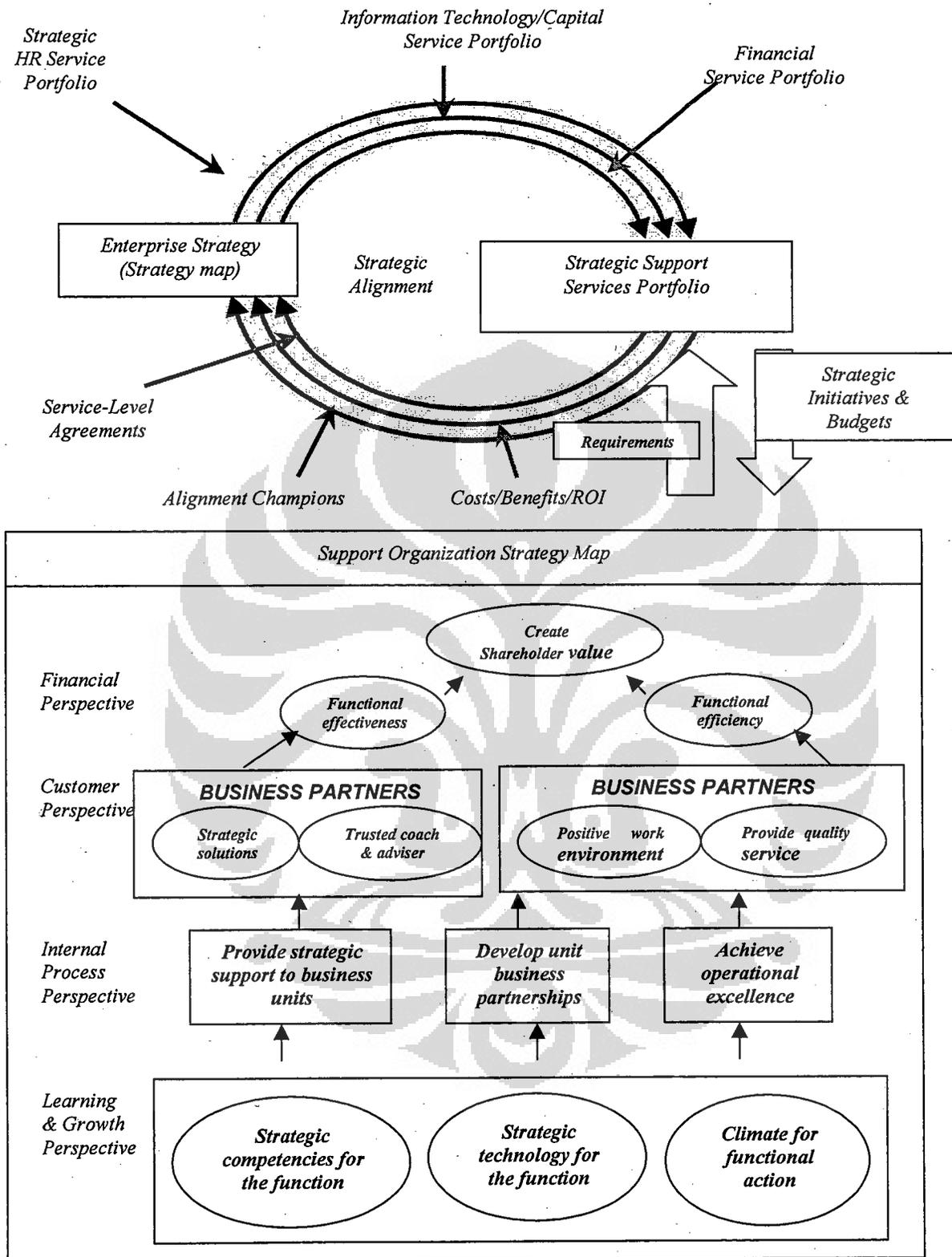
Dari gambar 2-12 dibawah dapat dilihat bahwa ketika membuat pemetaan strategi dan *balanced scorecard* untuk *support unit*, perlu untuk berfikir bahwa *support unit* sebagai suatu bisnis di dalam bisnis. *Support unit* ini harus memiliki arah yang sama seperti yang dimiliki perusahaan, yaitu menghasilkan nilai bagi para pemegang saham. Itulah sebabnya, dalam berperan sebagai tim, *support unit* harus tetap berfokus kepada pengukuran kesuksesan.

Untuk *support unit*, *financial perspective* pada pemetaan strategi dibagi menjadi dua, yaitu efisien dan efektif. Efisiensi merujuk kepada biaya atas servis yang diberikan dan kepatuhan atas anggaran yang telah ditetapkan. Efektif menggambarkan dampak yang ditimbulkan terhadap strategi perusahaan.

Secara garis besar, *support unit* memiliki 2 pelanggan, yaitu *business unit* manager yang secara langsung dilayani dan para pegawai atau pihak luar lainnya sebagai penerima servis dari *support unit* tersebut. *Support unit* harus mengerti keinginan dari para pelanggannya dan menggunakan keahlian yang dimilikinya untuk membuat dan menghasilkan solusi yang berkontribusi kepada kesuksesan pelanggan.

Untuk *internal process perspective* dari *support unit* memiliki 3 tema. Pertama dukungan strategi kepada bisnis perusahaan. Hal ini berhubungan dengan efektifitas *support unit* yang menyediakan kemampuannya untuk membantu para pelanggannya mencapai strategi mereka. Kedua berfokus kepada *operational excellence*, yaitu yang akan berpengaruh kepada tujuan efisiensi pada *financial perspective*. Pengukurannya dapat menggunakan biaya per transaksi, kualitas dan waktu yang dibutuhkan untuk memberikan tanggapan kepada pelanggan. Ketiga adalah bagaimana *support unit* tersebut membina hubungan dengan pelanggan internal. Cara yang dapat digunakan dalam membina hubungan ini adalah dengan *service agreement* dan mengadakan wawancara dengan pelanggan.

Gambar 2-12 A set of Process for Achieving Support Unit Alignment



Sumber : Kaplan, Norton : *Alignment*, 2006, hal. 161

Learning and growth perspective adalah tentang kebutuhan tertentu yang dibutuhkan oleh para karyawan *support unit* untuk pelatihan, teknologi dan lingkungan kerja yang mendukung. Contohnya adalah bagaimana para karyawan *accounting and finance department* harus tetap memelihara pengetahuan dan keahlian mereka dalam bidang akuntansi dan laporan keuangan. Pada saat yang bersamaan, mereka harus membangun kompetensi baru untuk menambah pemahaman tentang operasi perusahaan dan strateginya, sehingga mereka dapat meningkatkan kualitas analisisnya.

Proses keselarasan ini harus tetap dimonitor dalam pelaksanaannya. Pada gambar 2-12 di atas dapat dilihat di dalam *internal process perspective* dimana salah satu strateginya adalah *develop unit business partnership*. Artinya untuk membangun suatu hubungan dengan unit-unit lain dalam perusahaan, terdapat 5 komponen yang dapat digunakan, yaitu :

1. *Relationship manager.*

Yaitu orang yang bertanggung jawab untuk memimpin dan mengawasi hubungan dengan *business unit*.

2. *An integrated planning process.*

Artinya adalah bahwa pemimpin yang ditunjuk memfasilitasi proses perencanaan yang mengidentifikasi solusi pembelajaran dan mengkoordinasikan perkembangannya.

3. *Service agreements.*

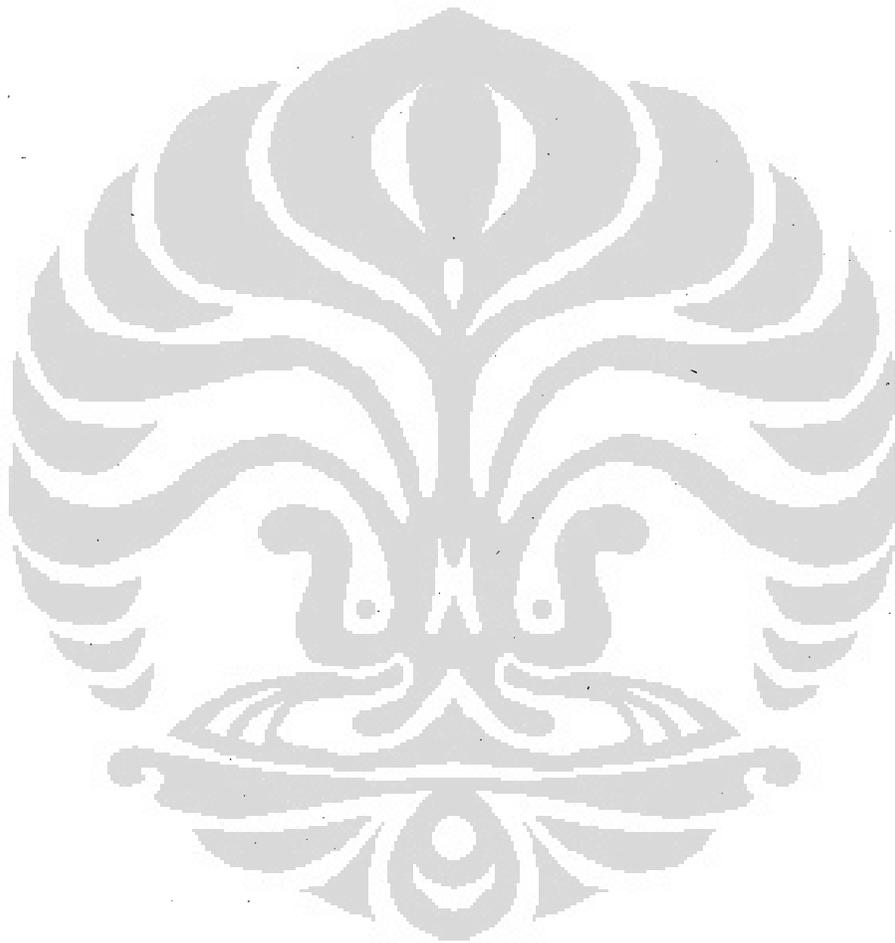
Proses perencanaan strategis menghasilkan inisiatif untuk dikembangkan dan diserahkan kepada *support unit*.

4. *Client feedback.*

Ketua tim harus mereview status dari strategi pelayanannya. Pertemuan diadakan untuk membicarakan kinerja *support unit* kepada *business unit*.

5. *Cost and benefits.*

Support unit harus memastikan bahwa pelayanan yang diberikan memenuhi tujuan yang disusun oleh *business unit*. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif yang disetujui oleh kedua belah pihak telah sesuai dengan waktu penyerahan dan anggaran.



BAB III

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN SERTA TINJAUAN KHUSUS *FINANCE DEPARTMENT*

3.1 Lingkup Industri Migas

Lingkup industri migas mencakup dua bidang utama yaitu bidang hulu (*up stream*) yang meliputi kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas bumi, dan bidang hilir (*down stream*) yang meliputi pengilangan, transportasi pemasaran pelumas, LPG, *petrochemical* dan lain-lain. Aktivitas bisnis migas dari hulu ke hilir yang terintegrasi dalam suatu perusahaan migas dapat digambarkan dengan bagan *value chain* berikut :

Gambar 3.1

Value Chain dari Industri Migas yang Terintegrasi



Sumber: UU No. 44 PRP/1960 dan adaptasi dari Ellen R. Hart

Untuk Industri hulu (*Upstream*), beberapa tahapan yang dilalui dalam eksplorasi atau pencarian minyak dan gas bumi adalah :

- a. Studi Geologi dan Geofisika (*G & G study*), yaitu analisa awal mengenai aspek geologi dan geofisika dari suatu daerah untuk mengetahui apakah daerah tersebut mempunyai indikasi potensi cadangan minyak dan gas bumi. Data untuk analisa ini bisa diperoleh dari foto satelit atau peta permukaan daerah tersebut.
- b. Survey dan pengolahan data Seismik, yaitu pengambilan data seismik dari daerah yang sudah dianalisa dari studi G & G diatas. Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data seismik ini adalah dengan membuat gempa buatan dengan skala kecil. Dari gempa buatan ini akan didapatkan data awal mengenai komposisi atau struktur batuan di bawah permukaan daerah tersebut. Data awal tersebut perlu diolah sehingga bisa menjadi data lanjutan berupa peta atau garis-garis seismik yang bisa diinterpretasikan.
- c. Pemetaan (*mapping*), yaitu pembuatan peta dibawah permukaan tanah atau dasar laut berdasarkan interpretasi oleh ahli Geologi dan Geofisika atas garis-garis seismik diatas. Peta ini memberikan perkiraan struktur batuan dibawah permukaan tanah dan perkiraan lapisan batuan yang mengandung potensi cadangan minyak dan gas bumi. Peta ini sifatnya perkiraan, karena merupakan hasil interpretasi dari ahli geologi dan geofisika dan tiap ahli bisa saja menghasilkan peta yang agak berbeda.
- d. Pengeboran sumur eksplorasi (*exploration drilling*), yaitu pengeboran berdasarkan peta diatas untuk membuktikan ada tidaknya cadangan minyak dan gas bumi di daerah tersebut.
- e. Pengeboran sumur delineasi (*delineation drilling*), adalah aktivitas yang dilakukan setelah pengeboran sumur eksplorasi berhasil membuktikan adanya cadangan minyak atau gas bumi (*discovery*), maka dilanjutkan dengan pengeboran sumur delineasi

disekeliling sumur eksplorasi. Tujuannya untuk mengetahui seberapa luas dan volume lapisan batuan yang mengandung minyak dan gas bumi (*reservoir*).

f. Tahap pengembangan sumur minyak.

Bila tahap eksplorasi diatas memberikan hasil yang memuaskan, maka dilanjutkan dengan tahap pengembangan sumur minyak, yaitu :

1. Pembangunan fasilitas produksi (anjungan sumur dan tangki penampungan minyak).
2. Pengeboran sumur produksi
3. Produksi atau pengangkutan minyak atau gas bumi dari bawah permukaan dan proses awal untuk menjadi minyak mentah atau gas alam.
4. Pemeliharaan proses produksi dan tingkat produksi.

Sedangkan untuk industri hilir (*downstream*) adalah kegiatan usaha perminyakan setelah proses produksi minyak dan gas bumi yang meliputi :

- a. Pengolahan (*refinery*), yaitu pengolahan minyak mentah menjadi berbagai jenis bahan bakar minyak seperti bensin, solar dan sebagainya.
- b. Transportasi, yaitu pengangkutan minyak, baik minyak mentah maupun bahan bakar minyak, melalui angkutan darat, laut atau dengan pipanisasi didarat maupun dilaut.
- c. Pemasaran, yaitu pendistribusian minyak ke konsumen.

3.2 Kegiatan Operasi Minyak dan Gas Bumi.

Minyak dan gas bumi umumnya ditemukan pada lokasi jebakan-jebakan (*geological traps*) struktural dan stratigrafik geologis. Jebakan tersebut merupakan bentukan-bentukan batuan *reservoir* yang mampu mewedahi minyak dan fluida gas terakumulasi. Minyak, gas dan air ditemukan dalam satu formasi secara bersamaan, mungkin juga hanya mengandung

minyak dan air, atau gas dan air, tetapi tidak mungkin minyak dan gas tanpa air. Sehingga minyak dan gas berada diatas air saat ditemukan dalam jebakan, karena perbedaan berat jenis.

Untuk menentukan apakah suatu jebakan dapat memproduksi minyak dan gas bumi secara ekonomis, maka jebakan tersebut harus merupakan sistem batuan *reservoir* yang memiliki karakteristik porositas (*Porosity is ratio of the pore volume to the total rock volume*), dan permeabilitas tertentu (*Permeability is the ability of a material to transmit fluids*) dengan tingkat viskositas fluida tertentu (*Viscosity is the measure of the fluid's resistance to flow*). Migas umumnya ditemukan di kedalaman ribuan kaki dibawah permukaan tanah. Dengan teknologi yang ada sekarang, tanpa pengeboran eksplorasi, *geologist* tidak mungkin dapat mengidentifikasi adanya kandungan migas pada suatu lokasi tertentu dalam jumlah yang ekonomis untuk diproduksi.

Analisis data permukaan tanah hanya dapat memberikan informasi primer yang tidak memadai untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan komersial. Beberapa metode canggih sudah dikembangkan dan digunakan untuk menganalisa data-data komposisi dibawah permukaan tanah seperti : *core drilling* (pengeboran untuk mengambil batuan contoh), *gravity meters*, *seismic survey* dengan menggunakan tehnik 3-D, *magnetic survey* serta penginderaan jarak jauh dari satelit. Analisis tersebut hanya dapat memberikan gambaran keberadaan kandungan migas pada formasi tertentu. Sedangkan untuk mengetahui tingkat ekonomis proyek dan metode produksi yang akan digunakan dalam fase pengembangan nantinya, maka diperlukan *exploration drilling*. Oleh karena itu pengeboran merupakan syarat mutlak dalam mencari kandungan migas. Sebelumnya diperlukan kepastian terlebih dahulu tentang hak melalui kontrak bagi hasil untuk melakukan pengeboran. Pengeboran eksplorasi maupun produksi biasanya dilakukan oleh kontraktor pengeboran independen.

Setelah analisis data selesai dan disimpulkan dan disimpulkan produksi komersial *feasible*, maka dilakukan pengeboran sumur produksi serta membangun anjungan serta fasilitas produksi : seperti *production platform*, jaringan pipa, *separator vessel*, tangki penyimpanan (*storage tank*), fasilitas pemuatan minyak (*tanker*), berbagai jenis pompa minyak mentah, gudang peralatan, fasilitas perkantoran, dan lain sebagainya yang diperlukan untuk mendukung kegiatan operasi.

Fase selanjutnya adalah pengembangan, karena kesuksesan kegiatan operasi migas justru terletak pada keberhasilan eksplorasi terus menerus untuk menemukan sumber-sumber migas baru. Pada fase produksi terdapat 3 periode, yaitu :

- a. *Primary recovery*, yaitu produksi minyak secara alamiah dikeluarkan dari bumi tanpa bantuan pompa minyak (*flowing well*), karena tekanan didalam sumur besar. Bisa juga digunakan *Electrical Submersible Pump – ESP*, karena alasan komersial dan geologis untuk mempercepat proses produksi.
- b. *Secondary recovery*, yaitu produksi minyak dibantu dengan menyuntikan kembali gas atau air kedalam formasi untuk menghasilkan tekanan tertentu atau mengarahkan migas bergerak kearah tertentu dalam reservoir, sehingga migas dapat keluar dari perut bumi dengan tingkat aliran yang diharapkan.
- c. *Tertiary recovery*, yaitu produksi migas dengan tehnik memasukkan bahan kimia tertentu keformasi yang tujuannya sama dengan cara sekunder.

Pengolahan produk migas (*hydrocarbon*) menjadi berbagai produk olahan selain *crude oil*, yang bisa dimanfaatkan oleh konsumen, diantaranya adalah : gas *methane* (CH_4), *ethane* (C_2H_6), *propane* (C_3H_8), dan *butane* (C_4H_{10}). Unsur-unsur lain yang sering terdapat pada gas alam adalah : karbon dioksida, hidrogen sulfida, air, nitrogen, helium. Unsur-unsur yang

tercampur dengan gas alam selain unsur utama tersebut diatas, harus dipisahkan. Terutama karbon dioksida dan hidrogen sulfida yang bila bercampur dengan oksigen akan menghasilkan asam yang bisa merusak pipa, serta membuat harga migas menjadi lebih murah. Pada saat gas alam yang diproduksi dari dalam tanah tiba dipermukaan, bisa sebagian berubah menjadi cair, yang dikenal sebagai kondensat. Setelah ke-empat unsur utama gas hidrokarbon dipisahkan dari unsur lain, maka dilakukan lagi pemisahan masing-masing fraksi. Gas methane (CH_4) murni yang disebut "gas kering" adalah gas yang siap ditransmisikan melalui pipa. Bila gas methane ditransportasikan melalui kapal, maka gas tersebut terlebih dahulu dicairkan dengan proses pendinginan sampai minus (-) 160 derajat Celcius. Dan cairan inilah yang disebut LNG (*Liquified Natural Gas*) yang disimpan dalam tangki-tangki khusus untuk selanjutnya diekspor dengan kapal khusus pengangkut LNG. Bila gas methane tersebut digunakan untuk bahan bakar bermotor gas, gas tersebut terlebih dahulu dikompres, lalu dimasukkan kedalam tabung. Gas yang dihasilkan inilah yang disebut CNG (*Compressed Natural Gas*) atau sering juga disebut BBG (Bahan Bakar Gas).

Pada saat ekstraksi ethane, propane dan butane dari gas hidrokarbon yang dilakukan melalui pendinginan, proses ini menghasilkan cairan yang dikenal dengan NGL (*Natural Gas Liquids*). Hasil ekstrak yang terdiri dari propane dan butane bila dicairkan dengan cara diberikan tekanan tinggi akan menghasilkan gas Elpiji atau LPG (*Liquified Petroleum Gas*), yaitu gas yang diperjual belikan didalam tabung untuk kebutuhan sehari-hari rumah tangga maupun industri. Gas elpiji selalu ditambah dengan bau atau aroma tertentu yang menyengat agar mudah dideteksi, bila terjadi kebocoran. Sedangkan gas ethane dijual terpisah untuk pabrik kimia dan keperluan lain-lain. Dengan demikian LPG bisa dihasilkan dengan dua cara, yaitu pada kilang minyak (*refinery*) ataupun *LPG plant* pada lapangan gas alam.

3.3 Sejarah Kontrak Bagi Hasil (*Production Sharing Contract -PSC*)

Sejak Indonesia merdeka, dan berdasarkan data-data yang ditinggalkan Pemerintah Hindia Belanda, Indonesia mempunyai potensi sumber minyak yang sangat besar, baik di darat (*onshore*) maupun di lepas pantai (*offshore*). Pada saat itu baru sedikit potensi sumber minyak kita yang sudah dieksplorasi, dieksploitasi/produksi oleh Belanda sebelumnya. Tetapi disadari pula bahwa untuk mengembangkan industri minyak dan gas bumi Indonesia, harus di cari dan ditemukan sumber cadangan minyak baru. Artinya, dibutuhkan kegiatan-kegiatan eksplorasi dan eksploitasi yang memerlukan dana besar dan teknologi tinggi namun, di lain pihak, mempunyai risiko kegagalan yang cukup tinggi. Pada saat itu Indonesia tidak mempunyai modal, teknologi maupun pengalaman untuk melakukannya. Baru pada tahun 1967 beberapa pendiri dan pembangun di bidang industri ini menemukan terobosan baru untuk menumbuhkannya dengan membuat konsep pemberdayaan sumber minyak dan gas bumi. Caranya, bekerja sama dengan perusahaan minyak asing sebagai *investor*.

Inti dari konsep tersebut adalah mengalihkan pengadaan dana dan teknologi serta risiko kegagalan kepada *investor* asing, dengan kompensasi membagi hasil minyak yang ditemukan/diproduksi *investor* tersebut. Konsep itulah yang menjadi dasar sistem kontrak bagi hasil atau disebut *Production Sharing Contract (PSC)* yang sampai sekarang masih berlaku dengan diadakan perbaikan-perbaikan.

Pada saat konsep tersebut ditawarkan kepada perusahaan minyak asing, ternyata banyak perusahaan minyak asing berskala besar yang berminat melakukan kerja sama dengan sistem bagi hasil tersebut. Karena konsep ini sangat menarik dan cukup adil serta menguntungkan kedua pihak yang melakukan kerja sama.

3.4 Analisis Struktur Industri

Struktur industri perminyakan dapat dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Five Forces* dari Michael E. Porter yang mencakup Kondisi Persaingan, Daya Tawar Pembeli, Daya Tawar Pemasok, Ancaman Produk Substitusi dan Ancaman Pendetang Baru. Kelima kekuatan dalam persaingan industri akan diuraikan secara berurutan.

3.4.1 Kondisi Persaingan

Bentuk persaingan di industri perminyakan dimulai dari proses studi kelayakan daerah yang akan dibeli dengan mempertaruhkan kualitas tenaga ahli yang dimiliki guna penentuan layak tidaknya suatu daerah dapat dibeli sampai masalah kekuatan finansial perusahaan tersebut. Hubungan baik dengan pemerintah merupakan hal yang penting, karena sejak akan mengikuti *tender* pencarian area baru sampai produksi dan kemudian penjualan minyak mentah selalu berhubungan dengan pemerintah.

Adapun pemain-pemain besar di industri perminyakan di Indonesia dapat dilihat dalam tabel 3.1 di bawah ini di mana Cevron Pacific Indonesia masih menempati posisi pertama dalam memproduksi minyak mentah yaitu sebesar 483.255 *barrel* per hari atau 54,318% dari total produksi Indonesia, disusul dengan Total Indonesia Company di urutan kedua dengan produksi sebesar 90.875 *barrel* per hari atau 10,214% dari total produksi. Perolehan produksi oleh masing-masing PSC tidak mencerminkan kondisi persaingan yang nyata karena banyak aspek yang perlu dipertimbangkan yaitu efisiensi dan pemanfaatan teknologi yang ada, di mana aspek efisiensi dan pemanfaatan teknologi tersebut sangat mempengaruhi besarnya *lifting cost*, biaya per barrel sampai minyak diserahkan ke pembeli.

Dalam tabel 3.1 berikut ini diperlihatkan produksi minyak di Indonesia pada tahun 2006.

Tabel 3.1

Produksi Minyak di Indonesia tahun 2006

No.	Nama perusahaan	Produksi setahun (Barrels)	%	Produksi harian (Barrels)	%
1	Cevron Pacific Indonesia	176,387,995	54.378	483,255	54.318
2	Total Indonesie Company	33,169,186	10.226	90,875	10.214
3	Conoco Philips	23,380,513	7.208	64,057	7.200
4	ABC Ltd	20,806,116	6.414	57,003	6.407
5	Medco Energi	15,636,918	4.821	43,826	4.926
6	Petro China	10,285,980	3.171	28,181	3.168
7	bp ONWJ	9,718,009	2.996	26,625	2.993
8	BOB Pertamina Bumi Siak Pusako	9,369,993	2.889	25,671	2.885
9	Vico	7,556,790	2.330	20,703	2.327
10	Exxon Mobil	3,871,702	1.194	10,607	1.192
11	Kodeco	3,752,874	1.157	10,282	1.156
12	Kondur Petroleum S.A	3,351,536	1.033	9,182	1.032
13	Star Energy	2,548,885	0.786	6,983	0.785
14	Kuffpec (Indonesia)	1,731,828	0.534	4,745	0.533
15	Premier Oil	942,208	0.290	2,581	0.290
16	C&T	905,822	0.279	2,482	0.279
17	Pearl Oil (Tungkal)	615,213	0.190	1,686	0.190
18	Energi Mega Persada	199,771	0.062	547	0.061
19	Kalrez Petroleum/Santos Petroleum	129,549	0.040	355	0.040
20	Petroselat	7,749	0.002	21	0.002
21	Lapindo Brantas	5,211	0.002	14	0.002
	Total	324,373,848	100.000	889,681	100.000

Sumber : <http://www/migas.esdm.co.id/>

3.4.2 Daya Tawar Pembeli

Dalam bidang perminyakan ada dua kelompok pembeli. Pembeli pertama adalah pemerintah yang dalam hal ini diwakilkan oleh BP Migas (Badan Pengelola Minyak dan Gas), mengingat produksi minyak dan gas yang ada di Indonesia dibeli oleh pemerintah dengan menggunakan dasar tarif yang telah ditetapkan. Di samping itu PSC juga diwajibkan untuk menjual minyaknya guna memenuhi kebutuhan dalam negeri dalam bentuk *Domestic Market Obligation* (DMO). Yang kedua adalah pasar bebas baik dari dalam maupun dari luar negeri di mana pasar bebas ini memiliki kesempatan untuk membeli minyak mentah

Indonesia setelah dikurangi jatah penjualan ke pemerintah. Jumlah ini diperebutkan oleh para pembeli dari pasar bebas secara ketat. Daya tawar pembeli, terutama Pemerintah, sangat tinggi karena di samping sebagai pembeli, pemerintah juga mengatur harga yang diikat dengan kontrak.

3.4.3 Daya Tawar Pemasok

Pemasok di industri minyak dan gas adalah para kontraktor pemasok jasa dan barang. Pemasok jasa terdiri dari pemasok untuk jasa sewa *rig*, *barge*, *seismic*, kapal dan jasa pekerjaan *down hole*. Pemain untuk pemasok jasa ini sangat terbatas, bidang pekerjaannya sangat unik dan membutuhkan tingkat akurasi cukup tinggi. Dan bidang-bidang ini masih banyak dikuasai oleh perusahaan-perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia.

Sedangkan jumlah pemasok barang di industri perminyakan lebih dari 500 perusahaan besar dan kecil. Di samping itu ada keharusan bagi perusahaan minyak untuk memberikan kesempatan kepada penggunaan barang produksi dalam negeri yang meliputi barang/jasa, rancang bangun, perekayasa dan konsultan disamping juga memberikan kesempatan kepada pengusaha kecil untuk berpartisipasi dalam pengadaan barang/jasa akan semakin membuka peluang bagi perusahaan-perusahaan dari dalam negeri untuk ikut aktif dalam pengadaan barang dan jasa sehingga kesempatan tersebut sedikit dimanfaatkan oleh perusahaan lokal untuk menaikkan harga karena diketahui bahwa harga dari luar negeri akan sedikit lebih mahal daripada harga yang dipatok oleh perusahaan dari dalam negeri. Namun untuk pengadaan barang dan jasa dengan kualifikasi yang membutuhkan spesialisasi tertentu, tidak selalu bisa dipasok oleh perusahaan dari dalam negeri.

Pemerintah bisa juga dikatakan sebagai pemasok dalam arti sebagai penyedia lahan untuk eksplorasi dan juga sebagai penyedia data untuk kontrak-kontrak wilayah baru di mana dalam hal ini BP Migas bertindak sebagai pemberi daerah konsesi.

Pemasok tenaga kerja ahli juga cukup mempengaruhi aktivitas perusahaan karena kemampuan mereka memainkan harga. Perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi masih sangat membutuhkan tenaga ahli tersebut dikarenakan sampai saat ini masih belum bisa digantikan dengan tenaga kerja ahli dari dalam negeri.

3.4.4 Ancaman Produk Substitusi

Ancaman produk substitusi untuk perminyakan tidak cukup kuat mengingat alternatif produk substitusi misalnya batu bara, nuklir, tenaga air dan panas bumi belum sepenuhnya mampu mengganti kedudukan minyak dan gas bumi. Oleh karenanya minyak dan gas bumi masih menjadi pilihan utama. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ancaman produk substitusi dalam industri perminyakan relatif tidak ada.

3.4.5 Penghalang Masuk

Meskipun pemerintah tetap membuka kesempatan bagi para investor baru dengan memberikan kemudahan antara lain berupa paket insentif, namun mengingat karakteristik industri migas membutuhkan kesiapan modal, teknologi tinggi dan *high level expertise*, yang ketiganya secara bersama-sama dapat dikatakan memiliki tingkat penghalang yang sama-sama tinggi bagi perusahaan baru untuk masuk. Terutama pada tahap eksplorasi daerah baru *entry barrier* akan cukup tinggi karena membutuhkan kesiapan modal yang cukup besar untuk *information bonus*, *signature bonus*, *survey seismic*, studi geofisika dan geologi, serta pengeboran sumur eksplorasi.

3.5 Tinjauan Umum Perusahaan

3.5.1 Korporasi

XYZ Limited yang merupakan induk perusahaan ABC Ltd. bergerak di bidang hulu migas yang meliputi eksplorasi dan produksi migas, terutama untuk daerah *offshore* (lepas pantai). Ia merupakan salah satu perusahaan negara yang dimiliki pemerintah Republik Rakyat Cina.

Adapun jumlah cadangan dan produksi di Cina sendiri (data tahun 2006) dapat dilihat pada tabel 3.2 dan tabel 3.3 di bawah ini.

3.5.2 Visi dan Misi Korporasi

XYZ Limited menjabarkan visi dan tujuannya sebagai berikut:

Visi :

We strive to be a major global energy company with fast growth, high quality and high profitability – a competitive and competent player, a truly integrated energy conglomerate, a multinational organization, an ever-growing business and a value delivering concern.

Value :

- *Respect of human value.*
- *Beliefs in Win-Win.*
- *Responsibility to society.*
- *Code of integrity and professionalism.*
- *Promotion of creativity and innovation*

Pernyataan visi di atas menjelaskan mengenai bisnis apa yang dilakukan perusahaan, yang secara sederhana adalah untuk menjawab pertanyaan "*What is our business?*". Juga menerangkan apa yang akan diraih perusahaan di masa depan dengan pengembangan wilayah

Tabel 3.2

Data Cadangan Migas XYZ Limited di China

Area	Mm BOE	%	Oil	Gas (bcf)
<i>Bohai Bay</i>	1.060,9	41,96%	933,4	765
<i>Western South China Sea</i>	631,9	24,99%	190,5	2.648,1
<i>Eastern South China Sea</i>	332,3	13,14%	200,2	792
<i>East China Sea</i>	85,4	3,37%	20,4	390
<i>Overseas</i>	418	16,54%	145,3	1.636,5
Total	2.528,5	100%	1.489,9	6.231,6

Sumber: *Annual Report XYZ Limited 2006*

Tabel 3.3

Data Produksi Migas XYZ Limited di China

Area	BOE/D	%	Oil	Gas (mmscf)
<i>Bohai Bay</i>	211.697	46,27%	200,944	65
<i>Western South China Sea</i>	84.625	18,50%	40.437	252
<i>Eastern South China Sea</i>	109,744	23,99%	105,902	23
<i>East China Sea</i>	5.004	10,94%	1.464	21
<i>Overseas</i>	46,411	10,14%	23,973	130
<i>Average Daily Production</i>	457.482	100 %	372.720	491

Sumber: *Annual Report XYZ Limited 2006*

ke berbagai penjuru dunia dipadu dengan keunggulan pengembangan teknologi dan manajemen. Untuk mencapai misi tersebut di atas, strategi yang diterapkan oleh XYZ Limited adalah dengan melanjutkan pengembangan bisnis inti secara agresif dan bertanggung jawab.

3.5.3 Sasaran Korporasi

Sasaran inti perusahaan adalah meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemegang saham, dengan memberikan produk dan jasa yang bermutu tinggi dengan harga yang kompetitif bagi para konsumen. Adapun sasaran perusahaan hingga tahun 2010 adalah sebagai berikut :

- Menyalurkan 100 million ton minyak dan gas bumi.
- Meningkatkan jumlah *gross assets* menjadi dua kali lipat.
- Meningkatkan peran *technology research and development* dan *low cost*.
- Menjadi perusahaan kelas dunia melalui pertumbuhan dan inovasi yang efisien.

3.5.4 Strategi Korporasi

Strategi pada level korporasi diformulasikan oleh manajemen tertinggi untuk menetapkan arah organisasi yang terdiri dari beberapa unit bisnis. Strategi korporasi merupakan acuan rumusan strategi beberapa unit bisnis dibawahnya sehingga memungkinkan semua lini unit bisnis memiliki strategi yang sejalan dengan strategi korporasi.

Adapun strategi korporasi dari *XYZ Limited* adalah sebagai berikut :

- **Strategi pengembangan teknologi**

XYZ Limited melakukan eksplorasi dan memproduksi minyak di beberapa negara di mana aset yang dimilikinya dikonsentrasikan di daerah-daerah yang memiliki keunggulan kompetitif mencapai pertumbuhan yang menguntungkan dalam bisnis ini melalui sumber minyak dan gas yang dimiliki perusahaan, sistem yang terintegrasi dengan pasar serta efisiensi biaya operasi. *XYZ Limited* memiliki spirit inovasi yang cukup tinggi. Pusat teknologi perusahaan merupakan sumber dimulainya inovasi dan terus berlangsungnya pengembangan produk-produk baru guna peningkatan produksi dan kemudahan operasi.

- **Strategi pengembangan sumber daya manusia**

Perusahaan memiliki pegawai profesional yang berkualitas tinggi dari berbagai negara dengan keragaman budaya tetapi yang memiliki tujuan yang sama sesuai visi perusahaan. Sumber daya manusia merupakan komponen vital dalam suatu perusahaan seperti *XYZ Limited*. Perusahaan memiliki karyawan berjumlah 44,000 orang yang bekerja secara profesional. *XYZ Limited* memberikan pelatihan karyawan untuk sepenuhnya mengembangkan potensi mereka. Dalam bidang sumber daya manusia, program perusahaan di antaranya adalah merekrut para lulusan baru dari semua unit bisnis yang beroperasi di negara-negara lain.

3.6 Unit Bisnis Indonesia : ABC Ltd.

DEFGH merupakan cikal bakal ABC Ltd. dan merupakan perusahaan pertama yang menandatangani kontrak bagi hasil lepas pantai dengan Pertamina. ABC Ltd. adalah perusahaan minyak dengan Kontrak Bagi Hasil dengan Pertamina berlokasi di lepas pantai Sumatera Tenggara yang ditanda tangani pada tanggal 6 September 1968. Pengeboran pertama di daerah kontrak Sumatra Tenggara tersebut mulai dilakukan pada bulan Januari 1970. Minyak pertama ditemukan pada pengeboran sumur eksplorasi, yaitu Cinta-1 di bulan Agustus 1970. Dan pada tanggal 23 Oktober 1970, Presiden RI pada waktu itu, Soeharto, meresmikan anjungan produksi lepas pantai yang pertama di Indonesia, yaitu di lapangan Cinta. Anjungan ini mulai berproduksi pada tanggal 10 September 1971, dengan kapasitas 25.000 *barrel* minyak per hari.

Setelah penemuan minyak di lapangan Cinta yang diikuti pula dengan penemuan-penemuan minyak lain yaitu di lapangan Kitty, Zelda dan Gita di tahun 1971-1972, lapangan

Rama dan Selatan di tahun 1974-1977, disusul kemudian penemuan di lapangan Karmila di tahun 1983.

Penemuan lapangan minyak yang cukup besar yaitu di lapangan Intan tahun 1987 sebesar 5.845 *barrel* per hari dan lapangan Widuri yang diumumkan penemuannya pada tanggal 10 Mei 1988 dengan jumlah produksi sebesar 179.000 *barrel* per hari. Dengan adanya penemuan minyak di kedua lapangan tersebut yang produksi pertamanya dimulai pada tahun 1990 maka pada tahun 1991 produksi dari lapangan Intan dan Widuri menjadi lebih dari 200.000 *barrel* per hari. Dengan jumlah produksi minyak yang sedemikian besar tersebut, ABC Ltd menjadi produsen minyak lepas pantai terbesar di Indonesia sampai saat ini. Kontrak bagi hasil ini telah diperpanjang selama 20 tahun terhitung dari bulan September 1998.

3.6.1 Gambaran Umum Operasi dan Teknologi

Pada saat ini, terdapat 33 lapangan minyak yang berproduksi dengan lebih dari 464 sumur dan 80 fasilitas lepas pantai di mana 71 di antaranya merupakan anjungan produksi yang tidak berpenghuni. Akomodasi untuk lebih dari 1.000 pegawai lepas pantai dan kontraktor terletak di Pulau Pabelokan daerah Kepulauan Seribu dan juga dua fasilitas penyimpan minyak terapung dan tiga *barge* akomodasi. Minyak mentah diproduksi dengan menggunakan *Electric Submersible Pumps* (ESP) di 420 sumur pada 71 anjungan yang tidak ditunggu dan minyak dialirkan melalui sistem pipa bawah laut menuju fasilitas penyimpanan terapung. Rata-rata produksi di tahun 2006 adalah 57.003 *barrel* minyak per hari. Sebenarnya minyak tersebut diperoleh dari proses pemisahan antara minyak, air dan gas di mana air dibuang ke laut sedangkan gas dibakar. Pembakaran gas melalui *flare* ini sedikit banyak telah menimbulkan polusi.

Teknologi di bidang eksplorasi yang dikembangkan sejak 1991 adalah *seismic 3D* untuk membantu pengembangan lapangan dan mengevaluasi potensi eksplorasi. Untuk menambah volume *seismic 3D*, dilakukan survey 4D pada tahun 1996 sebagai bagian dari survey 3D untuk Widuri Nose. Upaya ini cukup berhasil dan dapat menunjukkan bahwa zona-zona yang di *by-pass* dapat diketahui dengan studi *time lapsed*. *Seismic 4D* ini diperlukan untuk mengidentifikasi minyak yang merembes di berbagai zona dan sangat membantu dalam teknologi *secondary recovery* yang dilakukan di lapangan Widuri.

Teknik pengeboran yang dikembangkan di ABC Ltd. mengalami beberapa tahapan. Pada tahap awal pengeboran hanya dikenal pengeboran *vertical*, kemudian muncul teknik baru yang dikenal dengan teknik pengeboran *directional* sebagai pengembangan dari teknik pengeboran *vertical*. Kemudian tahun 1987 ABC Ltd. mulai mengembangkan teknik pengeboran *horizontal* untuk mengoptimalkan pencarian sumber minyak. Teknik ini diakui membawa dampak yang cukup signifikan yang terbukti dengan penemuan lapangan minyak di Rama dan Widuri yang sampai saat ini telah menghasilkan produksi minyak yang cukup besar. Sedangkan teknik pengeboran *multilateral* baru diterapkan dalam 2 tahun terakhir sebagai pengembangan dari teknik pengeboran *directional & horizontal*.

Untuk meningkatkan produksi secara efisien dan ekonomis maka dilakukan pengembangan lapangan marginal dengan membuat proses anjungan yang sederhana yang disebut *monopod* dengan biaya kurang lebih 3 juta dollar. Padahal untuk anjungan yang *standard* memerlukan biaya sebesar 12 juta dollar.

Lapangan produksi ABC Ltd. tersebar di laut Jawa dengan jarak terjauh dari Jakarta adalah lapangan Widuri yaitu 110 mil. Dengan kondisi lapangan demikian, maka sistem informasi yang terintegrasi yang bisa menghubungkan satu lokasi dengan lokasi lain dan dengan kantor di Jakarta merupakan kebutuhan utama. Lokasi yang dulu hanya bisa

dijangkau melalui telepon dan *fax internal* sekarang sudah dapat dijangkau oleh *e-mail* dan radio yang setiap saat bisa dihubungi. Kemudahan fasilitas ini untuk mempermudah hubungan komunikasi dan informasi dan masalah kemudahan pelaporan antar lokasi ke kantor Jakarta.

Sementara untuk sistem informasi ABC Ltd. telah menggunakan ERP walaupun belum menyeluruh. Dalam hal ini digunakan SAP yang sudah diimplementasikan sejak tahun 1998 dengan investasi tidak kurang dari 10 juta dolar.

3.6.2 Fasilitas Produksi dan Operasi

Fasilitas produksi dan operasi ABC Ltd. dapat dirangkum menjadi tiga daerah utama yaitu Utara, *Central* dan Selatan dan dua *logistic base* yaitu Pabelokan dan Kalijapat.

- **Daerah Utara**

Daerah Utara terdiri dari lebih dari 180 sumur produksi dari 10 lapangan yang berproduksi. Dalam hal fasilitas yang ada, daerah utara ini memiliki 10 anjungan produksi, 7 *monopod* produksi, 1 anjungan proses dan satu *Floating Storage Unit* (FSU). *Power* (kira-kira 66.52 MW) disuplai dari Widuri Terminal dan dari Pulau Pabelokan. Daerah utara ini telah melalui usia pengembangan selama 13 tahun.

- **Daerah Central**

Daerah *Central* memiliki 128 sumur produksi dan 11 lapangan yang berproduksi. Daerah *Central* ini mempunyai fasilitas sebanyak 19 anjungan produksi, 1 *tripod* produksi, 4 *monopod* produksi, 2 anjungan proses dan 1 tanker penyimpanan yang dipakai bersama dengan minyak yang berasal dari daerah Selatan. Daerah ini telah mencapai usia pengembangan sampai 28 tahun.

- **Daerah Selatan**

Daerah Selatan memiliki lebih dari 156 sumur produksi dan 12 lapangan produksi. Dengan fasilitas sebanyak 22 anjungan produksi, 8 *monopod* produksi, 3 kompleks pemrosesan dengan 3 anjungan dan satu FSU minyak mentah. Daerah ini telah mencapai usia pengembangan sampai 30 tahun.

- **Pabelokan base**

Pabelokan adalah nama sebuah pulau di kepulauan Seribu dengan luas wilayah 12 hektar yang dapat ditempuh dengan 2 jam perjalanan menggunakan kapal dari Jakarta. Fasilitas yang ada di Pabelokan terdiri dari *power plant*, pergudangan, akomodasi untuk 400 orang, dan *maintenance shop* yang bisa menangani sebagian besar pemeliharaan dan perbaikan kerusakan. Gudang di Pabelokan dipakai untuk menyimpan barang-barang kebutuhan operasi dan juga banyak menyimpan barang-barang *import* yang *turn-over*nya rendah yang disebabkan karena perencanaan pelaksanaan proyek yang seringkali mengalami perubahan jadwal. Hal ini jelas-jelas telah merugikan perusahaan mengingat barang-barang proyek tersebut memiliki nilai tinggi.

- **Kalijapat base**

Kalijapat *base* terletak di daerah Jakarta Utara di mana terdapat pusat pergudangan dan pelabuhan. Pusat pergudangan ini yang memiliki areal seluas 5 hektar dipakai untuk mengelola dan menyimpan barang-barang operasi yang dibutuhkan oleh lapangan dengan menggunakan sistem inventori SAP yang terintegrasi dengan departemen terkait. Kalijapat *base* juga merupakan pelabuhan di mana kapal-kapal ABC Ltd. berlabuh untuk bongkar muat dari dan ke lapangan serta *crew change*. Dari pelabuhan ini kapal dapat menempuh perjalanan selama +/- 4 jam ke lapangan.

3.6.3 Manajemen dan Organisasi

3.6.3.1 Manajemen

Manajemen ABC Ltd. dibagi menjadi delapan fungsi manajemen utama, di mana tiga fungsi manajemen melapor langsung kepada *President/GM* dan lima fungsi manajemen yang lain melapor ke masing-masing *Executive Vice President*, seperti yang terlihat pada gambar 3.2 di bawah ini.

Untuk mendukung operasi baik di lepas pantai maupun di kantor Jakarta, ABC Ltd. mempekerjakan 750 karyawan, difokuskan pada bidang eksploitasi yang merupakan *profit center* bagi perusahaan yang didasarkan pada *Business Unit* yaitu *South*, *Central* dan *North*.

3.6.3.2 Visi dan Misi ABC Ltd.

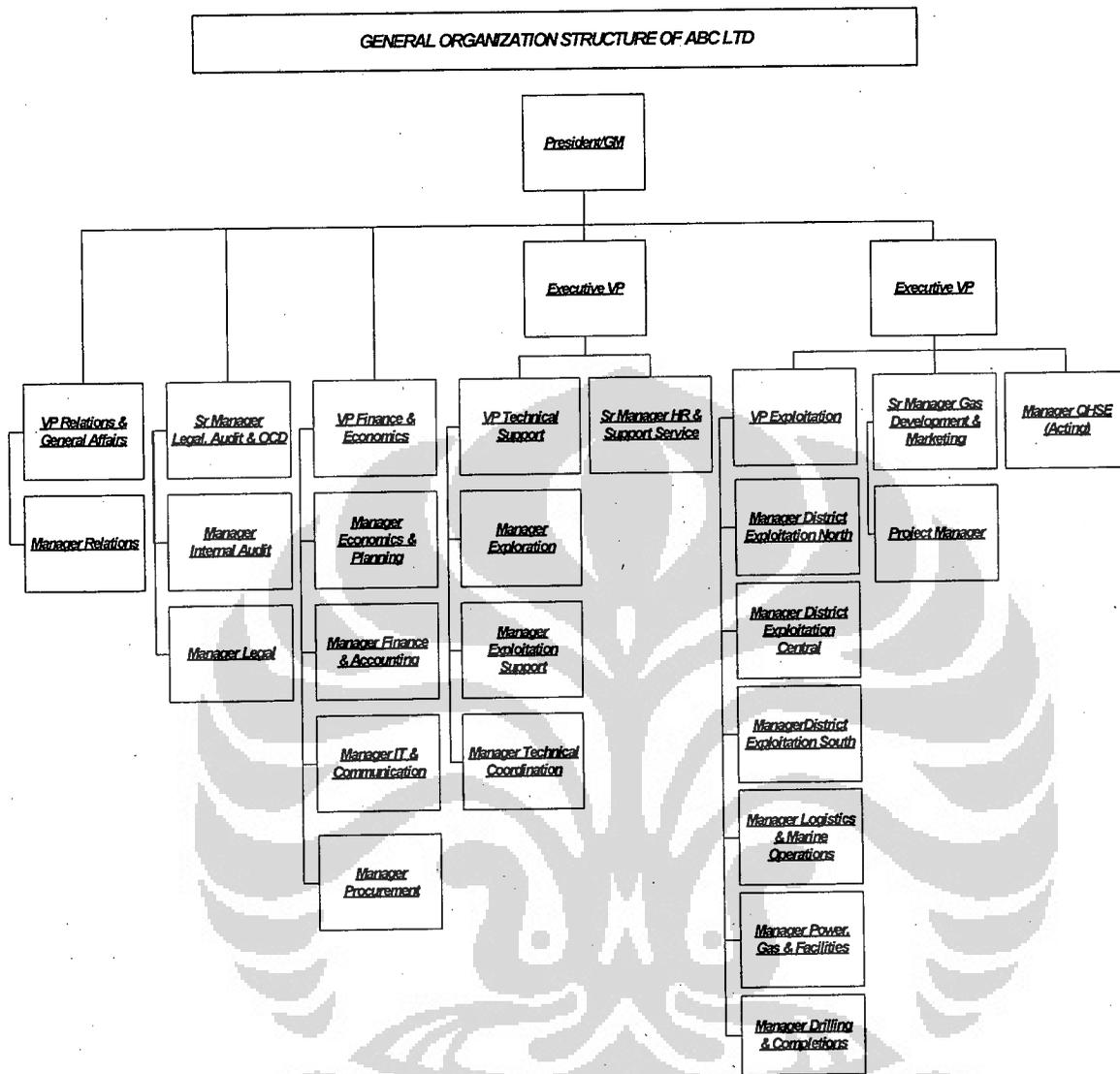
Visi : *We are to be a causative element XYZ Limited, a major global energy company.*

Striving to be a partner and operator of choice by the host nation.

Misi :

- *Deliver value to our host nation, to our investors and to our employees through realization of the full potential of the assets entrusted to us.*
- *Pursue operation excellence through emphasis on quality, occupational health, safety and environmental friendliness, cost leadership and technological innovation.*
- *Sustain and grow the business as a profitable going concern through embracement of changes and continuous improvement*

Gambar 3.2



Sumber : Human Resources Department, ABC Ltd.

3.6.3.3 Interest Holder ABC Ltd

Sesuai dengan perkembangan teknologi perminyakan dan dengan alasan perubahan struktur perusahaan pada masing-masing perusahaan *partner* sebagai *interest holder*, maka

kepemilikan ABC Ltd sudah beberapa kali mengalami perubahan, dan daftar *partner* sebagai *interest holder* atas ABC Ltd pada saat ini adalah sebagai berikut :

1. XYZ Limited
2. Inpex Sumatra Ltd
3. KNOC Sumatra Ltd
4. Orchard Energy Sumatra BV
5. Fortuna Resources (Sunda) Ltd
6. Talisman UK (South East Sumatra) Ltd
7. Talisman Resources (Bahamas) Ltd

3.6.3.4 Organisasi

Bentuk organisasi yang ada di ABC Ltd. adalah fungsional. Setiap fungsi yang ada, khususnya yang berada dalam fungsi eksplorasi, eksploitasi, produksi dan marketing bekerja sendiri-sendiri dan memiliki aliran urutan kerja yang ada untuk kegiatan operasi

Aliran urutan kerja tersebut secara garis besar pada kondisi biasa adalah : fungsi eksplorasi dan eksploitasi merupakan fungsi utama yang bekerja, kemudian hasil dari fungsi ini akan diterima oleh fungsi *drilling* yang kemudian beralih menuju fungsi produksi, sampai akhirnya ke fungsi *marketing*. Sedangkan fungsi-fungsi yang lain akan mendukung semua kegiatan di atas. Fungsi-fungsi lain tersebut misalnya : *IT, Human Resources, Legal, Audit & Contract, Finance and Accounting*, dan lain-lain.

Dalam kondisi khusus, bentuk fungsional tersebut dapat berubah menjadi bentuk matriks. Kondisi tertentu tersebut misalnya jika terdapat tambahan pekerjaan penambahan beberapa sumur pada suatu lokasi tertentu yang harus diselesaikan dalam waktu singkat, yang memerlukan penanganan serentak dari berbagai fungsi yang ada, atau dapat juga dalam

kondisi di mana terjadi sesuatu yang darurat yang memerlukan penanganan serentak dari beberapa fungsi (misalnya kondisi *shut down* yang mengakibatkan beberapa sumur tidak dapat berproduksi selama waktu tertentu).

Pada saat ini ABC Ltd. sedang mengembangkan sistem *AMT (Asset Management Team)* dengan lebih melibatkan banyak fungsi. Diharapkan semua fungsi yang terlibat dalam operasi akan ikut di dalamnya, seperti *Facility and Construction, Procurement* dan lain-lain sehingga bila terdapat suatu proyek baru semua anggota tim akan ikut berpartisipasi untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Selain itu dengan sistem ini diharapkan penanganan suatu masalah akan lebih cepat diatasi sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kualitas SDM yang ada karena termotivasi untuk melakukan pendalaman pengetahuan tentang dasar-dasar proses produksi minyak lepas pantai.

Guna memaksimalkan peran dari masing-masing fungsi yang ada, pertemuan rutin untuk membahas masalah-masalah operasional dilakukan setiap pagi sebelum memulai tugas masing-masing. Dengan koordinasi secara intensif ini masalah-masalah yang timbul di lapangan bisa segera diatasi secara cepat dan tepat yang pada akhirnya dapat mengurangi terjadinya biaya tambahan yang tidak perlu.

3.6.4 Potensi Minyak dan Gas ABC Ltd.

Dalam mengidentifikasi jumlah potensi minyak bumi, ada beberapa istilah yang digunakan yaitu : *original oil in place* (kandungan minyak bumi yang ada di dalam tanah dan telah terbukti jumlahnya), *ultimate recovery* (kandungan minyak yang dapat diangkat, yang terbagi menjadi *proved, probable* dan *possible*). Potensi minyak bumi yang ada di ABC Ltd. sampai akhir tahun 2006 adalah 125 MMB yang merupakan *remaining reserve*. Untuk mengeluarkan total minyak ini tentu saja tidak mudah. Hal ini membuat ABC Ltd. tidak boleh

terpaku pada jumlah total *original oil in place*, karena sampai sekarang teknologi yang ada tidak dapat mengeluarkan semua minyak yang ada dari dalam bumi.

Selama periode eksplorasi sejak tahun 1970, sebenarnya telah ditemukan gas baik yang *associated* (bercampur dengan minyak) maupun *non-associated* (murni gas) dalam jumlah yang substansial. Pada saat produksi minyak meningkat dari tahun ke tahun, tenaga listrik yang diperlukan untuk menjalankan *ESP (Electrical Submersible Pump)* untuk mengangkat minyak mentah meningkat sedemikian rupa sehingga membuat ABC Ltd. mengoperasikan salah satu sistem distribusi tenaga listrik lepas pantai. Untuk memenuhi kebutuhan listrik yang meningkat ini, ABC Ltd. memasang fasilitas generator lepas pantai yang besar dengan menggunakan bahan bakar gas di atas. Meskipun demikian, cadangan gas dalam jumlah yang signifikan masih belum dimanfaatkan dan tersimpan di dalam bumi.

Pada bulan Oktober 1993, sebuah *POD (Plan of development)* untuk membangun fasilitas dan infrastruktur untuk mengembangkan 300 BCF lebih cadangan gas lepas pantai telah diajukan kepada pemerintah. Proyek ini diperkirakan mampu memasok 85-100 MMCFD gas ke Jawa Barat dengan investasi lebih dari 250 juta dolar. Persetujuan pemerintah diperoleh pada akhir tahun 1994. Namun, karena berbagai hal, proyek ini akhirnya tertunda cukup lama.

Saat ini, dengan hubungan kemitraan yang lebih baik antara pemerintah dengan ABC Ltd., akhirnya proyek ini dapat mulai dilaksanakan dengan penjualan pertama diperkirakan pada tahun 2006.

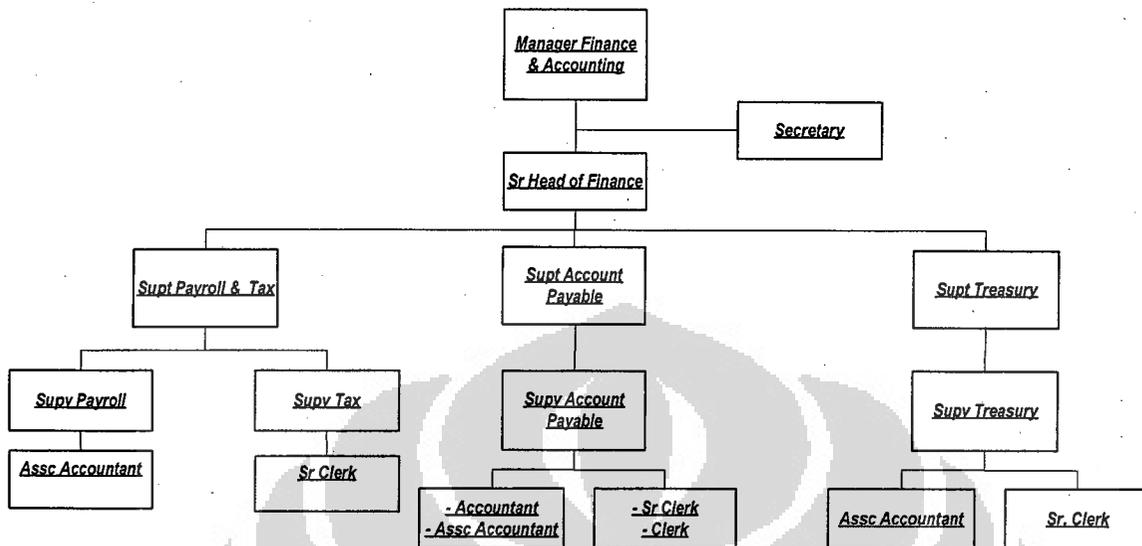
3.7 Tinjauan Khusus *Finance Department*

3.7.1 Struktur Organisasi *Finance department*

Bagan organisasi untuk *finance department* adalah seperti dalam gambar 3.3 di bawah

Gambar 3.3

Struktur organisasi *Finance department ABC Ltd.*



Sumber : *Human Resources Department, ABC Ltd*

Finance department ABC Ltd terdiri dari tiga seksi yaitu *Treasury, Account Payable* dan *Payroll & Tax* yang masing-masing dipimpin oleh seorang *Superintendent* yang bertanggung jawab langsung ke *Senior Head of Finance* dan *Senior Head of Finance* bertanggung jawab ke *Finance & Accounting Manager*.

3.7.2 Anggaran dan Biaya *Finance department*

Selama tahun 2006 biaya yang telah dikeluarkan oleh *Finance department* serta anggaran yang disetujui dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut ini.

Dari tabel 3.4 tersebut dapat dilihat bahwa anggaran untuk *training* banyak tidak terpakai. Padahal jika anggaran untuk *training tersebut* dipergunakan secara maksimal

dengan cara mengirim pegawainya untuk diikutsertakan pada pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya maka akan dapat meningkatkan tingkat produktivitas.

Tabel 3.4

Anggaran dan Biaya Aktual *Finance department* Tahun 2006 (USD)

Keterangan Biaya	Biaya Aktual	Anggaran	Lebih/(Kurang)
<i>Salaries & Wages</i>	241,521	243,014	1,492
<i>Contract Labor</i>	13,569	15,750	2,181
<i>Consulting Service</i>	68,865	72,000	3,135
<i>Training</i>	20,404	36,450	16,046
<i>Subscription</i>	606	540	(66)
<i>Business Travel</i>	1,684	900	(784)
<i>Business Meals</i>	1,967	3,600	1,634
<i>Membership Dues</i>	47	47	-
<i>Medical Assistance</i>	28,197	22,912	(5,285)
<i>Office/Computer Supplies</i>	5,253	3,600	(1,653)
<i>Telephone/Fax</i>	182	248	66
<i>Miscellaneous</i>	3,710	7,650	3,940

Sumber: *Finance and Accounting department*, ABC Ltd.

3.7.3 Tugas *Finance department*

Dalam menjalankan fungsinya, *finance department* terdiri dari 3 seksi dengan tugasnya sebagai berikut :

- Seksi *Account Payable*, melakukan penerimaan dan pengecekan kelengkapan dan kebenaran *invoice* dari pemasok sebagai tagihan atas pembelian barang atau jasa yang telah dikerjakan.
- Seksi *Treasury*, melakukan *cash call* yang besarnya berdasarkan estimasi atas seluruh pengeluaran dan melakukan pembayaran atas *invoice* yang telah diterima oleh bagian *Account Payable* serta melakukan pembayaran pajak ke kas negara.

- Seksi *Payroll & Tax*, melakukan pembayaran gaji pegawai dan melakukan perhitungan jumlah pajak atas gaji pegawai, pajak perusahaan dan pajak atas tagihan pihak ketiga , dan melaporkannya ke kantor pajak.



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Dasar Pemikiran Analisis

Perumusan strategi bagi sebuah perusahaan merupakan hal yang tidak dapat ditunda-tunda lagi apalagi dalam kondisi persaingan yang semakin ketat. Seperti dalam teori yang telah disebutkan dalam bab 2 bahwa salah satu hal sebagai faktor kesuksesan implemetasi suatu strategi adalah adanya *organization alignment* yaitu *alignment* antara strategi perusahaan, *business unit* dan *support unit*. *Finance department* dalam hal ini merupakan *support unit* yang memberikan dukungan kepada *business unit* untuk melakukan aktivitasnya.

ABC Ltd sebagai suatu perusahaan tentu memiliki tujuan dari usahanya, yaitu untuk mendapatkan hasil dari investasi yang telah dilakukan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan, perusahaan menugaskan kepada *business unit* yang ada yaitu *south business unit*, *north business unit* dan *central business unit*. Tugas yang diemban oleh ke tiga *business unit* tersebut adalah untuk melakukan eksploitasi atas sumur minyak yang ada yang dianggap ekonomis. Ekonomis berarti, setelah dievaluasi sumur minyak tersebut dapat mendatangkan hasil yang signifikan bagi perusahaan.

Dalam menjalankan misinya tersebut, *business unit* memerlukan dukungan dari departemen lain sebagai *support unit*, diantaranya dari *finance department* yang akan memberikan dukungan kepada *business unit* melalui penyediaan dana bagi kegiatan operasional yang dilakukan oleh *business unit* tersebut. Atas dana yang diperlukan oleh *business unit* tersebut, *finance department* akan melakukan permintaan *cash call* kepada para *partners*, kemudian dana yang tersedia tersebut akan digunakan untuk membiayai kegiatan

operasional yang dilakukan oleh *business unit* melalui pembayaran tagihan kepada pihak ketiga.

Tagihan dari pihak ketiga ini merupakan tagihan atas pekerjaan yang dilakukan berdasarkan *service order* dari para *business unit*. Pihak ketiga akan mengirimkan tagihannya kepada *finance department* pada tanggal- tanggal yang telah ditentukan yaitu mulai tanggal 1 sampai dengan tanggal 25 setiap bulannya, dan akan dibayarkan paling lama 30 hari sejak tagihan tersebut diterima.

Selain kepada *business unit*, *finance department* juga memberikan dukungan untuk menyediakan dana operasional kepada *support unit* yang lain, seperti *Drilling & Completion*, *Logistics & Marine Operation* dan *Procurement*. *Support unit* ini akan memberikan dukungan operasional kepada *business unit*. Dana operasional bagi *support unit* ini akan dibayarkan melalui tagihan dari pihak ketiga yang dikirimkan ke *finance department*.

Dari pemaparan di atas dapat dilihat keterkaitan yang erat antara kegiatan operasional yang dijalankan oleh *business unit* untuk mencapai tujuan perusahaan dan kegiatan yang dijalankan oleh *support unit* yang lain untuk mendukung kegiatan operasional *business unit* dan peran yang diemban oleh *finance department* untuk menyediakan dana operasional bagi semua unit atau departemen dalam perusahaan.

Oleh karena itu dalam rangka *organization alignment*, pada saat ini pihak manajemen ABC Ltd sedang menyusun *balanced scorecard* bagi setiap departemen dimana diharapkan dengan penyusunan *balanced scorecard* ini maka visi, misi dan strategi sebuah departemen akan sejalan dengan visi, misi dan strategi perusahaan.

Ada beberapa langkah yang akan dijalankan untuk merumuskan visi, misi dan strategi dari *finance department* agar sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan dan *business unit*, yaitu :

- Perumusan dan penajaman strategi *finance department*

- Perancangan *strategy map* untuk *finance department*
- Perancangan *balanced scorecard* untuk *finance department*.

4.2. Perumusan dan penajaman strategi *finance department*

Strategi yang dirumuskan harus sejalan dengan strategi perusahaan, yaitu *operation excellence*. Perusahaan ingin memproduksi minyak dengan biaya serendah mungkin dicapai melalui cara meningkatkan efisiensi dan produktivitas pada seluruh departemen. Dengan meningkatnya efisiensi dan produktivitas akan menyebabkan turunnya biaya produksi dan operasi. Strategi ini sangat tepat diterapkan saat ini, ketika produksi mulai menurun setelah melewati masa puncaknya pada tahun 90-an. Pada masa seperti ini tugas utama *management* adalah mempertahankan tingkat produksi sambil berupaya melakukan penghematan pada seluruh bagian.

Agar sejalan dengan strategi perusahaan, visi dan strategi *finance department* harus dirumuskan sedemikian rupa sehingga ikut mendukung pengimplementasian strategi perusahaan di atas. Namun, sayangnya *finance department* secara formal tidak mempunyai visi dan strategi. Oleh karena itu, hal pertama yang harus dilakukan dalam perancangan *balanced scorecard* ini adalah merumuskan visi dan pengimplementasian strategi *finance department*.

Sebelum merumuskan strategi *finance department* terlebih dahulu harus dipahami dan ditentukan siapa yang menjadi pelanggan utama dari *finance department* dan apa kebutuhan mereka. Dilihat dari fungsi *finance department* sebagai *support department* yang menyediakan dana operasional, maka para pelanggan utamanya adalah *business unit* dan *support unit* yang lain seperti *Drilling Completion*, *LMO (Logistic, Marine, Operation)*, *Procurement* dan *Human Resources*.

Dengan mempertimbangkan hal di atas dan cita-cita perusahaan sebagaimana dituangkan dalam pernyataan visi dan misi yang disinggung dalam bab III yaitu memberi kontribusi yang berarti kepada perusahaan yang diwakili oleh kantor pusat dan menjadi *partner* pilihan bagi negara Republik Indonesia, sehingga visi *finance department* adalah menjadi *partner* yang dapat dipercaya bagi seluruh departemen dalam perusahaan (*to be a reliable partner for all departments within the company*). Sedangkan misi *finance department* yang disesuaikan dengan fungsinya sebagai penyedia dana bagi kegiatan operasional perusahaan adalah :

- Membuat perkiraan kas yang diperlukan dengan baik untuk periode tertentu sehingga dengan dana tersebut dapat mendukung kegiatan perusahaan (*to make a good estimation of cash needed for certain period to support company activities*).
- Membayar seluruh kebutuhan dana bagi pengeluaran tepat waktu dan sesuai dengan peraturan yang berlaku (*to pay on time for all expenditures and follow regulation*).
- Mengikuti aturan pajak yang berlaku dalam penghitungan pembayaran pajak (*to ensure tax compliance in calculating tax payment*).

Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya, perlunya dilakukan analisis *SWOT*, yaitu pengidentifikasian kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki atau dihadapi *finance department* dalam upaya melaksanakan strateginya. Tujuannya adalah agar mampu menilai kemampuan yang sesungguhnya dari *finance department* dalam menjalankan fungsinya sekaligus memperbaiki kelemahan yang ada dengan cara mempertahankan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang dan memperkecil ancaman.

Berdasarkan analisis *SWOT* yang dilakukan, dapat diidentifikasi *SWOT* dari *finance department* sebagaimana disajikan dalam tabel 4.1 di bawah ini, dengan disertai penjelasan dari masing-masing poin :

Tabel 4.1

Analisis *SWOT Finance department*

<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman • Pemahaman tentang operasi perminyakan • Pengetahuan tentang Peraturan yang Terkait • Sistem yang terintegrasi 	<p>Kelemahan (<i>Weaknesses</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hambatan Supervisi • Pemahaman tentang Struktur Data SAP • Pemahaman terhadap Kebutuhan pelanggan
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan sistem informasi • Investasi dana yang ada pada rekening perusahaan 	<p>Ancaman (<i>Threats</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> • Persepsi pelanggan tentang <i>finance department</i>

Sumber : Diolah peneliti

Kekuatan (*Strengths*) :

1. Pengalaman

Dari 17 orang pegawai di *finance department* hanya terdapat 1 orang dengan masa kerja kurang dari 3 tahun, selebihnya dengan masa kerja rata-rata lebih dari 15 tahun. Mereka sudah menjalani rotasi ke seksi-seksi lain yang ada di *finance department* dengan tujuan agar lebih memahami pekerjaan-pekerjaan yang ada di lingkungan *finance department*. Pengalaman yang dimiliki oleh para pegawai ini menjadi salah satu kekuatan bagi *finance department* karena mereka sudah mengerti dengan jelas apa yang menjadi tanggung jawab dari *finance department* sebagai *support unit* bagi *business unit* dan unit-unit yang lain.

2. Pemahaman tentang operasi perminyakan.

Dengan semakin lamanya masa kerja para pegawai di *finance department* maka pemahaman mereka tentang operasi perminyakan juga akan semakin baik, apalagi mereka juga mengikuti training tentang operasi perminyakan dan melakukan kunjungan ke daerah-daerah operasi dan juga ada majalah internal tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan pada umumnya. Salah satu manfaat dari pemahaman tentang operasi perminyakan ini adalah untuk melakukan estimasi *cash call* dengan lebih tepat, karena dengan memahami operasi perminyakan, akan mudah diketahui kegiatan-kegiatan apa saja yang akan memerlukan dana operasi yang besar.

3. Pengetahuan tentang peraturan yang terkait.

Dalam melakukan kegiatannya, *finance department* selalu mengikuti peraturan-peraturan baik yang dikeluarkan oleh perusahaan maupun oleh pemerintah. Salah satu peraturan yang berhubungan langsung dengan *finance department* adalah peraturan tentang perpajakan. Dengan mengetahui peraturan perpajakan dan mengaplikasikannya dalam melakukan perhitungan pajak, baik itu pajak pasal 21 tentang pajak atas penghasilan pegawai, pasal 23 tentang pajak atas jasa yang dilakukan oleh pihak ketiga, pajak pertambahan nilai dan pajak perusahaan maka jumlah pajak yang dibayarkan ke kas Negara akan benar dan kemungkinan untuk dikenakan denda atas kurang bayar pajak dapat dihindari.

4. Sistem yang terintegrasi.

Untuk mendukung aktivitas yang dilakukan, perusahaan mengaplikasikan sistem SAP. Sistem ini membantu departemen-departemen di dalam perusahaan untuk melakukan kegiatannya. Sistem ini mengintegrasikan aktifitas antara satu departemen

dengan departemen lainnya. Untuk *finance department*, departemen lain yang terkait contohnya adalah *business unit department* dan *procurement department*. *Business unit* sebagai *user* atas jasa yang dilakukan oleh pihak ketiga membuat *service order* sebagai perintah kepada pihak ketiga. Setelah pihak ketiga selesai memberikan jasanya, mereka akan membuat tagihan kepada perusahaan dan *business unit department* akan melakukan verifikasi atas tagihan tersebut dengan berdasarkan kepada *service order* yang telah dibuat yang masih tersimpan di sistem SAP. Jika ternyata hasil pekerjaannya sesuai dengan spesifikasi yang tertera di *service order*, kemudian tagihan tersebut diserahkan ke *finance department* untuk dilakukan pembayaran. Begitu juga dengan *procurement department*, yang berperan sebagai pihak yang memfasilitasi *user* jika membutuhkan barang untuk kegiatan eksplorasi misalnya, maka pihak *procurement department* akan membuat purchase order melalui SAP yang berisikan tentang spesifikasi barang tersebut dan syarat-syarat lainnya. Kemudian melalui tender akan ditentukan *suppliernya* dan jika barang telah diserahkan dan sesuai dengan spesifikasinya maka pihak *supplier* akan membuat tagihan. Setelah tagihan diterima oleh *finance department*, maka tagihan tersebut akan dicocokkan dengan data yang terdapat di SAP dengan berdasarkan purchase order yang dilampirkan. Jika semua datanya cocok, maka pembayaran kepada pihak ketiga akan dilakukan. Jadi dapat dilihat bahwa dengan SAP, sistem yang ada sudah terintegrasi.

Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Hambatan Supervisi.

Seperti pada perusahaan pada umumnya, supervisi atau pengawasan merupakan hal harus dilakukan oleh setiap atasan terhadap bawahan untuk menjamin bahwa semua

aktifitas pekerjaan telah berjalan sesuai dengan peraturan. Tapi karena aktifitas pekerjaan yang dikerjakan merupakan hal yang rutin dilakukan setiap hari dan berulang-ulang, maka mereka dianggap sudah ahli dan pengawasan menjadi tidak ketat. Kadang pada saat-saat inilah terjadi suatu kesalahan yang diakukan.

2. Pemahaman tentang struktur data SAP.

Pekerjaan yang dilakukan oleh *finance department* hanya seputar pembayaran, apakah itu pembayaran tagihan, pembayaran gaji dan pembayaran pajak sehingga mereka tidak terbiasa untuk menggunakan menu-menu lain di dalam sistem SAP yang berhubungan dengan *financial management*. Akibatnya para pegawai di lingkungan *finance department* hanya mengetahui dan menggunakan sistem SAP terbatas pada menu untuk melakukan verifikasi tagihan dan melakukan pembayaran. Jika suatu saat ada permintaan tentang hal-hal selain mengenai pemrosesan tagihan dan melakukan pembayaran, maka mereka akan menemui kesulitan. Memang selama ini tertolong karena masih ada bagian SAP *support*, yaitu bagian yang tugasnya memfatisasi dan memberi jalan keluar atas penggunaan menu-menu di SAP, tapi alangkah baiknya jika para pegawai di lingkungan *finance department* juga mengetahui menu-menu tersebut. Jadi sebaiknya mereka dibiasakan untuk menggunakan menu-menu di SAP yang berhubungan dengan *financial management*.

3. Pemahaman tentang kebutuhan pelanggan.

Finance department sebagai *support unit* dalam kegiatannya melakukan dukungan atas kegiatan *business unit* dan *support unit* lainnya. Karena *business unit* berhubungan dengan pihak ketiga sebagai pelaksana atas jasa yang diminta dan juga sebagai penyuplai barang maka mereka juga dapat dianggap sebagai pelanggan dari

finance department. Pelanggan mengharapkan apa yang telah dikerjakan dapat segera dibayarkan. Disinilah sangat dibutuhkan pemahaman dari pegawai di lingkungan *finance department* bahwa mereka harus memberikan pelayanan kepada mereka sebagai pelanggan. Terkadang para pelanggan ingin menanyakan tentang tagihan yang belum dibayarkan atau rincian dari pembayaran yang telah mereka terima. Jika para pegawai yang bertanggung jawab atas bagian ini tidak dapat memberikan pelayanannya dengan baik, maka para pelanggan akan beranggapan bahwa pelayanan yang diberikan oleh *finance department* kurang bagus. Demikian juga jika pelanggan yang lain yaitu para pegawai di lingkungan perusahaan menanyakan tentang masalah gaji, dan penjelasan yang diberikan tidak memuaskan mereka maka dianggap pelayanan yang diberikan kurang bagus. Oleh karena itulah sangat penting bagi *finance department* sebagai *support unit* mempunyai pemahaman tentang kebutuhan pelanggan.

Peluang (*Opportunities*).

1. Penggunaan sistem informasi

Sistem informasi pada saat ini merupakan hal yang mutlak harus ada bagi suatu perusahaan guna kelancaran dan kemudahan dalam menjalankan aktifitasnya. Bagi *finance department*, penggunaan sistem informasi ini sangat membantu. Sistem informasi yang pertama adalah untuk pembayaran tagihan kepada pihak ketiga. Sistem pemrosesan tagihan dari pihak ketiga ini menggunakan *invoice tracking* yaitu suatu sistem yang dapat mengontrol arus pemrosesan tagihan dan pihak-pihak yang bertanggung jawab pada masing-masing pemrosesan tersebut.. Pada saat pertama kali datang, *invoice* tersebut diinput oleh bagian *account payable*, kemudian dikirim ke *user* yang memberi perintah kerja untuk diverifikasi. Setelah selesai diverifikasi

kemudian dikirim balik ke bagian *account payable*. Semua proses mulai dari pengiriman sampai dikembalikan, dicatat di *invoice tracking*, sehingga jika ada keterlambatan akan mudah diketahui pada tahapan mana masalahnya. Langkah selanjutnya adalah mengirim *invoice* tersebut ke bagian *treasury* untuk dilakukan pembayaran. Bagian *treasury* dalam hal ini menggunakan *internet banking* dari salah satu bank asing untuk melakukan pembayaran ke pihak ketiga tersebut. Sistem informasi yang kedua yaitu untuk bagian pembayaran gaji. Para karyawan memasukkan daftar kehadiran dan jam kerja lembur ke dalam suatu sistem yang disebut *on line time sheet*. *On line time sheet* ini dapat diakses oleh seluruh karyawan, yang kemudian pada saat mendekati pembayaran gaji, data dari *on line time sheet* ini akan di *upload* ke sistem SAP untuk menghitung jumlah gaji yang menjadi hak dari para karyawan. Jadi dengan deskripsi di atas, *finance department* dapat menggunakan fasilitas sistem informasi yang ada untuk meningkatkan pelayanan kepada para pelanggan.

2. **Investasi dana yang ada pada rekening perusahaan.**

Permintaan dana melalui *cash call* kepada para *partners* yang dilakukan oleh seksi *treasury* setiap bulannya rata-rata sebesar \$ 30 juta. Dana sebesar ini akan langsung dikirim oleh para *partners* ke rekening bank yang ada di Singapura, kemudian dana tersebut akan ditransfer ke rekening perusahaan di Jakarta sesuai kebutuhan untuk melakukan pembayaran. Dana yang ada pada rekening biasanya tidak akan habis begitu dilakukan pembayaran, karena harus ada saldo dana yang bertujuan agar jika ada kebutuhan pembayaran mendesak, dananya tersedia di rekening. Dana yang ada di rekening ini memang mendapat jasa giro tapi hasilnya sangat tidak signifikan dengan dana yang ada. Ada alternatif lain untuk memperoleh jasa giro yang lebih

besar yaitu dengan *on call deposit*. Maksud dari *on call deposit* adalah menempatkan dana yang ada pada suatu rekening di bank untuk beberapa saat dan biasanya antara 1-3 hari. Tapi walaupun demikian, hasilnya akan lebih besar dari pada jasa giro biasa karena tingkat bunga pada *on call deposit* lebih besar dari tingkat bunga pada jasa giro biasa. Jadi penempatan dana yang ada di rekening melalui *on call deposit* akan memperoleh bunga yang lebih besar dan ini merupakan salah satu kesempatan yang ada bagi *finance department* untuk mendapatkan bunga yang lebih besar

Ancaman (*Threats*)

1. Outsourcing

ABC Ltd merupakan perusahaan asing yang sudah beberapa kali mengalami perubahan kepemilikan. Dan dalam prosesnya sudah ada beberapa *support unit* yang dikerjakan oleh pihak ketiga alias dioutsourcing. Bukan suatu hal yang mustahil jika departemen-departemen lain yang kegiatannya memberikan dukungan kepada *business unit* juga akan mengalami hal yang sama. Oleh karena itulah *finance department* sebagai *support unit* harus dapat menunjukkan diri sebagai bagian yang dapat memberikan dukungan dan servis secara maksimal kepada para pelanggannya agar dapat dipertimbangkan oleh perusahaan untuk tidak dioutsourcing.

2. Persepsi pelanggan tentang *finance department*.

Persepsi dari pelanggan adalah hal yang perlu diperhatikan oleh *finance department* sebagai *support unit*. Persepsi yang diberikan oleh para pelanggan merupakan suatu hal yang penting bagi *finance department* karena persepsi berarti seberapa baik tingkat pelayanan yang diberikan oleh *finance department* kepada para pelanggan tersebut. . Jika ternyata ada satu hal dimana terdapat pelayanan yang kurang

memuaskan yang diterima oleh salah satu pelanggan maka persepsi yang diberikan kepada *finance department* akan jelek. Dan persepsi yang sudah terlanjur melekat di benak pelanggan biasanya akan cukup sulit untuk dipulihkan. Sehingga sangat pentinglah bagi *finance department* untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat memberikan dukungan dan pelayanan yang maksimal dan terus menerus kepada customer sehingga persepsi yang diberikan merupakan persepsi yang baik tentang *finance department*.

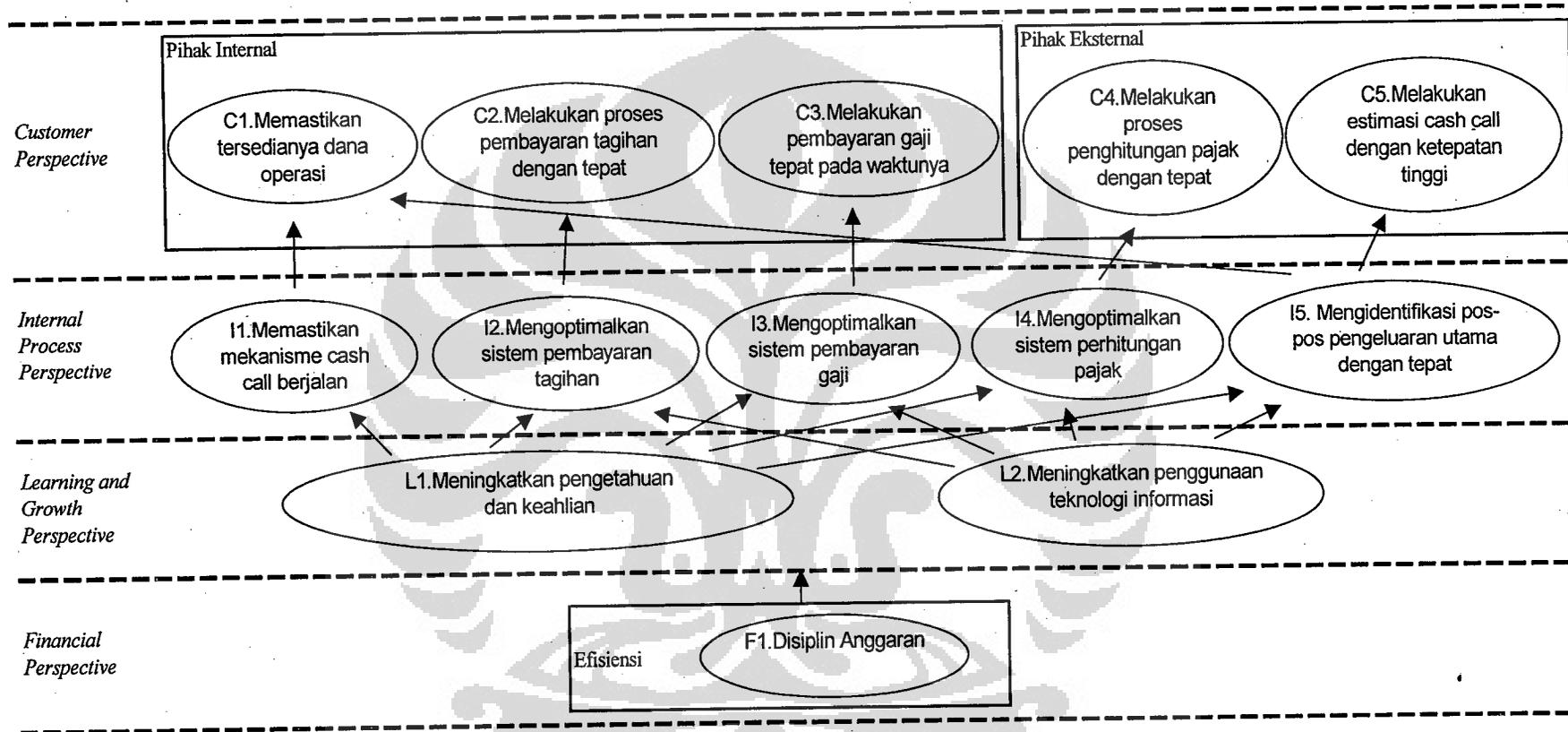
4.3. Perancangan *strategy map* untuk *finance department*

Strategy map untuk *finance department* dapat dilihat pada gambar 4.1 pada halaman berikut. *Strategy map* untuk *finance department* berisikan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai oleh *finance department*. Tidak seperti *business unit* yang mempunyai tujuan sebagai *profit centre*, *finance department* merupakan *support unit* yang merupakan *cost centre*, yang dalam menjalankan aktivitasnya menggunakan dana yang didasarkan kepada anggaran yang telah ditetapkan. Jadi yang menjadi tujuan utama dari *finance department* adalah untuk memberikan dukungan dan pelayanan kepada pelanggan. Atas dasar itulah maka *customer perspective* diletakkan pada bagian atas dari *strategy map* dan *financial perspective* diletakkan pada bagian bawah dari *strategy map* yang disusun.

Untuk *internal process perspective*, masing-masing disusun berdasarkan sasaran stratejik yang ada pada *customer perspective*. Jadi sasaran stratejik yang ada di *internal process perspective* merupakan proses yang harus diadakan di bagian internal dari *finance department* untuk meyakinkan bahwa tujuan strategis pada *customer perspective* dapat dicapai.

Gambar 4.1

Strategy Map untuk Finance Department



Sumber : Diolah peneliti berdasarkan teori *balanced scorecard* oleh Kaplan dan Norton.

Untuk *learning and growth perspective*, merupakan *perspective* untuk menunjang sasaran stratejik yang ada pada *internal process perspective*. Jadi sasaran stratejik pada *learning and growth perspective* berisikan sasaran stratejik untuk mendukung sasaran stratejik yang ada di *internal process perspective*.

4.4. Perancangan *balanced scorecard* untuk *finance department*.

Agar semua sasaran strategi di dalam *strategy map* dapat dijalankan dengan baik, maka disusun *balanced scorecard* guna pelaksanaan strategi dengan tepat sehingga memberikan hasil yang diinginkan, yang dapat dilihat pada tabel 4.2 sampai dengan tabel 4.5 bawah ini.

4.4.1. *Customer perspective*

Sesuai dengan tujuan dari *finance department* yaitu untuk memberikan dukungan dan pelayanan kepada para pelanggan, maka *customer perspective* pada *finance department* seperti pada tabel 4.2 di halaman berikut merupakan perspektif yang paling penting. *Customer perspective* berisikan apa yang diharapkan oleh para pelanggan dari *finance department*. Pelanggan *finance department* dapat dibagi menjadi 2, yaitu :

- Pelanggan internal, yang terdiri dari :
 - Pihak manajemen, yang mengharapkan tersedianya dana operasional bagi perusahaan.
 - *Business unit* dan *support unit*, yang mengharapkan tagihan dari pihak ketiga dapat dibayarkan dengan tepat, baik itu tepat waktu maupun tepat jumlahnya.
 - Pegawai perusahaan, yang mengharapkan pembayaran gaji dapat dibayarkan tepat pada waktunya.

Tabel 4.2

Balanced Scorecard untuk finance department – Customer perspective

<i>Perspective</i>	<i>Strategic objectives</i>	<i>Key performance indicators</i>	<i>Target</i>
<i>Customer perspective</i>	C1. Memastikan tersedianya dana operasi	% dana yang masuk dari total <i>cash call</i>	100 %
	C2. Melakukan proses pembayaran tagihan dengan tepat.	% Jumlah tagihan yang terlambat dibayar.	10 %
	C3. Melakukan pembayaran gaji tepat pada waktunya.	Jumlah hari keterlambatan pembayaran gaji.	0 hari
	C4. Melakukan proses perhitungan pajak dengan tepat.	Jumlah perhitungan pajak yang tidak akurat.	2% dari laporan tahunan/laporan bulanan & bukti potong
	C5. Melakukan estimasi <i>cash call</i> dengan ketepatan tinggi.	\$ variance estimasi dengan actual.	\$ 3 juta

Sumber : Diolah peneliti.

- Pelanggan eksternal, yang terdiri dari :
 - Kantor pajak, yang mengharapkan perusahaan yang diwakili oleh *finance department* melakukan proses penghitungan pajak dengan tepat.

- *Partners*, yaitu para *interest holder* ABC Ltd, yang mengharapkan perusahaan yang diwakili oleh *finance department* melakukan estimasi *cash call* dengan tepat.

Setelah pengidentifikasian pelanggan dari *finance department*, kemudian akan diberikan penjelasan dari masing-masing tujuan strategik pada *customer perspective*.

4.4.1.1. Memastikan tersedianya dana operasi.

Strategic objective ini adalah merupakan refleksi dari keinginan pihak management dan pihak *business unit* sebagai customer dari pihak internal. Pihak management dan pihak *business unit* mengharapkan *finance department* sebagai *support unit* dapat memberikan dukungan dan pelayanan dari sisi pendanaan yang akan digunakan untuk membiayai kegiatan operasional yang dijalankan oleh *business unit* dalam rangka memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah % dana yang masuk dari total *cash call*. Maksudnya adalah dari dana yang diminta kepada para *partners* sebagai *interest holder* melalui *monthly cash call*, maka yang dijadikan target adalah sebesar 100% dari total permintaan dana melalui *cash call* tersebut yang harus dapat diterima oleh perusahaan yang dalam hal ini menjadi tanggung jawab dari *finance department*. Jika ternyata dana yang masuk adalah 100% maka kinerjanya adalah bagus, dan sebaliknya jika dana yang dapat diterima oleh *finance department* tidak mencapai 100% maka kinerja *finance department* dapat dikatakan tidak bagus karena dikhawatirkan akan ada tagihan dari pihak ketiga yang akan tidak terbayar dan akan mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

4.4.1.2. Melakukan proses pembayaran tagihan dengan tepat.

Strategic objective ini merupakan refleksi dari keinginan pihak internal perusahaan yaitu *business unit* dan dari pihak eksternal perusahaan yaitu *supplier*. Pihak *business unit* berkepentingan dalam proses pembayaran tagihan dengan tepat, dalam hal jasa atau barang yang akan diberikan oleh *supplier* sebagai pihak ketiga akan dapat berkelanjutan di masa yang akan datang, yang akan mendukung kegiatan operasional *business unit*. Pihak *supplier* sebagai pihak ketiga berkepentingan agar tagihan yang mereka kirimkan agar dapat diproses dan dibayar dengan tepat. Tepat disini berarti tepat jumlah yang dibayarkan oleh *finance department* dan tepat tanggal pembayarannya yaitu paling lama 30 hari setelah tagihan diterima oleh pihak *finance department*. Harapan agar tagihan ini dapat dibayar dengan tepat adalah agar *cash flow* mereka tidak terganggu, sehingga mereka dapat terus memberikan dukungan kepada *business unit* dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Perlu lebih jauh dijelaskan bahwa proses disini berarti proses yang berlangsung sejak tagihan tersebut diterima dengan benar dan lengkap oleh *finance department*, kemudian dikirim ke *business unit* sebagai *user* atas jasa yang telah dikerjakan oleh *supplier* untuk diverifikasi. Verifikasi ini untuk mengecek kebenaran dan kecocokan atas jasa yang telah dikerjakan oleh *supplier* berdasarkan *service order* yang telah dikeluarkan dan untuk mengecek kebenaran dan kecocokan atas barang yang telah diserahkan oleh *supplier* berdasarkan *purchase order* yang telah dikeluarkan. Semua proses verifikasi oleh *business unit* sebagai *user* tetap dimonitor oleh *finance department*, dengan tujuan agar target paling lama 30 hari sejak tanggal tagihan diterima dengan benar dan lengkap oleh *finance department* dapat dipenuhi. Jika ternyata proses verifikasi yang dilakukan oleh *business unit* sebagai *user* dianggap terlalu lama, maka pihak *finance department* dapat memberikan reminder atau peringatan bahwa ada tagihan yang harus segera dilakukan proses verifikasinya.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah % jumlah tagihan yang terlambat dibayar. Dalam hal ini target yang ditentukan adalah 10 %, artinya adalah jumlah tagihan yang dibayar tidak tepat pada waktunya adalah maksimum 10% dari total tagihan yang masuk pada periode yang bersangkutan. Kinerja *finance department* dikatakan tidak bagus jika jumlah tagihan yang dibayar tidak tepat pada waktunya, artinya lebih dari 30 hari, adalah lebih besar dari 10% dari total tagihan yang masuk. Dan sebaliknya, jika total tagihan yang dibayar tidak tepat pada waktunya lebih kecil dari 10% maka dapat dikatakan bahwa *finance department* telah mencapai kinerja yang bagus.

4.4.1.3. Melakukan pembayaran gaji tepat pada waktunya.

Strategic objective ini adalah yang diinginkan oleh internal customer yaitu seluruh pegawai nasional yang berada di dalam lingkungan perusahaan. Mereka mengharapkan untuk dapat menerima gaji tepat pada waktunya. Peraturan yang berlaku di ABC Ltd, bahwa pembayaran adalah setiap tanggal 28 pada setiap bulannya kecuali jika tanggal 28 jatuh pada hari libur, maka otomatis ditentukan beberapa hari sebelumnya. Seksi pada *finance department* yang bertanggung jawab atas pembayaran gaji ini adalah seksi *payroll & tax*. Sebelumnya perlu diketahui proses pembayaran gaji yang dijalankan sekarang. Pertama para pegawai akan mengisi daftar kehadiran dan jam kerja lemburnya jika ada, pada *on line time sheet* di *lotus notes* yang berada di luar sistem SAP. Kemudian 4 hari sebelum tanggal tanggal jatuh tempo pembayaran gaji yaitu tanggal 28, *time sheet* tersebut di *up load* ke SAP, dan baru kemudian dengan modul *payroll* pada SAP, pegawai yang bertanggung jawab pada bagian *payroll & tax* melakukan pemrosesan perhitungan gaji. Setelah semua proses penghitungan gaji ini selesai dan dicek tidak ada kesalahan, proses selanjutnya adalah melalui *internet banking* dari salah satu bank asing. Dari SAP ke *internet banking* ini, hanya diperlukan 1 *batch file* yang menampung data-data yang diperlukan oleh bank untuk proses

transfer ke rekening pegawai. Pemrosesan ini sengaja dilakukan beberapa hari sebelum tanggal 28 sebagai tanggal jatuh tempo pembayaran gaji, karena gaji para pegawai langsung ditransfer ke rekening mereka masing-masing, dan karena transfer antar bank, maka akan memakan waktu 1 sampai dengan 2 hari atau bahkan lebih untuk sampai ke rekening mereka.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah jumlah hari keterlambatan pembayaran gaji, dengan target 0 hari. Keterlambatan ini dihitung jika para pegawai ada yang menerima gajinya setelah tanggal 28. Keterlambatan ini baru akan diketahui jika ada laporan dari pegawai yang bersangkutan bahwa gajinya belum diterima. Jika tidak laporan dari pegawai, maka dianggap tidak ada yang menerima gaji setelah tanggal 28. Dari pengalaman selama ini, memang ada laporan tentang keterlambatan ini, tapi setelah diselidiki ternyata kesalahannya terjadi karena adanya perubahan data pada sistem di bank para pegawai, tapi mereka tidak melaporkan perubahan itu ke seksi *payroll & tax*, sehingga pada saat pemrosesan gaji, data yang digunakan oleh seksi *payroll & tax* adalah data yang lama. Kemungkinan kesalahan yang lain adalah kesalahan pada waktu menginput nomor rekening atau nama penerima. Perlu diketahui bahwa sehubungan dengan peraturan *Sarbane Oxley Act* yang sudah diterapkan di lingkungan perusahaan, bahwa departemen yang bertanggung jawab atas data bank pegawai adalah seksi *personel admin* pada departemen *Human Resources*. Jadi kesalahan yang terjadi keduanya adalah berasal dari lingkungan eksternal seksi *payroll & tax* di *finance department*. Karena itu target yang ditetapkan adalah 0 hari keterlambatan. Alasan lain dari penentuan target 0 hari keterlambatan adalah karena gaji merupakan hak para pegawai untuk dibayarkan tepat pada waktunya apalagi setelah mereka bekerja selama 1 bulan sebelumnya.

4.4.1.4. Melakukan proses perhitungan pajak dengan benar.

Strategic objective ini merupakan refleksi dari pelanggan eksternal yaitu pemerintah dalam hal ini kantor pajak. Sehubungan dengan sistem *self assessment* yang dianut oleh kantor pajak yaitu menghitung pajak sendiri, maka ABC Ltd juga menerapkan hal tersebut yaitu dengan menugaskan seksi *payroll & tax* sebagai seksi yang bertanggung jawab untuk melakukan proses penghitungan pajak yang akan dibayarkan ke kas negara dan melaporkannya ke kantor pajak yang telah ditentukan. ABC Ltd ditetapkan sebagai pemungut pajak yang berhak melakukan pemotongan pajak, menyetorkannya ke kas negara dan melaporkannya ke kantor pajak. Pajak yang menjadi kewajiban perusahaan untuk dipotong dan dibayarkan setiap bulannya ada beberapa macam, yaitu PPh pasal 21, pasal 23, pasal 4 ayat 2, PPh pasal 15, PPh pasal 26, Pajak Pertambahan Nilai dan *Corporate Tax*. Masing-masing dari jenis pajak ini akan dijelaskan di bawah ini.

4.4.1.4.1. PPh pasal 21

PPh pasal 21 adalah pajak penghasilan atas penghasilan pegawai dengan mengikuti aturan perpajakan sebagai berikut :

- Penghasilan sampai dengan Rp.25.000.000,- tarif pajaknya 5 %
- Penghasilan antara Rp.25.000.000 – Rp. 50.000.000,- tarif pajaknya 10 %
- Penghasilan antara Rp.50.000.000 – Rp.100.000.000,- tarif pajaknya 15 %
- Penghasilan antara Rp.100.000.000 – Rp.200.000.000,- tarif pajaknya 25 %
- Penghasilan di atas Rp.200.000.000,- tarif pajaknya 35 %

Jumlah pajak yang harus dibayarkan dari PPh pasal 21 ini, untuk pegawai nasional sudah dihitung melalui sistem SAP, tetapi untuk pegawai asing masing menggunakan *spreadsheet* sebagai alat penghitungnya. Tetapi bagaimanapun juga keduanya tergantung dari data input yang merupakan objek dari pajak, seperti gaji, upah lembur dan benefit atau kenikmatan lain

yang diterima oleh pegawai yang bersangkutan. Jika ada sebagian dari data yang seharusnya diinput tetapi tidak dilakukan, maka jumlah pajak yang akan dibayarkan adalah tidak tepat, dan jika pada saat diadakan pemeriksaan pajak oleh kantor pajak ditemukan kesalahan tersebut maka mereka akan menagih kekurangan bayar tersebut.

4.4.1.4.2. PPh pasal 23

Pph pasal 23 adalah pajak penghasilan atas jasa yang telah dilakukan oleh pihak ketiga terhadap perusahaan. Kantor pajak telah menerbitkan peraturan perpajakan tentang jenis-jenis pekerjaan dan % besaran tarif pajak yang wajib dikenakan kepada pihak ketiga tersebut, misalnya untuk jasa konsultan sebesar 4,5 %, dan jasa teknik sebesar 4 %. Tarif pemotongan pajak yang dikenakan kepada pihak ketiga ditentukan oleh bagian pemrosesan tagihan tersebut yaitu seksi *account payable* dengan melihat kepada *invoice* dan *service order*nya. Kesalahan yang mungkin terjadi adalah perbedaan penafsiran atas penulisan di *invoice* dan yang tertera di *invoice*, sehingga bisa terjadi tarif pajak yang dikenakan terlalu rendah atau terlalu tinggi dari yang seharusnya. Pada waktu tagihan tersebut dibayar kepada pihak ketiga, sudah dipotong dengan pajak yang harus dibayar, kemudian bagian payroll & tax yang bertanggung jawab melakukan pengecekan dan pembayarannya ke kas Negara, kemudian bukti potong dan bukti setornya disiapkan untuk diambil oleh *supplier*. Perlu diketahui bahwa Pph pasal 23 ini bersifat tidak final, artinya pihak *supplier* dapat mengkreditkan pajak yang sudah dipotong oleh ABC Ltd di dalam laporan tahunan pajak mereka, sehingga dapat menjadi pengurang pajak.

4.4.1.4.3. PPh Pasal 4 ayat 2

PPh pasal 4 ayat 2 ini adalah untuk sewa bangunan dan sewa tanah dengan tarif sebesar 10 % yang dipotong dari total kontrak. Sewa bangunan disini sekarang aplikatif ke

sewa apartemen, karena sebagian besar tenaga kerja asing yang ada, bertempat tinggal di apartemen. Seksi *payroll & tax* setelah melakukan penghitungan dan penyetoran ke kas negara, kemudian menyiapkan bukti potong dan bukti setornya untuk diambil oleh pihak yang menyewakan.

4.4.1.4.4 PPh pasal 26

Pph pasal 26 ini mengenai pembelian barang yang dilakukan di luar negeri, dan jasa konsultasi yang dilakukan oleh konsultan dari luar negeri, dan keduanya dibayarkan ke rekening *supplier* dan rekening konsultan di luar negeri, dengan tarif pajak sebesar 20 %.

4.4.1.4.5 PPh pasal 15

Pph pasal 15 ini adalah untuk penyewaan pesawat udara dan kapal laut, yang dibagi menjadi 3 kelompok. Kelompok pertama yaitu sewa pesawat udara dari perusahaan penerbangan dalam negeri dengan tarif pajak sebesar 1,8 % . Kelompok kedua yaitu sewa pesawat udara dari perusahaan penerbangan luar negeri dengan tarif pajak sebesar 2,64 %. Dan kelompok ketiga yaitu sewa kapal laut dari perusahaan pelayaran dalam negeri dengan tairf pajak sebesar 1,2 %.

4.4.1.4.6. Pajak Pertambahan Nilai (PPN)

Pajak Pertambahan Nilai ini dikenakan terhadap semua jasa yang dilakukan oleh pihak ketiga terhadap perusahaan dengan tarif sebesar 10 %. Pada setiap awal bulan, seksi *payroll & tax* akan menggunakan menu di SAP untuk mengetahui total pajak pertambahan nilai yang akan dibayarkan ke kas negara. Ada satu hal yang menjadi ciri khas dari perusahaan yang bergerak di perminyakan, yaitu memiliki hak untuk melakukan *reimburse*

atau melakukan penagihan kepada Badan Pengelola minyak dan gas atas total pajak pertambahan nilai yang telah dibayarkan.

4.4.1.4.7. *Corporate and dividen tax*

Corporate & dividen tax ini dihitung berdasarkan *net income* yang datanya diperoleh dari laporan *accounting department*. Tarif pajak untuk *corporate tax* adalah sebesar 35 %, yang dihitung dari *net income*. Kemudian untuk *dividen tax* dengan tarif sebesar 12.5 % dari *net income* setelah dikurangi *corporate tax*. Setelah diketahui total *corporate* dan *dividen tax* ini, kemudian seksi *payroll & tax* membuat permintaan ke kantor pusat untuk membayar total *corporate* dan *dividen tax* ini langsung ke kas negara.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* melakukan proses penghitungan pajak dengan benar ini adalah 2 % dari laporan tahunan / laporan bulanan dan bukti potong. Maksudnya adalah pada saat dilakukan audit pajak oleh kantor pajak, yang biasanya dilakukan pada bulan April tahun berikutnya, maka yang dilakukan pengecekan oleh para auditor adalah laporan pajak tahunan, laporan pajak bulanan atau masa dan bukti potong pajak. Disini dianggap bahwa laporan tahunan, laporan bulanan dan bukti potong itu merupakan total transaksi. Misalnya laporan tahunan adalah 1 transaksi, laporan bulanan adalah 12 transaksi dan bukti potong selama 1 tahun berjumlah 6.000 bukti potong, maka total transaksi yang diaudit oleh kantor pajak berjumlah 6.013 transaksi. Jika kemudian ditemukan kurang bayar akibat penenaan tariff yang tidak tepat sebanyak 50 transaksi dan obyek pajak yang seharusnya dipotong pajak tapi tidak dipotong pajak sebanyak 10 transaksi, jadi % audit finding adalah sebesar 0.9978 % ($60/6.013$) dan hasil; ini masih dibawah target 2 %, sehingga kinerja seksi *payroll & tax* dianggap baik.

4.4.1.5. Melakukan estimasi *cash call* dengan ketepatan tinggi.

Strategic objective ini berhubungan dengan *internal customer* dan *external customer*. *Internal customer* yaitu dengan pihak *business unit* yang menginginkan tersedianya dana untuk menjalankan aktifitas mereka. Sedangkan *external customer* yaitu dengan *partners* yang menjadi pemegang hak interest atas ABC Ltd. yang menginginkan jumlah *cash call* yang diminta kepada mereka adalah berdasarkan estimasi pengeluaran yang akan dilakukan pada periode tertentu. Data estimasi berasal dari informasi yang diberikan oleh *business unit* dan berdasarkan *historical data* yaitu berdasarkan catatan-catatan periode lalu. Estimasi yang dilakukan haruslah dengan tingkat ketepatan yang tinggi. Maksudnya adalah bahwa jumlah permintaan *cash call* pada periode tertentu yang akan dikirim kepada para *partners*, haruslah dapat menutupi pengeluaran untuk aktifitas *business unit* secara khusus dan pengeluaran seluruh departemen secara umum untuk satu periode tertentu.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah \$ *variance* antara estimasi dengan aktual. Target yang ditetapkan adalah sebesar maksimal \$3 juta setiap akhir periode. *Actual expenditure* dapat dilihat dari laporan bulan yang dikeluarkan oleh bagian akuntansi yang disebut dengan *joint venture statement*. Target yang ditetapkan sebesar \$3 juta dengan pertimbangan untuk menutupi pengeluaran yang dilakukan pada tanggal-tanggal awal bulan dimana belum semua permintaan *cash call* dari *partners* masuk ke rekening perusahaan. Jika ternyata saldo di rekening pada akhir bulan berjumlah di bawah atau sama dengan \$3 juta, maka kinerja *finance department* dapat dikatakan bagus, dan sebaliknya jika jumlah pada akhir bulan di atas \$3 juta, maka dapat dikatakan bahwa kinerja *finance department* tidak bagus.

4.4.2. *Internal Process Perspective*

Internal process perspective seperti pada tabel 4.3 bawah ini adalah perspektif

yang digunakan untuk mendukung *customer perspective* yang telah dijelaskan sebelumnya. Seperti terlihat pada *strategy map* untuk *finance department* pada gambar 4.1, terlihat bahwa masing-masing *internal process perspective* mengacu pada *customer perspective* yang berbeda. Untuk lebih jelasnya, di bawah ini akan dijelaskan masing-masing tujuan stratejik dari *internal process perspective*.

4.4.2.1. Memastikan mekanisme *cash call* berjalan

Strategic objective ini mengacu kepada *strategic objective* pada *customer perspective* yaitu memastikan tersedianya dana operasi. Mekanisme *cash call* adalah tahapan-tahapan yang dilakukan oleh seksi *treasury* pada *finance department* untuk melakukan proses

Tabel 4.3

Balanced Scorecard untuk *finance department* – *Internal process Perspective*

<i>Perspective</i>	<i>Strategic objectives</i>	<i>Key performance indicators</i>	Target
<i>Internal process Perspective</i>	I1. Memastikan mekanisme <i>cash call</i> berjalan.	Jumlah <i>cash call request</i> yang terlambat dikirim.	0
	I2. Mengoptimalkan sistem pembayaran tagihan.	Jumlah kegagalan sistem.	0
	I3. Mengoptimalkan sistem pembayaran gaji.	Jumlah kegagalan sistem.	0
	I4. Mengoptimalkan sistem perhitungan pajak.	Jumlah kegagalan sistem.	0
	I5. Mengidentifikasi pos-pos pengeluaran utama dengan tepat.	Jumlah pengeluaran yang gagal diidentifikasi.	\$1 juta

Sumber : Diolah peneliti

permintaan *cash call*. Proses permintaan *cash call* dimulai pada minggu ke 3 setiap bulannya, dan akan dikirim ke masing-masing *partner* pada awal minggu ke 4 dengan jatuh tempo pembayaran oleh masing-masing *partner* adalah pada minggu ke 1 dan minggu ke 3 bulan berikutnya. Total permintaan *cash call* harus mendapatkan persetujuan sampai ke tingkat manajemen, dan dikirimkan ke masing –masing *partner* melalui fax. Jika mereka sudah menerima fax, mereka akan mengirim konfirmasi bahwa faxnya telah diterima dengan baik. Penentuan minggu ke 4 untuk mengirim permintaan *cash call* ke masing-masing *partners* adalah untuk memberikan waktu kepada mereka untuk mempelajari jumlah yang diminta dan untuk menyiapkan sumber pendanaannya. Alasan menjadikan mekanisme *cash call* ini sebagai *strategic objective* adalah karena dengan diawasinya prosedur permintaan *cash call* ini secara ketat, maka dana yang diminta kepada para *partners* akan ditransfer tepat pada waktunya sehingga tujuan dari *strategic objective* ini yaitu memastikan tersedianya dana operasi akan tercapai.

Sebagai *key performance indicator* adalah jumlah permintaan *cash call* yang terlambat dikirim. Seperti dijelaskan di atas bahwa permintaan *cash call* itu melalui beberapa tahapan dan tahapan yang harus menjadi perhatian adalah tahapan penentuan jumlah *cash call* yang akan diminta dan tahapan permintaan persetujuan dari manajemen. Kedua tahapan ini menjadi penting karena jika terlambat pada kedua tahapan tersebut, maka proses berikutnya akan ikut terlambat, sehingga permintaan *cash call* yang dikirim ke *partner* juga akan terlambat di fax. Akibatnya akan mudah ditebak, jika pengiriman fax telambat, maka ketersediaan dana operasi bagi perusahaan akan terganggu

4.4.2.2. Mengoptimalkan sistem pembayaran tagihan

Strategic objective ini mengacu pada *strategic objective* pada *customer perspective* yaitu melakukan proses pembayaran tagihan dengan tepat. Untuk menjamin tercapainya

pembayaran tagihan dengan tepat maka perlu dilakukan suatu proses yang optimal terhadap sistem yang menunjang suksesnya pembayaran tagihan pada waktunya. Seksi yang bertanggung jawab adalah seksi *account payable*. Sejak tagihan diterima oleh seksi *account payable*, kemudian dikirim ke *user* untuk verifikasi, lalu dikembalikan ke seksi *account payable* untuk melakukan *matching* yaitu pencocokan data di dokumen tagihan dengan dokumen pendukung seperti *service order* atau *purchase order*. Setelah selesai lalu tagihan tersebut dikirim ke seksi *treasury* untuk dilakukan pembayaran ke rekening *supplier*.

Sistem pembayaran tagihan pada *strategic objective* ini mengacu kepada 2 hal, yaitu yang pertama mekanisme yang digunakan untuk mengawasi aliran *invoice* mulai dari diterimanya sampai dibayarkan, dan yang kedua yaitu sistem di SAP yang digunakan untuk proses *matching* dan pembayaran. Yang perlu menjadi perhatian untuk dioptimalkan adalah pengawasan mulai dari saat penerimaan *invoice* sampai dengan *invoice* tersebut diverifikasi oleh *user*, karena jika *user* terlambat mengembalikan *invoice* tersebut, maka proses selanjutnya akan mengalami keterlambatan.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah jumlah kegagalan sistem, dengan target sebesar nol kegagalan sistem. Dengan target ini diharapkan semua pegawai yang bertanggung jawab terhadap ketepatan pembayaran tagihan ini, akan mengoptimalkan sistem pembayaran yang sudah ada.

4.4.2.3. Mengoptimalkan sistem pembayaran gaji.

Strategic objective ini mengacu kepada *strategic objective* pada *customer perspective* yaitu melakukan pembayaran gaji tepat pada waktunya. Untuk lebih menjamin pembayaran gaji yang tepat waktu maka sistem pembayaran gaji yang ada sekarang harus dioptimalkan. Seksi yang bertanggung jawab disini adalah seksi *payroll & tax* dan *human resources*. Sistem pembayaran gaji disini adalah mulai dari sistem pengisian daftar hadir dan

jam kerja lembur, dimana *human resources* sebagai penanggung jawab, kemudian penggunaan sistem SAP untuk melakukan proses perhitungan gaji dan terakhir sistem *internet banking* yang digunakan untuk proses penransferan gaji, dimana seksi *payroll & tax finance department* sebagai penanggung jawab . Semua sistem yang saling berhubungan tersebut harus digunakan dan diawasi secara optimal agar tujuan pembayaran gaji tepat waktu dapat tercapai.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah jumlah kegagalan sistem, dengan target kegagalan sistem sebesar nol. Jadi dengan target yang sangat ketat ini diharapkan semua pihak yang terkait melakukan semua tugasnya dengan baik dan mengoptimalkan penggunaan sistem yang ada.

4.4.2.4. Mengoptimalkan sistem perhitungan pajak.

Strategic objective ini berhubungan dengan *strategic objective* pada *customer perspective* yaitu melakukan proses penghitungan pajak dengan tepat. Seperti telah dijelaskan pada bagian terdahulu , bahwa jenis pajak yang dilakukan proses perhitungannya adalah PPh pasal 21 (pajak atas penghasilan pegawai), PPh pasal 23 (pajak atas jasa yang dilakukan oleh pihak ketiga kepada perusahaan), PPh pasal 4 ayat 2, PPN (pajak pertambahan nilai) dan *corporate tax*. Sistem yang digunakan untuk perhitungan pajak ini yaitu melalui SAP dan menggunakan *spreadsheet*. Untuk menjamin proses perhitungan pajak dengan tepat maka semua sistem yang digunakan untuk menghitung jumlah pajak yang akan dibayarkan, harus dijalankan dan dioptimalkan penggunaannya dan yang sangat diperlukan adalah pengawasan atas keakuratan sistem tersebut terhadap peraturan perpajakan yang sedang berlaku.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah jumlah kegagalan sistem, dengan target kegagalan sistem adalah nol. Dengan target seketat ini,

diharapkan seksi yang bertanggung jawab akan bekerja secara optimal, karena sesuai peraturan perpajakan jika ada kesalahan perhitungan pada waktu dilakukan audit oleh kantor pajak, maka perusahaan wajib membayar sebesar kekurangan tersebut dan akibat temuan audit pajak tersebut, kinerja seksi yang bertanggung jawab akan tidak baik alias tidak memenuhi target yang ditentukan.

4.4.2.5. Mengidentifikasi pos-pos pengeluaran utama dengan tepat.

Strategic objective ini berhubungan dengan 2 *strategic objectives* pada *customer perspective* yaitu melakukan estimasi *cash call* dengan ketepatan tinggi dan memastikan tersedianya dana operasional. Kunci dari keberhasilan untuk melakukan estimasi *cash call* dengan tepat sehingga menjamin tersedianya dana untuk operasional perusahaan adalah dengan memiliki kemampuan untuk melakukan identifikasi pos-pos pengeluaran utama dengan tepat. Pos-pos pengeluaran utama berarti yang jumlahnya sangat signifikan dan jika terlewatkan dalam proses identifikasi maka akan mempengaruhi ketersediaan dana untuk membiayai pengeluaran operasional perusahaan secara keseluruhan. Seksi yang bertanggung jawab untuk melakukan identifikasi pengeluaran untuk *cash call* adalah seksi *treasury*.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah jumlah pengeluaran yang gagal diidentifikasi, dengan target sebesar maksimal \$1 juta. Maksudnya adalah jumlah yang ditolerir untuk pengeluaran yang tidak teridentifikasi pada proses permintaan *cash call* adalah sebesar maksimal \$1 juta, dimana kekurangan tersebut dapat ditutupi dari saldo maksimal yang ada di rekening perusahaan setiap akhir periode yaitu sebesar \$3 juta. Tapi walaupun demikian, jika terjadi kegagalan dalam mengidentifikasi pos-pos pengeluaran utama, berarti proses penyusunan permintaan *cash call* tidak memenuhi total pendanaan yang dibutuhkan untuk periode yang akan datang, maka kinerja seksi *treasury* pada *finance department* adalah kurang bagus, karena dengan terjadinya kegagalan

identifikasi ini, maka saldo yang ada di rekening perusahaan pada akhir periode akan kurang dari saldo minimal sebesar \$3 juta, yang dikhawatirkan tidak akan menutupi pengeluaran yang mendadak yang terjadi pada awal bulan.

4.4.3. Learning and Growth Perspective

Learning and growth perspective untuk *finance department* seperti pada tabel 4.4 di bawah ini adalah perspektif yang digunakan untuk mendukung sasaran stratejik pada *internal process perspective*.

Sasaran stratejik pada *learning and growth perspective* adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh *finance department* untuk memberdayakan sumber daya yang dimiliki, baik itu sumber daya manusianya ataupun penggunaan teknologi informasi dan SAP. Untuk lebih jelasnya di bawah ini akan diterangkan masing-masing tujuan stratejik pada *learning and growth perspective*.

Tabel 4.4

Balance Scorecard untuk *finance department* – *Learning and growth Perspective*

<i>Perspective</i>	<i>Strategic objectives</i>	<i>Key performance indicators</i>	Target
<i>Learning and growth Perspective</i>	L1.Meningkatkan pengetahuan dan keahlian.	Jumlah training per orang per tahun	Minimal 2 buah training per orang per tahun
	L2.Meningkatkan penggunaan teknologi informasi.	% manual process	0 %

Sumber : Diolah peneliti.

4.4.3.1. Meningkatkan pengetahuan dan keahlian.

Strategic objective ini mengacu ke seluruh *strategic objectives* pada *internal process perspective*. Mengapa demikian ? Karena untuk mencapai hasil yang diinginkan pada tujuan utama *finance department* yaitu memberikan dukungan dan pelayanan, sesuai yang disebutkan dalam *customer perspective*, maka usaha yang berkelanjutan untuk mewujudkan hal tersebut harus terus dilakukan, terutama di bidang sumber daya manusianya. Dari segi pengetahuan, rata-rata pegawai di lingkungan *finance* sudah memiliki pengetahuan yang memadai tentang masalah keuangan, tapi sesuai dengan tujuan di atas, maka peningkatan keahlian sangat diperlukan. Jadi setiap tahun mereka akan dibuatkan rencana training yang akan diikuti dengan tujuan agar mereka memiliki keahlian yang disyaratkan sehingga tugas yang dibebankan ke mereka dapat dijalankan dengan baik.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah jumlah training yang diikuti per orang per tahun, dengan target minimal 2 buah training. Dengan penentuan target ini diharapkan masing-masing pegawai di lingkungan *finance department* akan mengikuti training yang bersifat khusus dan yang bersifat umum. Training yang bersifat khusus yaitu yang berkaitan langsung dengan bidang pekerjaannya, sedangkan training yang bersifat umum misalnya tentang motivasi.

4.4.3.2. Meningkatkan penggunaan teknologi informasi.

Strategic objective ini mengacu ke seluruh *strategic objectives* pada *internal process perspective*. Mengapa demikian ? Karena untuk mencapai hasil yang diinginkan pada tujuan utama *finance department* yaitu memberikan dukungan dan pelayanan, sesuai yang disebutkan dalam *customer perspective*, maka usaha yang berkelanjutan untuk mewujudkan hal tersebut harus terus dilakukan, terutama di bidang teknologi informasi. Pada

dasarnya semua jenis pekerjaan yang dilakukan oleh *finance department* untuk memberikan dukungan dan pelayanan kepada perusahaan, sudah menggunakan teknologi informasi.

Yang dimaksud teknologi informasi disini adalah penggunaan SAP dan sistem komputer pada umumnya seperti *lotus notes* dan penggunaan *spreadsheet*. Penggunaan *lotus notes* misalnya untuk melakukan *invoice tracking* dan *e-time sheet*. Sistem *invoice tracking* akan membantu seksi *account payable* untuk melakukan pengawasan atas *invoice* yang telah diterima, kemudian pengiriman ke *user* untuk verifikasi dan mengirimkan sistem pengingat kepada *user* untuk *invoice* yang terlalu lama diproses di *user*. Jadi dengan *invoice tracking* ini dapat mengurangi pekerjaan secara manual yaitu misalnya dengan selalu menggunakan telepon untuk melakukan pengecekan ke *user*. Kemudian dengan *e-time sheet* dimana semua pegawai baik yang berlokasi di darat maupun di laut akan dapat dengan mudah mengisi daftar hadir dan jam kerja lemburnya ke dalam sistem ini. Hal ini akan membuat tingkat akurasi yang tinggi terhadap hasil pengolahan data gaji pegawai yang dilakukan oleh bagian *human resources* dan *payroll & tax*. Yang perlu dilakukan adalah memberikan informasi se jelas mungkin tentang aturan main dalam pengisian *e-time sheet* ini, misalnya tentang kode-kode yang harus dipergunakan, karena kode-kode ini akan berbeda antara pekerja di darat dan di laut sehubungan dengan perbedaan tunjangan yang akan diterima.

Untuk penggunaan SAP adalah perlunya meningkatkan penggunaan modul-modul dalam SAP yang berhubungan dengan pekerjaan di lingkungan *finance department*, misalnya untuk keperluan analisis tentang seberapa besar peran *finance department* melalui budget yang digunakan terhadap *net income* perusahaan.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah % manual process, dengan target 0 %. Alasan pengenaan target seketat ini karena sangatlah penting bagi *finance department* untuk tidak melakukan proses secara manual, dengan tujuan untuk menghindari tidak tercatatnya transaksi tersebut ke dalam buku perusahaan.

4.4.4. *Financial perspective*

Financial perspective untuk *finance department* pada tabel 4.5 di bawah ini adalah sebagai basis bagi *finance department* untuk melakukan semua kegiatannya. Mengapa demikian ? Seperti diketahui, *finance department* adalah *support unit* yang dalam kegiatannya adalah sebagai *cost centre* bukan sebagai *profit centre*. Jadi sangatlah penting bagi *finance department* untuk selalu melakukan disiplin anggaran.

Financial perspective ini juga diletakkan pada urutan terakhir dari perspektif yang lain, karena *finance department* sebagai pendukung dan memberi pelayanan kepada unit-unit lain dalam perusahaan, selalu berpatokan kepada kualitas dukungan dan layanan yang diberikan, tapi kegiatan-kegiatan yang dilakukannya tetap terikat dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Tabel 4.5

Balanced scorecard untuk *finance department* – *Financial Perspective*

<i>Perspective</i>	<i>Strategic objectives</i>	<i>Key performance indicators</i>	<i>Target</i>
<i>Financial perspective</i>	F1. Disiplin anggaran	% <i>budget variance</i>	10 % <i>over under</i>

Sumber : Diolah peneliti

4.4.4.1. **Disiplin anggaran.**

Seperti telah dikatakan di atas bahwa *finance department* sebagai *support unit* bukanlah *profit centre* tetapi sebagai *cost centre*, sehingga anggaran yang telah ditetapkan

harus dapat dipertanggungjawabkan pengeluarannya dan diawasi dengan ketat penggunaannya.

Sebagai *key performance indicator* dari *strategic objective* ini adalah % *budget variance*, dengan target 10 % *over under budget*. Maksudnya jika pada akhir periode, *budget* yang digunakan oleh *finance department* berada antara 90 % - 110 % dari *budget* yang telah dianggarkan maka *finance department* dianggap efisien dalam penggunaan anggaran.. Tetapi jika ternyata *budget* yang dipergunakan dibawah 90 % atau di atas 110 % maka *finance department* dianggap dianggap tidak efisien dalam penggunaannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Dari hasil analisis diketahui bahwa seiring dengan penggantian kepemilikan perusahaan, visi, misi dan strategi perusahaan juga mengalami perubahan. Tetapi *finance department* sebagai pendukung untuk kegiatan operasional perusahaan tidak merubah strateginya, sehingga ada ketidakselarasan antara strategi *finance department* dengan strategi perusahaan
2. Ukuran kinerja yang bersifat finansial semata tidak memadai untuk menilai kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Keberhasilan perusahaan di masa depan lebih banyak ditentukan oleh potensi yang ada di dalam perusahaan yang tidak tercermin dalam ukuran-ukuran finansial. Oleh karena itu, diperlukan suatu alat ukur kinerja yang seimbang, yang bukan hanya mengukur hasil (*outcome*) tapi juga mampu mengukur potensi (*driver*) sehingga bisa diperoleh gambaran yang sesungguhnya mengenai kinerja suatu organisasi atau perusahaan..
3. *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dan alat bagi manajemen untuk melihat keselarasan visi, misi dan strategi, penerapannya tidak harus pada lingkup perusahaan secara menyeluruh. Ia dapat juga diterapkan pada lingkup yang lebih kecil seperti salah satu divisi atau departemen dalam perusahaan. Untuk penerapan *balanced scorecard* tersebut harus disesuaikan dengan fungsi departemen di dalam perusahaan, apakah sebagai departemen inti atau sebagai departemen pendukung, sehingga urutan perspektif yang ada juga harus disesuaikan.

4. *Finance department* belum memiliki suatu indikator alat pengukuran untuk menilai keberhasilan pelayanan yang diberikan kepada para pelanggannya, sehingga selama tidak ada keluhan dari para pelanggan tersebut, kinerjanya sudah dianggap baik.

5.2 Saran

1. Untuk menyelaraskan strategi departemen dengan visi, misi dan strategi perusahaan maka *finance department* hendaknya menerapkan *balanced scorecard* yang telah dirancang berdasarkan hasil penelitian ini.
2. Untuk dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada para pelanggannya dan secara efektif dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap operasional perusahaan, maka *finance department* hendaknya menggunakan *key performance indicator* yang telah dirancang dalam penelitian ini. Karena dengan *key performance indicator*, seluruh sasaran strategis yang dijalankan memiliki pengukuran masing-masing sebagai patokan untuk menilai keberhasilan pelayanan dan dukungan departemen kepada perusahaan.
3. Untuk dapat memberikan pemahaman yang baik tentang penerapan *balanced scorecard* di *finance department*, maka seluruh pihak yang terkait dalam lingkungan *finance department* harus diikutsertakan dalam prosesnya, mulai dari proses penyusunan strategi hingga pengimplementasiannya. Hal ini juga berfungsi sebagai proses sosialisasi sehingga penerapan *balanced scorecard* ini dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

Annual Report (2006). Cadangan Minyak dan Gas Bumi XYZ Limited

Balanced Scorecard Collaborative (2007). *Building the Balanced Scorecard : Functional Strategy Maps*, www.bscol.com

Balanced Scorecard Report (Volume 8, Number 1, January-February 2006). *Aligning Support Function*. Harvard Business Review School Publishing.

Coffey, James (Volume 7, Number 3, 2005). *Measures Three Steps to Successful. Palladium Executing Energy*, Harvard Business School Publishing Corp.

Frigo L. Mark. (2002). *A Balanced Scorecard Framework for Internal Auditing Department*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation

Harmon, Paul (Volume 5, Number 17, October 16, 2007). *Using Balanced Scorecard to Support Business Process Architecture*. BPTrends

Kaplan S Robert dan David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Actions*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp.

Kaplan S Robert dan David P. Norton (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston: Harvard Business School Publishing Corp.

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

Kaplan S Robert dan David P. Norton (2006). *Alignment : Using the Balanced Scorecard To Create Corporate Synergies*. Business School Boston: Harvard Publishing Corp.

Kaplan S Robert dan David P. Norton (Volume 7, Number 4, 2005). *Managing Alignment as a Process*. Palladium Executing Energy, Harvard Business School Publishing Corp.

Luis, Suwardi & Prima A. Biromo, (2007). *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

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

Niven, Paul R. (2003). *Balanced Scorecard for Government and Non Profit Agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Paladino, Bob (January 2007). *Five Key Principles of Corporate Performance Management*. . Wiley Publishing.

Produksi Minyak di Indonesia tahun 2006. [Http://www/migas.esdm.co.id/](http://www/migas.esdm.co.id/)

Rangkuti, Freddy (1997). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

UU no.44 /1960 – tentang Pertambangan Miyak dan Gas Bumi

Wheelen, L. Thomas dan J. David Hunger (2002). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

