



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

**KARYA AKHIR**

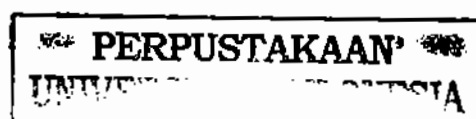
**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK  
MENCIPTAKAN SINERGI PADA PERUSAHAAN MULTI BISNIS  
(STUDI KASUS PT. EXSPAN PETROGAS INTRANUSA)**

Diajukan Oleh :

**DIDA ANDITA  
66 05 52 119 5**

T  
24355

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





UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN


---

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

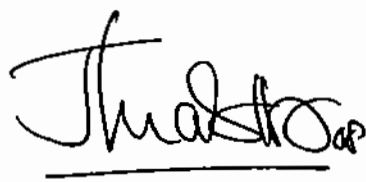
Nama : **Dida Andita**  
Nomor Mahasiswa : **6605521195**  
Konsentrasi : **Manajemen Keuangan**  
Judul Karya Akhir : **Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Menciptakan Sinergi  
pada Perusahaan Multi Bisnis  
(Studi Kasus PT. Exspan Petrogas Intranusa)**

Ketua Program Studi

Tanggal ..... Magister Manajemen

  
: **Rhenald Kasali, Ph.D**

Tanggal 05/05/08 ..... Pembimbing Karya Akhir

  
: **Thomas H. Secokusumo, MBA**



## BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *MINGGU*, tanggal *06 APRIL 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Dida Andita

No. Mhs : 6605521195

Konsentrasi : Manajemen Keuangan - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Irwan Adi Ekaputra  
(Ketua)

2. Dr. Sylvia Veronica NPS.  
(Anggota 1)

3. Thomas H. Secokusumo, MBA  
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

**Ratna Wardani, MM**  
Kepala Bagian Administrasi Akademik

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **DIDA ANDITA**

No. Mahasiswa : **6605521195**

Konsentrasi : **KEUANGAN**

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

1). Karya akhir yang berjudul:

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENCIPTAKAN  
SINERGI PADA PERUSAHAAN MULTI BISNIS  
(STUDI KASUS PT. EXSPAN PETROGAS INTRANUSA)**

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

2). Setiap ide atau kutipan 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:

**Bapak THOMAS H. SECOKUSUMO, MBA**

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 ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 2 Mei 2008



**DIDA ANDITA**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, akhirnya penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan dalam mencapai gelar Magister Manajemen dalam program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, arahan, dukungan dan bantuan kepada penulis selama penyusunan karya akhir ini:

1. Bapak Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan karya akhir ini.
3. Mia, Papap, Mamah dan Elin yang selalu memberikan dorongan dan do'a.
4. Manajemen dan staf PT. Exspan Petrogas Intranusa.
5. Ann, Donna, Elly, Fikri, Mega, Meifith, dan teman-teman Magister Manajemen angkatan 2005 yang telah memberikan nuansa baru bagi penulis.
6. Pihak-pihak lain yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu.

Penulis sadar bahwa karya akhir ini masih jauh dari sempurna namun diharapkan karya akhir ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Jakarta, Maret 2008

Dida Andita

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Saat ini, terjadi perubahan dimana perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggan semula dari aktiva berwujud (*tangible assets*) beralih menjadi aktiva tak berwujud (*intangible assets*). Kebanyakan organisasi saat ini terdiri dari kumpulan beberapa unit bisnis. Organisasi seperti ini menyadari bahwa keunggulan berkompetisi (*competitive advantage*) diperoleh dari aktiva tak berwujud berupa pengetahuan, kapabilitas dan hubungan yang diciptakan oleh para pegawainya. Dengan demikian, implementasi strategi membutuhkan keselarasan diantara unit-unit bisnis, unit-unit pendukung dan semua pegawai. Secara tradisional, pengukuran strategi menggunakan ukuran keuangan yang akan membawa organisasi ke arah yang salah. Konsep *Balanced Scorecard* diperkenalkan sebagai perbaikan atas sistem pengukuran yang selama ini menggunakan ukuran keuangan (*lag indicator*) dengan menambah ukuran non-keuangan (*lead indicator*).

Kebanyakan organisasi saat ini memiliki lebih dari satu unit bisnis dan beberapa unit pendukung. Organisasi seperti ini harus melakukan *alignment* di antara unit-unit bisnis dan unit-unit pendukungnya supaya tercipta sebuah sinergi. Sinergi membuat organisasi menciptakan nilai yang lebih besar dibanding nilai yang diperoleh apabila setiap unit berdiri sendiri. Proses *alignment* dimulai dengan penentuan *enterprise value proposition* yang akan menciptakan sinergi diantara unit-unit bisnis, unit-unit pendukung, dan partner luar. *Enterprise Strategy Map* dan *enterprise scorecard* menjelaskan prioritas perusahaan dan mengkomunikasikannya ke semua unit bisnis dan pendukung. Setelah itu setiap unit bisnis membuat *Balanced Scorecard* masing-masing yang harus konsisten dengan *enterprise scorecard*. Unit-unit pendukung juga membuat *Balanced Scorecard* yang harus mendukung strategi unit-unit bisnis dan prioritas perusahaan. Selain kedua proses tersebut,

*alignment* juga dilakukan dengan partner luar. Untuk mengukur keberhasilan proses *alignment* ditetapkan delapan titik ukur. Tingkat keberhasilan proses *alignment* akan menggambarkan sejauh mana sinergi tercipta dalam perusahaan.

PT. Exspan Petrogas Intranusa atau EPI adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa-jasa di industri pengeboran minyak dan gas bumi. Saat ini EPI memiliki empat unit bisnis yaitu *Well Logging Service*, *WOWS Rig Service*, *Heavy Equipment Rental*, dan Penyediaan Tenaga Kerja. Hingga akhir tahun 2006, kinerja keuangan perusahaan tidak terlalu menggembirakan. Meskipun pendapatan perusahaan meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya, namun keuntungan kotor maupun keuntungan operasi perusahaan justru menurun. Induk perusahaan sebagai pemegang saham mengisyaratkan sebuah perubahan dalam sistem manajemen EPI. EPI dituntut untuk memperbaiki kinerja keuangan yang harus dicapai melalui strategi pertumbuhan dan produktivitas.

Saat ini, EPI menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk mengukur keberhasilan implementasi strategi meskipun dalam pelaksanaannya tidak terlalu optimum. Pelaksanaan sistem KPI di EPI terkendala oleh beberapa kelemahan yaitu penggunaan ukuran keuangan, tidak ada target bagi pegawai dalam aktivitas sehari-hari, tidak ada kaitan dengan sistem kompensasi dan *benefit*, serta kurangnya perhatian dari manajemen puncak. EPI merupakan sebuah organisasi multi bisnis, dengan demikian EPI harus menghasilkan sinergi dari keempat unit bisnis, unit-unit pendukung, dan partner luar. Sinergi di EPI diciptakan melalui proses *alignment* yang didukung dengan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Proses *alignment* di EPI dimulai dengan penentuan beberapa *value proposition* yaitu pertumbuhan dengan pendanaan internal, penjualan produk-produk unit-unit bisnis yang berbeda dalam satu paket terpadu, skala ekonomis dalam pembelian barang, penggunaan bersama fasilitas dan sarana operasi, rotasi



## EXECUTIVE SUMMARY

Recently creating values for customers has shifted from tangible assets to intangible assets. Most of organizations now operate through decentralized business units. This kind of organization recognizes that competitive advantage comes from intangible assets, such as knowledge, capabilities, and relationship created by its employees. Therefore, strategy implementation requires that all business units, supports units and employees were aligned and linked with the strategy. Traditionally strategic measurement used financial perspectives that may bring the organization to wrong direction. Balanced Scorecard approach was introduced to complete measurement system by adding non-financial measurement (lead indicator) to financial measurement (lag indicator).

Most organizations currently consist of more than one business unit and several supports units. This type of organization has to form alignment among these businesses and supports units to creat a synergy. Synergy allows organization to create greater value compared to when its individual units were operating autonomously. Alignment process starts when the corporate determines an enterprise value proposition that will create synergy among business units, support units, and external partners. The enterprise Strategy Map and enterprise scorecard articulate and clarify corporate priorities and communicate them to all business and support units. After the corporate develops its strategy and value proposition, each business units develops its Balanced Scorecard that should be consistent with the enterprise scorecard. Then support units also develop their Balanced Scorecard to support strategies of the business units and enterprise priorities. Beyond the alignment of business and support units, alignment opportunitiess can be exploited by formulating scorecards that define relationship with external partners. To measure and manage the



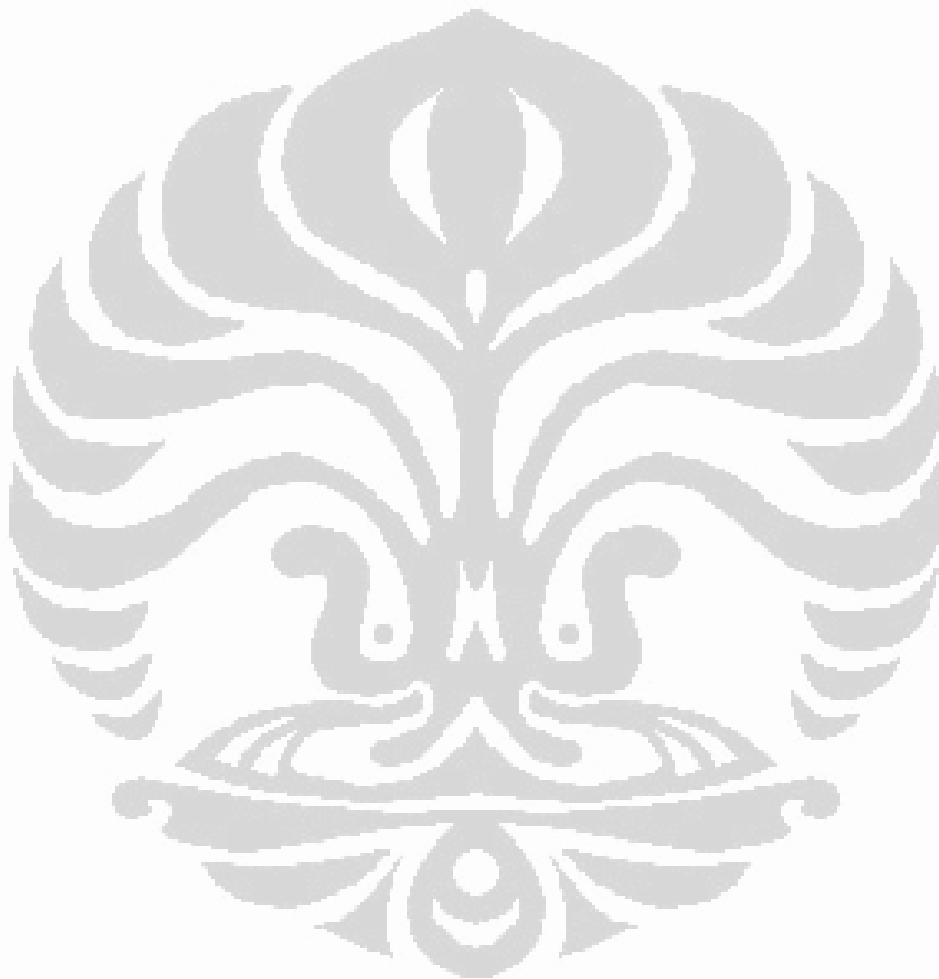
degree of alignment, and hence the synergy being achieved across the organizations, there are eight checkpoints as references.

PT. Exspan Petrogas Intranusa (EPI) is a services company in oil and gas industry. Currently EPI has four business units: Well Logging Service, WOWS Rig Service, Heavy Equipment Rental, and Manpower Supply. Until 2006, the company did not show a good performance, its operating profit was decreased by 73% compared to previous period. By the end of 2006, shareholders requested the company to improve its financial performance by implementing growth and productivity strategies.

At the moment EPI used Key Performance Indicator (KPI) to measure success of implementing strategy, although the implementation has not been optimum. Apparently, KPI has several limitations such as uses of measures of financial, no target sets for employees' day-to-day activities, no relation between KPI and compensation & benefit system, and less attention from top management. EPI is a multiline business organization, therefore the corporate has to create synergy by aligning business and support units. Alignment process starts with define enterprise value propositions: internally-funded growth, cross-selling, economics of scale, shared-facilities, employee rotation, and knowledge sharing. Then the corporate develop enterprise Strategy Map and enterprise scorecard. After the corporate develops an enterprise Balanced Scorecard, all business units then develop their own Balanced Scorecards. To measure degree of alignment within EPI, five checkpoints have been determined: enterprise value proposition, board and shareholder alignment, corporate office to business units, business units to customers, and business units to external partners.

Balance Scorecard can help EPI to form alignment among its business units to create synergies within EPI. Enterprise balance scorecard prepared for the corporate showed

sinergies that can be created in all perspectives. It is expected that these synergies will improve EPI's financial performance which keeps on declining recently.



## DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Ringkasan Eksekutif	ii
<i>Executive Summary</i>	v
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiii
Daftar Lampiran	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan dan Pembatasan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Metoda Penelitian	4
1.5. Sistematika Penulisan	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	<b>6</b>
2.1. Strategi	6
2.2. Organisasi yang Berfokus pada Strategi	8
2.3. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.4. <i>Strategy Map</i>	13
2.5. <i>Alignment</i>	14
2.5.1. <i>Enterprise-Derived Value</i>	16

2.5.2.	<i>Enterprise Value Proposition</i>	18
2.5.3.	Proses <i>Alignment</i>	20
2.5.3.1.	Menyelaraskan Korporat dengan Unit Bisnis	20
2.5.3.2.	Menyelaraskan Unit Bisnis dengan Unit Pendukung	21
2.5.3.3.	Menyelaraskan Organisasi Eksternal	23
2.5.4.	Pengukuran Proses <i>Alignment</i>	23
BAB III	TINJAUAN PERUSAHAAN	26
3.1.	Sejarah Perusahaan	26
3.2.	Bidang Usaha	27
3.2.1.	<i>Well Logging Services</i>	27
3.2.2.	<i>WOWS Rig Services</i>	28
3.2.3.	<i>Heavy Equipment Rental</i>	29
3.2.4.	Penyediaan Tenaga Kerja	30
3.3.	Misi, Visi, Tata Nilai dan Strategi Perusahaan	30
3.3.1.	Misi Perusahaan	30
3.3.2.	Tata Nilai Perusahaan	30
3.3.3.	Visi Perusahaan	31
3.3.4.	Strategi Perusahaan	31
3.4.	Organisasi Perusahaan	31
3.4.1.	Departemen <i>Well Logging</i>	33
3.4.2.	Departemen <i>Rig &amp; Heavy Equipment</i>	34
3.4.3.	Departemen <i>Finance &amp; Accounting</i>	36
3.4.4.	Departemen <i>Human Resource</i>	36
3.4.5.	Departemen <i>Purchasing</i>	36

3.5. Sistem Pengukuran Kinerja	36
3.6. Kinerja Keuangan Perusahaan	41
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	<b>43</b>
4.1. Misi, Visi, Tata Nilai dan Strategi Perusahaan	43
4.2. <i>Key Performance Indicator</i>	44
4.3. Kinerja Keuangan	45
4.4. Penyusunan <i>Enterprise Balanced Scorecard</i> untuk Korporat	46
4.4.1. Sinergi Keuangan	47
4.4.2. Sinergi Pelanggan	48
4.4.3. Sinergi Proses Internal	49
4.4.4. Sinergi Belajar dan Tumbuh	50
4.4.5. <i>Enterprise Strategy Map</i>	51
4.4.6. <i>Enterprise Scorecard</i>	51
4.4.6.1. Ukuran Sinergi Keuangan	51
4.4.6.2. Ukuran Sinergi Pelanggan	53
4.4.6.3. Ukuran Sinergi Proses Internal	53
4.4.6.4. Ukuran Sinergi Belajar dan Tumbuh	54
4.5. <i>Alignment</i>	55
4.5.1. <i>Well Logging Service</i>	56
4.5.2. <i>WOWS Rig Service</i>	60
4.5.3. <i>Heavy Equipment Rental</i>	64
4.5.4. <i>Pengukuran Alignment</i>	68



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	70
5.1. Kesimpulan	70
5.2. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	72
LAMPIRAN	



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1 Penterjemahan sebuah Misi	6
Gambar 2-2 Pembuatan <i>Enterprise Scorecard</i>	22
Gambar 2-3 Proses <i>Alignment</i>	25
Gambar 3-1 Bagan Organisasi PT. Exspan Petrogas Intranusa	32
Gambar 4-1 <i>Enterprise Strategy Map EPI</i>	52
Gambar 4-2 <i>Strategy Map</i> unit bisnis <i>Well Logging Service</i>	59
Gambar 4-3 <i>Strategy Map</i> unit bisnis <i>WOWS Rig Service</i>	63
Gambar 4-4 <i>Strategy Map</i> unit bisnis <i>Heavy Equipment Rental</i>	67

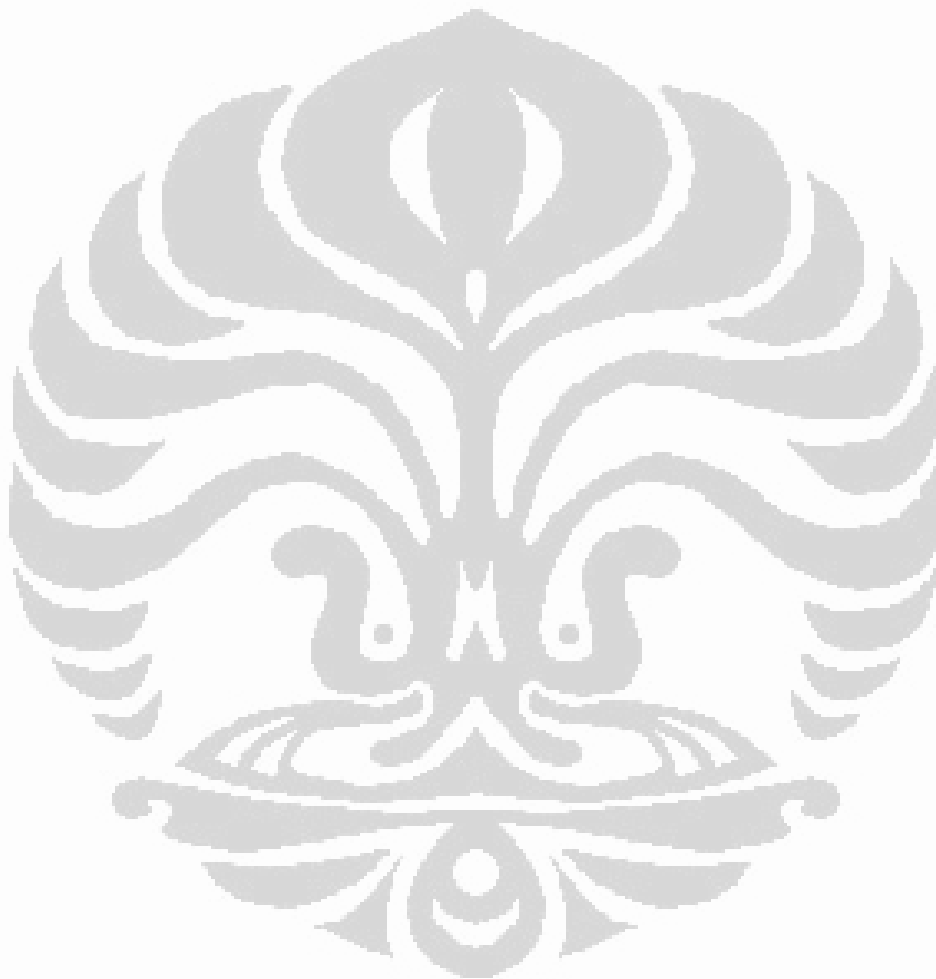
## DAFTAR TABEL

Tabel 3-1 KPI Korporat	39
Tabel 3-2 KPI Departemen <i>Well Logging</i>	40
Tabel 3-3 KPI Departemen <i>Rig &amp; Heavy Equipment</i>	40
Tabel 3-4 KPI Departemen <i>Finance &amp; Accounting</i>	40
Tabel 3-5 KPI Departemen <i>Human Resource</i>	41
Tabel 3-6 KPI Departemen <i>Purchasing</i>	41
Tabel 3-7 Kinerja Keuangan EPI dan Unit-unit Bisnis 2002 s.d. 2006	42
Tabel 4-1 <i>Enterprise Scorecard EPI</i>	55
Tabel 4-2 <i>Scorecard unit bisnis Well Logging Service</i>	60
Tabel 4-3 <i>Scorecard unit bisnis WOWS Rig Service</i>	64
Tabel 4-4 <i>Scorecard unit bisnis Heavy Equipment Rental</i>	68
Tabel 4-5 Pengukuran <i>Alignment</i>	69

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran-1 Proyeksi Kinerja Keuangan PT. Exspan Petrogas Intranusa  
tahun 2007 s.d. 2011

L1



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Saat ini, terjadi perubahan dimana perusahaan menciptakan nilai untuk pelanggan semula dari aktiva berwujud (*tangible asset*) beralih menjadi aktiva tak berwujud (*intangible asset*). Proses penciptaan nilai tersebut dilakukan melalui strategi yang dalam implementasinya membutuhkan *alignment* diantara unit-unit bisnis, unit-unit pendukung, dan seluruh pegawai. Untuk mengetahui sejauh mana proses implementasi strategi telah tercapai, perusahaan melakukan pengukuran dimana sebagian besar masih menggunakan ukuran-ukuran keuangan yang bersifat *lag indicator* sehingga kemungkinan akan memberikan arahan yang salah. Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan sebuah konsep pengukuran strategi bernama *Balanced Scorecard* yang selain menggunakan ukuran keuangan juga menggunakan ukuran non-keuangan yang akan mengarahkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Dalam konsep *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta belajar dan tumbuh.

Beberapa perusahaan besar memiliki lebih dari satu unit bisnis disamping unit-unit pendukung. Dengan demikian, perusahaan akan berperan sebagai korporat yang berfungsi menciptakan sinergi diantara unit-unit bisnis dan unit-unit pendukung untuk mencapai hasil yang lebih besar dibanding apabila unit-unit bisnis tersebut berdiri sendiri. Untuk menciptakan sinergi, perusahaan harus melakukan *alignment* antara unit-unit bisnis, unit-unit pendukung, partner-partner eksternal, dan manajemen perusahaan dengan strategi perusahaan.



PT. Exspan Petrogas Intranusa atau EPI adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan jasa-jasa di industri pengeboran minyak dan gas bumi. EPI didirikan pada tahun 1997 dan hingga saat ini memiliki empat unit bisnis utama yaitu:

- *Well Logging Service*
- *WOWS Rig Service*
- *Heavy Equipment Rental*
- Penyediaan Tenaga Kerja

Dari keempat unit bisnis yang dimiliki, *Well Logging Service* dan *WOWS Rig Service* merupakan unit-unit bisnis yang mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Kedua unit bisnis ini memiliki karakteristik pasar dimana pemain baru sulit untuk masuk karena adanya *entry barrier* yang tinggi yang diciptakan oleh pelaku bisnis yang sudah ada selama ini, sedangkan pemain lama sulit keluar karena terciptanya *exit barrier* yang tinggi akibat besarnya nilai investasi. Lain halnya dengan unit-unit bisnis *Heavy Equipment Rental* dan Penyediaan Tenaga Kerja yang memiliki *entry barrier* dan *exit barrier* yang rendah sehingga mudah untuk dimasuki pelaku bisnis baru.

Hingga akhir tahun 2006, kinerja keuangan perusahaan tidak terlalu mengembirakan. Meskipun pendapatan perusahaan meningkat dibanding tahun-tahun sebelumnya, namun keuntungan perusahaan justru menurun. Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa dari keempat unit bisnis tersebut, terdapat unit bisnis yang memiliki biaya operasi yang sangat tinggi sehingga berdampak pada penurunan keuntungan perusahaan tersebut. Keadaan tersebut mulai terlihat pada tahun 2003 namun belum ada perhatian dari pihak manajemen maupun pemegang saham untuk memperbaikinya.

Akhirnya pada tahun tersebut, induk perusahaan sebagai pemegang saham mengisyaratkan sebuah perubahan sistem manajemen. EPI dituntut untuk memperbaiki kinerja keuangannya yang harus dicapai melalui strategi pertumbuhan dan produktivitas.

Kedua strategi yang berlawanan harus dilakukan karena beberapa unit bisnis sudah memasuki fase matang (*mature*) dan sebagian lagi masih dalam fasa tumbuh (*growth*).

## 1.2. Perumusan dan Pembatasan Masalah

Sebagai perusahaan multibisnis, EPI sebagai korporat harus dapat menciptakan sinergi di antara unit-unit bisnisnya sehingga hasil yang diperoleh lebih besar dibanding apabila setiap unit bisnis berdiri sendiri. Sinergi tersebut dapat diperoleh dengan melakukan *alignment* baik antara strategi perusahaan dengan strategi unit bisnis, strategi sesama unit bisnis, maupun strategi unit bisnis dengan strategi unit pendukung. Untuk mendukung proses penciptaan sinergi, diperlukan sebuah sistem pengukuran kinerja sebagai alat ukur sejauh mana implementasi strategi telah tercapai.

Karya akhir ini membahas perancangan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* untuk mendukung proses penciptaan sinergi di EPI. Perancangan diawali dengan pembentukan *enterprise value proposition* yang digunakan untuk membuat *enterprise Strategy Map* yang kemudian dilanjutkan dengan penentuan *enterprise scorecard* untuk tingkat korporat. Selanjutnya dilakukan proses *alignment* antara strategi unit-unit bisnis dengan strategi perusahaan. Setiap unit bisnis membuat *Strategy Map* masing-masing beserta *scorecard*-nya.

Pada penulisan karya akhir ini, dilakukan pembatasan masalah dimana penelitian difokuskan kepada proses *alignment* pada unit-unit bisnis yang kendali operasinya langsung oleh EPI yaitu *Well Logging Service*, *WOWS Rig Service* dan *Heavy Equipment*. Unit bisnis Penyediaan Tenaga Kerja tidak dibahas karena dikendalikan oleh anak perusahaan, sedangkan unit-unit pendukung tidak dibahas karena hanya ada pada tingkat korporat. Pembatasan masalah yang kedua adalah perancangan *Balanced Scorecard* hanya dilakukan hingga penentuan *scorecard*.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian karya akhir ini menyusun sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* di PT. Exspan Petrogas Intranusa baik pada tingkat korporat maupun tingkat unit bisnis untuk menghasilkan sinergi di antara unit-unit bisnis yang ada.

### 1.4. Metoda Penelitian

Dalam penulisan karya akhir ini, dilakukan pengumpulan data informasi yang mutakhir dan relevan sehingga akan menghasilkan sebuah analisis yang baik dan menghasilkan alternatif pemecahan masalah yang terbaik. Metoda penelitian yang digunakan, antara lain:

- Mengadakan riset di perusahaan PT. Exspan Petrogas Intranusa dengan cara mengadakan wawancara dan pengumpulan data-data yang berhubungan dengan penulisan karya akhir ini.
- Studi literatur pada buku-buku, makalah-makalah, dan artikel-artikel internet yang berhubungan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang akan digunakan sebagai landasan dalam melakukan analisis.

### 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penulisan karya akhir ini terdiri dari lima bab yang disusun sebagai berikut:

## BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang, perumusan dan pembatasan masalah, tujuan penelitian, metoda penelitian, dan sistematika penulisan

## BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi teori-teori dasar tentang konsep-konsep organisasi yang berfokus pada strategi, *Balanced Scorecard* dengan kerangka 4-perspektif, pembentukan sinergi, dan proses *alignment*.

## BAB III TINJAUAN PERUSAHAAN

Bab ini membahas profil PT. Exspan Petrogas Intranusa beserta unit-unit bisnis dan pendukungnya, lingkup bisnis, misi, tata nilai, visi, serta strategi perusahaan.

## BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan inti dari penulisan yang berisi pembahasan bagaimana *Balanced Scorecard* dapat membantu EPI untuk menghasilkan sinergi diantara unit-unit bisnisnya sehingga akan menghasilkan nilai yang lebih besar dibanding apabila unit-unit bisnis itu berdiri sendiri.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari pembahasan serta saran-saran yang diajukan untuk meningkatkan kinerja keuangan EPI.

## BAB II

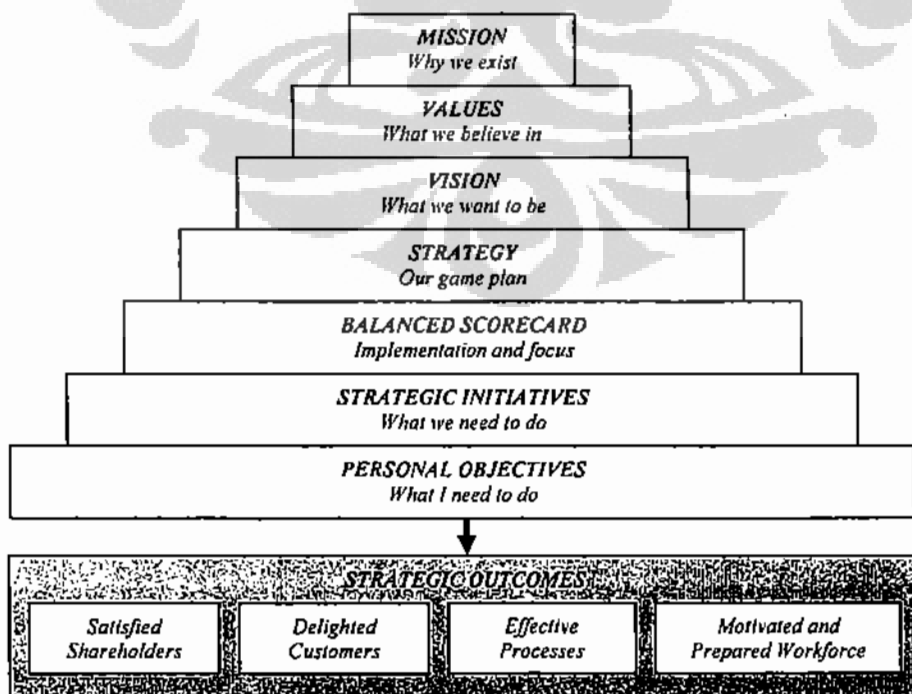
### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Strategi

Proses manajemen adalah sebuah proses berkelanjutan yang dimulai dari misi organisasi. Misi harus diterjemahkan sehingga aktivitas setiap individu dalam organisasi selaras dan mendukung misi tersebut, sistem manajemen harus memastikan bahwa proses penterjemahan ini berlangsung efektif. Strategi merupakan sebuah langkah dalam proses yang berkelanjutan yang menggerakkan sebuah organisasi dari pernyataan misi hingga kinerja yang diperlihatkan oleh semua pegawai. (Kaplan dan Norton, 2001)

Gambar 2-1 memperlihatkan gambaran arsitektur proses manajemen yang dimulai dari tingkat tertinggi berupa misi sampai tingkat paling bawah berupa aktivitas individu pegawai.

**Gambar 2-1 Penterjemahan sebuah Misi**



Sumber: Kaplan dan Norton, *The Strategy-Focused Organization*, 2001, hal. 73



Paul R. Niven (2002) menjelaskan arti misi, tata nilai, dan visi sebuah organisasi. Misi yang dinyatakan dalam sebuah pernyataan misi mendefinisikan tujuan dibentuknya organisasi. Pernyataan misi yang efektif harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

- **Menginspirasi perubahan.** Pernyataan misi harus menginspirasi perubahan besar dalam organisasi. Karena sulit untuk direalisasikan, pernyataan misi harus mendorong organisasi untuk terus maju, merangsang perubahan dan pertumbuhan yang positif.
- **Jangka waktu yang lama.** Sebagai landasan bagi organisasi, pernyataan misi harus ditulis untuk bertahan dalam jangka waktu yang lama.
- **Mudah dimengerti dan dikomunikasikan.** Pernyataan misi harus ditulis dalam bahasa yang sederhana supaya dapat dimengerti dengan mudah dan diingat oleh semua pembaca.

Tata nilai adalah prinsip-prinsip yang digunakan sebagai panduan oleh sebuah organisasi. Tata nilai tersebut merepresentasikan kepercayaan (*belief*) yang dipegang dalam organisasi dan diperlihatkan dalam tingkah laku sehari-hari semua pegawainya.

Visi yang dinyatakan dalam pernyataan visi mendefinisikan kemana arah organisasi di masa yang akan datang. Pernyataan visi yang efektif harus memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

- **Singkat dan jelas.** Pernyataan visi yang baik adalah sesuatu yang dapat menarik perhatian seketika serta menggambarkan organisasi.
- **Menarik perhatian semua pemangku kepentingan.** Visi harus menarik perhatian setiap orang yang berkepentingan atas suksesnya organisasi: pegawai, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat sekitarnya.

- **Konsisten dengan misi dan tata nilai.** Visi adalah terjemahan dari misi dan tata nilai organisasi. Visi harus melukiskan masa depan yang diinginkan yang akan menuntun pencapaian misi organisasi.
- **Terukur.** Pernyataan visi harus ditulis sedemikian rupa sehingga pembaca dapat mengetahui kapan tercapai.
- **Dapat direalisasikan.** Visi bukan mimpi-mimpi, namun sesuatu yang harus dapat direalisasikan.
- **Memberikan inspirasi.** Visi merupakan gambaran masa depan yang diinginkan oleh organisasi sehingga harus memberikan inspirasi kepada semua pihak dalam organisasi supaya dapat mencapai tujuan tersebut.

Pernyataan misi dan visi menetapkan tujuan dan arah organisasi secara umum. Tetapi pernyataan tersebut sulit untuk dijadikan panduan bagi aktivitas sehari-hari dan alokasi sumber daya. Untuk menjelaskan secara operasional bagaimana misi dan visi tersebut dicapai, organisasi mendefinisikan sebuah strategi.

Michael Porter menjelaskan bahwa strategi adalah pemilihan sekumpulan aktivitas oleh sebuah organisasi dalam rangka menciptakan sebuah perbedaan yang dapat berkesinambungan dalam sebuah pasar. Perbedaan tersebut harus memberikan nilai kepada pelanggan yang lebih besar dibanding pesaingnya, atau memberikan nilai yang sama namun dengan biaya yang lebih rendah. (Kaplan dan Norton, 2004)

## **2.2. Organisasi yang Berfokus pada Strategi**

Sebuah penelitian terhadap 275 manager portofolio membuktikan bahwa kemampuan untuk melaksanakan strategi lebih penting dari pada kualitas strategi itu sendiri.

Mengapa banyak organisasi mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan strategi? Jawabannya adalah karena strategi selalu berubah namun alat untuk mengukur strategi tidak disesuaikan dengan perubahan secara cepat. Pada masa-masa awal ekonomi industri, perusahaan menghasilkan nilai dari aktiva berwujud (*tangible asset*) dengan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi. Saat ini keadaan berubah karena nilai lebih banyak dihasilkan dari aktiva tak berwujud (*intangible asset*) seperti hubungan dengan pelanggan, produk-produk barang/jasa yang inovatif, proses operasi yang responsif dan berkualitas tinggi, sistem database berbasis teknologi informasi, dan sumber daya manusia yang handal.

Kebanyakan organisasi saat ini mengoperasikan unit-unit bisnis yang terdesentralisasi yang memiliki hubungan lebih dekat kepada pelanggan. Organisasi semacam ini membutuhkan keunggulan kompetitif yang diperoleh dari pengetahuan, kapabilitas, dan hubungan yang diciptakan oleh pegawai dibanding dengan investasi dalam bentuk aktiva secara fisik. Dengan demikian, implementasi strategi membutuhkan keselarasan antara semua unit-unit bisnis, unit-unit pendukung, dan pegawai dengan strategi. Perubahan yang sangat cepat pada bidang teknologi, kompetisi, dan peraturan-peraturan mengharuskan implementasi strategi menjadi sebuah proses yang berkesinambungan dan melibatkan semua pihak. Organisasi membutuhkan bahasa untuk mengkomunikasikan strategi yang dapat membantu implementasi strategi dan juga mendapatkan umpan balik. Keberhasilan dapat diperoleh apabila strategi menjadi pekerjaan setiap pegawai sehari-hari. (Kaplan dan Norton, 2001)

Implementasi strategi di sebuah organisasi kemudian diukur untuk menentukan tingkat keberhasilannya. Metoda pengukuran kinerja tradisional yang digunakan oleh manajemen adalah keuangan. Namun akhir-akhir ini banyak kritik atas penggunaan ukuran tersebut karena terdapat beberapa kelemahan diantaranya:

- **Tidak konsisten dengan kenyataan bisnis saat ini.** Aktivitas penciptaan nilai tidak dalam bentuk aktiva berwujud melainkan dalam bentuk hubungan pelanggan dan pemasok, sistem informasi, serta budaya inovasi dan kualitas. Pengukuran keuangan dirancang untuk membandingkan periode yang telah dilalui terhadap suatu standar ukuran tertentu. Ukuran tersebut tidak mampu menyediakan indikasi awal atas masalah atau kesempatan yang timbul di pelanggan, kualitas dan pegawai.
- **Diarahkan dengan pandangan ke belakang.** Ukuran keuangan menyediakan ukuran kinerja masa lalu sehingga tidak menghasilkan prediksi kinerja masa yang akan datang.
- **Cenderung untuk memperkuat barisan fungsional.** Organisasi saat ini mempunyai aktivitas yang melibatkan beberapa departemen fungsional. Ukuran keuangan tidak bisa mengukur berapa biaya hubungan antar departemen yang terjadi.
- **Mengorbankan pemikiran jangka panjang.** Ukuran keuangan seringkali mengorbankan tujuan jangka panjang demi tercapainya tujuan jangka pendek yang berakibat pendayagunaan sumber daya dalam organisasi tidak optimum.
- **Ukuran keuangan tidak relevan untuk dipakai di semua tingkat organisasi.** Laporan keuangan bersifat abstrak. Para pegawai lebih membutuhkan ukuran yang lebih nyata yang lebih sesuai dengan aktivitas sehari-hari mereka.

Meskipun memiliki beberapa kelemahan, ukuran keuangan masih tetap dipakai.

Yang diperlukan adalah sebuah metoda untuk menyeimbangkan keakuratan dan integritas ukuran-ukuran keuangan tersebut dengan pengaruh kinerja organisasi di masa depan.

(Niven, 2002)

Ukuran-ukuran keuangan merupakan pengukuran kinerja masa lampau (*lag indicator*) sehingga kemungkinan akan membawa organisasi ke arah yang salah. Untuk memperbaiki hal tersebut, diperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* yang selain

menggunakan ukuran keuangan juga menggunakan ukuran non-keuangan (*lead indicator*) yang akan mengarahkan kinerja organisasi di masa yang akan datang. (Kaplan dan Norton, 2001)

*Balanced Scorecard* membuat organisasi mampu menterjemahkan strategi dan visinya dengan menyediakan sebuah kerangka kerja baru. *Balanced Scorecard* menggunakan ukuran-ukuran sebagai sebuah bahasa baru untuk menjelaskan unsur-unsur kunci dalam pencapaian strategi. Selain tetap menggunakan ukuran-ukuran keuangan, *Balanced Scorecard* melengkapinya dengan ukuran-ukuran non-keuangan dalam tiga perspektif lain yaitu pelanggan, proses internal, serta belajar dan tumbuh.

Lebih lanjut dijelaskan, *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan ukuran yang diturunkan dari strategi organisasi sebagai alat bagi manajemen untuk mengkomunikasikan kepada pegawai dan pemangku kepentingan mengenai hasil dan kinerja yang diinginkan dalam rangka mencapai misi dan tujuan strateginya. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran, sistem manajemen strategis, dan alat komunikasi (Niven, 2002).

Pengalaman dari beberapa organisasi yang menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa mereka menikmati keuntungan dari implementasi strategi baru. *Balanced Scorecard* menghasilkan sebuah sistem manajemen baru yang memiliki tiga dimensi penting, yaitu:

1. **Strategi.** *Balanced Scorecard* menjadikan organisasi dapat menjelaskan dan mengkomunikasikan strateginya untuk dimengerti dan dijalankan.
2. **Fokus.** *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu navigasi, seluruh sumber daya dan kegiatan dalam organisasi diselaraskan dengan strategi.



3. **Organisasi.** *Balanced Scorecard* menyediakan logika dan arsitektur untuk menghasilkan hubungan organisasi baru antara unit-unit bisnis, unit-unit pendukung dan pegawainya.

Organisasi-organisasi tersebut menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menjadi organisasi-organisasi yang berfokus pada strategi.

*Balanced Scorecard* membuat perusahaan untuk fokus dan menyelaraskan jajaran eksekutif, unit-unit bisnis, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan sumber daya keuangan ke strategi organisasinya. Penelitian lebih lanjut mengenai kesuksesan perusahaan yang menggunakan *Balanced Scorecard* menghasilkan sebuah pola yang konsisten dalam pencapaian fokus strategi dan *alignment*. Meskipun masing-masing organisasi melakukan pendekatan yang berbeda namun terdapat lima prinsip yang serupa yang digunakan, yaitu:

1. Menterjemahkan strategi ke dalam kondisi operasional
2. Menyelaraskan organisasi kepada strategi
3. Menjadikan strategi sebagai pekerjaan sehari-hari pegawai
4. Menjadikan strategi sebagai sebuah proses yang berkelanjutan
5. Perubahan dilakukan melalui kepemimpinan eksekutif

Kelima prinsip tersebut merupakan prinsip-prinsip sebuah organisasi yang berfokus pada strategi. (Kaplan dan Norton, 2001)

### **2.3. Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Kerangka 4-perspektif *Balanced Scorecard* sebuah organisasi menerangkan bagaimana organisasi tersebut menciptakan nilai bagi pemegang saham melalui peningkatan hubungan dengan pelanggan yang dihasilkan melalui sebuah proses internal

yang baik. Proses ini secara terus menerus ditingkatkan dengan menyelaraskan orang (pegawai), sistem dan budaya. Keempat perspektif tersebut adalah:

- **Keuangan**                      Apa yang menjadi ekspektasi para pemegang saham atas kinerja keuangan?
- **Pelanggan**                    Bagaimana cara menciptakan nilai bagi para pelanggan untuk mencapai tujuan keuangan?
- **Proses internal**                Proses apa yang harus dilakukan untuk memuaskan pelanggan dan pemegang saham?
- **Belajar dan tumbuh**        Bagaimana cara menyelaraskan aktiva tak berwujud (orang, sistem dan budaya) untuk meningkatkan proses yang kritikal?

Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat. (Kaplan dan Norton, 2006)

#### **2.4. Strategy Map**

Proses penciptaan nilai dari aktiva tak berwujud berbeda dengan penciptaan nilai dari aktiva berwujud. (Kaplan dan Norton, 2004)

- **Penciptaan nilai tidak langsung.** Aktiva tak berwujud jarang memiliki dampak langsung terhadap keuangan. Aktiva tak berwujud mempengaruhi keuangan melalui rantai hubungan sebab akibat yang melibatkan dua atau tiga perspektif.
- **Kontekstual.** Nilai sebuah aktiva tak berwujud tergantung kepada konteks dan strategi organisasi. Aktiva tak berwujud tidak dapat dinilai secara terpisah dari proses organisasi yang mengubahnya ke dalam nilai pelanggan atau keuangan.
- **Memiliki nilai potensial.** Aktiva tak berwujud tidak memiliki nilai pasar tetapi memiliki nilai potensial.

- **Aktiva harus digabung.** Aktiva tak berwujud jarang memiliki nilai apabila berdiri sendiri. Nilai sebuah aktiva tak berwujud akan terasa apabila digabungkan dengan aktiva lain, baik yang berwujud ataupun tak berwujud.

*Balanced Scorecard* menggunakan *Strategy Map* untuk menjelaskan bagaimana aktiva tak berwujud digunakan dan dikombinasikan dengan aktiva lain, baik berwujud maupun tak berwujud, untuk menciptakan *value proposition* bagi pelanggan maupun hasil keuangan yang diinginkan. (Kaplan dan Norton, 2001)

*Strategy Map* menyediakan sebuah kerangka kerja untuk menjelaskan bagaimana strategi menghubungkan aktiva tak berwujud ke dalam aktivitas penciptaan nilai. Perspektif keuangan menjelaskan hasil yang ingin dicapai dengan strategi yang dijalankan, hal yang menentukan apakah strategi berjalan sukses atau gagal. Perspektif pelanggan mendefinisikan *value proposition* bagi pelanggan yang menyediakan konteks bagi aktiva tak berwujud untuk menciptakan nilai. Perspektif proses internal mengidentifikasi beberapa proses kritikal yang berdampak besar bagi implementasi strategi. Perspektif belajar dan tumbuh mengidentifikasi aktiva tak berwujud yang paling penting bagi implementasi strategi. (Kaplan dan Norton, 2004)

*Strategy Map* adalah sebuah arsitektur untuk menjelaskan sebuah strategi. *Strategy Map* membantu organisasi melihat strateginya dengan cara yang kohesif, terintegrasi, dan sistematis. *Strategy Map* menyediakan landasan bagi sistem manajemen untuk mengimplementasi strategi dengan efektif dan cepat. (Kaplan dan Norton, 2001)

## 2.5. Alignment

*Balanced Scorecard* menyediakan sebuah kerangka kerja yang kuat bagi unit-unit bisnis untuk merancang dan mengimplementasikan strateginya. Sebuah organisasi yang berfokus pada strategi (*strategy-focused organization*) mengharuskan setiap unit bisnisnya

memiliki *Balanced Scorecard* untuk mengelola strateginya. Kebanyakan organisasi saat ini terdiri dari berbagai jenis unit bisnis yang berbeda disamping memiliki unit-unit pendukungnya. Strategi serta *scorecard* semua unit tersebut harus selaras dan saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Adanya keselarasan di antara unit-unit yang independen dapat menciptakan sinergi dalam sebuah organisasi.

Korporat berfungsi sebagai induk bagi semua unit bisnis dan unit pendukung untuk menciptakan sinergi. Fungsi-fungsi korporat harus dijabarkan ke dalam *scorecard* tingkat korporat yang selanjutnya dikomunikasikan ke seluruh lapisan organisasi sebagai sebuah acuan dalam membuat *scorecard* di setiap unit, baik unit-unit bisnis maupun unit-unit pendukung.

Terdapat beberapa fakta yang menunjukkan bahwa penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* membawa kesuksesan dalam implementasi strategi pada sebuah organisasi. Hasil survey memperlihatkan hubungan langsung antara benefit yang diperoleh sebuah perusahaan dengan keberhasilan praktek manajemen tersebut.

Keberhasilan implementasi strategi pada sebuah perusahaan ditentukan oleh lima proses manajemen kunci, yaitu:

- **Mobilisasi** *Orchestrating* perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.
- **Penterjemahan strategi** Mendefinisikan *Strategy Map*, *Balanced Scorecard*, target dan inisiatif.
- **Organization alignment** Menyelaraskan perusahaan, unit-unit bisnis, unit-unit pendukung, partner eksternal dan board dengan strategi.
- **Motivasi pegawai** Menyediakan pendidikan, komunikasi, tujuan, kompensasi, insentif dan pelatihan bagi pegawai.

- **Governance** Mengintegrasikan strategi ke dalam perencanaan, anggaran, laporan dan telaah manajemen.

Data yang diperoleh menunjukkan bahwa *organization alignment* adalah praktek yang paling sulit untuk dicapai oleh kebanyakan perusahaan sehingga perusahaan-perusahaan yang berhasil melakukan proses ini akan menikmati keuntungan yang sangat besar. (Kaplan dan Norton, 2006)

### 2.5.1. *Enterprise-Derived Value*

Implementasi strategi pada sebuah perusahaan yang memiliki satu jenis bisnis dapat dilakukan dengan mudah. Lain halnya dengan perusahaan multi-bisnis yang memiliki dua atau lebih jenis bisnis yang mana implementasi strategi lebih rumit karena setiap unit bisnis dapat memiliki strategi yang berbeda sesuai dengan tujuan masing-masing unit bisnis.

Implementasi strategi menjadi salah satu perhatian para pemegang saham dan investor. Kegagalan proses implementasi strategi dalam perusahaan multi-bisnis menjadikan fungsi manajemen pusat kurang dirasakan sehingga akan dipandang sebuah ketidakefisiensian. Namun sebaliknya, apabila manajemen dapat menyelaraskan strategi perusahaan dengan unit bisnis atau antara unit bisnis dengan unit pendukung, maka akan timbul sinergi yang akan membuat nilai yang diperoleh lebih besar dibanding nilai yang diperoleh apabila setiap unit berdiri sendiri.

Kaplan dan Norton (2006) menjelaskan bahwa pada umumnya, teori strategi memfokuskan pada unit bisnis dengan menitikberatkan pada jenis produk, pelayanan, pelanggan, pasar, teknologi dan kompetensi. Strategi ini menerangkan bagaimana sebuah unit bisnis berniat untuk membuat produk barang/jasa yang memiliki sebuah keunikan, keunggulan tertentu yang disebut *customer value proposition*. Jika *value proposition* cukup

menarik, pelanggan akan melakukan serangkaian pembelian yang akan menciptakan nilai untuk unit bisnis. Terdapat empat jenis *value proposition* yaitu:

- ***Best Total Cost***            Membuat produk/jasa yang konsisten, tepat waktu dan biaya rendah
- ***Product Leader***            Membuat produk/jasa yang terus berkembang melampaui batasan-batasan yang ada
- ***Customer Solution***        Membuat produk/jasa yang dapat dikustomisasi untuk menyelesaikan masalah-masalah yang dimiliki pelanggan
- ***System Platform***        Menciptakan sebuah *platform* yang menjadi standar bagi industri produk barang/jasa

Untuk menjabarkan strategi kedalam strategi yang lebih bersifat operasional, sebuah perusahaan baik di level korporat maupun level unit bisnis membentuk *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* dengan tujuan:

- Meningkatkan konsensus para eksekutif senior terhadap strategi
- Mengkomunikasikan strategi kepada para pekerja sehingga para pekerja tersebut dapat membantu organisasi dalam rangka implementasi strategi
- Mengalokasikan semua sumber daya sesuai dengan strategi
- Memonitor dan mengarahkan kinerja strategi

Keempat aktivitas tersebut menjadikan perusahaan dapat menciptakan nilai dari hubungan dengan pelanggannya.

Perusahaan-perusahaan yang ada saat ini biasanya terdiri dari beberapa unit bisnis dan unit-unit pendukung (*shared-service units*). Bagi sebuah perusahaan, untuk menambah nilai dari kumpulan unit-unit bisnis dan unit-unit pendukung, harus menyelaraskan unit-unit tersebut untuk menciptakan sebuah sinergi. Ketika sebuah perusahaan sudah dapat menyelaraskan aktivitas dari semua unit bisnis dan pendukung, perusahaan menciptakan

sumber nilai tambahan yang disebut *enterprise-derived value*. Maka, strategi perusahaan menciptakan nilai yang lebih besar dari yang bisa dicapai apabila unit-unit tersebut beroperasi secara sendiri-sendiri.

Sinergi hanya akan tercipta apabila terdapat peran aktif dari level korporat untuk mengidentifikasi dan mengkoordinasi kesempatan untuk mengintegrasikan perilaku-perilaku setiap unit bisnisnya yang terdesentralisasi. Jika korporat tidak dapat menciptakan sinergi, maka investor dapat mempertanyakan alasan unit-unit bisnis yang berlainan disatukan dalam sebuah perusahaan.

Strategi korporat menjelaskan bagaimana sebuah perusahaan dapat menciptakan nilai lebih dibanding apa yang dicapai oleh unit-unit bisnis yang beroperasi secara otonom. Tujuan atau sasaran yang ingin dicapai dalam rangka mendapatkan *enterprise-derived value* disebut *enterprise value proposition*. Untuk mengkomunikasikan dan memfasilitasi peran korporat untuk mengimplementasikan strateginya, sebuah perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Strategy Map*. (Kaplan dan Norton, 2006)

### **2.5.2. Enterprise Value Proposition**

Kerangka 4-perspektif yang digunakan digunakan untuk membentuk *Enterprise Balanced Scorecard* tingkat korporat. Korporat tidak memiliki pelanggan dan juga tidak menghasilkan produk ataupun jasa, namun harus dapat menyelaraskan kegiatan-kegiatan yang menciptakan nilai dari unit-unit bisnisnya jauh melebihi apa yang dapat diperoleh apabila beroperasi secara independen. Dengan demikian, *Enterprise Balanced Scorecard* memiliki perspektif yaitu sinergi keuangan, sinergi pelanggan, sinergi proses internal serta sinergi belajar dan tumbuh.

Sinergi keuangan bertujuan untuk meningkatkan nilai pemegang saham dari unit-unit bisnis. Hal ini berkaitan dengan masalah seputar keuangan perusahaan seperti sumber

pendanaan, jenis investasi, bagaimana cara menyeimbangkan risiko, dan bagaimana menciptakan “*an investor brand*”. Perusahaan menciptakan nilai dengan cara manajemen modal internal (*internal capital management*) yaitu mengalokasikan modalnya di semua unit bisnis yang dimiliki sehingga perusahaan akan menciptakan efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi dalam penggunaan modal dibandingkan apabila setiap unit bisnis berdiri sendiri dengan modal masing-masing, disamping pengalokasian sumber daya serta pengaturan proses yang lebih baik. Cara lain adalah merek korporat (*corporate brand*) yaitu dengan mengintegrasikan beberapa jenis bisnis yang berbeda kedalam sebuah merek tunggal dengan mempromosikan nilai atau tema yang sama.

Sinergi pelanggan bertujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan secara keseluruhan. Hubungan dengan pelanggan yang telah terbina dengan baik memiliki potensi untuk terjadinya transaksi pembelian produk yang berulang atau bahkan perluasan ke produk lainnya. Hal ini bisa terjadi apabila sebuah unit bisnis yang telah mempunyai hubungan dengan pelanggan, unit bisnis tersebut tidak dapat memenuhi semua kebutuhan pelanggan tersebut karena keterbatasan ragam jenis produk. Maka unit bisnis lain dalam perusahaan yang sama dapat membina hubungan dengan pelanggan yang sama dalam hal penyediaan produk tersebut. Perusahaan akhirnya dapat membawa produk-produk yang dihasilkan semua unit bisnisnya sehingga terjadi penjualan silang (*cross-selling*) yang akan meningkatkan pendapatan tiap pelanggan. Hal lain yang dapat menimbulkan sinergi dari segi pelanggan adalah *common value proposition* yaitu dengan menciptakan sebuah standar terutama di perusahaan yang memiliki banyak outlet yang sejenis. Standarisasi yang diterapkan di semua outlet akan memperkuat dan meningkatkan nilai merek perusahaan tersebut.

Sinergi proses internal bertujuan untuk mencapai skala ekonomis (*economies of scale*) atau *value-chain integration* yang akan meningkatkan keunggulan berkompetisi dan



nilai pemegang saham. Setiap perusahaan yang memiliki lebih dari satu unit bisnis dapat menciptakan skala ekonomis dengan cara melakukan *sharing* pada bagian proses yang identik yang dilakukan di setiap unit bisnis. *Sharing* tersebut juga dapat dilakukan pada sistem, fasilitas produksi, bahkan orang. Sedangkan *value-chain integration* dapat diciptakan dengan mengintegrasikan bagian-bagian proses yang hampir sama dalam sebuah rangkaian proses.

Sinergi belajar dan tumbuh bertujuan untuk mendayagunakan aktiva tak berwujud (orang, sistem, teknologi, budaya) supaya dapat dipakai bersama-sama diantara unit-unit bisnis yang ada. Aktiva tak berwujud merupakan sebuah kekuatan dalam menjalankan strategi bisnis, yang apabila dikelola dengan baik akan menciptakan sinergi dan mempertahankan keunggulan berkompetisi. (Kaplan dan Norton, 2006)

### 2.5.3. Proses *Alignment*

*Alignment* untuk menghasilkan *enterprise-derived value* dimulai dengan pembentukan *enterprise value proposition* yang akan menciptakan sinergi diantara unit-unit operasi, unit-unit pendukung dan partner eksternal. *Enterprise Strategy Map* dan *enterprise Balanced Scorecard* membuat skala prioritas dan mengkomunikasikannya ke seluruh unit bisnis. Proses ini mencakup *alignment* antara korporat dengan unit bisnis, antar unit bisnis, dan antara perusahaan dengan partner luar. (Kaplan dan Norton, 2006)

Gambar 2-2 memperlihatkan proses pembuatan *enterprise Scorecard*.

#### 2.5.3.1. Menyelaraskan Korporat dengan Unit Bisnis

Setelah korporat menetapkan strategi dan *value proposition*, setiap unit bisnis dan unit pendukung membuat masing-masing rencana jangka panjang dan *scorecard* yang harus konsisten dengan *enterprise scorecard*. Unit bisnis harus memberikan kontribusi

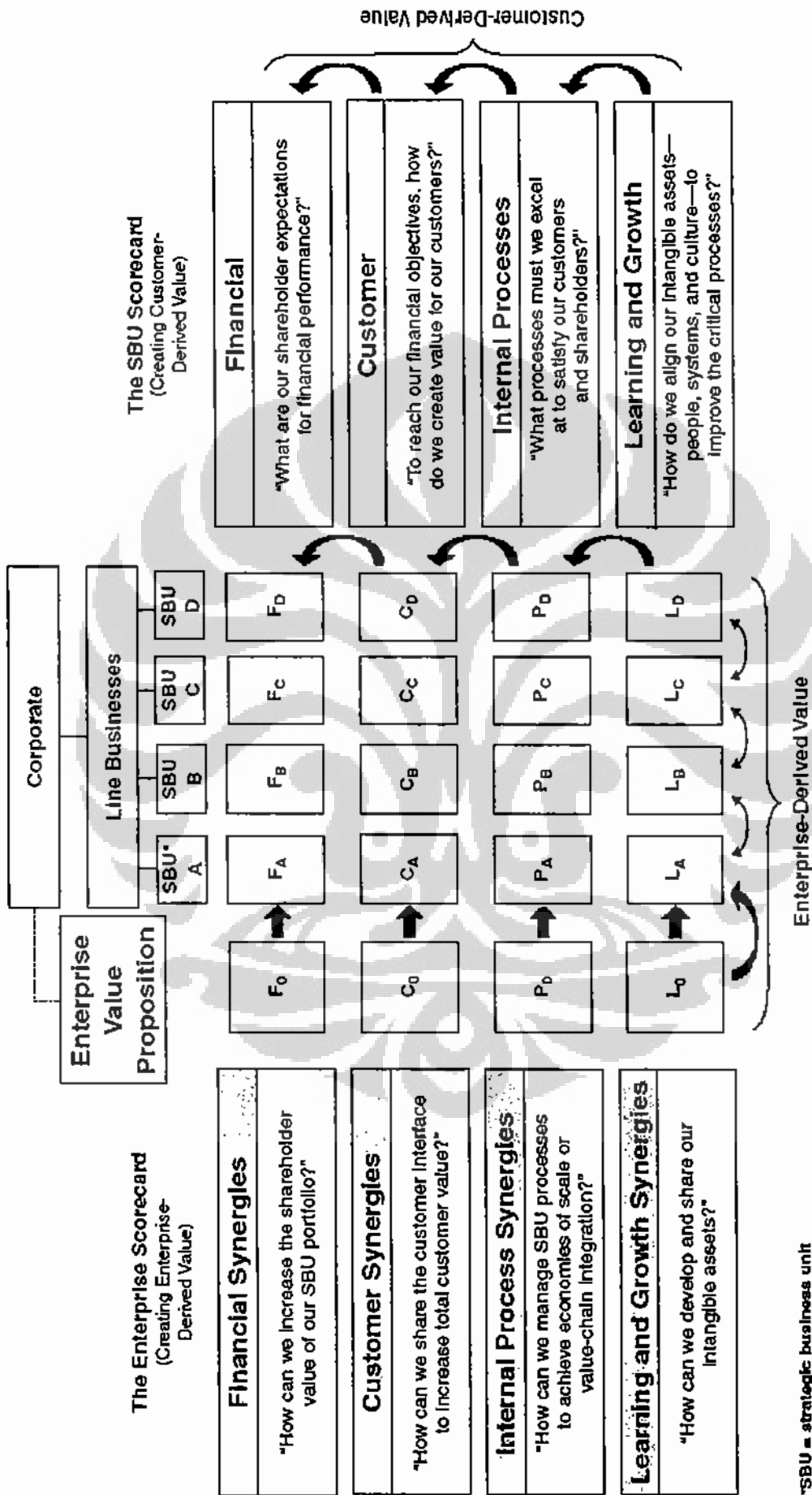
terbentuknya sinergi perusahaan, pelayanan terhadap pelanggan korporat dan koordinasi dengan unit lainnya. *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* unit bisnis harus merefleksikan baik kepentingan unit itu sendiri maupun korporat. (Kaplan dan Norton, 2006)

### 2.5.3.2. Menyelaraskan Unit Bisnis dengan Unit Pendukung

Perusahaan harus menciptakan sinergi dengan menyelaraskan unit-unit pendukung seperti Sumber Daya Manusia, Teknologi Informasi, Keuangan dan Perencanaan dengan cara membuat rencana jangka panjang dan *Balanced Scorecard* untuk mendukung strategi unit bisnis dan perusahaan. Supaya efektif, unit-unit pendukung tersebut harus mengerti strategi perusahaan dan harus menyelaraskan aktivitasnya dengan strategi tersebut.

Biasanya banyak perusahaan menjadikan unit-unit pendukungnya sebagai pusat biaya (*expense center*), yang mana menyulitkan unit tersebut dalam menyelaraskan aktivitasnya untuk melayani pelanggannya yang dalam hal ini adalah unit bisnis dan korporat. Pembentukan *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* untuk unit-unit pendukung membuat perusahaan memperoleh peningkatan nilai perusahaan melalui *alignment* antara tujuan unit pendukung dengan tujuan unit bisnis. Unit-unit pendukung akhirnya menjadi *partner strategis* ketimbang sebagai pusat biaya. (Kaplan dan Norton, 2006)

Gambar 2-2 Pembuatan Enterprise Scorecard



Sumber : Kaplan dan Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, 2006, hal. 8

### 2.5.3.3. Menyelaraskan Organisasi Eksternal

Selain *alignment* di antara unit bisnis dan unit pendukung, perusahaan juga harus membuat *alignment* dengan dewan direksi/komisaris dan partner eksternal seperti pelanggan dan pemasok. Dewan direksi dan komisaris menggunakan *enterprise Balanced Scorecard* untuk meningkatkan pengelolaan perusahaan dan membentuk sebuah jalur komunikasi dengan pemegang saham. Sedangkan dengan pihak eksternal, *alignment* dapat membantu para manager unit bisnis untuk saling bekerja sama dalam membangun hubungan bisnis dengan pihak luar. Hal ini dapat mengurangi biaya transaksi atau menghilangkan perbedaan kepentingan antara unit bisnis tersebut. (Kaplan dan Norton, 2006)

### 2.5.4. Pengukuran Proses *Alignment*

*Alignment* adalah salah satu proses dalam manajemen yang harus dilakukan dengan benar. Untuk menciptakan sebuah sinergi, dibutuhkan lebih dari hanya sebuah konsep dan sebuah strategi. *Enterprise value proposition* menerangkan strategi untuk menciptakan sebuah nilai melalui *alignment* namun tidak menerangkan bagaimana cara untuk mencapainya. Strategi *alignment* harus dikomplemen dengan sebuah proses *alignment* yang merupakan bagian dari perencanaan bisnis perusahaan. Apabila terjadi perubahan rencana bisnis perusahaan, maka harus dilakukan penyelarasan ulang organisasi. Proses *alignment* dimulai dari puncak manajemen dan direalisasikan pada tingkat unit bisnis.

Pada proses *alignment*, terdapat 8 titik pengecekan yang menjadi indikator keberhasilan yaitu:

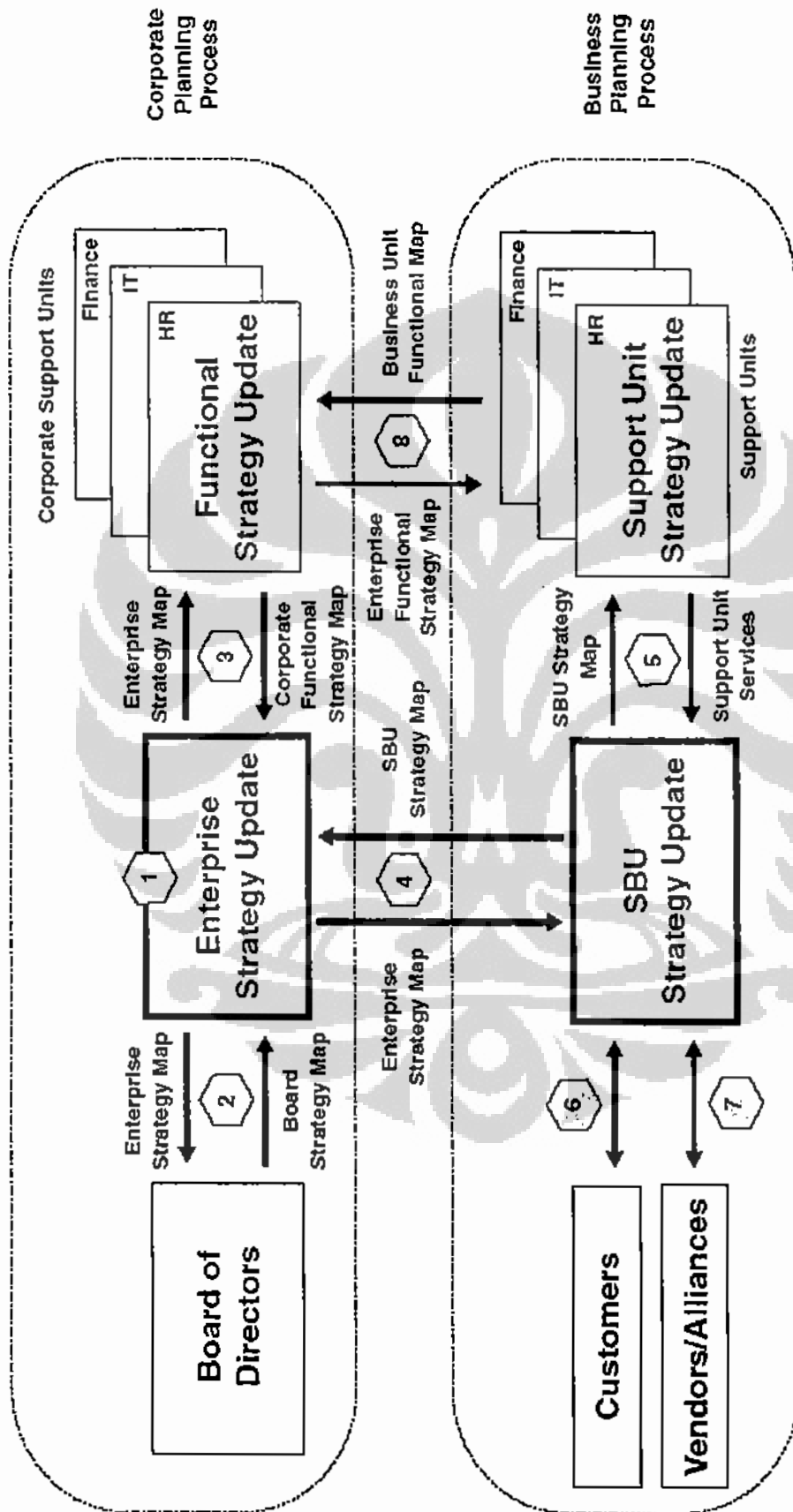
- *Enterprise value proposition*: Korporat menyusun panduan-panduan strategi untuk membuat strategi di tingkat organisasi dibawahnya.

- *Alignment* di jajaran manajemen dan pemegang saham: Dewan Komisaris memeriksa, menyetujui dan memonitor strategi perusahaan.
- Korporat dengan unit pendukung korporat: Strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam kebijakan perusahaan yang akan dilaksanakan oleh unit-unit pendukung.
- Korporat dengan unit bisnis: Prioritas strategi kantor pusat dikaskade ke dalam strategi unit-unit bisnis.
- Unit bisnis dengan unit pendukung: Prioritas strategi unit-unit bisnis diikutsertakan ke dalam strategi unit-unit pendukung.
- Unit bisnis dengan pelanggan: Prioritas *customer value proposition* dikomunikasikan ke pelanggan yang ditargetkan.
- Unit bisnis dengan partner luar: Strategi unit bisnis harus mencerminkan prioritas bagi pemasok dan partner kerja.
- Unit pendukung: Strategi unit-unit pendukung harus mencerminkan prioritas unit pendukung korporat.

Dengan menggunakan 8 titik pengecekan tersebut, sebuah organisasi dapat mengukur dan mengelola tingkat keberhasilan *alignment* yang berarti sinergi dalam sebuah perusahaan. Perusahaan juga harus menyelaraskan pegawai dan proses manajemen dengan strategi. Meskipun organisasi memiliki strategi yang terintegrasi, hasilnya akan kurang apabila pegawainya tidak menyadari strategi tersebut dan tidak termotivasi untuk membantu implementasinya dalam organisasi mereka. Perusahaan harus memiliki kebijakan aktif untuk mengkomunikasikan, mendidik, memotivasi dan menyelaraskan pegawai dengan strategi. (Kaplan dan Norton, 2006)

Gambar 2-3 memperlihatkan proses *Alignment* dan 8 titik pengecekan.

Gambar 2-3 Proses Alignment



Sumber : Kaplan dan Norton, *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, 2006, hal. 12

## BAB III

### TINJAUAN PERUSAHAAN

#### 3.1. Sejarah Perusahaan

PT. Exspan Petrogas Intranusa (selanjutnya disingkat EPI) didirikan pada 7 Oktober 1997 sebagai salah satu anak perusahaan PT. Medco Energi Internasional Tbk (selanjutnya disingkat MedcoEnergi) yang bergerak dalam bidang jasa di industri pengeboran migas (minyak dan gas bumi). Pada saat itu, MedcoEnergi yang dimiliki oleh pengusaha nasional Arifin Panigoro telah memiliki beberapa anak perusahaan lain yaitu PT. Meta Epsi Antareja yang bergerak dalam jasa penyediaan menara pengeboran darat (*onshore drilling rig*), PT. Apexindo Pratama Duta yang bergerak dalam jasa penyediaan menara pengeboran lepas pantai (*offshore drilling rig*), PT. Exspan Nusantara yang bergerak dalam bidang eksplorasi dan produksi migas, serta Medco Methanol Bunyu sebagai produsen metanol.

Pendirian EPI dimaksudkan untuk membantu PT. Exspan Nusantara, yang notabene sebagai *sister company*, dalam menurunkan biaya operasinya sejalan dengan visi MedcoEnergi saat itu yaitu sebagai perusahaan nasional produsen migas dengan biaya operasi rendah. Manajemen MedcoEnergi berpandangan bahwa keberadaan EPI akan membawa dua keuntungan yaitu rendahnya biaya operasi PT. Exspan Nusantara dan kepemilikan aktiva.

Pada awal berdirinya, EPI menyewakan alat-alat berat sebagai unit bisnis pertamanya. Alat-alat berat tersebut disewakan ke PT. Exspan Nusantara dengan harga yang sangat kompetitif sejalan dengan misi awalnya. Kemudian pada tahun 1999 EPI menambah unit bisnis keduanya dengan membentuk unit *Well Logging*. Unit bisnis ini

semula adalah sebuah departemen di PT. Exspan Nusantara, namun dengan pertimbangan bagi perkembangan bisnis maka dialihkan menjadi bagian dari EPI. Selanjutnya pada tahun 2001, bisnis EPI bertambah lagi dengan dimilikinya menara pemeliharaan sumur (*WOWS rig*) pertama. Bidang bisnis EPI kemudian berkembang dengan menambah unit bisnis keempatnya yaitu penyediaan tenaga kerja yang mulai dilakoni sejak tahun 2005. Berbeda dengan ketiga unit bisnis sebelumnya yang pengoperasiannya dikendalikan langsung oleh EPI, beberapa anak perusahaan dibentuk untuk menjalankan unit bisnis penyediaan tenaga kerja.

### 3.2. Bidang Usaha

Sebagai perusahaan penyedia jasa-jasa di industri migas, saat ini EPI bergerak dalam empat bidang usaha yaitu:

- *Well Logging Service* (Perekaman data sumur bor)
- *WOWS Rig Service* (Menara pemeliharaan sumur)
- *Heavy Equipment Rental* (Penyewaan alat-alat berat)
- Penyediaan Tenaga Kerja

#### 3.2.1. *Well Logging Services*

*Well logging* adalah sebuah kegiatan pengambilan data-data sumur bor yang digunakan untuk mengetahui keberadaan cadangan migas di dalam perut bumi. Di Indonesia, saat ini tercatat hanya ada lima perusahaan yang bergerak dalam bidang *well logging service* yaitu PT. Schlumberger Geophysics Nusantara, PT. Halliburton Indonesia, PT. Baker Atlas Indonesia, PT. Elnusa Drilling Service (salah satu anak perusahaan PT. Pertamina) dan EPI. Nilai pasar di Indonesia pada tahun 2006 sebesar US\$ 125 juta dan diperkirakan akan meningkat menjadi US\$ 132.5 juta pada tahun 2007. Peningkatan



tersebut dipicu oleh semakin meningkatnya kegiatan pencarian cadangan migas bumi seiring menurunnya produksi migas Indonesia yang menempatkan Indonesia sebagai importir murni. Schlumberger merupakan pemegang *market share* di Indonesia dengan menguasai lebih dari 59%, disusul Halliburton dengan 18%, Elnusa dengan 13%, Baker Atlas 9% dan EPI sendiri hanya 1%.

Sedikitnya perusahaan yang bergerak dalam bidang ini terutama karena sarat akan teknologi tinggi yang berdampak besarnya nilai investasi yang harus ditanam. Satu unit *well logging* dengan peralatan standar berkisar antara US\$ 2.5 juta hingga US\$ 5 juta. Apabila dilengkapi dengan peralatan khusus, maka nilai tersebut melonjak menjadi US\$ 10 juta bahkan lebih.

Pelanggan jasa *well logging* adalah perusahaan-perusahaan migas yang melakukan kegiatan pengeboran sumur-sumur baru atau pemeliharaan sumur-sumur lama. Tercatat beberapa perusahaan migas besar yang saat ini beroperasi di Indonesia yaitu Chevron (dahulu Caltex), ConocoPhillips, Unocal, Total Indonesia, BP, Pertamina EP dan Medco E&P Indonesia. Di samping itu, terdapat pula perusahaan-perusahaan kecil dan menengah yang melakukan kerja sama operasi (KSO) dengan Pertamina EP.

### **3.2.2. Wows Rig Services**

*Wows rig* berupa menara yang digunakan untuk kegiatan pemeliharaan sumur-sumur migas yang sedang berproduksi atau reaktivasi sumur-sumur migas yang sudah tua. Jenis menara ini lebih kecil dibanding menara pengeboran darat (*onshore drilling rig*). Pada tahun 2006, aktifitas pengeboran sumur baru dan pemeliharaan sumur produksi di Indonesia menggunakan 108 *rig* yang terdiri dari 87 *onshore drilling/Wows rig* dan 21 *offshore drilling rig*. Jumlah ini diperkirakan akan meningkat pada tahun 2007 seiring meningkatnya aktivitas pengeboran di Indonesia.

*Rig* adalah alat utama dalam kegiatan pengeboran dan pemeliharaan sumur migas. Harga sebuah *rig* bervariasi mulai dari US\$ 5 juta hingga US\$ 50-an juta (umumnya *offshore rig*). Mahalnya harga sebuah *rig* menjadikan bidang ini sulit untuk dimasuki pelaku bisnis baru. Selain itu, proses pembuatan sebuah *rig* relatif lama sehingga kerap terjadi kekosongan suplai akibat ketidaktersediaan *rig* disaat permintaan meningkat.

Seperti halnya *well logging*, Pelanggan jasa *rig* adalah perusahaan-perusahaan migas yang melakukan kegiatan pengeboran sumur-sumur baru dan pemeliharaan sumur-sumur lama. Chevron, Pertamina EP, Medco E&P Indonesia dan perusahaan-perusahaan KSO yang beroperasi di daratan banyak menggunakan *onshore drilling rig* maupun *WOWS rig*. Sedangkan ConocoPhillips, Unocal, Total Indonesia, dan BP yang beroperasi di lepas pantai banyak menggunakan *offshore drilling rig*.

### 3.2.3. *Heavy Equipment Rental*

Kegiatan eksplorasi dan produksi migas membutuhkan peralatan pendukung yang beragam jenisnya. Salah satu jenis peralatan pendukung yang diperlukan adalah peralatan berat (*heavy equipment*) berupa *oilfield truck*, *dozer*, *excavator*, *loader*, *vibrator*, dan sebagainya. Peralatan-peralatan tersebut digunakan untuk pembukaan lokasi pengeboran baru, pembuatan akses jalan menuju lokasi pengeboran, pembuatan infrastruktur seperti jembatan hingga angkutan material pengeboran dan logistik bagi pekerja pengeboran.

Berbeda dengan dua industri sebelumnya, industri penyewaan alat-alat berat tidak terlalu mahal. Di samping itu, ketersediaannya banyak seiring meningkatnya kegiatan industri otomotif. Keadaan tersebut membuat pelaku di bidang ini relatif banyak dan bersaing dalam lingkungan yang kompetitif.

Pelanggan jasa *heavy equipment* tidak hanya terbatas pada industri migas melainkan pada industri pertambangan bahkan konstruksi. Dengan demikian, pasar *heavy equipment* lebih besar dan terbuka dibandingkan dengan pasar *well logging* ataupun *rig*.

#### **3.2.4. Penyediaan Tenaga Kerja**

Penyediaan tenaga kerja dari pihak ketiga atau *outsourcing* menjadi praktek umum hampir di semua perusahaan-perusahaan besar. Hal ini didasarkan atas keinginan perusahaan-perusahaan tersebut untuk menyederhanakan sistem kepegawaian terutama terutama pada tingkat rendah. Kondisi tersebut menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan penyedia tenaga kerja berdiri dengan beragam jenis tenaga kerja yang ditawarkan mulai dari profesional, tenaga keamanan, hingga pekerja tingkat rendah.

### **3.3. Misi, Visi, Tata nilai dan Strategi Perusahaan**

#### **3.3.1. Misi Perusahaan**

Misi EPI tertuang dalam pernyataan misi perusahaan yaitu “Menyediakan jasa manajerial, teknik, profesional dan jasa lainnya dalam usaha mendukung kegiatan operasional pelanggan yang efektif dan efisien”.

#### **3.3.2. Tata nilai Perusahaan**

Tata nilai yang menjadi pegangan dalam perusahaan adalah:

- Profesional
- Etik
- Terbuka
- Inovasi

### 3.3.3. Visi Perusahaan

Visi EPI adalah “Menjadi perusahaan jasa pilihan di industri migas”.

### 3.3.4. Strategi Perusahaan

Untuk mencapai misi dan visi tersebut, perusahaan membuat strategi bisnis yang dituangkan dalam sebuah rencana bisnis 5-tahun (*5-year business plan*). Rencana bisnis tersebut dikaji ulang setiap tahunnya dalam rapat tahunan yang diselenggarakan oleh perusahaan induk. Strategi bisnis tersebut antara lain:

- Menghasilkan produk jasa yang efektif dengan harga kompetitif.
- Memberikan layanan jasa yang cepat kepada pelanggan.
- Membantu pelanggan untuk mencari solusi terbaik.
- Melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan sejenis.

### 3.4. Organisasi Perusahaan

Organisasi perusahaan EPI terdiri dari manajemen puncak, beberapa divisi unit bisnis, beberapa departemen pendukung, serta beberapa anak perusahaan. Manajemen puncak terdiri dari:

- Dewan Komisaris (*Board of Commisionner* disingkat BOC)
- Dewan Direksi (*Board of Directors* disingkat BOD)
- *Vice President/General Manager* disingkat VP/GM sebagai pimpinan harian.

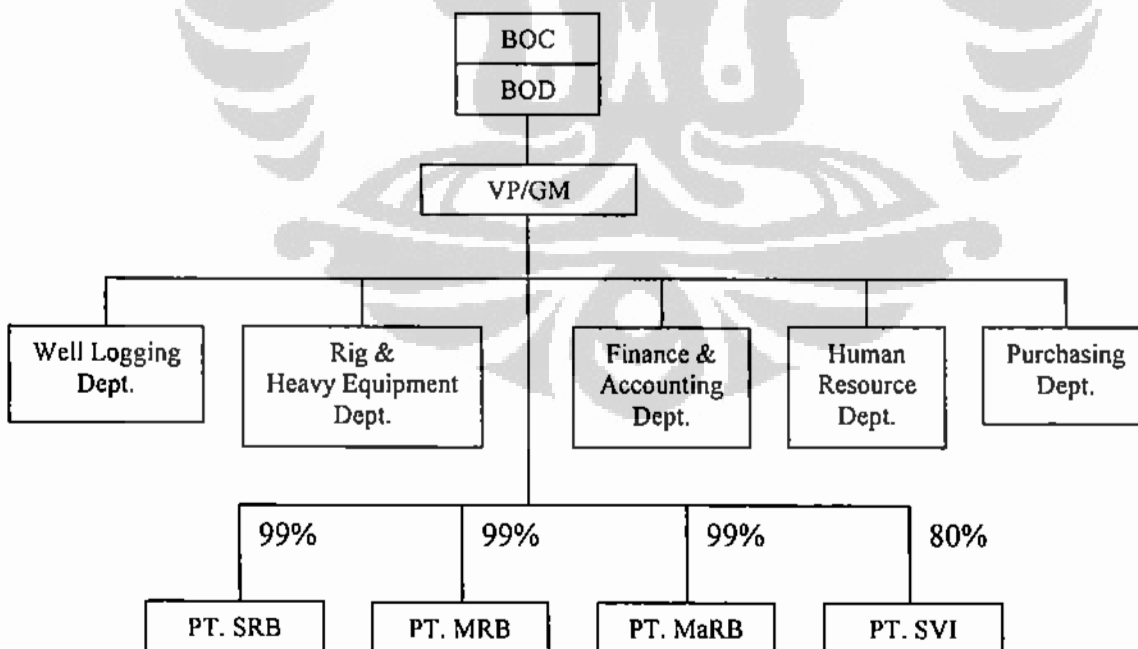
EPI memiliki dua divisi unit bisnis yaitu Departemen *Well Logging* dan Departemen *Rig & Heavy Equipment* yang masing-masing dikepalai oleh seorang manager. Selain kedua divisi unit bisnis, EPI dilengkapi dengan tiga departemen pendukung yaitu Departemen *Finance & Accounting*, Departemen *Human Resource*, dan Departemen *Purchasing* yang masing-masing dikepalai oleh seorang kepala departemen.

Selain memiliki unit bisnis internal, EPI juga memiliki beberapa anak perusahaan untuk menjalankan unit bisnis yang berbeda yaitu:

- PT. Satria Raksa Buminusa (SRB) yang bergerak dalam penyediaan jasa tenaga kerja untuk pengamanan dengan daerah operasional Jawa.
- PT. Musi Raksa Buminusa (MUB) yang bergerak dalam penyediaan tenaga kerja untuk pengamanan dengan daerah operasional Sumatera.
- PT. Mahakam Raksa Buminusa (MaRB) yang bergerak dalam penyediaan tenaga kerja untuk pengamanan dengan daerah operasional Kalimantan.
- PT. Sistem Vibro Indonesia (SVI) yang bergerak dalam pengembangan teknologi baru untuk menunjang kegiatan eksplorasi dan produksi migas.

Bagan organisasi EPI sederhana dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 3-1 Bagan Organisasi PT. Exspan Petrogas Intranusa**



Sumber: Memo Internal BOD EPI

### 3.4.1. Departemen *Well Logging*

Unit bisnis *Well Logging* saat ini memiliki sembilan unit peralatan yang tersebar di daerah Sumatera Selatan dan Kalimantan Timur. Cikal bakal unit bisnis ini berawal pada tahun 1994 yang ditandai dengan pembentukan sebuah Departemen *Well Logging* di PT. Exspan Nusantara (PTEN). Kegiatan *well logging* yang semula dikerjakan oleh Schlumberger dan perusahaan lainnya akhirnya dapat dikerjakan sendiri oleh PTEN lewat departemen baru tersebut dengan biaya yang jauh lebih murah. Dengan memiliki peralatan *well logging* sendiri, PTEN dapat menekan biaya eksplorasi yang menjadikannya sebagai perusahaan migas dengan biaya operasi paling rendah saat itu.

Menjelang tahun 1999, Manajemen MEI melihat sebuah peluang untuk mengembangkan Departemen *Well Logging* PTEN menjadi lebih besar dan dapat menjual jasanya ke perusahaan migas lainnya. Maka, pada pertengahan tahun 1999 Departemen *Well Logging* PTEN resmi menjadi bagian EPI yang pada saat bersamaan sedang dikembangkan menjadi perusahaan jasa di bidang migas. Sebagai unit bisnis perusahaan jasa independen, unit *Well Logging* dapat menjual jasanya ke perusahaan-perusahaan migas selain PTEN. Sebagai pendatang baru, EPI menerapkan strategi harga rendah dengan kualitas sesuai standar minimum. Hingga akhir tahun 2006, sekitar lima perusahaan migas tercatat sebagai pengguna jasa *Well Logging* EPI. Keberhasilan dalam menjual jasanya merupakan hasil usaha yang patut dibanggakan mengingat pengalaman unit ini baru sekitar tujuh tahun, sangat muda apabila dibandingkan dengan Schlumberger yang telah ada di Indonesia sejak tahun 1950-an atau Halliburton dan Baker Atlas yang mulai beroperasi di Indonesia sejak tahun 1980-an. Sedangkan Elnusa, yang merupakan salah satu anak perusahaan Pertamina, sangat didukung oleh perusahaan induknya.

Pada tahun 2006, unit bisnis ini membukukan penjualan sebesar Rp 53.4 milyar. Ini berarti terjadi peningkatan sebesar 45% apabila dibandingkan dengan penjualan pada tahun 2005 yang hanya mencatat Rp 36.7 milyar meskipun masih lebih rendah dibanding penjualan pada tahun 2002 sebesar Rp 68.9 milyar. Tahun 2004 merupakan periode dimana penjualan pada titik terendah yaitu sebesar Rp 24.5 milyar yang diakibatkan menurunnya jumlah kontrak kerja yang diperoleh saat itu.

Manajemen EPI terus mengembangkan unit bisnis ini supaya dapat meraih pendapatan dan *market share* yang lebih besar dengan menambah unit-unit baru. Penambahan unit yang direncanakan setiap tahun diharapkan dapat meningkatkan nilai penjualan dari kontrak-kontrak baru.

#### **3.4.2. Departemen *Rig & Heavy Equipment***

Departemen *Rig & Heavy Equipment* membawahi dua unit bisnis yaitu *WOWS rig service* dan *heavy equipment rental*. Penggabungan tersebut lebih dari usaha efisiensi dalam hal organisasi. Unit bisnis *WOWS rig service* saat ini dilengkapi dengan dua *WOWS rig* yang masing-masing berkapasitas 350 HP dan 600 HP. Seperti halnya unit-unit *well logging*, kedua *rig* tersebut saat ini disewakan kepada PTEN.

Penjualan unit bisnis *WOWS rig service* relatif stabil dalam lima tahun terakhir. Pada tahun 2006 penjualan sebesar Rp 6.3 milyar turun 8% dari penjualan tahun 2005 sebesar Rp 6.9 milyar. Penurunan tersebut semata-mata diakibatkan menguatnya nilai tukar Rupiah terhadap US Dollar karena kontrak yang dimiliki dalam US Dollar.

Dengan terbukanya peluang untuk mendapatkan pendapatan yang lebih besar, maka unit ini merencanakan pembelian satu *rig* yang akan mulai dioperasikan pada pertengahan tahun 2008. Penambahan peralatan tersebut diharapkan akan meningkatkan pendapatan sebesar 50%.

Unit bisnis *Heavy Equipment Rental* yang merupakan unit bisnis pertama yang dimiliki EPI saat ini mengalami masa-masa suram. Unit bisnis ini memiliki hampir 90 aktiva yang beragam jenis mulai dari peralatan konstruksi (seperti *excavator*, *dozer*, *grader*, *loader* dan *roller*), alat transportasi baik untuk angkutan penumpang maupun angkutan barang, dan unit pembangkit listrik berbahan bakar diesel.

Terdapat 30 peralatan konstruksi yang umumnya masih dapat menghasilkan pendapatan. Umur rata-rata peralatan tersebut sudah lebih dari lima tahun sehingga harga jualnya rendah namun membutuhkan biaya pemeliharaan yang cukup tinggi. Dengan demikian, peralatan konstruksi menyumbang keuntungan operasi yang relatif kecil. Alat transportasi yang dimiliki EPI terdiri dari lebih dari 30 kendaraan angkutan penumpang dan sekitar 10 kendaraan angkutan barang. Saat ini, ketigapuluh kendaraan angkutan penumpang berstatus tidak terpakai karena tidak ada pelanggan yang menyewa. Dengan demikian perusahaan tidak mendapatkan pendapatan sepeserpun namun tetap harus mengeluarkan biaya perawatan yang cukup tinggi. Sementara kendaraan angkutan barang disewakan dengan harga yang sangat murah yang hanya cukup untuk menutup biaya perawatan saja. Kondisi ini menyebabkan alat transportasi menyumbang kerugian bagi perusahaan. Unit pembangkit listrik yang dimiliki EPI berjumlah 14 unit. Hampir semua unit masih dalam status disewakan dan mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Dari ketiga jenis asset tersebut, unit bisnis *Heavy Equipment Rental* mengalami penurunan pendapatan dari tahun ke tahun sedangkan biaya operasi mengalami kenaikan karena usia peralatan yang sudah cukup tua sehingga membutuhkan lebih banyak perawatan. Suatu keputusan yang sangat sulit bagi Manajemen EPI apakah akan menutup unit bisnis ini.



### **3.4.3. Departemen *Finance & Accounting***

Departemen *Finance & Accounting* (F&A) bertugas untuk mengelola keuangan perusahaan. Fungsi departemen ini adalah sebagai unit pendukung tingkat korporat maupun unit pendukung bagi unit-unit bisnis. Dengan memiliki fungsi ganda, unit ini memiliki sasaran strategis yang selain mendukung strategi korporat namun juga mendukung strategi unit-unit bisnis.

### **3.4.4. Departemen *Human Resource***

Departemen *Human Resource* (HR) adalah departemen yang mengurus hal-hal yang berkaitan dengan kepegawaian, organisasi perusahaan dan hubungan dengan badan-badan regulasi. Seperti halnya Departemen F&A, Departemen HR juga memiliki fungsi ganda yaitu sebagai unit pendukung tingkat korporat dan unit pendukung unit-unit bisnis.

### **3.4.5. Departemen *Purchasing***

Departemen *Purchasing* adalah departemen yang berfungsi untuk mendukung kegiatan unit-unit bisnis dalam menjamin ketersediaan material dan jasa. Peran tersebut menjadi sangat vital karena akan sangat berhubungan dengan kelancaran operasional unit-unit bisnis.

## **3.5. Sistem Pengukuran Kinerja**

Sistem pengukuran kinerja yang saat ini dipakai di EPI adalah *Key Performance Indicator* (KPI). KPI terbagi atas delapan sasaran strategis yang telah ditentukan oleh perusahaan induk. Kedelapan sasaran strategis tersebut adalah:

- *Common Policies and Guidelines*
- *Strengthen Human Capital*

- *Develop Growth Policy*
- *Cultivate Corporate Culture*
- *Productivity & Competitiveness*
- *Best Practice*
- *Cope with Business Uncertainties*
- *Enhance Corporate Image and External Network*

Perusahaan menetapkan target untuk masing-masing divisi dan departemen yang menjadi indikator sejauh mana kinerja yang telah dicapai. Monitoring hasil pencapaian target KPI seluruh divisi dan departemen dilaporkan kepada manajemen dalam rapat triwulan (*quarterly*). Sedangkan hasil pencapaian target KPI EPI keseluruhan dilaporkan pada rapat triwulan yang diadakan oleh perusahaan induk. KPI dievaluasi setiap tahun untuk dikaji ulang dan diperbarui.

Keberhasilan dalam menghasilkan suatu kebijakan dan panduan yang menjadi landasan seluruh proses bisnis yang dijalankan di EPI diukur dengan jumlah kejadian kecelakaan kerja dan jumlah kesalahan prosedur kerja. Setiap tahunnya, EPI selalu mencanangkan program “*zero accident*” yang harus dipatuhi oleh seluruh pekerja. Pedoman pelaksanaan pekerjaan terus diperbarui dan diperbaiki sehingga kemungkinan terjadi kesalahan pengoperasian peralatan dapat diperkecil.

Pada bidang *human capital*, EPI memberikan program-program insentif dan penghargaan yang dapat memotivasi pekerja. *Employee turnover* menjadi salah satu alat ukur keberhasilan EPI dalam meningkatkan unsur *human capital*. Sedangkan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya, EPI mengadakan program training baik secara *in-house* maupun publik.

Peluang bisnis dalam bidang jasa di industri migas masih terbuka lebar. Harga minyak yang semakin tinggi dan dibarengi jumlah permintaan yang semakin besar, mendorong kegiatan pencarian sumber-sumber baru semakin meningkat. EPI yang mendapat dukungan penuh dari MEI sebagai induk perusahaan memiliki kesempatan besar untuk terus tumbuh dengan membuka bisnis-bisnis baru. Untuk itu, penambahan pendapatan menjadi salah satu alat ukur keberhasilan EPI disamping *market share*.

Produktivitas dan daya saing EPI diakui masih rendah dibanding para pesaingnya. Untuk memperbaiki hal tersebut, Manajemen EPI menetapkan alat ukur yang diharapkan dapat meningkatkan produktivitas serta daya saingnya. Waktu tidak produktif (*non-productive time*) dan waktu penyerahan (*delivery time*) adalah ukuran efisiensi waktu yang menjadi perhatian penting bagi pelanggan. Kepuasan pelanggan juga diukur dengan melakukan survey kepuasan pelanggan (*customer satisfaction index*). Kontrol atas biaya operasi dilakukan dengan melakukan budgeting secara berkala. Dan terakhir dan terpenting adalah harga jual yang ditawarkan kepada pelanggan harus lebih kompetitif dibanding pesaing. Hal ini sangat penting karena sistem pembelian jasa di industri migas harus melalui tender terbuka yang diatur oleh peraturan pemerintah.

Salah satu unsur penting dalam menjalankan perusahaan adalah komitmen terhadap keselamatan kerja. Isu ini menjadi sangat penting karena menyangkut nyawa manusia. Kecelakaan kerja tidak jarang menelan korban manusia bahkan belasan atau puluhan. Untuk itu, EPI selalu mengedepankan unsur keselamatan dalam setiap pekerjaan. *Safety awarness* di setiap pegawai selalu dimonitor secara periodik untuk mengukur tingkat pemahaman terhadap masalah keselamatan ini.

Meskipun nilai investasi yang harus dikeluarkan untuk masuk ke dalam pasar industri jasa sangat besar, tidak sedikit investor yang mencoba untuk menjadi pemain baik dengan cara membentuk perusahaan baru, akuisisi atau bahkan merger. Keadaan ini

menjadi sebuah ancaman bagi EPI dalam melanggengkan usahanya. Untuk mengantisipasi hal tersebut, manajemen EPI memutuskan untuk tidak tinggal diam dengan empat unit bisnis yang ada namun terus mencari peluang bisnis lain. Beberapa bisnis jasa lain meskipun masih dalam dunia migas terus dijajaki.

Dengan segala kelebihan dan kekurangannya, EPI terus memperbaiki diri baik proses bisnis, peningkatan sumber daya manusia maupun sistem. Hal tersebut dilakukan dengan harapan akan timbul image positif di mata pelanggan dan calon pelanggan.

Tabel-tabel 3-1 s.d. 3-6 memperlihatkan sasaran strategis beserta KPI untuk mengukur kinerja di manajemen pusat, divisi-divisi unit bisnis dan departemen-departemen pendukung.

**Tabel 3-1 KPI Korporat**

Sasaran Strategis	KPI
<i>Common Policies and Guidelines</i>	- Jumlah kecelekaan kerja - Jumlah kesalahan prosedur kerja
<i>Strengthen Human Capital</i>	- <i>Employee turnover</i> - Jumlah training
<i>Develop Growth Policy</i>	- Penambahan pendapatan - <i>Market share</i>
<i>Cultivate Corporate Culture</i>	- Survey pendapat pegawai
<i>Productivity &amp; Competitiveness</i>	- Waktu tidak produktif - Biaya operasi aktual vs budget - Indeks kepuasan pelanggan - Harga jual vs pesaing - Waktu penyerahan
<i>Best Practice</i>	- <i>Safety awareness survey</i>
<i>Cope with Business Uncertainties</i>	- Bidang bisnis baru
<i>Enhance Corporate Image and External Network</i>	- Pelanggan baru

**Tabel 3-2 KPI Departemen *Well Logging***

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>KPI</b>
<i>Common Policies and Guidelines</i>	- Jumlah kecelakaan kerja - Jumlah kesalahan prosedur kerja
<i>Strengthen Human Capital</i>	- Jumlah training
<i>Develop Growth Policy</i>	- Penambahan pendapatan - <i>Market share</i> - Margin keuntungan
<i>Productivity &amp; Competitiveness</i>	- Waktu tidak produktif - Biaya operasi vs budget - Indeks kepuasan pelanggan - Harga jual vs pesaing - Waktu penyerahan

**Tabel 3-3 KPI Departemen *Rig & Heavy Equipment***

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>KPI</b>
<i>Policies and Guidelines</i>	- Jumlah kecelakaan kerja - Jumlah kesalahan prosedur kerja
<i>Strengthen Human Capital</i>	- Jumlah training
<i>Develop Growth Policy</i>	- Penambahan pendapatan
<i>Productivity &amp; Competitiveness</i>	- Waktu tidak produktif - Biaya operasi vs budget - Harga jual vs pesaing

**Tabel 3-4 KPI Departemen *Finance & Accounting***

<b>Sasaran Strategis</b>	<b>KPI</b>
<i>Policies and Guidelines</i>	- Jumlah kesalahan prosedur kerja - Laporan audit
<i>Strengthen Human Capital</i>	- Jumlah training
<i>Productivity &amp; Competitiveness</i>	- Waktu penyerahan data

**Tabel 3-5 KPI Departemen *Human Resource***

Sasaran Strategis	KPI
<i>Policies and Guidelines</i>	- Jumlah kesalahan prosedur kerja
<i>Strengthen Human Capital</i>	- <i>Employee turnover</i> - Jumlah training
<i>Cultivative Corporate Culture</i>	- Survey pendapat pegawai
<i>Productivity &amp; Competitiveness</i>	- Manajemen SDM

**Tabel 3-6 KPI Departemen *Purchasing***

Sasaran Strategis	KPI
<i>Policies and Guidelines</i>	- Jumlah kesalahan prosedur kerja
<i>Strengthen Human Capital</i>	- Jumlah training
<i>Productivity &amp; Competitiveness</i>	- Waktu pembuatan <i>Purchase Order</i> - Harga beli barang vs budget - Jumlah barang yang cacat - Waktu penyerahan

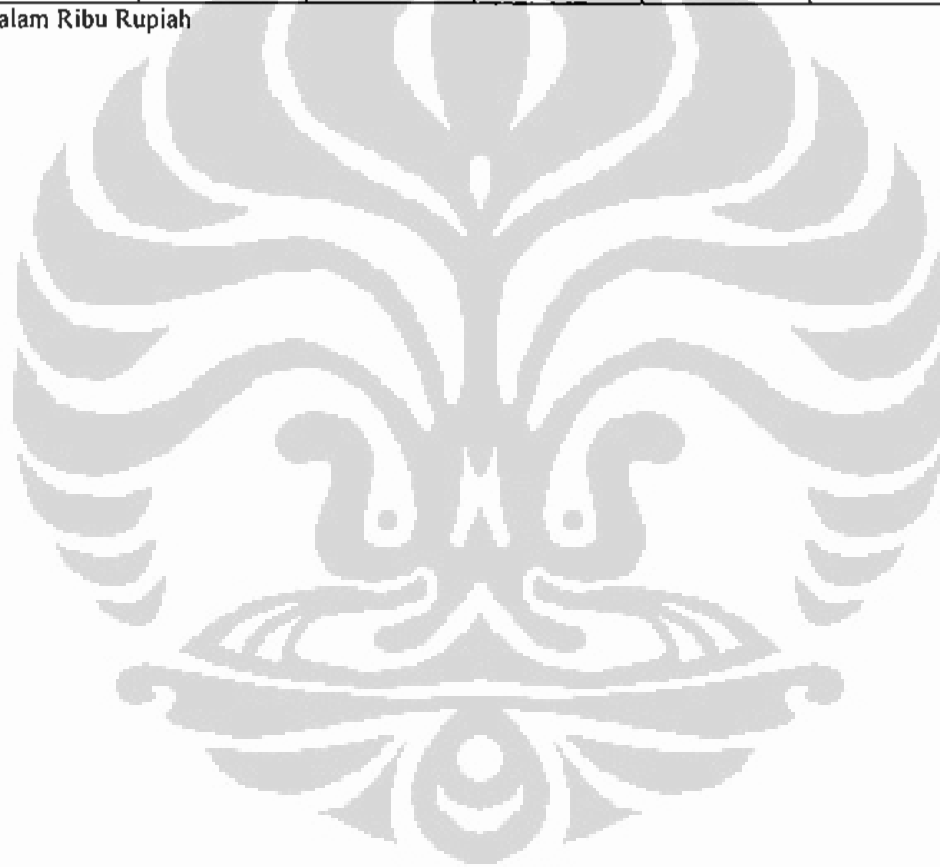
### 3.6 Kinerja Keuangan Perusahaan

Dengan memiliki tiga unit bisnis dan empat anak perusahaan, EPI selalu membukukan keuntungan operasi meskipun selama lima tahun terakhir terus mengalami penurunan yang cukup signifikan. Penurunan keuntungan operasi bukan disebabkan menurunnya pendapatan yang justru terus meningkat, melainkan semakin besarnya biaya operasi terutama di unit bisnis *Heavy Equipment Rental* yang terus mengalami penurunan pendapatan. Hal ini menjadi pekerjaan rumah bagi Manajemen EPI serta semua unit bisnis untuk melakukan efisiensi dengan tujuan menurunkan biaya operasi di masing-masing unit-unit bisnis lainnya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Kinerja keuangan EPI selama 5 tahun terakhir disajikan pada Tabel 3-7.

**Tabel 3-7 Kinerja Keuangan EPI dan Unit-unit Bisnis tahun 2002 s.d. 2006**

Tahun	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Pendapatan</b>					
<i>Well Logging</i>	68,910,178	54,276,976	24,576,475	36,784,206	53,487,685
<i>WOWS Rig</i>	8,069,366	5,114,709	5,259,297	6,926,328	6,307,570
<i>Heavy Equipment</i>	33,550,759	38,688,789	37,444,037	30,671,719	28,154,219
Tenaga Kerja	-	-	-	19,355,370	24,104,251
Lain-lain	14,517,528	11,219,210	14,163,573	3,648,142	5,302,347
Total	125,047,831	109,299,684	81,443,382	97,385,765	117,356,072
Keuntungan Kotor	50,121,172	49,232,052	22,542,790	24,295,957	21,531,138
Keuntungan Operasi	38,109,191	34,956,382	2,342,097	5,650,926	1,546,424

Catatan: Dalam Ribu Rupiah



## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Misi, Tata nilai, Visi dan Strategi Perusahaan

EPI saat ini sudah memiliki misi, tata nilai, visi, dan strategi perusahaan. Pernyataan misi perusahaan yang berbunyi “Menyediakan jasa manajerial, jasa teknik, jasa profesional dan jasa lainnya dalam usaha mendukung kegiatan operasional pelanggan yang efektif dan efisien” merupakan sebuah pernyataan yang disusun dalam bahasa sederhana namun efektif. Sesuai dengan tiga kategori yang menentukan keefektifan pernyataan misi, maka pernyataan misi tersebut memberikan inspirasi dalam organisasi perusahaan untuk memulai perubahan atau pertumbuhan yang positif. Dengan pernyataan misi tersebut, perusahaan akan selalu melakukan inovasi untuk memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Hal kedua adalah pernyataan misi tersebut mencerminkan sebuah target jangka panjang karena efektifitas dan efisiensi akan selalu menjadi tujuan utama para pelanggan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Terakhir adalah pernyataan misi tersebut disampaikan dalam bahasa yang sederhana, singkat, dan jelas sehingga akan mudah dimengerti dan dikomunikasikan.

Tata nilai perusahaan yang terdiri dari profesional, etika, terbuka dan inovasi sudah menjadi sebuah pegangan dalam perusahaan yang ditunjukkan oleh perilaku seluruh pegawai sehari-hari. Seluruh pegawai bekerja dengan profesionalisme yang tinggi untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas tinggi yang menjadi keunggulan kompetitif di mata pelanggan serta menjunjung etika bisnis dalam mendukung pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Iklim keterbukaan dipupuk dalam perusahaan dan kegiatan inovasi terus dilakukan untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan pelanggan.



Visi perusahaan yaitu untuk “Menjadi perusahaan jasa pilihan di industri migas” merupakan pernyataan visi yang efektif. Pernyataan visi tersebut singkat dan jelas, menarik perhatian semua pemangku kepentingan (pegawai, pemegang saham, pelanggan, dan masyarakat sekitar), sejalan dengan misi dan nilai-nilai perusahaan, terukur, dapat direalisasikan, serta memberikan inspirasi dalam perusahaan.

Strategi bisnis yang terdiri dari empat langkah menunjukkan keunggulan berkompetisi yang akan diberikan kepada pelanggan. Harga produk yang kompetitif dan waktu penyerahan yang cepat merupakan keunggulan EPI dalam menjual produk-produknya. Hal tersebut sangat mencerminkan misi perusahaan untuk menjadi partner pelanggan dalam menjalankan operasi yang efisien dan efektif. Selain itu, dalam usahanya menarik pelanggan, EPI menawarkan bantuan untuk mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi pelanggan. Strategi ini merupakan salah satu bentuk *advertising* yang dilakukan oleh EPI supaya pelanggan mengetahui dan tertarik untuk menggunakan jasa EPI. Sementara itu, kerjasama dengan perusahaan lain yang sejenis merupakan sebuah langkah untuk menyerap teknologi (*knowledge transfer*) serta menyediakan produk yang tidak dimiliki EPI saat ini.

#### **4.2. Key Performance Indicator**

Saat ini EPI menggunakan sistem *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat ukur kinerja strategi. Pada pelaksanaannya, sistem KPI yang berjalan kurang berfungsi secara optimum yang disebabkan beberapa kelemahan yaitu:

- Ukuran yang dipakai umumnya bersifat pengukuran masa lampau. Sebanyak 15 ukuran dimana 10 ukuran merupakan *lag indicator* diantaranya jumlah kecelakaan kerja, jumlah kesalahan prosedur kerja, *employee turnover*, penambahan pendapatan, *market share*, survey pendapat pegawai, waktu tidak produktif, biaya operasi, indeks

kepuasan pelanggan, dan *safety awareness survey*. Sedangkan lima ukuran lainnya merupakan *lead indicator* diantaranya jumlah training, harga jual, waktu penyerahan, bidang bisnis baru dan pelanggan baru.

- Sistem KPI hanya diberlakukan pada tingkat korporat dan unit bisnis, belum sampai ke unit-unit yang lebih rendah bahkan sampai ke tingkat pegawai secara individu. Akibatnya pegawai seperti tidak ada target dalam melakukan aktivitas sehari-hari.
- Tidak ada hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan sistem kompensasi dan *benefit* secara langsung. Hal ini berkaitan dengan tidak diberlakukannya sistem KPI pada tingkat individu yang mengakibatkan tidak ada motivasi dalam diri pegawai untuk bekerja lebih keras.
- Pencapaian target aktual tidak terlalu menjadi perhatian manajemen puncak meskipun selalu diadakan review setiap tiga bulan. Manajemen puncak tidak memberikan apresiasi apabila pencapaian melebihi target dan juga tidak melakukan langkah inisiatif disaat pencapaian di bawah target.

Terdapatnya beberapa kelemahan yang ada pada sistem KPI yang diterapkan EPI membuat pengukuran kinerja tidak dilakukan sebagaimana mestinya sehingga diperlukan perbaikan atas sistem KPI. Solusi yang ditawarkan adalah menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang diharapkan dapat memperbaiki keempat kelemahan yang telah dijelaskan sebelumnya.

#### **4.3. Kinerja Keuangan**

Tabel 3-7 memperlihatkan bahwa EPI mengalami penurunan kinerja keuangan dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pendapatan perusahaan mengalami penurunan sejak tahun 2003 hingga 2004. Dengan terbentuknya unit bisnis baru pada tahun 2005 dan

meningkatnya pendapatan dari unit bisnis *Well Logging Service*, pendapatan EPI kembali meningkat dengan rata-rata pertumbuhan dua tahun terakhir sebesar 20.04%.

Peningkatan pendapatan tersebut tidak diikuti dengan peningkatan keuntungan karena biaya-biaya mengalami kenaikan yang lebih besar. Dalam dua tahun terakhir, biaya penjualan meningkat dengan persentase biaya penjualan terhadap pendapatan untuk tahun 2005 dan 2006 masing-masing adalah 75.05% dan 81.65%. Sementara itu, biaya operasi relatif sama dengan persentase biaya operasi terhadap pendapatan rata-rata sebesar 18.09%.

Apabila dilakukan proyeksi kinerja keuangan lima tahun ke depan dengan asumsi pertumbuhan pendapatan dipertahankan sebesar 20.04%, biaya penjualan dipertahankan sebesar 81.65% dari pendapatan, serta biaya operasi sebesar 18.09% dari pendapatan, maka kinerja keuangan EPI akan menurun pada tahun 2007 namun perlahan akan membaik. Proyeksi kinerja keuangan tahun 2007 s.d. 2011 dapat dilihat pada Lampiran-1.

#### **4.4. Penyusunan *Enterprise Balanced Scorecard* untuk korporat**

Secara struktur organisasi, EPI dapat dimodelkan sebagai sebuah korporat dengan beberapa unit bisnis dan unit pendukung. EPI dengan fungsinya sebagai korporat harus menciptakan sinergi diantara unit-unit bisnis yang dimilikinya. Sinergi akan tercipta apabila terdapat *alignment* antara unit-unit bisnis dengan korporat, unit-unit pendukung dengan unit-unit bisnis, dan partner eksternal dengan perusahaan.

Berdasarkan misi, nilai-nilai, visi dan strategi perusahaan disusun *enterprise Balanced Scorecard* yang selanjutnya akan dipakai sebagai ukuran kinerja pada tingkat korporat serta sebagai acuan untuk membentuk *Balanced Scorecard* di setiap unit bisnis. Ukuran-ukuran kinerja yang digunakan terdiri dari ukuran kinerja masa lampau (*lag indicator*) dan ukuran kinerja yang menentukan kinerja di masa depan (*lead indicator*).

Ukuran-ukuran tersebut meliputi empat perspektif yang akan membentuk sinergi yaitu sinergi keuangan, sinergi pelanggan, sinergi proses internal, serta sinergi belajar dan tumbuh.

#### 4.4.1. Sinergi Keuangan

Pada perspektif keuangan, sinergi yang ingin dicapai adalah melakukan strategi pertumbuhan dengan menggunakan dana yang diperoleh dari internal (*internally funded growth*). Perusahaan mengembangkan unit bisnis yang sedang tumbuh atau melakukan investasi bisnis baru dengan menggunakan kas yang diperoleh dari unit bisnis yang sudah dalam fase panen. Keuntungan dari strategi ini adalah perusahaan terhindar dari beban bunga hutang pinjaman apabila dana tersebut dipinjam dari investor luar sehingga keuntungan perusahaan akan lebih besar.

Unit bisnis *WOWS Rig Service* merupakan unit bisnis yang saat ini sedang dikembangkan oleh perusahaan mengingat permintaan *rig* di pasar yang terus meningkat sedangkan ketersediaan pasokan kurang. Manajemen melihat bahwa pengembangan unit bisnis ini akan sangat menguntungkan perusahaan sehingga direncanakan pembelian *rig* baru seharga US\$ 2.5 juta untuk meningkatkan pendapatan penjualan sebesar 50%. Unit bisnis ini sendiri saat ini tidak memiliki dana cukup untuk melakukan pembelian tersebut sehingga memerlukan pendanaan dari luar.

Unit bisnis *Well Logging Services* merupakan unit bisnis yang berada pada fase panen. Dalam dua tahun terakhir, unit ini selalu menghasilkan pendapatan penjualan yang relatif besar secara konstan dan tidak ada penambahan aktiva untuk meningkatkan pendapatan penjualan. Margin keuntungan operasi lebih dari 55% sehingga unit bisnis ini menghasilkan arus kas masuk yang cukup banyak bagi perusahaan. Unit bisnis ini memang merencanakan pembelian aktiva baru yang digunakan untuk menggantikan aktiva lama

yang sudah usang dari sisi teknologi. Sementara itu, unit bisnis *Heavy Equipment* yang memiliki aktiva paling banyak dimana sebagian aktiva saat ini tidak terpakai karena dari sisi usia sudah tidak memenuhi persyaratan untuk mengikuti tender dan sebagian lain memiliki efisiensi rendah karena biaya perawatan yang lebih tinggi dibanding harga jualnya. Aktiva-aktiva tersebut sebaiknya didivestasi sehingga perusahaan akan memperoleh kas masuk yang dapat digunakan untuk melakukan investasi baru. Divestasi juga akan melepaskan perusahaan dari beban biaya perawatan yang tinggi yang akan mempengaruhi keuntungan perusahaan.

Dengan demikian, kebutuhan dana yang diperlukan oleh unit *WOWS Rig Services* dapat terpenuhi dari kelebihan arus kas (*free cash flow*) yang dihasilkan oleh unit bisnis *Well Logging Service* serta kas yang diperoleh dari proses divestasi aktiva pada unit bisnis *Heavy Equipment* tanpa harus meminjam kepada investor luar.

#### 4.4.2. Sinergi Pelanggan

Sesuai dengan aturan yang berlaku saat ini, kegiatan jual beli produk-produk jasa di industri migas harus dilakukan melalui proses tender. Penjualan produk jasa masing-masing unit bisnis dilakukan sendiri-sendiri dan tidak ada kaitannya satu sama lain. Sinergi pelanggan dapat diperoleh melalui *shared-customer* yaitu menjadikan pelanggan satu unit bisnis sebagai pelanggan unit bisnis yang lain atau melakukan penjualan produk-produk jasa dari beberapa unit bisnis berbeda dalam satu paket penjualan kepada satu pelanggan.

Strategi yang dapat dilakukan EPI adalah melakukan penjualan paket produk jasa terpadu (*integrated services package*). Sebagai contoh adalah integrasi antara unit bisnis *WOWS Rig Service* dengan unit bisnis *Well Logging Service* karena kedua produk jasa tersebut digunakan dalam satu rentang waktu dan tempat yang sama. Pelanggan harus diyakinkan bahwa dengan paket terpadu akan menghasilkan proses jual beli yang efektif,

biaya lebih murah, dan hemat waktu. Bagi EPI sendiri, penjualan terpadu akan merupakan sebuah keuntungan karena penjualan produk jasa dari beberapa unit bisnis sekaligus. Apabila hal ini bisa terealisasi, maka berarti EPI dapat menghasilkan sinergi dari perspektif pelanggan.

#### **4.4.3. Sinergi Proses Internal**

Sinergi proses internal diperoleh dengan beberapa cara, diantaranya:

##### **1. Sistem pembelian barang**

Dalam usaha untuk menjaga kondisi peralatan supaya selalu dalam keadaan siap pakai, setiap unit bisnis menerapkan sistem pemeliharaan peralatan secara berkala (*preventive maintenance*). Kegiatan pemeliharaan berkala membutuhkan sejumlah suku cadang dan material habis pakai (*consumable item*) yang harus sudah tersedia dalam jumlah tertentu.

Beberapa jenis suku cadang dan material habis pakai bersifat umum dalam arti dipakai oleh peralatan-peralatan yang ada di semua unit bisnis, sedangkan sebagian lagi bersifat unik dan hanya dipakai oleh peralatan di satu unit bisnis saja. Pengadaan suku cadang dan material habis pakai tersebut dilakukan melalui satu mekanisme yaitu Departemen *Purchasing*. Dengan melakukan pembelian secara terpusat, diharapkan dapat tercapai skala ekonomis yang akan menguntungkan perusahaan.

##### **2. Proses penggunaan fasilitas operasi secara bersama-sama**

Apabila setiap unit bisnis memiliki fasilitas dan sarana operasi masing-masing, maka dengan tiga unit bisnis yang dimiliki EPI saat ini akan ada masing-masing tiga kantor, gudang, dan transportasi. Dengan demikian betapa mahalny biaya operasi EPI secara keseluruhan.

EPI dapat memperoleh sinergi proses internal dengan cara melakukan penggunaan bersama fasilitas dan sarana operasi untuk semua unit bisnis. Dengan cara tersebut, perusahaan cukup memiliki masing-masing satu kantor, gudang, dan transportasi yang dapat digunakan oleh ketiga unit bisnis secara bersama-sama. Sinergi yang diperoleh berupa penghematan yang akhirnya akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan.

#### 4.4.4. Sinergi Belajar dan Tumbuh

Sinergi belajar dan tumbuh diperoleh dengan melakukan beberapa cara, yaitu:

##### 1. Pekerjaan strategis di unit bisnis

Program penempatan pegawai senior yang telah memiliki pengalaman untuk memegang pekerjaan yang strategis di unit bisnis baru atau sedang tumbuh, yang difasilitasi oleh Departemen *Human Resource*, dilakukan supaya keberhasilan pengelolaan unit bisnis tempat selama ini bekerja dapat 'ditularkan' ke unit bisnis lainnya. Dengan demikian diharapkan unit bisnis baru yang masih tumbuh dan berkembang akan mengalami keberhasilan yang serupa.

##### 2. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*)

Seluruh komponen perusahaan dapat mendapatkan keuntungan dari berbagi pengetahuan. Setiap unit bisnis meskipun memiliki pelanggan dan value proposition yang berbeda, namun tetap menjalankan beberapa proses yang sama seperti rekrutmen pegawai, penilaian kinerja pegawai, pembelian barang, pemilihan pemasok, pengiriman dan penerimaan barang. Dengan berbagi informasi mengenai proses yang sifatnya umum, perusahaan akan memiliki kesempatan yang lebih besar untuk mencari sebuah *best practise* yang nantinya akan diterapkan di seluruh unit bisnis.

#### 4.4.5. *Enterprise Strategy Map*

Dari beberapa *enterprise value proposition* untuk masing-masing perspektif, selanjutnya dibuat *enterprise Strategy Map* yang akan menggambarkan lebih jelas prioritas korporat yang selanjutnya dikomunikasikan ke seluruh unit-unit bisnis dan pendukung. Gambar 4-1 memperlihatkan *enterprise Strategy Map* EPI secara lengkap.

#### 4.4.6. *Enterprise Scorecard*

Langkah selanjutnya adalah menentukan *enterprise scorecard* untuk setiap *enterprise value proposition* yang merupakan ukuran-ukuran kinerja yang nantinya akan dipakai sebagai tolak ukur keberhasilan.

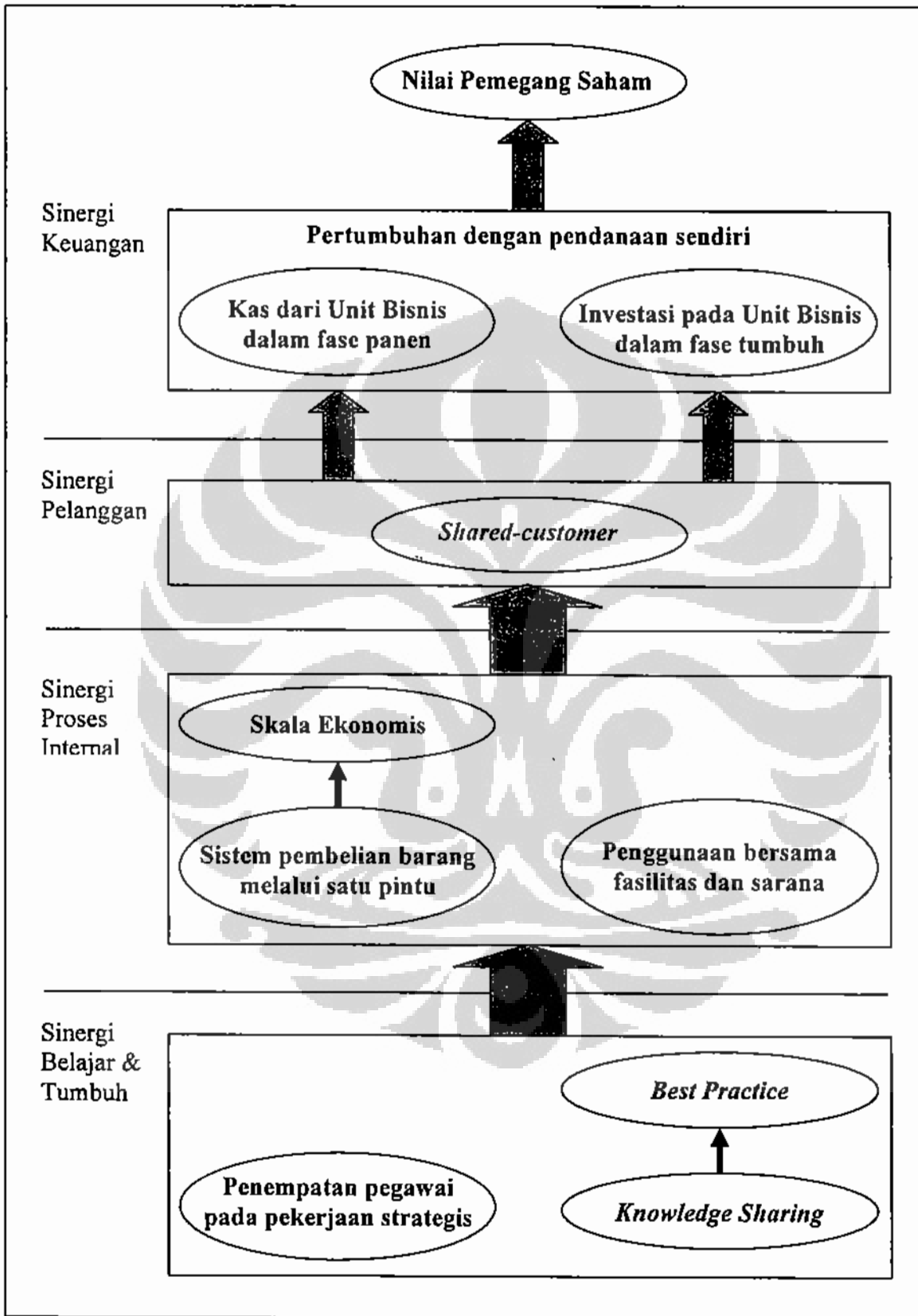
##### 4.4.6.1. Ukuran Sinergi Keuangan

Ukuran-ukuran yang digunakan pada perspektif keuangan adalah:

- Pertumbuhan penjualan unit bisnis
- Arus kas bebas
- Nilai investasi



Gambar 4-1 Enterprise Strategy Map EPI



Pertumbuhan penjualan unit bisnis menjadi ukuran bagi terciptanya sinergi karena perusahaan tetap menginginkan semua unit bisnis yang berada pada fase panen tetap beraktivitas normal dan berkembang sesuai dengan kondisi pasar, sedangkan unit bisnis yang berada pada fase tumbuh harus menghasilkan pertumbuhan pendapatan. Perusahaan juga perlu mengukur jumlah arus kas bebas yang dihasilkan untuk disesuaikan dengan besarnya dana yang diinvestasikan.

#### **4.4.6.2. Ukuran Sinergi Pelanggan**

Pada perspektif pelanggan, keberhasilan melakukan penjualan produk dari unit-unit bisnis yang berbeda ke satu pelanggan yang sama diukur dengan:

- Persentase pendapatan dari pelanggan yang sama
- Rata-rata penjualan per pelanggan

Kedua ukuran tersebut sangat berkaitan dengan keberhasilan terjadinya penjualan silang (*cross-selling*) antara unit-unit bisnis. Dengan mengukur berapa persentase pendapatan yang diperoleh dari pelanggan yang sama, maka dapat diketahui apakah cara tersebut berhasil menjual produk sebanyak apabila dilakukan dengan cara biasa. Sedangkan nilai penjualan setiap pelanggan diperlukan untuk mengetahui pelanggan mana yang potensial menjadi tempat penjualan silang.

#### **4.4.6.3. Ukuran Sinergi Proses Internal**

Pada perspektif proses internal terdapat beberapa ukuran yaitu

- Kesesuaian barang dengan pesanan
- Kualitas barang
- Waktu pengiriman barang
- Penjualan per luas kantor

- Penjualan per luas gudang
- Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan

Kesesuaian barang dengan pesanan, kualitas barang dan waktu pengiriman barang menentukan apakah proses pengadaan barang telah dilakukan dengan efektif. Hal ini menjadi perhatian karena proses tersebut membuat kontrol yang dilakukan unit bisnis sebagai pengguna akhir barang-barang tersebut menjadi lebih sulit. Sementara itu, keempat ukuran lainnya digunakan untuk mengetahui keefektifan penggunaan fasilitas dan sarana operasi sesuai dengan dengan nilai penjualan yang diperoleh masing-masing unit bisnis.

#### 4.4.6.4. Ukuran Sinergi Belajar dan Tumbuh

Sinergi belajar dan tumbuh menggunakan ukuran-ukuran diantaranya:

- Kesiapan sumber daya manusia
- Rotasi pegawai inti
- Jumlah pemakaian bersama sistem informasi
- Jumlah *best practice* yang diterapkan di organisasi

Kesiapan SDM merupakan inti dari pengembangan sebuah organisasi. Ketersediaan pegawai yang profesional, handal dan kompeten merupakan salah satu modal utama bagi pengembangan unit-unit bisnis baru. Rotasi pegawai inti diperlukan supaya terjadi pemerataan tingkat kompetensi di setiap unit bisnis. Jumlah pemakaian bersama sistem informasi dan jumlah *best practise* yang telah diterapkan di perusahaan menunjukkan seberapa tinggi tingkat berbagi pengetahuan dalam perusahaan.

Enterprise scorecard untuk korporat selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4-1.

**Tabel 4-1 Enterprise Scorecard EPI**

Sinergi	Value Proposition	Ukuran
Keuangan	Pertumbuhan dengan pendanaan sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pertumbuhan penjualan unit bisnis</li> <li>▪ Arus kas bebas</li> <li>▪ Nilai investasi</li> </ul>
Pelanggan	<i>Shared-customer</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persentase pendapatan dari pelanggan yang sama</li> <li>▪ Rata-rata penjualan per pelanggan</li> </ul>
Proses Internal	Sistem pembelian barang melalui satu pintu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesesuaian barang dengan pesanan</li> <li>▪ Kualitas barang</li> <li>▪ Waktu pengiriman barang</li> </ul>
	Penggunaan bersama fasilitas dan sarana operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan per luas kantor</li> <li>▪ Penjualan per luas gudang</li> <li>▪ Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan</li> </ul>
Belajar dan Tumbuh	Penempatan pegawai pada pekerjaan strategis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kesiapan SDM</li> <li>▪ Rotasi pegawai inti</li> </ul>
	<i>Knowledge sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pemakaian bersama sistem informasi</li> <li>▪ Jumlah <i>best practise</i> yang telah diterapkan</li> </ul>

#### 4.5. Alignment

*Enterprise Balanced Scorecard* selanjutnya dijadikan sebagai panduan bagi unit-unit bisnis dan pendukung untuk membuat *Balanced Scorecard* masing-masing. Pembahasan dibatasi pada unit-unit bisnis yang operasionalnya dikendalikan langsung oleh EPI yaitu *Well Logging Service*, *WOWS Rig Service* dan *Heavy Equipment Rental*. Ketiga unit bisnis tersebut merupakan unit bisnis utama yang saat ini menjadi sorotan karena dianggap

sebagai penghasil pendapatan utama bagi EPI. Sedangkan unit bisnis Penyediaan Tenaga Kerja dan unit-unit pendukung tidak dibahas.

Proses *cascading* yang dilakukan dengan metode *top-down*, dilakukan supaya terdapat keselarasan (*alignment*) antara korporat dengan unit bisnis. *Strategy Map* dan *Balanced Scorecard* masing-masing unit bisnis harus merefleksikan baik kebutuhan unit bisnis itu sendiri maupun kontribusinya kepada korporat.

#### 4.5.1. *Well Logging Service*

Unit *Well Logging Service* adalah unit bisnis yang sudah beroperasi cukup lama dan selalu menghasilkan pendapatan penjualan yang besar. Semua aktiva yang dimiliki unit bisnis ini berupa sembilan unit peralatan *well logging* sudah terpakai meskipun masih dapat ditingkatkan lagi kapasitasnya. Strategi yang diterapkan saat ini adalah produktivitas dan pertumbuhan. Strategi produktivitas dapat dicapai dengan dua cara yaitu meningkatkan tingkat pemakaian aktiva dan menurunkan biaya-biaya operasi. Keberhasilan pencapaian kedua sasaran strategis dalam perspektif keuangan tersebut dapat diukur dengan ukuran-ukuran sebagai berikut:

- Penjualan
- Arus kas
- Margin keuntungan
- Keuntungan operasi

Strategi pertumbuhan dilakukan dengan penambahan sejumlah aktiva baru untuk mendapatkan penambahan pendapatan penjualan. Dalam rencana bisnis 5 tahun, unit bisnis ini diproyeksikan untuk menambah satu unit peralatan baru setiap tahunnya. Strategi ini cukup tepat mengingat dengan peralatan yang ada, sulit untuk meningkatkan pendapatan karena kecenderungan bahwa nilai jual akan semakin menurun seiring teknologi yang

semakin usang sedangkan biaya semakin meningkat. Ukuran-ukuran yang dapat dipakai untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran pertumbuhan pendapatan yaitu:

- Peningkatkan penjualan
- Persentase pendapatan dari investasi baru

Pada perspektif pelanggan terdapat tiga sasaran strategis yaitu ketersediaan, kualitas, dan harga. Saat ini banyak bermunculan pelanggan baru yang berada pada tingkat menengah ke bawah yang apabila ditinjau dari sisi keuangan tidak terlalu besar namun memiliki potensi sebagai ladang pendapatan baru. Meskipun saat ini semua unit terpakai, namun kapasitasnya masih dapat ditingkatkan lagi dengan menjual unit yang sama ke pelanggan baru tersebut dengan resiko apabila kedua pelanggan akan menggunakan unit tersebut pada saat yang bersamaan. Pelanggan baru juga harus memilih jenis jasa yang akan dibeli disesuaikan dengan ketersediaan dana, untuk itu bantuan teknis dapat diberikan sehingga akan menciptakan nilai tambah di mata pelanggan. Beberapa ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian ketiga sasaran strategis tersebut antara lain:

- Tingkat pemakaian aktiva
- Penjualan setiap pelanggan
- Indeks kepuasan pelanggan
- *Quality assurance*
- Harga jual pesaing

Pada perspektif proses internal memiliki sasaran strategis yaitu proses manajemen operasi yang *excellent*. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

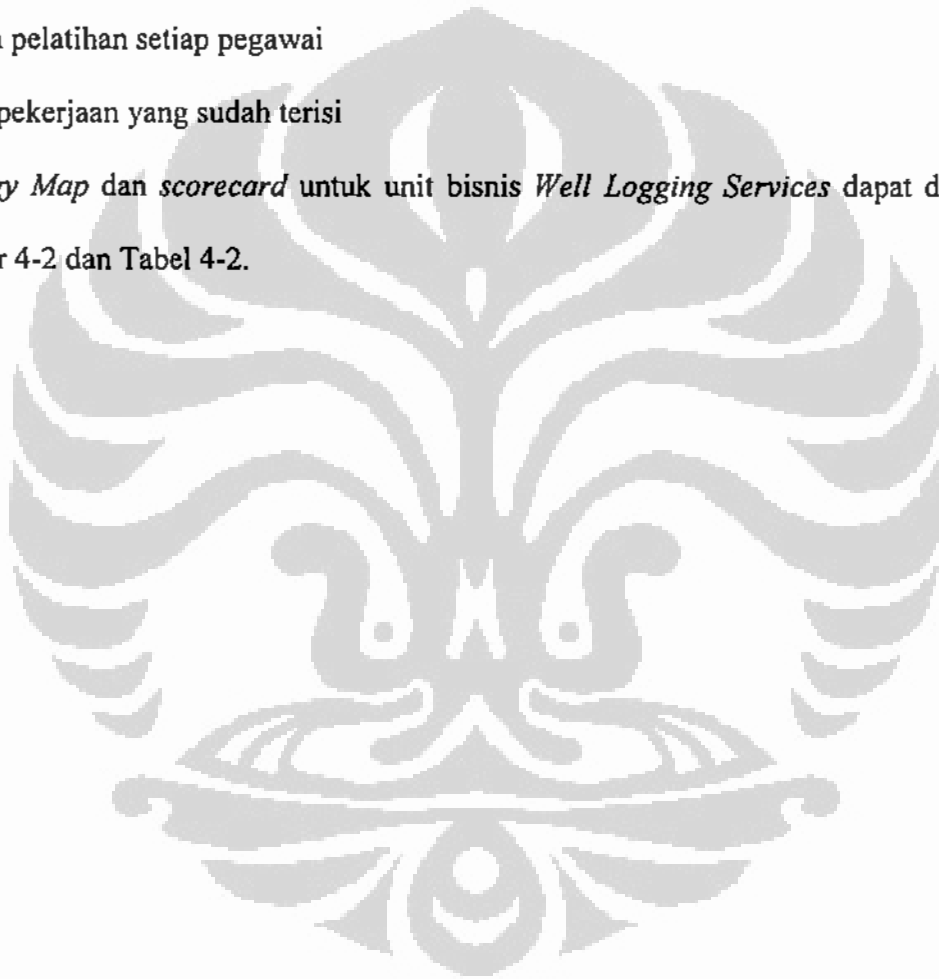
- Waktu tidak produktif
- Jumlah kecelakaan kerja

- Penjualan per luas kantor
- Penjualan per luas gudang
- Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan

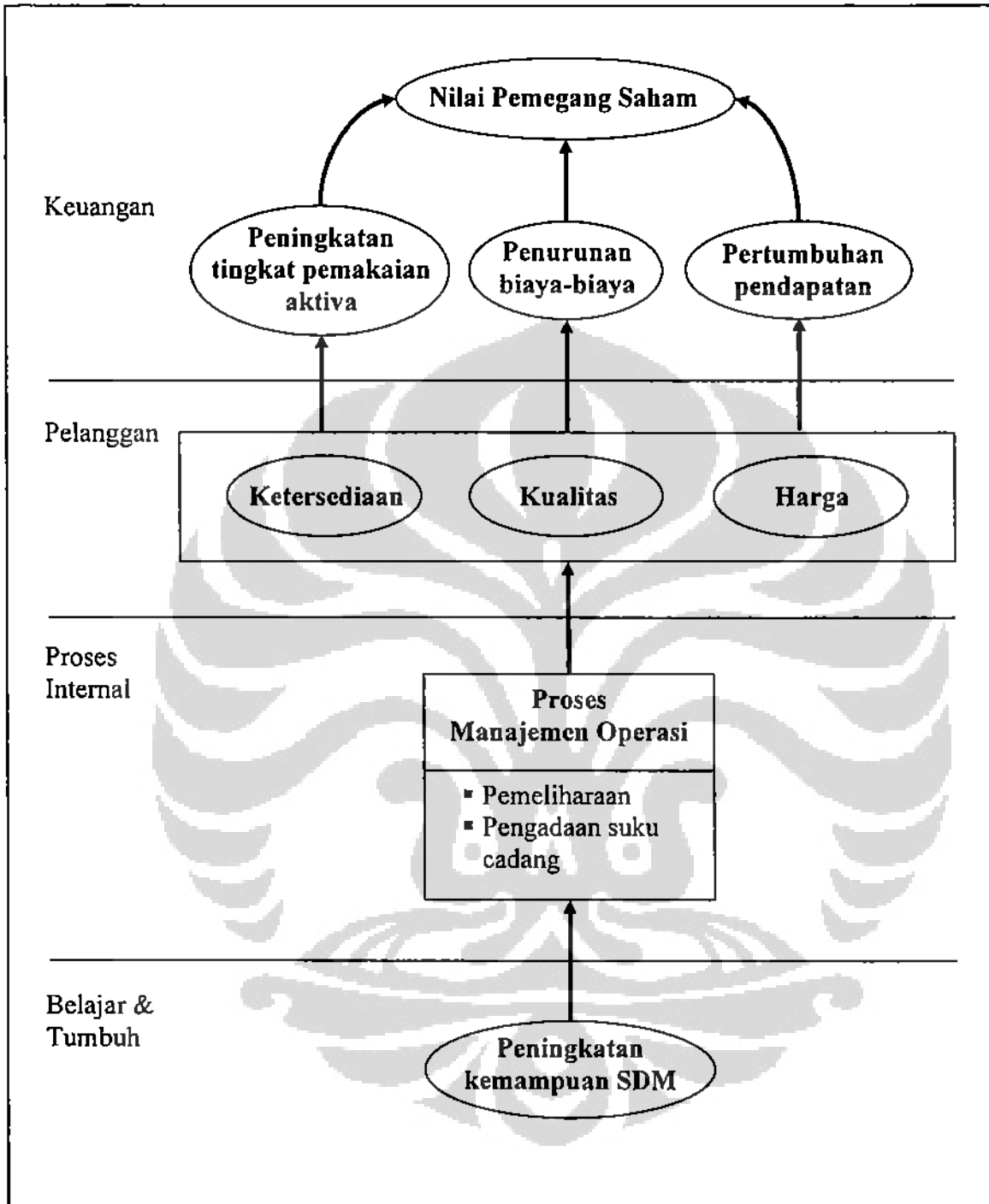
Pada perspektif belajar dan tumbuh, sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatkan kemampuan pegawai. Ukuran-ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan pencapaian sasaran tersebut adalah:

- Jumlah pelatihan setiap pegawai
- Posisi pekerjaan yang sudah terisi

*Strategy Map* dan *scorecard* untuk unit bisnis *Well Logging Services* dapat dilihat pada Gambar 4-2 dan Tabel 4-2.



Gambar 4-2 Strategy Map unit bisnis Well Logging Service





Tabel 4-2 Scorecard unit bisnis *Well Logging Service*

Perspektif	Sasaran	Ukuran
Keuangan	Peningkatan tingkat pemakaian aktiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan</li> <li>▪ Arus kas</li> </ul>
	Penurunan biaya-biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Margin keuntungan</li> <li>▪ Keuntungan operasi</li> </ul>
	Pertumbuhan pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peningkatan penjualan</li> <li>▪ Persentase pendapatan dari investasi baru</li> </ul>
Pelanggan	Ketersediaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tingkat utilisasi aktiva</li> </ul>
	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan setiap pelanggan</li> <li>▪ Indeks kepuasan pelanggan</li> <li>▪ <i>Quality assurance</i></li> </ul>
	Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harga jual pesaing</li> </ul>
Proses Internal	Proses Manajemen operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waktu tidak produktif</li> <li>▪ Jumlah kecelakaan kerja</li> <li>▪ Penjualan per luas kantor</li> <li>▪ Penjualan per luas gedung</li> <li>▪ Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan</li> </ul>
Belajar dan Tumbuh	Peningkatan kemampuan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pelatihan setiap pegawai</li> <li>▪ Posisi pekerjaan yang sudah terisi</li> </ul>

#### 4.5.2. *WOWS Rig Service*

Pada organisasi yang berlaku saat ini, unit bisnis *WOWS Rig Service* dan *Heavy Equipment Rental* berada dalam satu divisi, demikian pula dengan pengukuran kinerja yang menggunakan ukuran KPI yang sama. Mengingat karakteristik kedua bisnis berbeda, akan lebih baik apabila untuk masing-masing unit bisnis tersebut memiliki *scorecard* masing-masing meskipun masih dalam satu divisi.

Unit bisnis *WOWS Rig Service* memiliki dua *rig* yang sudah terpakai dalam kapasitas maksimum. Dengan demikian, untuk meningkatkan pendapatan harus dilakukan dengan cara penambahan peralatan baru. Pertengahan tahun 2008, unit bisnis ini akan memperoleh *rig* ketiganya dalam rangka peningkatan pendapatan tersebut. Berbeda dengan bidang *well logging service* yang lebih berkaitan dengan teknologi, maka *rig service* sangat bergantung pada permintaan pasar. Apabila permintaan sangat tinggi seperti pada 2-3 tahun belakang ini, harga jual bisa meningkat. Prediksi sampai lima tahun ke depan, bidang ini masih memberikan harapan yang bagus mengingat kegiatan eksplorasi dan produksi migas baik di dunia maupun di Indonesia akan terus meningkat sejalan dengan menipisnya cadangan migas yang telah ada. Saat ini banyak perusahaan migas yang tertunda atau rendah aktifitas eksplorasinya akibat kelangkaan *rig*. Hal ini menjadi keuntungan dengan akan datangnya *rig* ketiga yang pastinya akan menjadi rebutan para pelanggan.

Unit bisnis *WOWS Rig* menerapkan strategi pertumbuhan dan produktivitas. Strategi pertumbuhan dilakukan dengan melakukan penambahan aktiva baru untuk mendapatkan penambahan pendapatan penjualan. Sedangkan strategi produktivitas dicapai dengan menurunkan biaya-biaya operasi. Untuk mengukur keberhasilan pencapaian dua sasaran strategis pada perspektif keuangan tersebut, digunakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

- Peningkatkan penjualan
- Persentase pendapatan dari investasi baru
- Margin keuntungan
- Keuntungan operasi

Pada perspektif pelanggan terdapat dua sasaran strategis yaitu kualitas dan waktu. Kualitas merupakan komitmen awal dari manajemen yang harus diikuti oleh setiap unit bisnis. Sedangkan waktu merupakan hal yang sangat krusial dalam kegiatan pengeboran atau pemeliharaan sumur migas, keterlambatan akan menghasilkan kerugian yang sangat

besar bagi pelanggan. Ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian kedua sasaran strategis tersebut antara lain:

- Penjualan setiap pelanggan
- Indeks kepuasan pelanggan
- Jumlah pengaduan dari pelanggan

Pada perspektif proses internal memiliki sasaran strategis yaitu proses manajemen operasi yang *excellent*. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

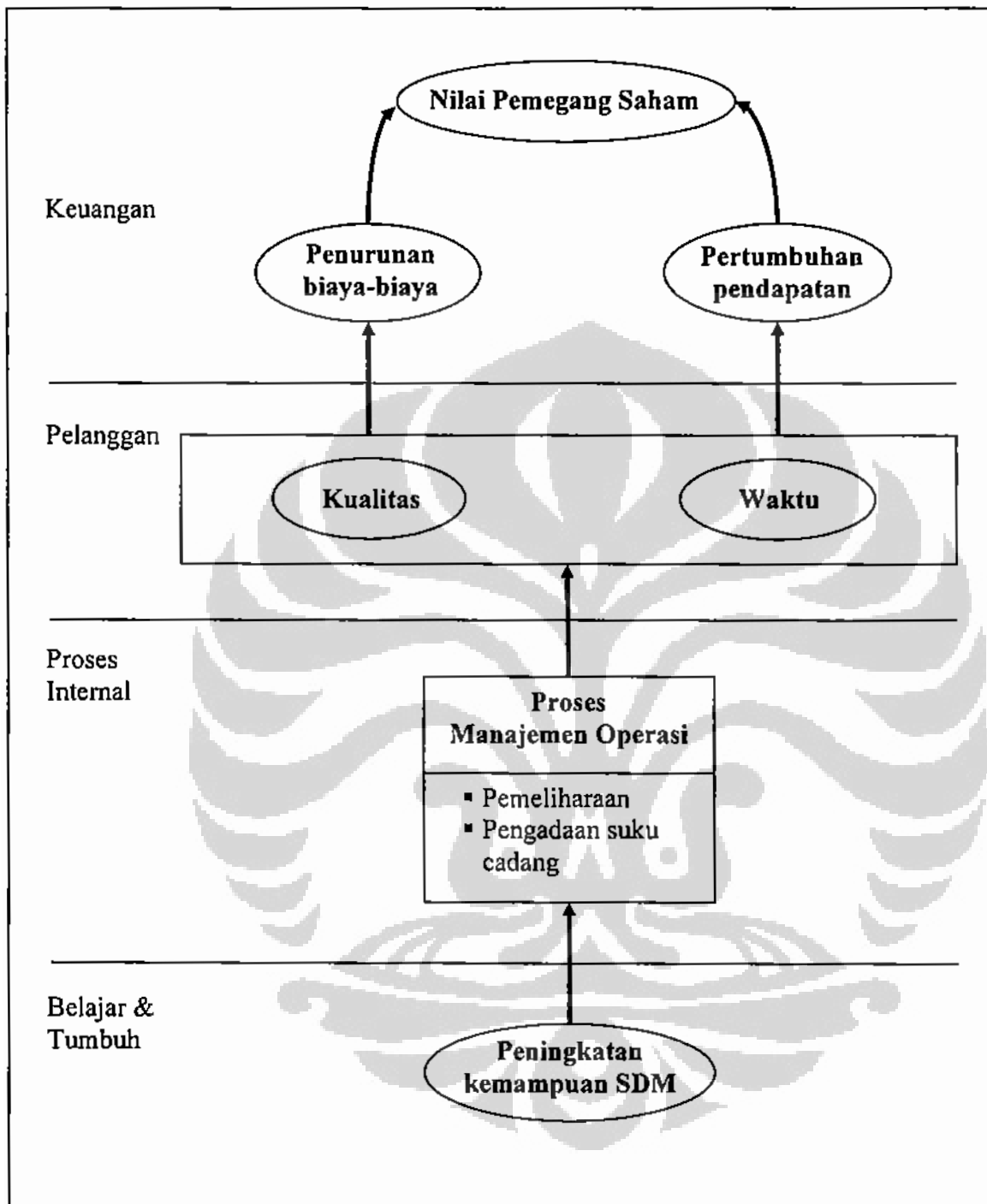
- Waktu tidak produktif
- Jumlah kecelakaan kerja
- Penjualan per luas kantor
- Penjualan per luas gudang
- Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan

Pada perspektif belajar dan tumbuh, sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatkan kemampuan pegawai. Ukuran-ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan pencapaian sasaran tersebut adalah:

- Jumlah pelatihan setiap pegawai
- Persentase pekerjaan yang sudah terisi

*Strategy Map* dan *scorecard* untuk unit bisnis *WOWS Rig Services* dapat dilihat pada Gambar 4-3 dan Tabel 4-3.

Gambar 4-3 Strategy Map unit bisnis WOWS Rig Service



Tabel 4-3 *Scorecard* unit bisnis *WOWS Rig Service*

Perspektif	Sasaran	Ukuran
Keuangan	Penurunan biaya-biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Margin keuntungan</li> <li>▪ Keuntungan operasi</li> </ul>
	Pertumbuhan pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Peningkatan penjualan</li> <li>▪ Persentase pendapatan dari investasi baru</li> </ul>
Pelanggan	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penjualan setiap pelanggan</li> <li>▪ Indeks kepuasan pelanggan</li> </ul>
	Waktu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pengaduan dari pelanggan</li> </ul>
Proses Internal	Proses Manajemen operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waktu tidak produktif</li> <li>▪ Jumlah kecelakaan kerja</li> <li>▪ Penjualan per luas kantor</li> <li>▪ Penjualan per luas gedung</li> <li>▪ Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan</li> </ul>
Belajar dan Tumbuh	Peningkatan kemampuan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pelatihan setiap pegawai</li> <li>▪ Persentase pekerjaan yang sudah terisi</li> </ul>

#### 4.5.3. *Heavy Equipment Rental*

Unit bisnis *Heavy Equipment Rental* adalah unit bisnis pertama yang dimiliki EPI. Namun demikian kinerja unit bisnis ini terus mengalami penurunan yang signifikan dari tahun ke tahun. Ada wacana bahwa unit bisnis ini akan ditutup meskipun rencana tersebut masih belum terealisasi. Seperti dijelaskan pada Bab 3, unit bisnis ini memiliki berbagai jenis aktiva mulai dari peralatan konstruksi, alat transportasi dan unit pembangkit listrik. Keputusan untuk menyatukan beberapa jenis aktiva dalam satu unit bisnis dipandang kurang tepat karena masing-masing memiliki permasalahan yang berbeda. Aktiva yang tergolong dalam peralatan konstruksi umumnya terpakai namun memiliki biaya yang

sangat tinggi sehingga margin keuntungan operasi sangat kecil. Aktiva yang tergolong dalam alat transportasi memiliki tingkat pemakaian yang sangat rendah sehingga dari sisi keuangan merugi karena harus menanggung beban biaya perawatan yang terus membengkak. Sedangkan aktiva berupa unit pembangkit listrik masih mendatangkan keuntungan sehingga masih layak untuk dipertahankan.

Perbaikan kinerja unit bisnis ini dapat dilakukan dengan menerapkan strategi produktivitas pada beberapa aktiva yang masih dianggap berpotensi menghasilkan pendapatan. Aktiva yang masih layak dipertahankan adalah unit pembangkit listrik dan peralatan konstruksi. Sementara alat transportasi yang memiliki tingkat pemakaian rendah dan secara operasional merugi sebaiknya didivestasi sehingga tidak membebani biaya operasi perusahaan.

Sasaran yang ingin dicapai pada perspektif keuangan adalah penurunan biaya-biaya operasi yang mana ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilannya adalah:

- Margin keuntungan
- Keuntungan operasi.

Pada perspektif pelanggan terdapat dua sasaran strategis yaitu kualitas dan harga. Ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur keberhasilan antara lain:

- Jumlah pengaduan yang dikirim oleh pelanggan
- Harga jual pesaing.

Pada perspektif proses internal memiliki sasaran strategis yaitu proses manajemen operasi yang *excellent*. Keberhasilan pencapaian sasaran strategis tersebut diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran sebagai berikut:

- Waktu tidak produktif
- Jumlah kecelakaan kerja
- Penjualan per luas kantor

- Penjualan per luas gudang
- Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan

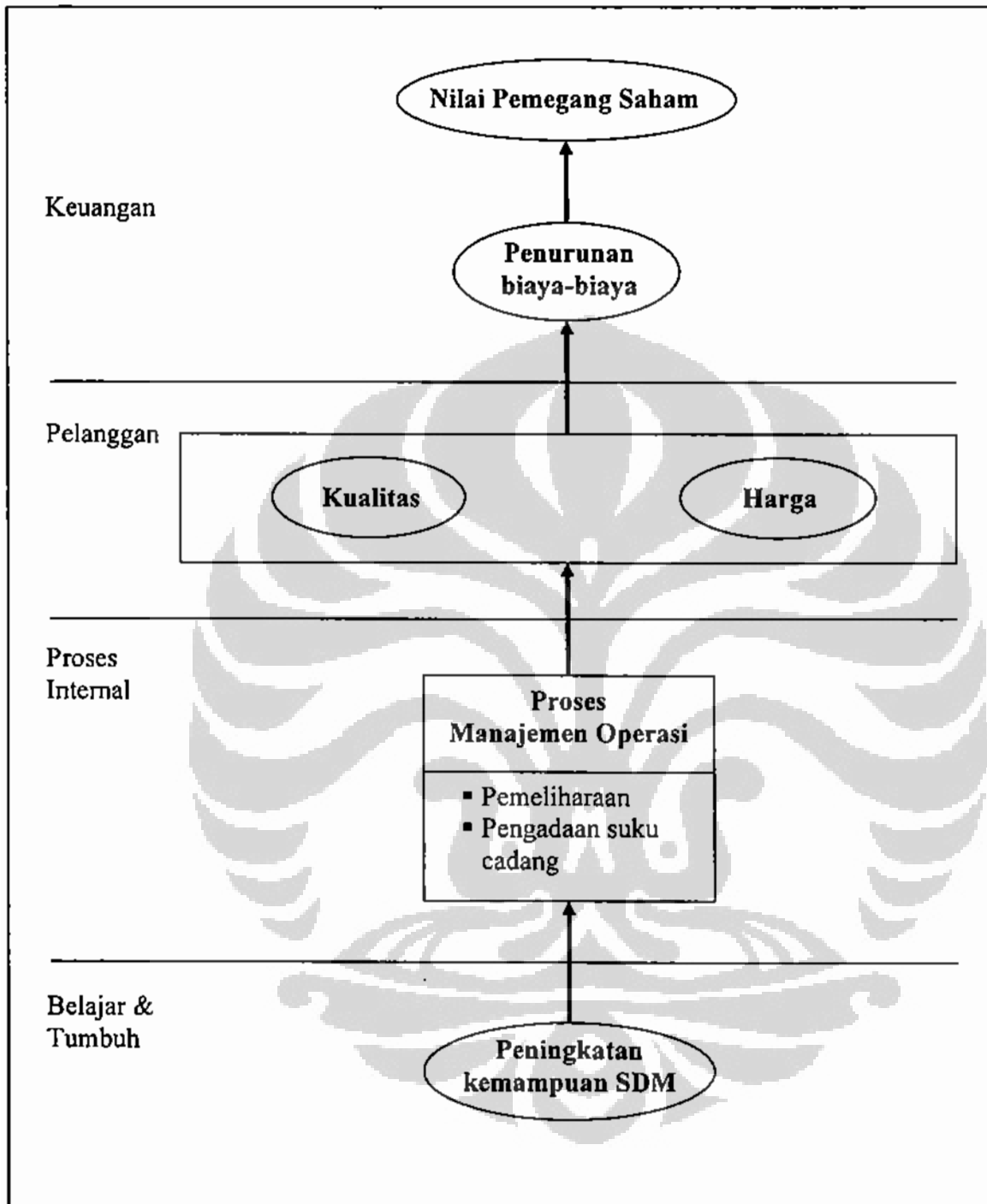
Pada perspektif belajar dan tumbuh, sasaran strategis yang ingin dicapai adalah meningkatkan kemampuan pegawai. Ukuran-ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan pencapaian sasaran tersebut adalah:

- Jumlah pelatihan setiap pegawai
- Persentase pekerjaan yang sudah terisi

*Strategy Map* dan *scorecard* untuk unit bisnis *Heavy Equipment Rental* dapat dilihat pada Gambar 4-4 dan Tabel 4-4.



Gambar 4-4 Strategy Map unit bisnis Heavy Equipment Rental





**Tabel 4-4 Scorecard unit bisnis *Heavy Equipment Rental***

Perspektif	Sasaran	Ukuran
Keuangan	Penurunan biaya-biaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Margin keuntungan</li> <li>▪ Keuntungan operasi</li> </ul>
Pelanggan	Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pengaduan dari pelanggan</li> </ul>
	Harga	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harga jual pesaing</li> </ul>
Proses Internal	Proses Manajemen operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Waktu tidak produktif</li> <li>▪ Jumlah kecelakaan kerja</li> <li>▪ Penjualan per luas kantor</li> <li>▪ Penjualan per luas gedung</li> <li>▪ Penjualan per frekuensi penggunaan kendaraan</li> </ul>
Belajar dan Tumbuh	Peningkatan kemampuan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jumlah pelatihan setiap pegawai</li> <li>▪ Persentase pekerjaan yang sudah terisi</li> </ul>

#### 4.5.4. Pengukuran *Alignment*

Supaya proses *alignment* berjalan baik, maka harus dilakukan pengukuran pada 8 titik pengecekan. Pada kasus ini, dilakukan pembatasan masalah yaitu tidak membahas unit-unit pendukung. Dengan adanya pembatasan masalah tersebut, maka hanya 5 titik pengecekan yang perlu ditinjau, yaitu:

- *Enterprise value proposition*
- *Alignment* di jajaran manajemen dan pemegang saham
- Korporat dengan unit bisnis
- Unit bisnis dengan pelanggan
- Unit bisnis dengan partner luar

Dari hasil perancangan *Balanced Scorecard*, *enterprise value proposition* dan *enterprise scorecard* sudah didefinisikan dengan jelas. Dengan demikian proses *alignment*

pada titik ini sudah selesai. *Enterprise scorecard* yang telah disusun sudah mencerminkan strategi yang ditetapkan oleh manajemen. Pembuatan *scorecard* di setiap unit bisnis dilakukan dengan sistem *cascading top-down* dengan mengacu kepada *enterprise scorecard* sehingga proses *alignment* antara korporat dengan unit-unit bisnis sudah dilakukan. Proses *alignment* antara unit-unit bisnis dengan pelanggan sudah dilakukan dengan mencantumkan *customer value proposition* pada *scorecard* di setiap unit bisnis. Proses *alignment* juga sudah dilakukan dengan pemasok sebagai salah satu pihak eksternal dimana *scorecard* masing-masing unit bisnis sudah mencantumkan hal-hal yang berkaitan dengan pengadaan barang.

Tabel 4-5 memperlihatkan hasil pengukuran *alignment* untuk kelima titik pengecekan pada hasil perancangan *Balanced Scorecard* di EPI.

**Tabel 4-5 Pengukuran *Alignment***

<b>Titik Pengecekan <i>Alignment</i></b>	<b>Ukuran sub-Proses</b>	<b>Ukuran Proses (%)</b>
<i>Enterprise value proposition</i>	▪ Pendefinisian <i>enterprise value proposition</i>	100
	▪ Pendefinisian <i>enterprise scorecard</i>	100
<i>Alignment</i> di jajaran manajemen dan pemegang saham	▪ Hubungan strategi dengan <i>scorecard</i>	100
Korporat dengan unit bisnis	▪ Hubungan unit-unit bisnis dengan korporat	100
Unit bisnis dengan pelanggan	▪ Persentase pelanggan utama dengan <i>Balanced Scorecard</i>	100
Unit bisnis dengan partner luar	▪ Persentase pemasok utama dengan <i>Balanced Scorecard</i>	100

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

1. Misi, tata nilai, visi dan strategi EPI yang ada saat ini sudah efektif dan mencerminkan apa yang diharapkan oleh pemegang saham. .
2. EPI menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai alat pengukuran kinerja. Pada pelaksanaan terdapat beberapa kelemahan yaitu:
  - Ukuran yang dipakai didominasi oleh ukuran masa lampau (*lag indicator*)
  - Tidak ada ukuran bagi para pegawai sebagai target dalam melakukan aktivitas sehari-hari
  - Tidak dikaitkan dengan sistem kompensasi
  - Kurangnya perhatian dari manajemen puncak
3. Hasil perhitungan perkiraan kinerja keuangan EPI untuk lima tahun kedepan memperlihatkan bahwa keuangan EPI menurun pada tahun 2007 namun perlahan membaik pada tahun-tahun berikutnya.
4. Pada tingkat korporat disusun *enterprise Balance Scorecard* yang dapat membantu EPI dalam menghasilkan sinergi yang diperoleh dari proses *alignment* antara korporat dengan unit-unit bisnisnya.
  - Sinergi keuangan diperoleh dengan cara melakukan investasi yang didanai secara internal
  - Sinergi pelanggan diperoleh dengan cara melakukan strategi penjualan produk-produk dari beberapa unit bisnis yang berbeda dalam satu paket yang terpadu.

- Sinergi proses internal diperoleh dengan cara pencapaian skala ekonomis melalui sistem pembelian satu pintu serta penggunaan fasilitas dan sarana operasi secara bersama-sama oleh semua unit bisnis.
  - Sinergi belajar dan tumbuh diperoleh dengan cara melakukan rotasi pegawai pada jenis pekerjaan-pekerjaan yang bersifat strategi serta membudayakan *knowledge sharing*.
5. Proses *alignment* dilakukan dengan menyusun *Balanced Scorecard* di unit-unit bisnis *Well Logging Service*, *WOWS Rig Service* dan *Heavy Equipment Rental* yang mengacu kepada strategi masing-masing unit bisnis dan *enterprise Balanced Scorecard*.
  6. Hasil pengukuran pada 5 titik pengecekan menunjukkan bahwa proses *alignment* sudah dilakukan pada rancangan *Balanced Scorecard*.

## 5.2. Saran

1. Sistem KPI yang digunakan oleh EPI sebagai alat ukur kinerja saat ini harus disempurnakan.
2. EPI harus menurunkan biaya penjualan untuk menghindari kerugian.
3. EPI disarankan menggunakan sistem pengukuran berbasis *Balanced Scorecard* untuk menghasilkan sinergi dari unit-unit bisnis yang dimilikinya saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. *Management Control System*. McGraw Hill, 2007.
- Bukh, Per Nikolaj and Teemu Malmi. *Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard*.  
[http://www.pnbukh.com/files/pdf\\_artikler/BukhMalmi.pdf](http://www.pnbukh.com/files/pdf_artikler/BukhMalmi.pdf)
- Darmawan, Dwi Putra dan I Dewa Gede Raka Sarjana. *Strategi Membangun Sinergi antar Sub Terminal Agribisnis (STA) di Provinsi Bali*.  
[http://ejournal.unud.ac.id/abstrak/\(4\)%20soca-dwi%20pd.doc](http://ejournal.unud.ac.id/abstrak/(4)%20soca-dwi%20pd.doc)
- Hubbard, Graham. *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action*. Pearson Prentice Hall, 2004.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, 2001.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, 2004.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, 2006.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton. *Managing Alignment as a Process*. Harvard Business School Working Knowledge, 2006.  
<http://hbswk.hbs.edu/item/5305.html>
- Kurniawan, Adrianto. *PT. Exspan Petrogas Intranusa: Oil & Gas Services*. PT. Exspan Petrogas Intranusa, 2007.
- Mangunkusumo, Rashid I. *Managing Knowledge in Oil & Gas Services Industry Organization*. PT. Exspan Petrogas Intranusa, 2007.
- Niven, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, 2002.
- Norton, David P. *Organization Alignment: A Prerequisite for Executing Strategy*. Balanced Scorecard Collaborative/Palladium, 2006.  
[www.cesse.org/files/Norton%20Presentation.ppt](http://www.cesse.org/files/Norton%20Presentation.ppt)

LAMPIRAN - 1

Proyeksi Kinerja Keuangan PT. Exspan Petrogas Intranusa tahun 2007 s.d. 2011

(Dalam Ribu Rupiah)

Tahun	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pendapatan	125,047,831	109,299,684	81,443,382	97,385,765	117,356,072	140,874,931	169,107,111	202,997,188	243,679,039	292,513,777
Biaya Penjualan	74,926,659	60,067,632	58,900,592	73,089,808	95,824,934	115,028,824	138,081,289	165,753,606	198,971,621	238,846,724
Keuntungan Kotor	50,121,172	49,232,052	22,542,790	24,295,957	21,531,138	25,846,107	31,025,821	37,243,582	44,707,418	53,667,053
Biaya Operasi	12,011,981	14,275,670	20,200,693	18,645,031	19,984,714	25,480,519	30,586,967	36,716,778	44,075,040	52,907,942
Keuntungan Operasi	38,109,191	34,956,382	2,342,097	5,650,926	1,546,424	365,588	438,854	526,803	632,378	759,110