

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Visi dan Misi BPMIGAS

BPMIGAS telah menyusun *blue print* yang bertujuan untuk menetapkan arah dan pedoman strategis sebagai acuan bagi BPMIGAS dan *stakeholders*, khususnya Kontraktor KKS dalam melaksanakan kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi secara efektif dan efisien. Di dalam *blue print* tersebut telah ditetapkan visi dan misi BPMIGAS termasuk strategi untuk mewujudkan visi dan misi tersebut. Visi ini merupakan pernyataan keinginan BPMIGAS untuk menjadi apa di masa yang akan datang. Secara substansi, visi BPMIGAS merupakan penjabaran amanat UU No. 22 tahun 2001 dan PP No. 42 tahun 2002, yang dirumuskan sebagai berikut:

Menjadi suatu lembaga pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha hulu migas yang efisien dan efektif.

Untuk mewujudkan visinya, telah ditetapkan pula misi BPMIGAS. Misi BPMIGAS selain ditujukan ke arah pemenuhan keinginan *stakeholder* eksternal, tujuan organisasi, definisi peran/bisnis, juga dengan jelas mengekspresikan misi internal untuk dapat menjamin tercapainya keinginan *stakeholder* eksternal. Maka sebagai jabaran dari visi tersebut, misi BPMIGAS telah dirumuskan sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan kontrak kerja sama untuk menjamin efektivitas dan efisiensi kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi.
- b. Mengupayakan tersedianya minyak dan gas bumi dari hasil kegiatan usaha hulu untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri.
- c. Mengutamakan pemanfaatan sumber daya nasional yang terkait dengan kegiatan usaha minyak dan gas bumi.
- d. Mendukung terciptanya iklim investasi yang kondusif bagi kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi.
- e. Meningkatkan kompetensi organisasi yang profesional dalam melakukan pengawasan dan pengendalian.

4.2. Strategi/Sasaran Strategis

Sebagai industri yang strategis keberadaannya bagi negara, industri hulu migas di Indonesia di samping sebagai salah satu sumber pemasukan utama kas negara juga dikehendaki dapat memberikan nilai tambah bagi sektor-sektor perekonomian negara lainnya baik dalam bentuk penyediaan migas sebagai sumber energi dan bahan baku industri dalam negeri serta pemanfaatan barang, jasa dan tenaga kerja nasional. BPMIGAS sebagai pengawas dan pengendali kegiatan usaha hulu migas, telah menetapkan strategi/sasaran strategis sebagai berikut:

a. Menurunkan biaya operasi di bawah US\$ 6/BOE (*barrel oil equivalent*) pada akhir tahun 2010, dengan asumsi tingkat produksi/*lifting* minyak 1,2 MMBOD (*million barrel oil per day*) dan gas 11 BCFD (*billion cubic feet per day*).

Strategi untuk menurunkan biaya operasi di bawah US\$ 6/BOE pada akhir tahun 2010 meliputi:

- Melakukan *continuous improvement initiatives* dalam semua proses untuk menurunkan biaya secara menyeluruh.
- Memilih dan menggunakan opsi-opsi konsep eksplorasi dan pengembangan dan dipilih yang *cost effective & efficient*.
- Menggunakan teknologi tepat guna yang *cost effective & efficient*.
- Meningkatkan pengawasan dan pengendalian terpadu.

b. Mencapai tingkat produksi minyak nasional minimal 1,2 MMBOD sampai tahun 2010.

Strategi untuk mencapai tingkat produksi minyak bumi nasional sebesar minimal 1,2 MMBOD sampai tahun 2010 meliputi:

- Mengoptimalkan tingkat perolehan (*recovery factor*) lapangan *existing* dengan teknologi tepat guna, EOR (*enhanced oil recovery*), dan *sound reservoir management*.
- Menahan laju penurunan produksi melalui pemeliharaan sumur-sumur.
- Mempercepat monetisasi penemuan cadangan baru baik dari lapangan baru maupun lapangan marjinal.

c. Memenuhi potensi permintaan gas domestik sebesar 3,8 BCFD pada tahun 2010, melalui peningkatan produksi dan optimalisasi pemanfaatannya.

Strategi untuk memenuhi potensi permintaan gas bumi domestik sebesar 3,8 BCFD pada tahun 2010, melalui peningkatan produksi dan optimalisasi pemanfaatannya meliputi:

- Membuat rencana pelaksanaan pengembangan dan pemanfaatan gas bumi nasional dengan mengutamakan kebutuhan domestik.
- Mendorong pemerintah untuk menetapkan kebijakan harga gas yang kondusif bagi produsen maupun konsumen.
- Meningkatkan kapasitas produksi gas bumi serta menetapkan alokasi pemanfaatannya berdasarkan rencana pelaksanaan pengembangan dan pemanfaatan gas bumi nasional.
- Mengamankan pasokan (*security of supply*) gas bumi.

d. Mencapai tingkat pembelanjaan untuk pemanfaatan sumber daya nasional sedikitnya 55% dari *total expenditure* pada akhir tahun 2010.

Strategi untuk mencapai tingkat pembelanjaan sedikitnya 55% dari *total expenditure* untuk pemanfaatan sumber daya nasional pada akhir tahun 2010 meliputi:

- Mengendalikan POD, WP&B serta rencana pengadaan barang dan jasa, agar lebih dari 55% dari *total expenditure* KKKS dapat dimanfaatkan oleh sumber daya nasional.
- Mengidentifikasi kemampuan penyedia barang dan jasa nasional serta mendorong mereka untuk lebih kompetitif.
- Mengendalikan penggunaan sumber daya manusia KKKS secara terstruktur dan terpola agar biaya TKI bisa mencapai 75% dari total biaya personel dengan tetap memperhatikan kaidah *cost-benefit*.

e. Meningkatkan daya tarik investasi (*investment attractiveness*) yang direfleksikan dalam nilai investasi sesuai dengan target produksi.

Strategi untuk meningkatkan daya tarik investasi yang direfleksikan dalam nilai investasi sesuai dengan target produksi meliputi:

- Mengevaluasi kelemahan dalam *regulatory framework*, infrastruktur, *terms & conditions*, dan *fiscal regime* di kegiatan usaha hulu migas serta mendorong pemerintah untuk memperbaikinya.
- Mempercepat proses persetujuan proyek dan kontrak dengan tetap memperhatikan akuntabilitas.
- Mendorong dan mempercepat penyediaan SDM nasional yang terlatih untuk mendukung kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi.

f. Mengembangkan perangkat dan sistem organisasi yang meliputi pembinaan SDM berbasis kompetensi, penerapan *Good Governance*, pengembangan budaya organisasi serta penyiapan pedoman kerja/SOP paling lambat akhir tahun 2006.

Strategi untuk mengembangkan perangkat dan sistem organisasi yang meliputi pembinaan SDM berbasis kompetensi, penerapan *Good Governance*, pengembangan budaya organisasi serta penyiapan pedoman kerja/SOP paling lambat akhir tahun 2006:

- Melakukan pengembangan, sosialisasi dan internalisasi budaya organisasi.
- Melakukan formalisasi, sosialisasi dan internalisasi *good governance*.
- Melakukan pemetaan, penyempurnaan, dan sosialisasi sistem dan prosedur proses utama.
- Mengembangkan sistem SDM berbasis kompetensi dengan prinsip kesetaraan dan keterbukaan.
- Mengembangkan struktur organisasi yang lebih efisien dan responsif.

4.3. Tema Stratejik

Chima (2007) mengemukakan bahwa pada sektor hulu migas, produk yang dihasilkan oleh perusahaan yang bersaing hampir tidak ada perbedaan yaitu minyak dan gas dengan diferensiasi produk yang sempit. Akibatnya, persaingan dalam industri hulu migas bukanlah pada pengenalan produk-produk baru yang menarik namun berdasarkan pada kemampuan secara ekonomis untuk menemukan minyak dan gas secara ekonomis dengan efisien.

Dengan demikian, dapat disimpulkan tema strategik BPMIGAS dalam melakukan pengendalian dan pengawasan KKS adalah produktivitas. Dampak dari tema produktivitas tersebut adalah semua kegiatan pada KKS harus dilakukan dengan efektif dan efisien. Dalam konteks kegiatan pengadaan, hal tersebut berarti melakukan usaha-usaha untuk memperoleh barang dan jasa dengan biaya dan harga yang semurah mungkin.

4.4. Kontribusi Fungsi Pengadaan

Sebagai fungsi yang berperan untuk mendapatkan barang dan jasa dari penyedia barang dan jasa bagi kebutuhan organisasi, fungsi pengadaan merupakan garda terdepan organisasi dalam usaha memperoleh barang dan jasa dengan biaya yang efektif dan efisien. Benton (2007) menyatakan bahwa tanggung jawab fungsi pengadaan terhadap uang sangat besar baik secara relatif maupun absolut. Yang lebih penting, fungsi pengadaan bertanggungjawab/berkontribusi terhadap *competitive stance* dan keberlangsungan hidup jangka panjang dari perusahaan. Semua aktivitas fungsi pengadaan memiliki potensi untuk pengurangan biaya dan oleh karenanya meningkatkan keuntungan.

Dalam konteks Kontrak Kerja Sama (KKS), fungsi pengadaan KKKS dapat memberikan kontribusi pada pencapaian sasaran strategis BPMIGAS sebagai berikut:

- a. Menurunkan biaya operasi di bawah US\$ 6/BOE pada akhir tahun 2010, dengan asumsi tingkat produksi/*lifting* minyak 1,2 MMBOD dan gas 11 BCFD.

BPMIGAS berkepentingan agar biaya operasi yang dikeluarkan KKKS dalam operasinya dapat seefektif dan seefisien mungkin, sehingga dapat memaksimalkan penerimaan negara. Dalam konteks pengadaan, hal tersebut berarti mendapatkan barang dan jasa dengan harga semurah mungkin, dengan asumsi telah memenuhi persyaratan jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat yang tepat. Dan tugas tersebut tentunya merupakan tugas fungsi pengadaan KKKS sebagai fungsi yang melakukan kegiatan pengadaan di KKKS.

Sebagaimana telah dikemukakan, harga yang semurah mungkin dicapai tentunya tanpa mengorbankan kebutuhan *user*. Penurunan biaya tidak akan tercapai bila barang dan jasa yang diperoleh dengan harga yang lebih murah tidak memenuhi syarat spesifikasi, kualitas dan *delivery*. Dalam salah satu operasi migas seperti produksi, pemboran dan konstruksi, banyak penyedia barang dan jasa yang terlibat dan saling melengkapi. Cacat dan keterlambatan pengiriman barang atau penyelesaian jasa dari salah satu kontraktor, dapat mengakibatkan terhambatnya/tertundanya seluruh pekerjaan yang berdampak semakin mahalnya biaya penyelesaian pekerjaan. Pada akhirnya, kondisi tersebut akan mengakibatkan berkurangnya penerimaan negara dan KKKS itu sendiri.

Mendapatkan barang dan jasa dengan harga semurah mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kompetisi baik di antara penyedia barang/jasa maupun KKKS dalam menjual atau memperoleh barang dan jasa, harga bahan baku di pasaran baik domestik maupun internasional, skala ekonomi dari pekerjaan, transparansi dan akuntabilitas proses pengadaan, kemampuan memformulasikan kontrak/PO yang saling menguntungkan dan kemampuan negosiasi fungsi pengadaan KKKS.

Proses pengadaan yang dilakukan fungsi pengadaan juga memiliki potensi yang dapat berdampak kontraproduktif terhadap upaya-upaya penurunan biaya, antara lain:

- Dalam penentuan strategi pengadaan, fungsi pengadaan dapat melakukan pemecahan paket pengadaan menjadi paket-paket yang lebih kecil untuk alasan-alasan seperti untuk menghindari keharusan meminta persetujuan kegiatan pengadaan kepada BPMIGAS ataupun motif memperkaya pihak-pihak tertentu. Akibat mengecilnya volume, menyebabkan skala ekonomi pekerjaan menurun sehingga pengadaan cenderung mendapatkan harga yang lebih mahal dibandingkan bila paket pengadaan dijadikan satu.
- Melakukan penunjukan langsung kepada pemasok tertentu maupun dengan melakukan kecurangan dalam proses pengadaan dengan

alasan untuk memperkaya pihak-pihak tertentu. Menurunnya atau bahkan ketiadaan kompetisi dengan pemasok lainnya mengakibatkan cenderung mahalnya harga barang dan jasa yang diperoleh.

- Menentukan spesifikasi barang dan jasa yang lebih tinggi dari kebutuhan atau bahkan tidak diperlukan, yang tentunya harus dibayar dengan harga yang lebih mahal dari yang seharusnya.
- b. Mencapai tingkat produksi minyak nasional minimal 1,2 MMBOD sampai tahun 2010 serta memenuhi potensi permintaan gas domestik sebesar 3,8 BCFD pada tahun 2010, melalui peningkatan produksi dan optimalisasi pemanfaatannya.

Dalam konteks peningkatan produksi atau pencapaian target produksi migas, fungsi pengadaan harus dapat mendukung rencana kerja yang telah disepakati antara BPMIGAS dan KKKS dengan menyediakan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan tepat pada waktunya. Keterlambatan atau kegagalan fungsi pengadaan dalam *delivery* barang dan jasa pada waktunya, akan berakibat tertundanya atau gagalnya rencana kerja yang telah disepakati. Memperoleh pemasok dengan kualifikasi yang tepat serta handal sangatlah penting untuk menjamin ketersediaan barang dan jasa tepat pada waktunya.

Proses pengadaan telah menjadi perhatian berbagai pihak yang berkepentingan seperti pemasok, masyarakat, ataupun pihak-pihak yang berpotensi memperoleh keuntungan dari kegiatan pengadaan. Kegagalan fungsi pengadaan untuk melakukan proses pengadaan sesuai dengan ketentuan pengadaan yang berlaku dapat menyebabkan terkendalanya usaha untuk memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan oleh *user*. Sanggahan dari para pemasok yang mengikuti proses pengadaan, tuntutan publik akan transparansi, campur tangan pihak-pihak yang mempunyai kekuatan politik, dan investigasi oleh pihak yang berwajib akan sangat menyita waktu. Akibatnya, fungsi pengadaan gagal memperoleh barang dan jasa yang dibutuhkan sehingga menyebabkan mundur atau bahkan gagalnya program kerja yang telah direncanakan sebelumnya.

- c. Mencapai tingkat pembelanjaan untuk pemanfaatan sumber daya nasional sedikitnya 55% dari *total expenditure* pada akhir tahun 2010.

Sebagai salah satu fungsi yang turut berperan dalam menentukan spesifikasi atau kebutuhan barang dan jasa, fungsi pengadaan dapat mengarahkan agar spesifikasi barang dan jasa yang hendak dibeli semaksimal mungkin dapat memberdayakan potensi penyedia barang dan jasa serta tenaga kerja nasional. Hal ini secara tidak langsung juga untuk mendorong masuknya investasi luar ke dalam negeri, disamping mendorong pengusaha dalam negeri untuk berinvestasi di sektor riil. Sebagai fungsi yang juga melakukan manajemen penyedia barang dan jasa, fungsi pengadaan juga dituntut melakukan pembinaan penyedia barang dan jasa nasional terutama yang termasuk golongan kecil agar dapat tumbuh dan kompetitif di masa depan.

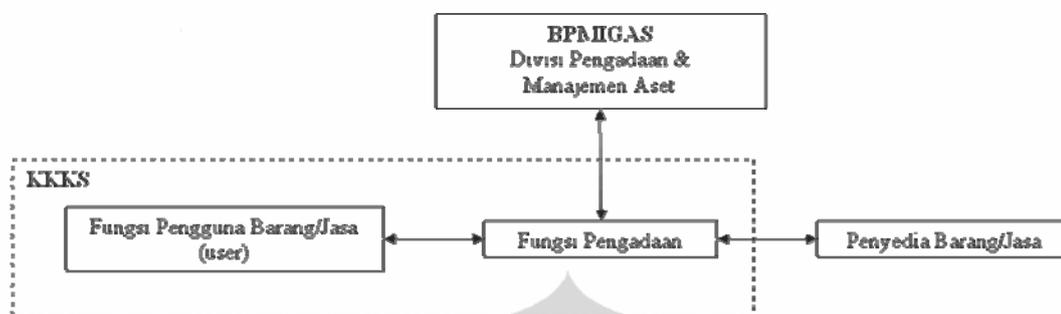
Dalam penentuan spesifikasi, fungsi pengadaan KKKS dituntut untuk memaksimalkan pemanfaatan barang, jasa dan tenaga kerja nasional. Namun, preferensi dari *user* atau bahkan tekanan dari *home office* KKKS yang mayoritas asing untuk menggunakan barang, jasa dan tenaga kerja asing dapat menyebabkan tidak tercapainya sasaran strategis BPMIGAS dalam meningkatkan pemanfaatan barang, jasa dan tenaga kerja nasional.

4.5. Pelanggan Fungsi Pengadaan

Maksud pelanggan di sini adalah pelanggan secara keseluruhan, yaitu pelanggan internal dan pelanggan eksternal fungsi pengadaan KKKS. pelanggan eksternal adalah pelanggan yang berada di luar KKKS. Pelanggan internal adalah pelanggan yang ada dalam lingkup KKKS, tetapi di luar fungsi pengadaan.

Dalam konsep *supply link*, fungsi pengadaan memiliki hubungan secara langsung dengan fungsi pengguna barang/jasa dan penyedia barang/jasa. Namun dalam konteks Kontrak Kerja Sama (KKS), fungsi pengadaan KKKS juga memiliki hubungan langsung dengan BPMIGAS yang diwakili oleh Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset sebagai pengendali dan pengawas kegiatan

pengadaan KKKS. Hubungan fungsi pengadaan KKKS dengan pelanggannya dapat dilihat pada Gambar 4.1. di bawah.



Gambar 4. 1. Hubungan Fungsi Pengadaan dan Pelanggan

Sumber: Hasil olahan

Dengan demikian, pelanggan internal fungsi pengadaan KKKS adalah fungsi pengguna barang/jasa di KKKS seperti eksplorasi, pemboran, konstruksi, produksi, transportasi, logistik, teknologi informasi, lingkungan, dan lain-lain. Sementara itu, pelanggan eksternal fungsi pengadaan KKKS adalah BPMIGAS.

4.6. Tugas Pokok Fungsi Pengadaan

Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa, BPMIGAS telah mengeluarkan Pedoman Tata Kerja (PTK) No. 007/PTK/VI/2004 yang bertujuan agar kegiatan pengadaan oleh KKKS dapat memperoleh barang/jasa yang dibutuhkan, dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat yang tepat, secara efektif dan efisien dengan persyaratan dan kondisi kontrak yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan, sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku. Di dalam PTK tersebut juga telah dijabarkan tugas-tugas pokok fungsi pengadaan KKKS sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.1. di bawah.

Tabel 4. 1. Tugas Pokok Fungsi Pengadaan KKKS

No.	Tugas Pokok	Output
1	Melakukan identifikasi kebutuhan	<i>Procurement list</i>
2	Merencanakan pengadaan barang/jasa	Dokumen pengadaan
3	Membantu pembuatan anggaran dan penyusunan harga perkiraan sendiri/ <i>owner</i>	Work Program & Budget dan HPS/OE/EE

	<i>estimate/engineering estimate</i> (HPS/OE/EE)	
--	--	--

Tabel 4. 2. Tugas Pokok Fungsi Pengadaan KKKS (lanjutan)

No.	Tugas Pokok	Output
4	Melakukan proses pengadaan sesuai dengan pedoman pelaksanaan pengadaan barang/jasa PTK No. 007/PTK/VI/2004	PO/Kontrak
5	Mengajukan permohonan persetujuan kegiatan pengadaan yang merupakan wewenang BPMIGAS	Dokumen usulan kegiatan pengadaan
6	Mengirimkan data dan/laporan kepada BPMIGAS sesuai dengan ketentuan PTK No. 007/PTK/VI/2004	Data dan laporan kepada BPMIGAS
7	Membina kemampuan berusaha dan memberikan kesempatan berusaha bagi usaha kecil termasuk koperasi kecil.	Program pengembangan penyedia barang/jasa usaha kecil dan koperasi kecil
8	Merencanakan maksimalisasi penggunaan produksi dan kompetensi dalam negeri.	Tingkat Komponen Dalam Negeri

Sumber: Hasil olahan

4.7. Harapan Pelanggan

Setiap *output* dari tugas pokok fungsi pengadaan KKKS dihubungkan dengan pelanggan fungsi pengadaan KKKS yang relevan, lalu ditambahkan ekspektasi dari pelanggan tersebut atas output yang relevan. Tabulasi dari output, pelanggan dan harapannya dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4. 3. Harapan Pelanggan Fungsi Pengadaan KKKS

No.	Output	Pelanggan	Harapan
1	- <i>Procurement list</i> - Dokumen usulan kegiatan pengadaan - Data dan laporan kepada BPMIGAS	BPMIGAS	Meningkatnya pengendalian dan pengawasan terhadap rencana kerja dan program pengadaan KKKS
2	Dokumen pengadaan	<i>User</i>	Tersedianya dokumen pengadaan yang memenuhi kebutuhan <i>user</i>
3	PO/Kontrak	<i>User</i>	Terlaksananya rencana kerja dengan diperolehnya barang/jasa sesuai kebutuhan

Tabel 4. 4. Harapan Pelanggan Fungsi Pengadaan KKKS (lanjutan)

No.	Output	Pelanggan	Harapan
4	Program pengembangan penyedia barang/jasa usaha kecil dan koperasi kecil	BPMIGAS	Penyedia barang/jasa usaha kecil dan koperasi kecil yang memiliki kualifikasi serta kesempatan berusaha.
5	Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)	BPMIGAS	Terpenuhinya target TKDN sesuai <i>blue print</i> BPMIGAS

Sumber: Hasil olahan

4.8. Sasaran Strategis Fungsi Pengadaan KKKS

4.7.1. Perspektif Finansial

Produksi minyak dan gas bumi Indonesia cenderung mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Sementara itu, sampai saat ini belum ada penemuan cadangan dalam jumlah yang signifikan. Minyak dan gas bumi sendiri merupakan bahan alami yang pendiferensiasinya sangat sempit, hanya berdasarkan karakteristik alaminya pula. Sebagai konsekuensi, BPMIGAS menitikberatkan fokusnya pada usaha-usaha untuk secara ekonomis menemukan dan memproduksi minyak dan gas bumi dengan efisien. Ini tercermin dalam salah satu strategi BPMIGAS untuk menurunkan target biaya operasi di bawah US\$ 6/BOE pada akhir tahun 2010, dengan asumsi tingkat produksi/lifting minyak 1,2 MMBOD dan gas 11 BCFD.

BPMIGAS setiap tahunnya menyetujui *Work Program & Budget* (WP&B) yang diusulkan oleh KKKS. Dalam WP&B tersebut juga dicantumkan daftar pengadaan (*procurement list*) yang akan dilakukan oleh KKKS tiap tahunnya sesuai dengan anggaran yang telah disetujui dalam WP&B. Dalam mendapatkan barang dan jasa, fungsi pengadaan dituntut untuk memperolehnya dengan harga yang semurah mungkin. Hasil pengadaan yang melebihi dana yang telah dianggarkan juga dapat menyebabkan penurunan keekonomian dari rencana kerja atau bahkan dapat menyebabkan dibatalkannya suatu rencana kerja. Dengan demikian, dapat dirumuskan sasaran strategis fungsi pengadaan pada perspektif finansial adalah mengoptimalkan anggaran belanja pengadaan.

4.7.2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis dalam persepektif pelanggan fungsi pengadaan KKKS ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan utamanya yaitu BPMIGAS dan *user*. Dalam kegiatan pengadaan, fungsi pengadaan tidak bisa terlepas dari keterlibatan fungsi *user*, mulai dari identifikasi spesifikasi, penentuan strategi pengadaan, pelaksanaan proses pengadaan, sampai dengan manajemen kontrak. Sebagai divisi pendukung, tuntutan utama fungsi pengadaan adalah memuaskan pelanggan internalnya yaitu *user* terutama dalam memenuhi kebutuhan barang dan jasa.

Dalam konteks Kontrak Kerja Sama, fungsi pengadaan KKKS juga memiliki hubungan kerja dengan BPMIGAS sebagai lembaga yang mengendalikan dan mengawasi kegiatan pengadaan di KKKS. KKKS dituntut untuk dapat bekerja sama secara profesional khususnya dalam memenuhi target-target yang diminta BPMIGAS seperti mematuhi ketentuan pelaksanaan pengadaan yang berlaku, meningkatkan pemanfaatan barang, jasa, dan tenaga kerja nasional serta membina usaha kecil dan koperasi kecil. Hubungan kerja yang baik dengan BPMIGAS akan mendukung kelancaran kegiatan pengadaan KKKS. Dengan demikian, dapat dirumuskan sasaran strategis fungsi pengadaan KKKS pada perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan baik BPMIGAS maupun *user*.

4.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa, BPMIGAS telah mengeluarkan Pedoman Tata Kerja (PTK) No. 007/PTK/VI/2004 yang bertujuan agar kegiatan pengadaan oleh KKKS dapat memperoleh barang/jasa yang dibutuhkan, dalam jumlah, kualitas, harga, waktu dan tempat yang tepat, secara efektif dan efisien dengan persyaratan dan kondisi kontrak yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan, sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku. Untuk dapat mewujudkannya fungsi pengadaan KKKS dituntut untuk mematuhi PTK tersebut dalam melaksanakan pengadaan barang dan jasa dengan cara yang efektif dan efisien. Sejalan dengan itu, fungsi pengadaan dituntut untuk melakukan upaya-upaya untuk

mendapatkan barang dan jasa dengan harga yang paling murah dengan mendorong kompetisi serta meningkatkan upaya-upaya untuk menurunkan harga seperti melakukan negosiasi, konsolidasi volume, dan menggunakan *electronic reverse auction* dalam pengadaan barang.

Setiap tahun, BPMIGAS dan KKKS menyepakati tingkat produksi minyak dan gas bumi di dalam WP&B. Untuk mencapai tingkat produksi tersebut juga telah disepakati program-program yang harus dilakukan oleh KKKS. Eksekusi rencana kerja tersebut akan dilakukan oleh fungsi user, yang tentunya membutuhkan barang dan jasa pendukung. Terlebih dengan semakin banyaknya kegiatan-kegiatan KKKS yang diserahkan pada pihak ketiga (*outsourcing*). Oleh karena itu, dalam WP&B juga telah ditetapkan daftar belanja pengadaan yang akan dilakukan oleh KKKS (*procurement list*). Fungsi pengadaan KKKS dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang telah ditetapkan untuk memenuhi kebutuhan *user*.

Dengan demikian, dapat dirumuskan sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal fungsi pengadaan KKKS sebagai berikut:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengadaan barang dan jasa.
- b. Meningkatkan kepatuhan pada ketentuan pelaksanaan pengadaan yang berlaku.
- c. Meningkatkan pembinaan penyedia barang/jasa usaha kecil dan koperasi kecil.
- d. Meningkatkan penggunaan barang, jasa dan tenaga kerja nasional.

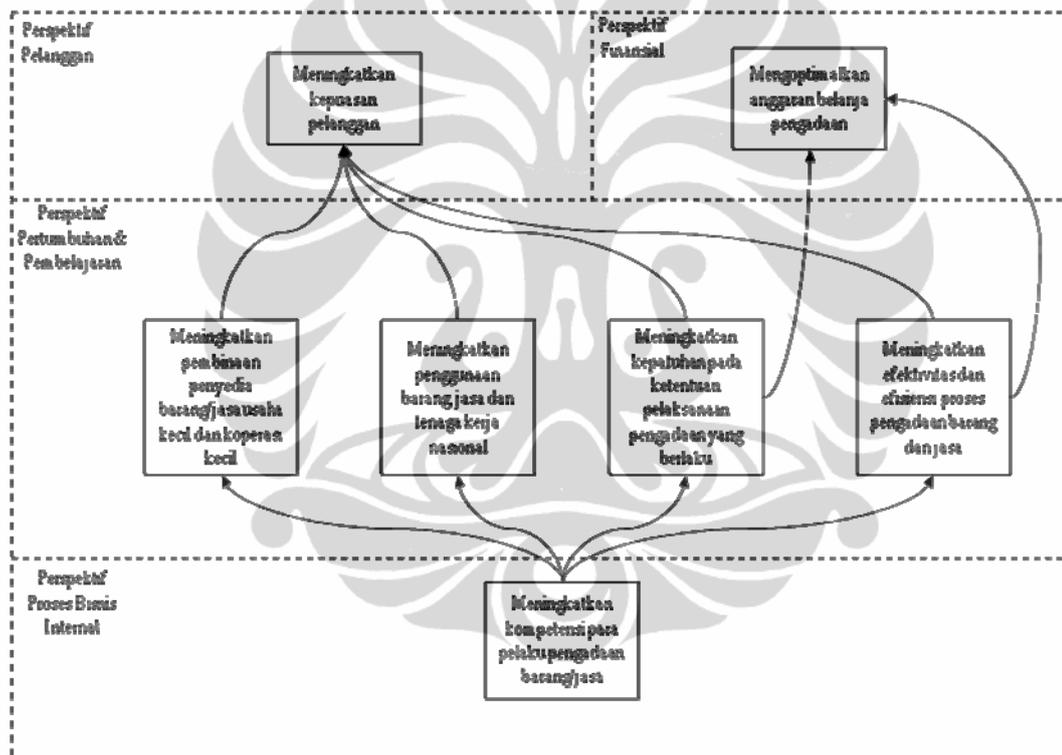
4.7.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Fondasi sumber daya yang kuat merupakan prasyarat untuk dapat mendukung pencapaian sasaran strategis pada perspektif-perspektif sebelumnya. Sumber daya manusia pada fungsi pengadaan KKKS, seperti perencana, pelaksana, serta pengawas pengadaan barang/jasa haruslah memiliki pengetahuan dan keahlian yang memadai tentang pengadaan khususnya memahami pedoman pelaksanaan pengadaan barang dan jasa yang dikeluarkan BPMIGAS. Dengan demikian, sasaran strategis pada perspektif

pertumbuhan dan pembelajaran adalah meningkatkan kompetensi para perencana, pelaksana, serta pengawas pengadaan barang/jasa.

4.9. Peta Strategi Fungsi Pengadaan KKKS

Sasaran strategis yang telah dirumuskan di depan, kemudian diplotkan ke dalam peta strategi berdasarkan perspektifnya masing-masing. Kemudian ditentukan hubungan di antara sasaran strategis (*cause and effect linkage*). Peta strategi fungsi pengadaan KKKS sebagai divisi pendukung memiliki struktur yang berbeda dibandingkan divisi bisnis. Pada fungsi pengadaan KKKS, perspektif pelanggan merupakan prioritas utama karena fungsi pengadaan merupakan fungsi pendukung dari fungsi-fungsi pengguna. dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4. 2. Peta Strategi Fungsi Pengadaan KKKS

Sumber: Hasil olahan

Tuntutan utama fungsi pengadaan KKKS sebagai fungsi yang mendukung fungsi bisnis inti lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan barang dan jasa yang diminta oleh user maupun dapat bekerja sama baik dengan BPMIGAS. Oleh karena itu, perspektif pelanggan ditempatkan sejajar dengan perspektif finansial.

Pada perspektif finansial sasaran strategisnya adalah mengoptimalkan anggaran belanja pengadaan.

Sasaran-sasaran strategis pada perspektif pelanggan dan perspektif finansial dapat dicapai apabila sasaran-sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal juga mendukungnya. Pencapaian semua sasaran strategis perspektif proses bisnis internal akan meningkatkan kepuasan BPMIGAS dan sebagian lainnya seperti melakukan pengadaan secara efektif dan efisien, meningkatkan kepatuhan, meningkatkan kompetisi, serta melakukan upaya-upaya penurunan harga merupakan kombinasi yang dapat meningkatkan kepuasan *user*. Terpenuhinya kebutuhan barang dan jasa secara tepat waktu hanya dapat diperoleh apabila proses pengadaan sesuai dengan ketentuan serta harga yang diperoleh sesuai atau di bawah anggaran. Harga yang mahal bisa berarti gagalnya rencana kerja *user* karena menjadi tidak ekonomis untuk dilaksanakan. Dengan demikian, perspektif proses bisnis internal juga akan dapat mendukung sasaran strategis pada perspektif finansial.

Demikian juga sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal harus didukung oleh pencapaian sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meningkatkan kompetensi para pelaku pengadaan. Sasaran strategis pada perspektif tersebut merupakan fondasi bagi kesuksesan pencapaian sasaran-sasaran strategis pada perspektif-perspektif lainnya.

4.10. Key Performance Indicator (KPI)

Sasaran strategis yang telah tersusun dalam peta strategi perlu dipantau dan diukur tingkat pencapaiannya. KPI merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja.

4.10.1. Perspektif Finansial

Untuk mengukur pencapaian optimalisasi anggaran belanja pengadaan, digunakan rasio nilai kontrak/PO dibandingkan dengan anggaran pengadaan. Semakin rendah persentasenya, berarti semakin baik kinerja fungsi pengadaan KKKS. Nilai KPI ini maksimal sebesar 1, karena tidak mungkin nilai pengadaan melebihi pagu anggaran karena akan menyebabkan pengadaan gagal. Data-data

KPI ini dapat langsung diperoleh dari data-data anggaran dan PO/kontrak yang telah ditandatangani dengan pemasok.

Pencapaian kinerja ini dipengaruhi oleh banyak faktor seperti kemampuan negosiasi, formulasi kontrak, pasar, dan sebagainya. Isu yang mempengaruhi validitas KPI ini adalah KKKS mungkin akan berusaha untuk mengajukan kepada BPMIGAS anggaran pengadaan melebihi harga pasar guna mendongkrak kinerja KPI-nya.

4.10.2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategis pada perpektif pelanggan yaitu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan yang terdiri atas BPMIGAS dan fungsi pengguna internal (*user*). KPI yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis di atas adalah tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan diukur terhadap aspek-aspek sebagai berikut:

- Ketepatan waktu (*timeliness*)

KPI ini mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap ketepatan waktu proses pengadaan, aktivitas perencanaan, dan komunikasi yang dilakukan dengan *user* maupun dengan BPMIGAS.

- Kualitas

KPI ini mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas barang dan jasa yang diterima oleh *user* maupun kualitas hubungan kerja dengan BPMIGAS.

- Keefektifan pelayanan/kerja sama.

KPI ini mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap respons, kerja sama dan komunikasi yang dilakukan oleh fungsi pengadaan.

Data KPI di atas diperoleh dengan melakukan survey kepuasan dengan respondennya para pelanggan internal (*user*) fungsi pengadaan dan para pekerja di BPMIGAS yang memiliki kaitan kerja dengan fungsi pengadaan KKKS terhadap aspek-aspek tersebut di atas. Semakin tinggi persentasenya, berarti semakin tinggi kepuasan *user* dan BPMIGAS terhadap pelayanan yang diberikan fungsi pengadaan. Sebaliknya, semakin rendah persentasenya, berarti kinerja fungsi pengadaan semakin memburuk.

4.10.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

KPI untuk sasaran strategis pada perpektif proses bisnis internal terdiri atas:

- a. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengadaan barang dan jasa.

KPI yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis di atas adalah:

- *Cycle time* dari permintaan sampai menjadi kontrak/PO.

KPI ini mengukur waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh kontrak/PO sejak masuknya permintaan dari *user*. Semakin singkat waktu yang dibutuhkan, semakin baik pula kinerja fungsi pengadaan KKKS dan sebaliknya.

- Eksekusi rencana kontrak/PO.

Ketepatan waktu penyediaan kontrak/PO sangat penting bagi terlaksananya program yang telah direncanakan oleh *user* sebelumnya. Dalam *procurement list* yang merupakan bagian dari W&B telah ditetapkan jadwal kebutuhan penyediaan kontrak/PO. Ketepatan dalam menyediakan kontrak/PO diukur berdasarkan ketepatan memenuhi target jadwal untuk tiap kontrak/PO sebagaimana ditetapkan dalam *procurement list*.

- Tingkat kompetisi

Tingkat kompetisi sangatlah penting untuk mendorong penurunan harga. Tingkat kompetisi yang diciptakan fungsi pengadaan diukur berdasarkan banyaknya kegiatan pengadaan yang dilakukan melalui pelelangan terhadap total kegiatan pengadaan keseluruhan yang dilakukan oleh fungsi pengadaan.

- Jumlah pengadaan barang menggunakan *electronic reverse auction*.

KPI ini merupakan persentase nilai pengadaan barang yang menggunakan *electronic reverse auction* dibandingkan nilai pengadaan barang keseluruhan. Semakin tinggi nilainya, berarti semakin baik kinerjanya dan sebaliknya. Pengadaan barang cenderung lebih sederhana karena spesifikasi yang telah

teridentifikasi dengan baik, sehingga penggunaan metode *electronic reverse auction* diharapkan mampu menghasilkan harga barang yang lebih murah dibandingkan metode konvensional.

- Penghematan hasil negosiasi

KPI ini diukur berdasarkan persentase besarnya penghematan yang berhasil diperoleh dari hasil negosiasi dibandingkan dengan harga penawaran sebelum negosiasi. Semakin besar persentase yang diperoleh, berarti semakin baik kinerja fungsi pengadaan.

- Ketepatan waktu pengiriman barang/jasa sampai di lokasi.

KPI ini diukur dengan membandingkan banyaknya pengiriman barang/jasa secara lengkap dan sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan yang tiba di lokasi pada waktu yang telah diperjanjikan sebelumnya dalam PO/kontrak. Semakin tinggi nilai KPI ini, semakin baik kinerjanya.

b. Meningkatkan kepatuhan pada ketentuan pelaksanaan pengadaan yang berlaku.

KPI yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis di atas adalah:

- Pengadaan yang sesuai ketentuan.

KPI ini merupakan perbandingan antara jumlah pengadaan yang sesuai dengan ketentuan dibandingkan jumlah pengadaan keseluruhan. Semakin tinggi nilainya berarti semakin baik kinerja fungsi pengadaan KKKS. Pengukuran KPI ini dilakukan dengan melakukan audit atas pelaksanaan pengadaan oleh KKKS. Keakuratan KPI ini sangat tergantung pada frekuensi pelaksanaan audit itu sendiri. Bila frekuensinya hanya setahun sekali, hasilnya menggambarkan kinerja pada tahun sebelumnya. Namun bila sering dilakukan, misalnya setiap triwulan, bisa dikatakan telah mendekati gambaran kinerja pada tahun yang berjalan.

- Kepatuhan menyampaikan data dan dokumen kepada BPMIGAS.

KPI ini diukur berdasarkan persentase pemenuhan kewajiban dan ketepatan waktu fungsi pengadaan KKKS dalam menyampaikan data dan dokumen pengadaan yang telah ditentukan. Data dan dokumen tersebut penting bagi BPMIGAS dalam menjalankan fungsinya mengendalikan dan mengawasi kegiatan pengadaan KKKS.

- c. Meningkatkan pembinaan penyedia barang/jasa usaha kecil dan koperasi kecil.

KPI yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis di atas adalah:

- Penyedia barang dan jasa usaha kecil dan koperasi kecil yang mendapatkan kontrak/PO.

KPI ini mengukur persentase nilai pengadaan yang diperoleh perusahaan kecil dan koperasi kecil yang mendapatkan pekerjaan di KKKS dibandingkan nilai pengadaan keseluruhan yang dapat dikerjakan oleh perusahaan dan koperasi kecil. Semakin tinggi nilai KPI yang dicapai, maka semakin baik kinerja fungsi pengadaan KKKS.

- d. Meningkatkan penggunaan barang, jasa dan tenaga kerja nasional.

KPI yang digunakan untuk mengukur pencapaian sasaran strategis di atas adalah:

- Pencapaian TKDN

Fungsi pengadaan dituntut untuk dapat memaksimalkan penggunaan barang, jasa dan tenaga kerja nasional. KPI ini mengukur tingkat pencapaian TKDN dengan membandingkan harga/biaya yang dikeluarkan untuk barang, jasa, dan tenaga kerja nasional yang diperoleh melalui audit realisasinya terhadap nilai total kontrak/PO. Semakin tinggi nilai KPI ini berarti kinerja fungsi pengadaan KKKS semakin baik.

4.10.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

KPI untuk sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

- Pegawai yang memperoleh pelatihan sesuai peta kompetensi.

KPI ini mengukur persentase pegawai pada fungsi pengadaan yang telah memperoleh pelatihan sesuai peta kompetensi pengadaan yang disepakati BPMIGAS dan KKKS. Pelatihan-pelatihan tersebut dapat berupa pelatihan untuk memperoleh sertifikasi panitia pengadaan yang dikeluarkan oleh BPMIGAS serta sertifikasi keahlian di bidang pengadaan lainnya seperti *Certified Purchasing Manager (CPM)* dan *Certified Purchasing and Supply Manager* yang diterbitkan oleh *Institute of Supply Management*. Pegawai pada fungsi pengadaan KKKS dituntut untuk memahami peraturan pelaksanaan pengadaan yang dikeluarkan oleh BPMIGAS serta memiliki pengetahuan dan keahlian yang memadai di bidang pengadaan yang pada akhirnya diharapkan akan memiliki kinerja yang baik pula.

Ringkasan *key performance indicator* fungsi pengadaan KKKS dapat dilihat pada Tabel 4.3 di bawah.

Tabel 4.3. *Key Performance Indicator* Fungsi Pengadaan KKKS

Perspektif	Sasaran Strategis	<i>Key Performance Indicator</i>	Cara Pengukuran
Finansial	Optimalisasi anggaran belanja pengadaan	Rasio nilai kontrak/PO terhadap anggaran pengadaan	Menggunakan data PO/kontrak dan anggaran
Pelanggan	Meningkatkan kepuasan pelanggan	% Kepuasan pelanggan terhadap <ul style="list-style-type: none"> • Ketepatan waktu (<i>timeliness</i>) • Kualitas • Keefektifan pelayanan/kerja sama 	Melakukan survey pelanggan baik terhadap <i>user</i> maupun BPMIGAS.
Proses bisnis internal	Meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses pengadaan barang dan jasa	<ul style="list-style-type: none"> • % eksekusi rencana kontrak/PO • <i>Cycle time</i> dari permintaan sampai menjadi kontrak/PO • % tingkat kompetisi • % banyaknya pengadaan barang menggunakan <i>electronic reverse</i> 	Menggunakan data proses pengadaan, PO/kontrak, anggaran.

	<i>auction</i> <ul style="list-style-type: none"> • % nilai penghematan hasil negosiasi • % ketepatan waktu pengiriman barang/jasa sampai di lokasi
--	---

Tabel 4.3. *Key Performance Indicator* Fungsi Pengadaan KKKS (lanjutan)

Perspektif	Sasaran Strategis	<i>Key Performance Indicator</i>	Cara Pengukuran
Proses bisnis internal	Meningkatkan penggunaan barang, jasa dan tenaga kerja nasional	% pencapaian TKDN	Hasil audit realisasi TKDN
	Meningkatkan kepatuhan pada ketentuan pelaksanaan pengadaan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> • % pengadaan yang sesuai ketentuan • % kepatuhan menyampaikan data dan dokumen kepada BPMIGAS 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil audit proses pengadaan • Data BPMIGAS
	Meningkatkan pembinaan penyedia barang/jasa usaha kecil dan koperasi kecil	% nilai penyedia barang dan jasa usaha kecil dan koperasi kecil yang mendapatkan kontrak/PO	Data proses pengadaan dan kontrak
Pembelajaran dan pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi para perencana, pelaksana, serta pengawas pengadaan barang/jasa	% pegawai pelaku pengadaan KKKS yang memperoleh pelatihan sesuai peta kompetensi	Menggunakan data pelatihan milik KKKS yang diikuti oleh pegawai

Sumber: Hasil olahan