



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN *PERFORMANCE SCORECARD*
PADA UNIT KERJA STRATEGIS
DALAM ORGANISASI PUBLIK
(STUDI KASUS DIVISI PENGADAAN
DAN MANAJEMEN ASET
KONTRAKTOR KONTRAK KERJASAMA
DAN DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA DI BPMIGAS)**

TESIS

**RIANDARU KURNIASIH
0606161855**

UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
APRIL 2010**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PERANCANGAN *PERFORMANCE SCORECARD*
PADA UNIT KERJA STRATEGIS
DALAM ORGANISASI PUBLIK
(STUDI KASUS DIVISI PENGADAAN
DAN MANAJEMEN ASET
KONTRAKTOR KONTRAK KERJASAMA
DAN DIVISI SUMBER DAYA MANUSIA DI BPMIGAS)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**RIANDARU KURNIASIH
0606161855**

UNIVERSITAS INDONESIA

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
APRIL 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Riandaru Kurniasih

NPM : 0606161855

Tanda Tangan : 

Tanggal : 24 April 2010

UNIVERSITAS INDONESIA

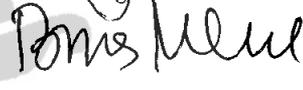
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Riandaru Kurniasih
NPM : 0606161855
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Perancangan *Performance Scorecard* Pada Unit Kerja Strategis Dalam Organisasi Publik (Studi Kasus Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset Kontraktor Kontrak Kerjasama dan Divisi Sumber Daya Manusia di BPMIGAS)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Jimmy Sadeli, MM. ()
Penguji : Dr. Budi W. Soetjipto ()
Penguji : Dr. T. Ezni Balqiah ()

UNIVERSITAS INDONESIA

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 April 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Bapak Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Magister Manajemen UI.
- (2) Bapak Jimmy Sadeli, MM. selaku dosen pembimbing yang telah berkenan menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
- (3) Suami tercinta Tri Waluyo Sejati dan Pangeran kecil kami Trevan Natareswara Sejati, Ibu & Bapak, Mama dan Saudara/i yang telah memberikan dukungan moral dan semangat yang luar biasa.
- (4) Rekan-rekan Divisi SDM BPMIGAS, Bapak Gerhard M. Rumeser, Mas Saptu, Mbak Dewi, Ibu Nanan, Ino, Arum, Toni, Lilik, Mbak Ririn, Wasil, Witya, Woro, Gita dan Wahyu atas segala dukungan moril maupun materil.
- (5) Rekan-rekan Divisi PMA yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan hingga terselesaikannya thesis ini.
- (6) Teman-teman MMUI angkatan 2006/4 malam khususnya kelas H 064 yang telah banyak memberikan banyak pengalaman dan interaksi yang kompak.
- (7) Seluruh staf pengajar dan karyawan MMUI yang berdedikasi tinggi.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, April 2010

Riandaru Kurniasih

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Riandaru Kurniasih
NPM : 0606161855
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

PERANCANGAN *PERFORMANCE SCORECARD*
PADA UNIT KERJA STRATEGIS DALAM ORGANISASI PUBLIK
(STUDI KASUS DIVISI PENGADAAN DAN MANAJEMEN ASET
KONTRAKTOR KONTRAK KERJASAMA DAN DIVISI SUMBER DAYA
MANUSIA DI BPMIGAS)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmediakan/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 29 April 2010
Yang menyatakan



(Riandaru Kurniasih)

ABSTRAK

Nama : Riandaru Kurniasih
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Perancangan *Performance Scorecard* Pada Unit Kerja Strategis Dalam Organisasi Publik (Studi Kasus Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset Kontraktor Kontrak Kerjasama dan Divisi Sumber Daya Manusia di BPMIGAS)

Tesis ini membahas perancangan Sistem Pengukuran Kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC) pada Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset (PMA) di Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BPMIGAS). Sebagai badan regulator, BPMIGAS telah diberi target oleh pemerintah untuk meningkatkan produksi migas, meningkatkan penerimaan negara serta meningkatkan penggunaan kapasitas nasional dalam industri hulu migas. Untuk mencapainya, strategi disertai indikator kinerja yang jelas perlu dirancang bagi unit-unit di dalam BPMIGAS. Divisi PMA dipilih untuk ditelaah mengingat pentingnya Divisi ini dalam menentukan efektivitas dan efisiensi industri hulu migas namun belum memetakan strategi beserta ukuran kinerjanya. Di sisi lain, Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai unit pendukung sudah memiliki sistem pengukuran kinerja berupa *HR Scorecard* sebagai panduan aktivitasnya. Tujuan tesis ini adalah untuk membangun strategi Divisi PMA berdasarkan visi, misi serta strategi BPMIGAS dan merumuskan *Key Performance Indicator* (KPI) Divisi tersebut serta melihat keselarasannya dengan *HR Scorecard* yang ada. Dari hasil analisis data sekunder berupa Sistem Pengukuran Kinerja BPMIGAS dan Divisi SDM yang berbasis *Balanced Scorecard* serta data primer berupa wawancara semi-terstruktur dengan internal *stakeholder* maupun eksternal *stakeholder* Divisi PMA, didapatkan hasil berupa strategi dan KPI Divisi PMA serta keselarasannya dengan *HR Scorecard* yang ada.

Kata Kunci : Manajemen SDM, *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja

UNIVERSITAS INDONESIA

ABSTRACT

Name : Riandaru Kurniasih
Study Program : Magister Management
Title : Designing A Performance Scorecard On Strategic Division in Public Organizations (A Case Study of Procurement and Asset Management Division and Human Resources Division in BPMIGAS)

This thesis explores the application of Performance Measurement System based on the Balanced Scorecard method in Procurement and Asset Management Division (PMA) at the Upstream Oil and Gas Supervisory Agency (BPMIGAS). As a regulatory body, BPMIGAS has been given a target by the government to increase oil production, to increase state revenues and to increase the use of national capacity in the upstream oil and gas industry. To achieve those targets, a strategy with clear performance indicators needs to be designed for the units within BPMIGAS. The PMA Division was chosen to be analyzed in this thesis since this Division plays a vital role in determining the effectiveness and efficiency of the oil and gas exploitation operation. Also, currently this Division has not adopted a Performance Measurement System. On the other hand, the Human Resources Division as support function has already implemented HR Scorecard and use it as the guideline for its activities. The aim of this thesis is to develop a strategy and formulate the KPI for PMA Division based on BPMIGAS's vision, mission and strategy, and analyze its alignment with existing HR Scorecard. From the analysis of secondary data such as BPMIGAS's and HR Division balanced scorecard-based Performance Measurement System, as well as primary data in the form of semi-structured interviews with internal and external stakeholders of PMA Division, we create a strategy and KPI for PMA Division and it's alignment analysis with existing HR Scorecard.

Key Word: HR Management, Balanced Scorecard, Performance Measurement

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Ruang Lingkup	6
1.5. Sistematika Penulisan	6
2. LANDASAN TEORI	8
2.1. Strategi Organisasi	8
2.2. Analisis SWOT	10
2.3. Konsep Sistem Penilaian dengan <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.3.1. Perspektif BSC	15
2.3.2. Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>)	16
2.3.3. Indikator Kinerja Kunci (<i>Key Performance Indicator</i>) ..	17
2.3.4. Hal-hal Dalam <i>Causal-Effect Balanced Scorecard</i>	17
2.4. <i>Balanced Scorecard</i> Pada Organisasi Publik.....	18
2.5. Faktor Kunci Keberhasilan BSC	21
2.6. Fungsi SDM sebagai Mitra Bisnis Bagi Perusahaan	22
2.7. <i>Scorecard</i> Fungsi Sumber Daya Manusia	24
3. METODOLOGI PENELITIAN.....	25
3.1. Disain Penelitian	25
3.2. Langkah-langkah Penelitian	25
3.3. Studi Pendahuluan dan Perumusan Masalah	26
3.4. Metode Pengumpulan Data	27
3.4.1. Metode Pengumpulan Data Primer	27
3.4.2. Metode Pengumpulan Data Sekunder	29
3.5. Desain Pertanyaan Wawancara	29
3.6. Analisis Visi, Misi, Peta Strategi BPMIGAS dan Bidang Umum	29
3.7. Analisis SWOT	30
3.8. Penyusunan Peta Strategi dan <i>Scorecard</i> Divisi SDM	30

3.9.	Analisis Penyelarasan Peta Strategi dan Scorecard Divisi PMA dengan Peta Strategi dan Scorecard Divisi SDM	31
4.	INDUSTRI HULU MINYAK DAN GAS BUMI.....	32
4.1.	Kontrak Kerja Sama (KKS)	32
4.2.	Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BPMIGAS).....	34
4.2.1	Tugas dan Fungsi BPMIGAS	35
4.2.2	Visi dan Misi BPMIGAS	36
4.2.3	Budaya BPMIGAS	37
4.2.4	Jumlah KKKS yang bekerja sama dengan BPMIGAS..	37
4.2.5	Struktur Organisasi BPMIGAS	37
4.2.6	Sistem Pengawasan dan Pengendalian BPMIGAS	39
4.3.	Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset (PMA) KKKS BPMIGAS	39
4.3.1	Tugas Pokok dan Fungsi Divisi PMA KKKS.....	39
4.3.2	Struktur Organisasi Divisi PMA KKKS	42
4.3.3	Jumlah Pekerja Divisi PMA KKKS	46
4.3.4	Pengadaan Dalam KKKS	47
4.3.5	Kewenangan Pengadaan	48
4.4	Divisi Sumber Daya Manusia BPMIGAS	50
4.4.1	Struktur Organisasi Divisi PMA KKKS	50
4.4.2	Fungsi Dan Tugas Divisi SDM	50
5.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	53
5.1.	<i>Balanced Scorecard</i> BPMIGAS	53
5.1.1.	Analisis Visi dan Misi BPMIGAS	53
5.1.2.	Analisis Model <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	56
5.1.3.	Analisis Peta Strategi BPMIGAS.....	57
5.1.4.	Analisis <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) BPMIGAS	59
5.2.	Analisis Sistem Penilaian Kinerja di BPMIGAS	60
5.3.	Analisis Peta Strategi Bidang Umum	61
5.4.	Analisis Tugas dan Fungsi Divisi PMA Sesuai Sasaran Strategis Bidang Umum	64
5.5.	Analisis SWOT Untuk Membangun Inisiatif Strategis Divisi PMA	65
5.6.	Formulasi Sasaran BPMIGAS ke dalam Konsep BSC Divisi PMA	81
5.6.1.	Peta Strategi Divisi PMA	81
5.6.2.	<i>Scorecard</i> Divisi PMA	84
5.7.	Alignment <i>Scorecard</i> Bidang Umum dengan <i>Scorecard</i> Divisi PMA	85
5.8.	Analisis <i>Scorecard</i> Divisi SDM	88
5.9.	Analisis Penyelarasan <i>Scorecard</i> Divisi PMA dan Divisi SDM	90

6. KESIMPULAN DAN SARAN	93
6.1 Kesimpulan	93
6.2 Saran	94
DAFTAR REFERENSI	96



UNIVERSITAS INDONESIA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. <i>Proses Manajemen Strategik</i>	8
Gambar 2.2. <i>Hirarki Pembuatan Strategi</i>	9
Gambar 2.3. <i>Where Balanced Scorecard Fits</i>	12
Gambar 2.4. <i>Keseimbangan Dalam Perspektif BSC</i>	14
Gambar 2.5. <i>Balanced Scorecard Organisasi Publik</i>	21
Gambar 2.6. <i>Enam Faktor Sukses Implementasi Balanced Scorecard</i>	22
Gambar 2.7. <i>Empat Peran Utama Fungsi SDM</i>	23
Gambar 2.8. <i>Definisi empat peran utama fungsi SDM</i>	24
Gambar 3.1. <i>Langkah Penelitian</i>	27
Gambar 4.1. <i>Tipikal Kontrak Kerja Sama Indonesia</i>	33
Gambar 4.2. <i>Pembagian Peran Dalam Industri Migas</i>	35
Gambar 4.3. <i>Organisasi BPMIGAS</i>	38
Gambar 4.4. <i>Struktur Organisasi Divisi PMA BPMIGAS</i>	42
Gambar 4.5. <i>Struktur Organisasi Divisi SDM</i>	49
Gambar 5.1. <i>Strategy Map Divisi PMA</i>	58
Gambar 5.2. <i>Peta Strategi Bidang Umum BPMIGAS</i>	62
Gambar 5.3. <i>Peta Strategi Divisi PMA</i>	81

UNIVERSITAS INDONESIA

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Definisi Empat Peran Utama Fungsi SDM	23
Tabel 4.1. Pengelompokan Wilayah Kerja KKKS	46
Tabel 4.2. Jumlah Pekerja Divisi PMA KKKS	46
Tabel 5.1. <i>Alignment</i> Peta Strategi BPMIGAS dengan Bidang Umum	63
Tabel 5.2. Penyelarasan KPI BPMIGAS dengan Bidang Umum	64
Tabel 5.3. Tabel SWOT Divisi PMA BPMIGAS	65
Tabel 5.4. Strategi Divisi PMA BPMIGAS Berdasarkan SWOT	71
Tabel 5.5. <i>Alignment</i> Peta Strategi BPMIGAS – Bidang Umum -	82
Divisi PMA	
Tabel 5.6. <i>Scorecard</i> Divisi PMA BPMIGAS	89
Tabel 5.7. <i>Alignment</i> KPI BPMIGAS – Bidang Umum -	86
Divisi PMA	
Tabel 5.8. <i>Alignment</i> Peta Strategi Bidang Umum dengan Divisi SDM.....	90
Tabel 5.9. Analisa Keselarasan <i>Scorecard</i> Divisi SDM vs Kendala Divisi PMA.....	91
Tabel 5.10. <i>Scorecard</i> Divisi SDM BPMIGAS	92

UNIVERSITAS INDONESIA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. <i>Scorecard</i> BPMIGAS.....	L-1
Lampiran 2. <i>Scorecard</i> Bidang Umum BPMIGAS	L-2
Lampiran 3. <i>Scorecard</i> Divisi SDM	L-3
Lampiran 4. Panduan Pertanyaan Interview BSC	L-4
Lampiran 5. Transkrip Wawancara Kadiv PMA	L-5
Lampiran 6. Transkrip Wawancara Kepala Subdinas Pengadaan Wil. I ..	L-6
Lampiran 7. Transkrip Wawancara FGD Staf Senior Divisi PMA	L-7
Lampiran 8. Transkrip Wawancara Staf Yuniior	L-8
Lampiran 9. Transkrip Wawancara Staf Senior Divisi Operasi	L-9
Lampiran 10. Transkrip Wawancara KKKS C1	L-10
Lampiran 11. Transkrip Wawancara KKKS C2	L-11
Lampiran 12. Transkrip Wawancara KKKS C3	L-12
Lampiran 13. Transkrip Wawancara KKKS C4	L-13
Lampiran 14. Transkrip Wawancara KKKS C5	L-14
Lampiran 15. Transkrip Wawancara KKKS C6	L-15
Lampiran 16. Coding SWOT	L-16
Lampiran 17. Transkrip Wawancara Kepala Divisi SDM	L-17
Lampiran 18. SWOT Divisi PMA yang telah divalidasi	L-18
Lampiran 19. Peta Strategi Divisi PMA yang telah divalidasi	L-19
Lampiran 20. <i>Scorecard</i> Divisi PMA yang telah divalidasi	L-20

UNIVERSITAS INDONESIA

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Minyak dan gas bumi merupakan salah satu komoditas yang sangat penting perannya bagi pembangunan Indonesia. Di samping sebagai sumber energi utama dan sumber bahan baku bagi industri lain, minyak dan gas bumi merupakan sumber penerimaan terbesar dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) di pos penerimaan bukan pajak. Pada APBN 2010, minyak dan gas bumi direncanakan untuk menyumbang pendapatan sebesar Rp. 101.259.300.000.000,- atau sebesar 10,66% dari total anggaran pendapatan negara dan hibah yang direncanakan sebesar Rp. 949.660.000.000.000,-. (sumber: Kementerian Keuangan Republik Indonesia).

Di samping untuk memenuhi kebutuhan energi serta pendapatan negara, penyelenggaraan usaha minyak dan gas bumi juga diharapkan dapat meningkatkan kemampuan nasional, baik di bidang barang maupun jasa, serta membuka lapangan kerja bagi rakyat Indonesia. Peningkatan kemampuan nasional tersebut diwujudkan dengan memberikan manfaat bagi sektor riil dalam negeri melalui pemanfaatan barang dan jasa dalam negeri serta dengan meningkatkan penggunaan tenaga kerja Indonesia. Sebagai contoh, pada tahun 2009 yang lalu, total nilai pengadaan barang dan jasa dari kegiatan usaha hulu migas mencapai US\$ 4.500.000.000,- dan dari jumlah tersebut nilai Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) pengadaan barang dan jasa selama tahun 2009 mencapai US\$ 2.530.000.000,- atau setara dengan 60% dari total nilai komitmen kontrak barang dan jasa. Hal tersebut juga ditambah dengan upaya melibatkan Bank Umum Nasional (Bank Mandiri, BRI, BNI, dan Bank Syariah Mandiri) dalam transaksi pengadaan tahun 2009 senilai US\$ 3.930.000.000,- (sumber: BPMIGAS).

Akan tetapi, kondisi industri minyak dan gas bumi nasional saat ini mendapat tantangan yang cukup berat dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah dijelaskan di atas. Tantangan paling utama berasal dari adanya penurunan produksi minyak dan gas bumi secara alamiah serta dari usaha-usaha pencarian lapangan minyak

dan gas bumi yang baru untuk mencegah penurunan jumlah produksi minyak dan gas bumi nasional tersebut. Dengan adanya penurunan produksi sumur-sumur minyak dan gas bumi secara alamiah, otomatis penerimaan negara di dalam APBN juga akan menurun dan mempengaruhi anggaran pemerintah secara keseluruhan. Indikasi penurunan jelas terlihat pada pos penerimaan minyak dan gas bumi di APBN 2009 yang masih berada di angka Rp. 129.088.100.000.000,- dan turun menjadi Rp. Rp. 101.259.300.000.000,- di APBN 2010.

Adanya penurunan tersebut bukan berarti industri minyak dan gas bumi tidak melakukan sesuatu untuk mencegahnya. Akan tetapi, segala usaha untuk mencegah penurunan tadi akan mempunyai implikasi biaya yang pada akhirnya juga akan menurunkan pendapatan pemerintah dari sektor ini. Sebagai contoh, untuk menemukan sebuah lapangan minyak dan gas bumi baru, diperlukan sedikitnya 10 pengeboran sumur uji (*wild cat drilling*), dimana biaya untuk pengeboran satu sumur di darat dapat mencapai US\$ 2.000.000,-, belum termasuk survey pendahuluannya. Adapun untuk pencarian di laut, biayanya akan naik dua sampai tiga kali lipat dari biaya pencarian di darat.

Oleh sebab itu, peran pemerintah untuk mengatur industri minyak dan gas bumi sangat penting agar tujuan / sasaran mulia dari industri ini dapat tercapai. Untuk mencapai hal tersebut, pemerintah memiliki suatu badan pelaksana yang bertanggung jawab untuk mengatur industri hulu minyak dan gas bumi yang disebut Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BPMIGAS).

BPMIGAS adalah suatu badan yang dibentuk berdasarkan UU No.22 tahun 2002, yang disertai tanggung jawab oleh Pemerintah Indonesia untuk mengelola kekayaan alam berupa tambang minyak dan gas yang terdapat di bumi Indonesia, dimana tanggung jawab tersebut harus ditujukan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat banyak, sesuai dengan amanat UUD 1945 pasal 33. Dalam pelaksanaannya, BPMIGAS bekerjasama dengan Kontraktor Kontrak Kerja Sama dalam bentuk *Production Sharing Contract* (PSC). Kerjasama dengan kontraktor-kontraktor kontrak kerja sama (KKKS) baik asing maupun dalam negeri ini diperlukan mengingat keterbatasan dana, pengetahuan dan teknologi yang dimiliki oleh bangsa Indonesia saat ini dalam mengelola seluruh kekayaan alam tersebut.

BPMIGAS mengemban amanat yang tidak mudah karena harus menarik investor untuk bersedia menanamkan modalnya di Indonesia dalam kegiatan pertambangan migas, namun di sisi lain harus meningkatkan pendapatan negara dengan menekan tingkat pengembalian kepada investor. Tugas tersebut dituangkan ke dalam visi BPMIGAS yaitu menjadi mitra yang proaktif dan terpercaya dalam mengoptimalkan manfaat industri hulu minyak dan gas bumi bagi bangsa dan seluruh pemangku kepentingan serta menjadi salah satu lokomotif penggerak aktivitas ekonomi Indonesia.

Pada pelaksanaannya, BPMIGAS sebagai pengendali dan pengawas kegiatan usaha hulu migas, memandang penting untuk mengendalikan dan mengawasi kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh KKKS agar kepentingan negara mendapatkan proporsi lebih dibandingkan kepentingan KKKS. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, biaya pengadaan barang dan jasa pada akhirnya juga akan menentukan penerimaan pemerintah dari sektor ini dan juga menentukan manfaat bagi industri barang dan jasa di dalam negeri melalui nilai TKDN. Selain itu, kecenderungan untuk menggunakan barang impor masih terjadi, sehingga hal tersebut sangat perlu dikendalikan. Untuk merealisasikan hal tersebut, maka BPMIGAS membentuk divisi tersendiri untuk menjalankan peran tersebut yaitu Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset (PMA) KKKS.

Divisi PMA memiliki tanggung jawab untuk memonitor, mengevaluasi dan memberikan rekomendasi proses perencanaan dan pelaksanaan kegiatan *Supply Chain Management* (SCM) yang meliputi pengadaan barang dan jasa, pengelolaan aset dan logistik. Pada dasarnya, Divisi PMA sesungguhnya berperan penting agar barang yang diperlukan cepat tersedia sehingga proses produksi minyak dan gas tidak terganggu serta dapat menghasilkan minyak dan gas semaksimal mungkin. Dalam kaitannya dengan tuntutan pemerintah dan tujuan organisasi untuk menjadi lokomotif penggerak aktivitas ekonomi Indonesia, Divisi inilah yang memiliki kapasitas dan kewenangan untuk melakukan koordinasi agar industri dalam negeri dapat berpartisipasi dalam kegiatan operasional industri hulu migas.

Dengan 160 KKKS yang diawasi di seluruh Indonesia dan dengan nilai aset gabungan melebihi US\$ 25.000.000.000,- , maka kinerja Divisi PMA KKKS menjadi perhatian utama dari manajemen karena melalui Divisi inilah dikelola

input barang dan jasa bagi kelancaran jalannya operasi industri hulu migas, serta upaya-upaya penghematan biaya dan peningkatan pemanfaatan barang, jasa dan tenaga kerja dalam negeri.

Memperhatikan tugas dan fungsi Divisi PMA, maka tidak dapat dipungkiri, bahwa Divisi ini sebenarnya memegang peranan yang strategis tidak hanya bagi BPMIGAS tapi juga bagi Bangsa Indonesia pada umumnya. Untuk itu, Divisi PMA perlu menetapkan strategi yang mampu mendukung BPMIGAS dalam memenuhi harapan pemerintah.

Selain Divisi PMA, Divisi Sumber Daya Manusia juga memegang peranan yang tidak kalah penting. Divisi ini memiliki fungsi untuk mengelola organisasi serta sumber daya manusia dan KKKS agar mampu menghadapi perkembangan industri minyak dan gas bumi baik dalam lingkup global maupun internasional. Dalam kapasitasnya untuk mengelola organisasi dan sumber daya manusia pada internal BPMIGAS, maka Divisi SDM berfungsi sebagai unit pendukung bagi unit-unit lainnya agar setiap unit memiliki kualitas dan kuantitas SDM yang memadai, serta mengelola organisasi agar sistem di dalamnya mendukung tugas pengendalian dan pengawasan KKKS sebagaimana tuntutan pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka strategi Divisi SDM tidak hanya harus selaras secara vertikal dengan strategi BPMIGAS namun juga harus selaras dengan strategi unit-unit di dalam BPMIGAS.

1.2. Rumusan Masalah

BPMIGAS telah memiliki visi misi serta strategi-strategi sebagai upaya untuk mencapai target yang telah ditetapkan pemerintah. Strategi tersebut menggunakan konsep *balanced scorecard (BSC)* dan telah dilengkapi dengan ukuran-ukuran kinerja sebagai dasar pembuktian terhadap kinerja BPMIGAS pada pemerintah. Akan tetapi strategi BPMIGAS tersebut belum seluruhnya diturunkan pada unit-unit di dalamnya, sehingga masih belum terjadi *alignment* dari aktivitas per unit terhadap strategi dan ukuran keberhasilan BPMIGAS.

Divisi PMA sebagai unit yang memiliki peranan penting terhadap peningkatan produksi, penerimaan Negara serta peningkatan kapasitas nasional perlu memiliki strategi yang selaras dengan strategi BPMIGAS. Keberhasilan

kinerja yang dihasilkan oleh Divisi PMA sudah selayaknya ditentukan dengan indikator kinerja yang terukur sesuai strategi BPMIGAS yang ditetapkan sehingga dapat terlihat besarnya kontribusi Divisi PMA khususnya terhadap keberhasilan pencapaian BPMIGAS dan bagi Negara pada umumnya.

Disisi lain, Divisi SDM sebagai fondasi organisasi dengan fungsinya mengelola organisasi dan sumber daya manusia, telah memiliki strategi dan indikator kinerja untuk mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi. Mengingat bahwa untuk mencapai sasaran organisasi diperlukan juga sinergi strategi antar unit dalam organisasi, maka perlu dilakukan analisa apakah strategi yang dimiliki Divisi SDM mampu menunjang kegiatan Divisi PMA.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, yang menjadi rumusan masalah dalam penulisan tesis ini adalah :

1. Bagaimana membangun strategi Divisi PMA yang selaras dengan visi, misi dan strategi BPMIGAS ?
2. Apakah ukuran kinerja Divisi PMA berdasarkan strategi yang telah disusun sehingga Divisi PMA mampu menunjukkan peranan vitalnya dalam organisasi ?
3. Apakah HR *Scorecard* yang telah dimiliki oleh Divisi SDM dapat menunjang strategi Divisi PMA ?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penulisan tesis ini, tujuan yang ingin dicapai adalah :

1. Membangun strategi Divisi PMA berdasarkan visi, misi serta strategi BPMIGAS yang sudah ada.
2. Merumuskan kembali *Key Performance Indicator* (KPI) Divisi PMA KKKS sehingga selaras dengan KPI BPMIGAS dan bisa menjadi pedoman bagi fungsi tersebut dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari serta sebagai wujud peranan pentingnya dalam organisasi BPMIGAS.
3. Menganalisa keselarasan *scorecard* Divisi PMA yang telah dirumuskan dengan *scorecard* Divisi SDM.

Adapun manfaat dari penulisan tesis ini adalah sebagai masukan bagi BPMIGAS agar dapat mengembangkan konsep penilaian kinerja yang lebih terukur pada Divisi PMA BPMIGAS pada khususnya dan divisi / unit lainnya di BPMIGAS. Sedangkan untuk mahasiswa, penulisan ini adalah sebagai implementasi atas teori yang telah diperoleh pada kasus nyata pada organisasi.

1.4. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penyusunan rancangan pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang ditulis dalam tesis ini adalah :

1. Hanya dilakukan pada Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS di BPMIGAS dan tidak diturunkan pada unit di bawahnya.
2. Penyusunan yang dilakukan adalah mencakup sasaran, penentuan KPI, dan pengembangan inisiatif strategis.
3. Unit yang akan dianalisa keselarasan strateginya adalah Divisi PMA dan Divisi SDM.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dibahas mengenai berbagai ilmu, teori-teori dan prinsip-prinsip yang berkaitan dengan topik yang dibahas. Tinjauan pustaka ini merupakan landasan berpikir secara teoritis yang diambil dari berbagai buku dan referensi yang dapat menunjang penulisan tesis ini. Teori di dalamnya antara lain mengenai pengukuran kinerja dan *balanced scorecard*.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai desain penelitian, langkah-langkah penelitian, metode pengumpulan data, desain

pertanyaan dan bagaimana metode pengolahan serta analisis data dilakukan.

BAB 4 INDUSTRI HULU MINYAK DAN GAS BUMI INDONESIA

Bab ini berisikan gambaran umum mengenai industri hulu minyak dan gas bumi di Indonesia, *production sharing contract*, BPMIGAS, regulasi pengadaan, tugas dan fungsi Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset dan Divisi SDM.

BAB 5 PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan langkah-langkah penentuan performance scorecard Divisi PMA KKKS.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran-saran untuk implementasi.



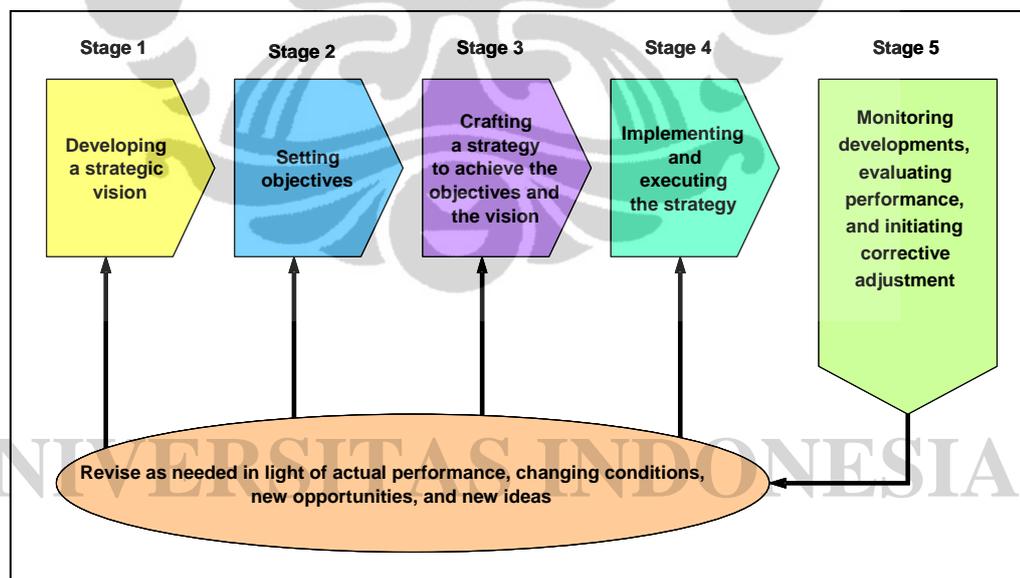
UNIVERSITAS INDONESIA

BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1. Strategi Organisasi

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, politik dan perubahan lingkungan lainnya menyebabkan setiap organisasi harus senantiasa berusaha mempertahankan eksistensinya. Hal ini tidak hanya berlaku bagi organisasi yang berorientasi profit, namun juga bagi perusahaan yang bersifat non profit atau memberikan layanan bagi publik. Dalam upaya mempertahankan eksistensinya, maka setiap organisasi perlu menetapkan strategi sebagai langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan bedirinya organisasi tersebut.

Terdapat 5 tahap dalam menentukan strategi perusahaan (Gamble & Thompson, 2009), yaitu menentukan visi dan misi, sasaran, membuat strategi pencapaian visi dan sasaran, implementasi dan pelaksanaan strategi, serta mengevaluasi kinerja dan melakukan perbaikan.



Gambar 2.1. Proses Manajemen Strategik

(Sumber: Gamble & Thompson, 2009)

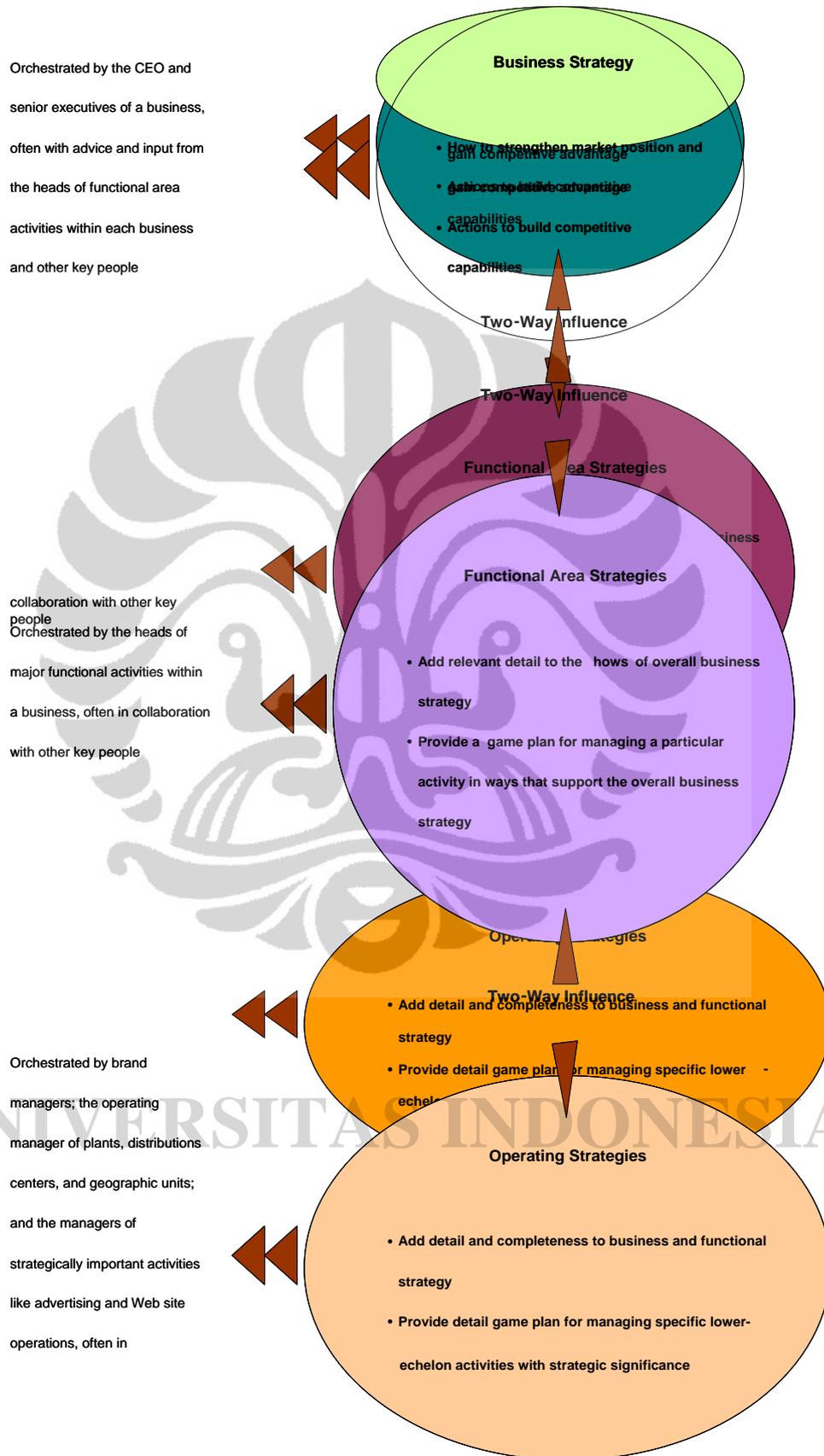
Visi biasanya berupa pernyataan sederhana dan luas, seringkali dalam bentuk ideal dan tanpa batasan. Visi menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan. Sedangkan pernyataan misi dibuat lebih jelas dari visi perusahaan

untuk memberi jawaban dari pertanyaan “siapa kita, apa yang kita lakukan, dan mengapa kita ada”.

Visi dan misi yang ada kemudian diturunkan menjadi sasaran-sasaran strategis perusahaan. Sasaran strategis merupakan target kinerja perusahaan dan sebaiknya dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, terukur, dan memiliki jangka waktu tertentu. Sasaran yang dibuat konkrit dan terukur akan memudahkan manajemen dalam memonitor perkembangan kinerja dalam rangka pencapaian visi dan misi.

Selanjutnya adalah menjabarkan sasaran-sasaran strategis tersebut ke dalam strategi unit-unit dalam organisasi. Kunci utama dalam pembuatan strategi unit organisasi adalah adanya *two-way influence* antara manajemen puncak dengan unit-unit di bawahnya. Koordinasi dalam penjabaran strategi ini sangat penting untuk menyelaraskan sasaran strategis terhadap kapabilitas organisasi.





Gambar 2.2. Hirarki Pembuatan Strategi

(Sumber : Gamble & Thompson, 2009)

Menurut Gamble & Thompson (2009), untuk menjalankan strategi yang telah dibuat, maka perusahaan perlu memperhatikan elemen-elemen dalam organisasi. Beberapa hal prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

- Kompetensi para pegawai
- Menempatkan sumber daya yang memadai pada posisi yang strategis terhadap pencapaian sasaran
- Memastikan kebijakan dan prosedur yang dibuat mendukung pelaksanaan kerja
- Menyiapkan informasi dan sistem operasi yang mendukung setiap personel dalam organisasi
- Senantiasa melakukan perbaikan yang berkelanjutan
- Menerapkan penghargaan bagi kinerja yang mencapai sasaran
- Menciptakan budaya dan suasana kerja yang kondusif
- Menerapkan kepemimpinan yang efektif untuk mendorong pencapaian strategi

Tahap terakhir yang perlu dilakukan dalam mengeksekusi strategi adalah mengevaluasi kinerja dan melakukan perbaikan atau penyesuaian terhadap kondisi yang ada. Tahap ini yang menentukan apakah perusahaan perlu menyesuaikan visi dan sasaran strateginya agar perusahaan bisa tetap beroperasi berdasarkan perubahan kondisi khususnya eksternal perusahaan.

2.2. Analisis SWOT

Untuk membuat strategi, perusahaan dapat memilih langkah-langkah sesuai dengan kondisi dan kapabilitas organisasi. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk memformulasikan strategi adalah Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*). Analisis ini mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu perusahaan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan menghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan (Mintzberg, Ahsitrand & Lampel, 1998).

Adapun definisi dari SWOT dapat diuraikan sebagai berikut (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 2008):

- S (*Strength*) diperoleh dengan mengetahui kekuatan organisasi, dalam hal ini bisa diartikan sebagai kondisi yang menguntungkan untuk organisasi tersebut
- W (*Weakness*) yaitu dengan mengetahui kelemahan organisasi yang bisa diartikan sebagai kondisi yang merugikan organisasi
- O (*Opportunity*) yaitu dengan mengetahui peluang organisasi yang diartikan sebagai suatu hal yang bisa menguntungkan jika dilakukan, namun bila tidak dilakukan akan bisa merugikan perusahaan
- T (*Threat*) yaitu dengan mengetahui ancaman organisasi yaitu hal-hal yang dapat menghambat atau mengancam kelangsungan organisasi.

Menurut Hitt, Hoskisson, & Ireland (2008), langkah-langkah yang harus dilakukan untuk analisis SWOT tersebut adalah :

- Identifikasi semua hal yang berkaitan dengan SWOT
- Tentukan faktor penghambat dan factor pendukung
- Tentukan alternatif-alternatif kegiatan
- Rumuskan tujuan dari masing-masing kegiatan
- Ambil keputusan yang paling prioritas

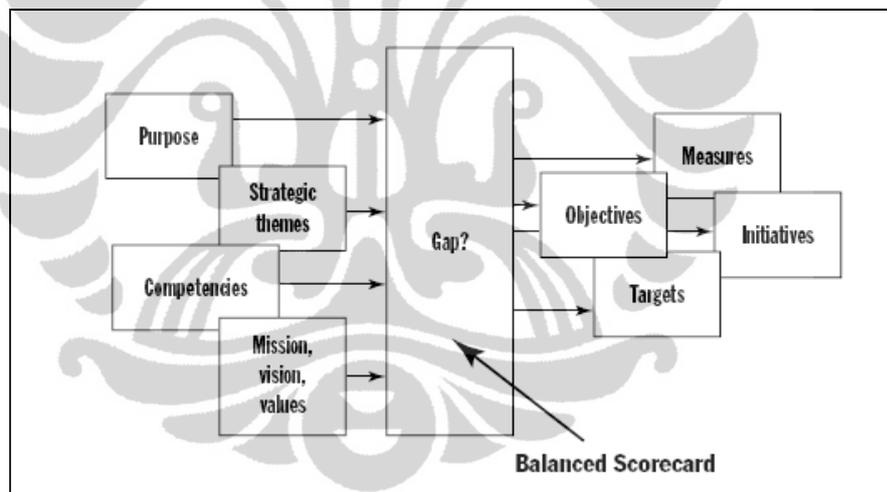
Strategi yang disusun berdasarkan SWOT merupakan kombinasi dari hasil identifikasi keempat elemen tersebut. Strategi-strategi yang dapat dihasilkan dari SWOT adalah :

- Strategi SO, merupakan strategi yang ditetapkan berdasarkan jalan pikiran organisasi yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan, untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- Strategi WO, adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan meminimalkan kelemahan yang ada.
- Strategi ST, adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengatasi ancaman.
- Strategi WT, adalah strategi yang ditetapkan berdasarkan kegiatan yang bersifat kegiatan defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.3. Konsep Sistem Penilaian dengan *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi, dimana pengukuran tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat pula digunakan sebagai dasar untuk menyusun rencana strategik organisasi. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja tersebut adalah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard juga dapat digunakan untuk menjembatani atau menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi unit-unit dalam organisasi tersebut (Nair, 2004).



Gambar 2.3. Where *Balanced Scorecard* Fits

(Sumber : Nair, 2004)

Balance Scorecard (BSC) merupakan suatu metode penilaian yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Buruknya kinerja keuangan dalam pengukuran tradisional bukanlah menjadi hal yang paling penting penting bagi suatu organisasi, karena ada hal-hal lain yang perlu juga ditinjau kinerjanya. Hal ini disebabkan karena pengukuran kinerja keuangan tradisional tidak mampu untuk mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangibile assets*) dan harta-harta

intelektual (kemampuan sumber daya manusia) organisasi. Selain itu, kinerja keuangan tidak mampu menjelaskan banyak mengenai masa lalu organisasi dan tidak mampu sepenuhnya menuntun organisasi ke arah yang lebih baik (Kaplan & Norton, 1996).

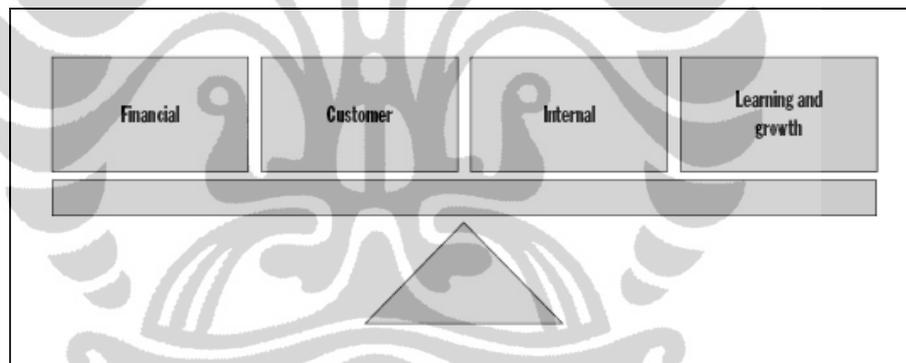
Oleh karena itu, menilai kinerja organisasi hanya dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan. Kinerja keuangan yang baik saat ini boleh jadi telah mengorbankan atau diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Sebaliknya, bisa saja suatu organisasi memiliki kinerja keuangan yang kurang baik saat ini karena organisasi tersebut melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjangnya. Oleh sebab itu, Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996) mengusulkan pengukuran kinerja dengan BSC. BSC memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukuran kinerjanya yang lebih komprehensif, karena selain mempertimbangkan aspek keuangan, BSC juga mempertimbangkan aspek-aspek bukan keuangan. Selain itu, BSC tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*), tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). Melalui BSC, para pengelola suatu organisasi dimungkinkan untuk mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan di masa depan dan juga dimungkinkan untuk menilai apa yang telah mereka bina dalam mengelola harta-harta tak tampak lainnya (*other intangible assets*). BSC juga menekankan bahwa pengukuran keuangan dan bukan keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi karyawan di semua lini organisasi (Kaplan & Norton, 1996).

Adapun kerangka kerja BSC adalah menterjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan kinerja yang koheren, yang diorganisasi dalam empat perspektif yang telah disebutkan di atas. Empat perspektif tersebut diambil dari lingkungan bisnis organisasi yang diyakini sangat berpengaruh bagi organisasi dan menyediakan jawaban-jawaban atas berbagai pertanyaan mendasar seperti:

- Bagaimana pelanggan / pemegang kepentingan menilai / memandang organisasi? (Perspektif pelanggan)
- Apa yang harus dikerjakan sebaik-baiknya? (Perspektif proses bisnis internal)

- Mampukan organisasi terus berbenah diri dan menciptakan nilai? (Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran)
- Bagaimana organisasi harus terlihat di mata pemegang saham / pemegang kepentingan utama? (perspektif keuangan)

Kerangka konsep BSC memandang kinerja organisasi/perusahaan harus dilihat secara seimbang antara kinerja perusahaan di masa lalu (*past*) yang dicerminkan dengan perspektif keuangan (*financial perspective*) dan dengan masa depan (*future*) yang ditentukan oleh perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning & growth perspective*).



Gambar 2.4. Keseimbangan dalam perspektif BSC

(Sumber : Nair, 2004)

Konsep seimbang menjadi pusat dari semuanya menurut Niven (2003) secara khusus berhubungan dengan tiga area yaitu :

- *Balance between financial and non financial indicators of success.* Keseimbangan antara keuangan dan bukan keuangan.
- *Balance between internal and external constituents of the organization.* *Internal constituent* dalam hal ini adalah karyawan dan proses di dalam organisasi, sedangkan *external constituent* adalah *financial stakeholders* dan pelanggan.

- *Balance between lag and lead indicators of performance.* *Lag indicator* mencerminkan kinerja masa lalu, sedangkan *lead indicator* mencerminkan kinerja masa depan.

2.3.1 Perspektif BSC

Penjelasan dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dapat diuraikan sebagai berikut (Kaplan & Norton, 1996):

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam BSC perspektif keuangan masih memegang peranan penting, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat adanya keputusan dan tindakan yang diambil. Perspektif keuangan ini merupakan sasaran akhir tujuan dan ukuran dari perspektif pengukuran kinerja lainnya karena keuangan mempresentasikan tujuan jangka panjang organisasi.

b. Perspektif pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan berperan dalam memberikan gambaran dan identifikasi terhadap sasaran organisasi di sisi konsumen. Untuk menetapkan perspektif pelanggan, organisasi memulai dari penetapan segmen pasar yang dimasuki dan kriteria pelanggan yang dilayani. Dengan perspektif ini, organisasi berusaha untuk mengukur tingkat pencapaian berdasarkan beberapa ukuran seperti tingkat kepuasan pelanggan terhadap organisasi dalam melakukan bisnisnya, tingkat keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan atau membina hubungan dengan pelanggan yang ada, tingkat keuntungan per pelanggan dan pangsa pasar yang dikuasai.

c. Perspektif proses bisnis internal (*Internal Business Process Perspective*)

Dalam perspektif ini, proses dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, dilanjutkan dengan proses inovasi, proses produksi, proses pasca produksi, kemudian diidentifikasi kepuasan pelanggan terkait dengan pemenuhan kebutuhan yang bersangkutan. Dalam BSC tujuan dan ukuran dari perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi yang eksplisit untuk mempertemukan dengan keinginan pemegang saham dan pelanggan yang ditargetkan. Proses bisnis internal ini tidak hanya terfokus

pada proses operasional saja tetapi mengkombinasikan dengan proses inovasi sebagai upaya peningkatan proses yang berjalan.

iv. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*)

Tujuan dari perspektif ini adalah mempersiapkan infrastruktur yang mampu mendukung perspektif lainnya untuk berkolaborasi dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Ada tiga prinsip dalam perspektif ini yang umum dipakai dalam BSC yaitu :

- kemampuan individu, tolok ukur dalam hal ini adalah tingkat kepuasan kerja individu, tingkat perputaran individu, besarnya pendapatan individu, nilai tambah per individu, tingkat pengembalian balas jasa.
- kemampuan sistem informasi, tolok ukur dalam hal ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
- motivasi, pemberian wewenang dan penugasan, tolok ukur dalam hal ini adalah jumlah saran per individu, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna serta banyaknya individu yang mengetahui dan mengerti misi, visi dan tujuan perusahaan.

2.3.2 Peta Strategi (*Strategy Map*)

Kaplan & Norton (2004), menggambarkan peta strategi sebagai sebuah diagram untuk menggambarkan *causal effect* antar strategi dalam konsep BSC. Peta strategi juga sebagai kerangka untuk mengilustrasikan bagaimana strategi menghubungkan *intangibile asset* ke dalam *value creation process*.

Peta strategi didasarkan atas beberapa prinsip sebagai berikut :

- Strategi menyeimbangkan adanya faktor-faktor yang saling bertentangan
- Strategi didasarkan pada *value proposition* terhadap *customer* yang berbeda
- *Value* diciptakan melalui proses bisnis internal

1. Strategi terdiri dari topik-topik yang saling berkesinambungan dan saling melengkapi
2. Strategi yang selaras menunjukkan *value* dari *intangible asset*

Peta strategi adalah pada dasarnya merupakan diagram yang menunjukkan keterkaitan strategi untuk mencapai visi dan misi serta diimplementasikan dalam aktivitas sehari-hari pada setiap unit bisnis dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). Dengan menggunakan peta strategi dapat dilihat dengan jelas keterkaitan antar misi, visi dan sasaran strategi organisasi dengan KPI, karena peta strategi dibuat dengan menghubungkan strategis objektif organisasi secara eksplisit dengan masing-masing KPI yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif BSC.

2.3.3 Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicator*)

Key Performance Indicator (KPI) membantu organisasi mendefinisikan serta mengukur *progress* terhadap pencapaian sasaran organisasi. KPI merupakan indikator yang dibuat agar kinerja terukur secara kuantitatif dan menjadi faktor kunci keberhasilan atas suatu pencapaian. KPI akan menjadi standar yang digunakan untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan kinerja dengan hasil atau target yang diharapkan. Apabila KPI ditentukan secara tepat, maka KPI dapat menginspirasi dan memotivasi seluruh pekerja, menjadi pedoman bagi organisasi dan mendorong terjadinya keselarasan dari manajemen hingga level pekerja terbawah (Niven, 2003)

2.3.4 Hal-hal Dalam *Causal-Effect Balanced Scorecard*

Dalam mencapai misi melalui pelaksanaan strategi bisnisnya, suatu organisasi mengelaborasi strategi tersebut sampai tingkatan/unit terkecil dalam organisasi. Tentunya dalam proses elaborasi ini tidak selancar seperti yang dibayangkan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) terdapat empat hambatan spesifik yang perlu diperhatikan dalam rangka pelaksanaan strategi yang efektif, yaitu :

- a. Visi dan strategi tidak "*actionable*". Dalam hal ini, organisasi tidak mampu menterjemahkan visi dan strateginya ke dalam istilah yang

dapat dipahami dan ditindaklanjuti. Untuk menghindari hambatan ini, maka para pucuk pimpinan dalam organisasi harus mempunyai konsensus mengenai arti visi dan strategi organisasi mereka, mengklarifikasi tujuan strategis dan mengidentifikasi faktor penting yang dapat mendorong keberhasilan strategis organisasi.

- b. Strategi tidak terkait dengan tujuan Departemen, Tim dan Perorangan. Hambatan ini muncul manakala kebutuhan jangka panjang strategi unit bisnis tidak diterjemahkan ke dalam tujuan departemen, tim dan perorangan. Tujuan tim serta perorangan dalam departemen terkait dengan pencapaian tujuan jangka pendek dan taktis departemen.
- c. Strategi tidak terkait dengan alokasi sumber daya. Program aksi dan alokasi sumber daya gagal dikaitkan dengan prioritas strategi jangka panjang organisasi.
- d. Umpan balik yang taktis, bukan strategis. Manfaat penting dari penggunaan BSC sebagai sistem manajemen strategis timbul saat suatu organisasi melakukan tinjauan strategis reguler, bukan sekedar tinjauan operasional. Proses umpan balik dan pembelajaran strategis mempunyai tiga unsur penting, yaitu :
 - Kerangka kerja strategis bersama yang mengkomunikasikan strategi dan memberi kesempatan kepada individu untuk melihat bagaimana aktivitas masing-masing memberikan kontribusi dalam mencapai strategi keseluruhan.
 - Proses umpan balik yang mengumpulkan data kinerja strategi dan memberikan kesempatan pengujian hipotesis mengenai saling ketergantungan antara tujuan dan inisiatif strategis.
 - Proses pemecahan persoalan tim yang menganalisa dan mempelajari data kinerja dan menyesuaikan strategi dengan kondisi dan persoalan yang muncul.

2.4 Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik

Balanced Scorecard (BSC) selain digunakan oleh organisasi bisnis juga dapat digunakan oleh organisasi publik. Organisasi publik adalah organisasi yang

didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, bukan mendapatkan keuntungan. Organisasi ini dapat berbentuk organisasi pemerintah dan organisasi *non profit* lainnya. Meskipun organisasi publik tidak bertujuan untuk mencari profit, organisasi ini dapat mengukur efektivitas dan efisiensinya sendiri dalam memberikan pelayanan pada masyarakat.

Perbedaan mendasar antara organisasi bisnis dan organisasi publik terletak pada orientasi organisasi tersebut, yaitu bahwa organisasi bisnis berorientasi profit sedangkan organisasi publik berorientasi non profit. Perbedaan lain dari keduanya adalah dari tujuan strategis, tujuan keuangan (*financial*), stakeholders, dan *outcome* (Niven, 2003)

Sebagaimana halnya sebuah organisasi, organisasi publik pun mempunyai unit-unit yang saling terkait. Dengan demikian organisasi publik harus dapat menterjemahkan misinya ke dalam tujuan, sasaran, strategi serta ukuran yang ingin dicapai untuk kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit yang ada agar dapat dilaksanakan, sehingga semua unit mempunyai tujuan yang sama yaitu pencapaian misi organisasi. Dalam menterjemahkan misi organisasinya ke dalam serangkaian tindakan agar dapat melayani masyarakat, organisasi publik dapat menggunakan BSC. Rohm (2003) berpendapat bahwa dengan adanya perbedaan-perbedaan antara organisasi bisnis dan publik, maka BSC harus dimodifikasikan terlebih dahulu agar sesuai dengan kebutuhan organisasi publik.

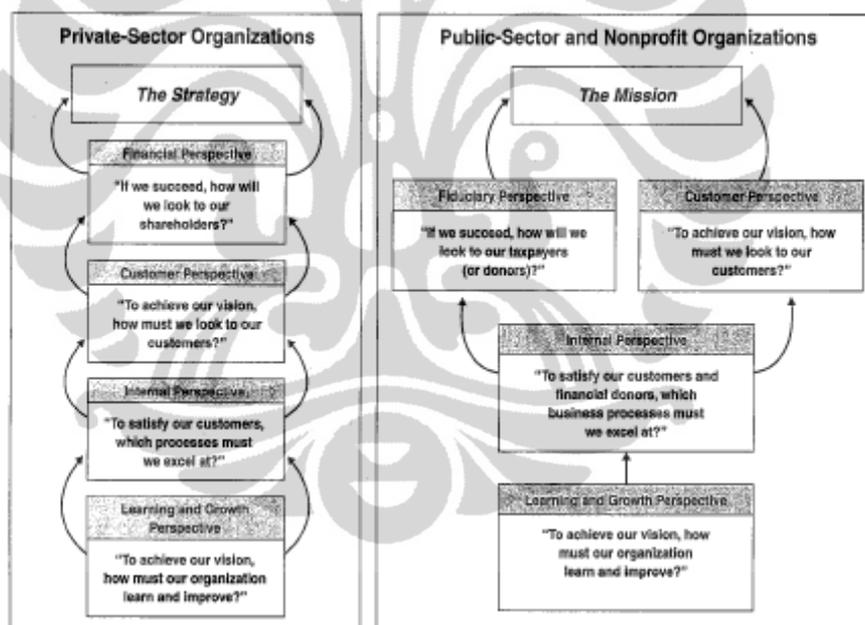
Menurut Rohm (2003) untuk dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik yang berbeda dengan organisasi bisnis, terdapat beberapa perubahan dalam konsep BSC yaitu :

- i. Perubahan *framework*, bahwa yang menjadi *driver* dalam BSC untuk organisasi publik adalah misi untuk melayani masyarakat.
- ii. Perubahan posisi antara perspektif *financial* dan perspektif *customers*.
- iii. Perspektif *customers* menjadi perspektif *customers and stakeholders*.
- iv. Perubahan perspektif *learning and growth* menjadi perspektif *employees and organization capacity*.

Sementara itu, sebagai bahan perbandingan, Kaplan & Noroton (2004) menggambarkan BSC yang digunakan dalam organisasi publik seperti pada gambar 2.5.

Menilik dari paparan Rohm (2003) dan gambaran Niven (2003) mengenai BSC pada organisasi publik, fokus utama dalam organisasi publik adalah misi organisasi, yang pada umumnya adalah melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kemudian misi tersebut diformulasikan menjadi strategi-strategi yang akan dilakukan untuk pencapaian misi tersebut. Selanjutnya strategi diterjemahkan ke dalam empat perspektif, yaitu :

- a. Perspektif *customers and stakeholders* yang menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.
- b. Perspektif *financial* yang mengidentifikasi pemberian pelayanan yang efisien



Gambar 2.5. Perbandingan *balanced scorecard* pada organisasi swasta dan organisasi publik

(Sumber : Kaplan & Norton, 2004)

- c. Perspektif *internal business process* yang menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.
- d. Perspektif *employees and organization capacity* yang menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

2.5. Faktor Kunci Keberhasilan BSC

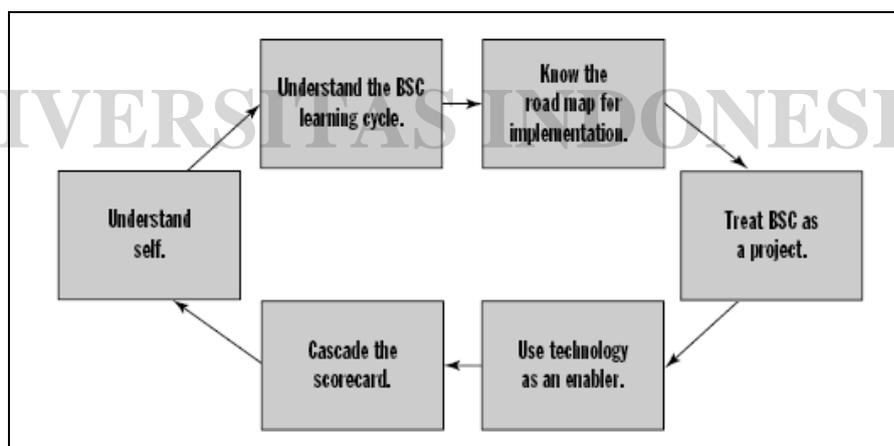
Sebaik apapun organisasi membuat strategi berdasarkan *balanced scorecard*, tanpa komitmen dalam implementasinya, maka eksekusi strategi tersebut bisa menjadi strategi yang sia-sia. Dalam penerapan BSC, sebuah organisasi harus mempertimbangkan 3 fokus utama berikut :

- a. Sumber daya manusia dan tantangan dalam manajemen perubahan.
- b. Proses bisnis yang perlu disesuaikan baik ditambah atau bahkan dihilangkan untuk mendukung perubahan.
- c. Adanya teknologi untuk mendukung perubahan yang berkelanjutan.

Untuk mendukung 3 fokus utama dalam penerapan BSC, maka Nair (2004) telah memformulasikan enam faktor kunci keberhasilan untuk mengimplementasikan proyek BSC, sehingga sebuah organisasi dapat berhasil dalam penerapan BSC. Keenam faktor tersebut adalah:

- a. Memahami diri
- b. Memahami siklus belajar BSC
- c. Mengetahui *road map* dari pelaksanaan BSC
- d. Memperlakukan BSC sebagai sebuah proyek
- e. Menggunakan teknologi sebagai pendukung penerapan BSC
- f. Menurunkan scorecard ke seluruh organisasi

Masing-masing faktor keberhasilan bekerja dalam suatu proses terkait satu sama lain untuk meningkatkan kemungkinan implementasi yang sukses. Adapun ilustrasi proses dari keenam faktor sukses tersebut dapat dilihat pada gambar 2.6.



Gambar 2.6. Enam faktor sukses implementasi *Balanced scorecard*

(Sumber : Nair, 2004)

2.6. Fungsi SDM sebagai Mitra Bisnis Bagi Perusahaan

Ulrich (1997) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Champions* menjelaskan bahwa fungsi SDM memegang peranan penting untuk mencapai keunggulan organisasi. Keunggulan organisasi datang dari kemampuan fungsi SDM dalam mengatasi 8 tantangan utama yaitu :

1. Globalisasi
2. Membangun organisasi yang lebih responsive terhadap keinginan pelanggan
3. Profitabilitas melalui biaya dan pertumbuhan
4. Fokus pada kapabilitas
5. Perubahan, perubahan dan lebih banyak lagi perubahan
6. Teknologi
7. Menarik, mempertahankan dan mengukur kompetensserta modal intelektual
8. Melakukan usaha-usaha perubahan haluan organisasi melalui pengecilan skala usaha, konsolidasi dan restrukturisasi

Dalam mengatasi tantangan-tantangan di atas, fungsi SDM tidak bisa hanya fokus pada aktivitas tradisional SDM, namun fungsi SDM harus menjadi mitra bisnis bagi organisasi.

Terdapat 4 peran utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM, agar menjadi mitra dalam bisnis menjadi kenyataan. Keempat peran besar tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

UNIVERSITAS INDONESIA



Gambar 2.7. Empat peran utama fungsi SDM

(Sumber : Ulrich, 1997)

Definisi dari keempat fungsi di atas dapat dijabarkan di dalam tabel 2.1. sebagai berikut :

Tabel 2.1. Definisi empat peran utama fungsi SDM

<i>Role/Cell</i>	<i>Deliverable/Outcome</i>	<i>Metaphor</i>	<i>Activity</i>
<i>Management of Strategic Human Resource</i>	<i>Executing strategy</i>	<i>Strategic Partner</i>	<i>Aligning HR & business strategy: "Organizational Diagnosis"</i>
<i>Management of Firm Infrastructure</i>	<i>Building an efficient infrastructure</i>	<i>Administrative Expert</i>	<i>Reengineering Organizational Process: "Shared Services"</i>
<i>Management of Employee Contribution</i>	<i>Increasing employee commitment & capability</i>	<i>Employee Champion</i>	<i>Listening and responding to employees: "Providing resources to employee"</i>
<i>Management of Transformation & Change</i>	<i>Creating a renewed organization</i>	<i>Change Agent</i>	<i>Managing transformation and change: "Ensuring capacity for change"</i>

(Sumber : Ulrich, 1997)

Selain itu, Ulrich (1997) juga menyebutkan bahwa terdapat enam implikasi penting bagi para pengelola fungsi SDM agar unitnya bisa berperan secara strategis adalah :

- a. Pekerjaan fungsi SDM tidak dimulai dari fungsi SDM, namun dari bisnis organisasi
- b. Penerima bisnis yang terutama terletak di pasar yang dilayani perusahaan

- c. Dasar pemikiran dari nilai yang dihasilkan fungsi SDM ditemukan dalam kerangka fungsi SDM sebagai sumber keunggulan kompetitif, yang terjadi ketika perusahaan mampu melakukan sesuatu yang unik yang tidak dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing
- d. Para pengelola fungsi SDM harus menyelaraskan praktek-prakteknya dengan kebutuhan *stakeholder* internal dan eksternal
- e. Dasar pemikiran nilai yang dihasilkan fungsi SDM mengharuskan para pengelola fungsi SDM untuk memiliki ketrampilan dan pengetahuan personal yang dibutuhkan untuk mengkaitkan aktivitas fungsi SDM dengan nilai para *stakeholder*.
- f. Dasar pemikiran dari nilai yang dihasilkan fungsi SDM mengakibatkan para pengelola fungsi SDM memandang para *stakeholder* utama perusahaan dari perspektif yang unik dan penuh arti. Untuk itu perspektif SDM juga harus unik dan penuh arti.

2.7. Scorecard Fungsi Sumber Daya Manusia

Scorecard fungsi SDM (*HR Scorecard*) merupakan sistem pengukuran kinerja bagi fungsi SDM dalam rangka menjajarkan pengukuran kinerja dan implementasi strategi perusahaan.

"Aligning Performance Measurement and Strategy Implementation. What gets measured gets managed – and what gets managed gets accomplished" (Becker, et al., 2001, 20)

Becker, et al, (2001) juga menjelaskan bahwa sistem pengukuran yang efektif memiliki dua tujuan penting :

- memberi pedoman dalam pengambilan keputusan organisasi
- Merupakan dasar bagi evaluasi kinerja

Dalam hal ini fungsi SDM membutuhkan sistem pengukuran yang berfokus pada pengendalian biaya dan penciptaan nilai.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

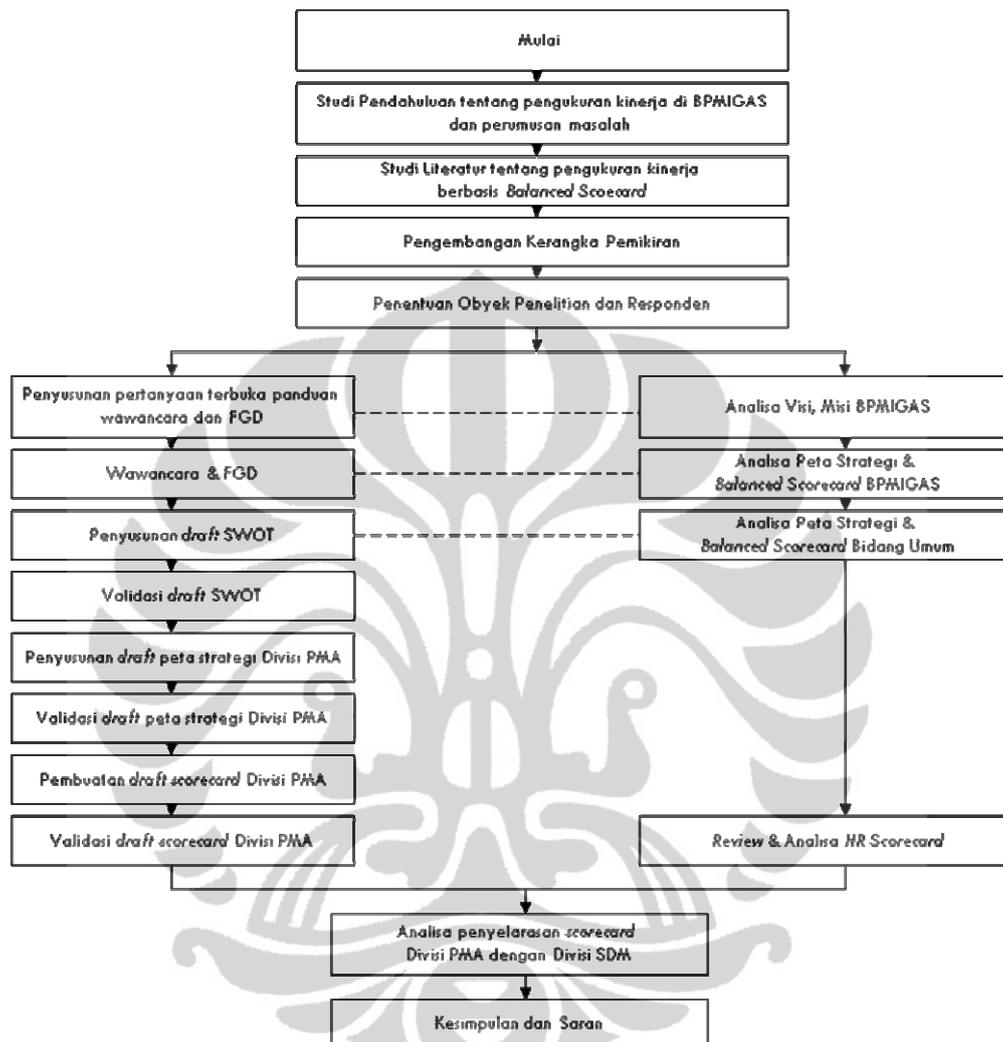
3.1 Disain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian bisnis dengan tipe *action research* yang berbentuk *consulting report project*. Tipe penelitian ini dipilih karena penelitian ini akan menghasilkan suatu alat berupa *Scorecard* fungsi Divisi PMA di BPMIGAS yang dapat membantu mengatasi masalah pengukuran kinerja pada fungsi Divisi tersebut. Hal itu sejalan dengan tujuan dari studi *action research* dalam bentuk *consulting report project*, dimana penelitian yang dilakukan bertujuan agar hasil penelitian tersebut dapat memecahkan masalah-masalah spesifik yang dialami di organisasi dan memberikan rekomendasi untuk perbaikannya, dengan menggunakan pengetahuan yang berasal dari teori maupun praktek yang didapat oleh penulis di lingkungan akademis.

Adapun lingkup studi yang akan dilakukan meliputi proses perencanaan, proses pengumpulan data, proses pengembangan pengetahuan, proses observasi, proses pengenalan masalah, dan proses analisis masalah untuk memberikan solusi yang profesional berdasarkan teori yang telah terbukti dan berdasarkan praktek umum di lapangan. Setelah itu, dilanjutkan dengan proses pembuatan laporan terbuka (*public reporting*) yang ditujukan kepada manajemen perusahaan yang menjadi subyek penelitian. Dalam penelitian ini, laporan yang akan dibuat berkaitan dengan rumusan *tools* manajemen berupa *scorecard* yang dapat digunakan dalam rangka meningkatkan efektivitas proses manajemen.

3.2 Langkah-langkah Penelitian

Dengan mengacu kepada disain penelitian yang telah disebutkan di atas, maka penelitian ini akan dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah seperti yang tertuang pada gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1 Langkah Penelitian

3.3. Studi Pendahuluan dan Perumusan Masalah

Studi pendahuluan dilakukan melalui telaah literatur terhadap dokumen strategis di BPMIGAS dan mengamati sistem pengukuran kinerja yang berjalan di BPMIGAS. Dengan berdasarkan studi literatur dan membandingkan terhadap teori yang sudah ada mengenai pengukuran kinerja, diperoleh suatu kerangka pemikiran mengenai sistem pengukuran kinerja yang lebih terukur yaitu *balanced scorecard*. Memperhatikan bahwa sistem yang ada di BPMIGAS masih bisa diperbaiki, maka hal ini selanjutnya menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini.

Berdasarkan telaah lebih lanjut dalam unit organisasi BPMIGAS, ditentukan unit yang akan menjadi objek penelitian mengingat perannya yang strategis dalam organisasi yaitu Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan formulasi penjabaran *scorecard* atas sasaran strategis BPMIGAS ke dalam sasaran unit organisasi yaitu dalam hal ini adalah Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS. Diharapkan dengan penelitian ini dapat diperoleh suatu strategi Divisi PMA yang bisa selaras dengan sasaran BPMIGAS disertai dengan ukuran kinerja yang lebih jelas dan terukur.

Dalam penelitian ini, juga dilakukan telaah literatur terhadap dokumen Divisi SDM yaitu *scorecard* Divisi SDM, untuk menganalisis apakah *scorecard* Divisi SDM bisa mendukung *scorecard* Divisi PMA.

3.4 Metode Pengumpulan Data

3.4.1 Metode Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dengan internal stakeholder Divisi PMA BPMIGAS maupun eksternal stakeholder Divisi PMA BPMIGAS. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui tentang data-data kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi BPMIGAS saat ini, khususnya Divisi PMA. Dengan data tersebut, maka kita dapat menurunkan strategi yang tepat dalam mencapai sasaran organisasi yang sejalan dengan visi, misi dan nilai-nilai yang dianut oleh BPMIGAS.

Pewawancara melakukan wawancara berdasarkan atas seperangkat daftar pertanyaan yang telah pewawancara siapkan sebelumnya. Wawancara yang berhubungan dengan internal stakeholder dilakukan kepada Kepala Divisi PMA, Kepala Dinas / Subdinas, sedangkan untuk staf Divisi PMA dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD).

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam mempersiapkan FGD adalah (Simon, 1999) :

1. Merumuskan tujuan FGD

Tujuan dilaksanakan FGD dalam penelitian ini adalah menggali informasi lebih dalam mengenai SWOT Divisi PMA disamping juga mengenai lingkup

tugas Divisi PMA. Selain itu, melalui FGD dapat diperoleh beberapa pendapat yang berbeda karena setiap peserta saling membahas opini dari peserta lain.

2. Mempersiapkan materi untuk pembahasan dalam FGD

Sebagai bahan pembahasan, materi yang disiapkan adalah dokumen-dokumen BPMIGAS yang terkait dengan lingkup tugas BPMIGAS, Bidang Umum dan Divisi PMA.

3. Mengidentifikasi dan mengundang para peserta

Peserta FGD yang diundang berjumlah enam orang dan merupakan staf senior Divisi PMA yang terdiri dari tiga Dinas di Divisi PMA, yaitu Dinas Pengadaan Wilayah I, Dinas Pengadaan Wilayah II serta Dinas Manajemen Aset dan Kapasitas Nasional. Dengan demikian pembahasan akan mencakup keseluruhan lingkup aktivitas Divisi PMA.

4. Menyiapkan pertanyaan

Pertanyaan-pertanyaan dalam FGD mengacu panduan pertanyaan yang sudah disusun dan dikembangkan saat berlangsung FGD sesuai dengan alur diskusi yang sudah ditetapkan.

5. Menetapkan fasilitator

Moderator dalam FGD ini adalah penulis didampingi oleh seorang asisten untuk membantu pencatatan serta pengoperasian *voice recorder*.

6. Mempersiapkan tempat pelaksanaan

Untuk menghindari kesulitan untuk datang ke lokasi FGD, maka pelaksanaan FGD dilakukan di kantor BPMIGAS Jakarta.

7. Pelaksanaan FGD

FGD dilakukan pada tanggal 17 Maret 2010 dan dimulai pukul 07.00 WIB. FGD berlangsung selama lebih kurang 90 menit.

8. Membuat laporan

Hasil dari FGD tersebut kemudian dibuat menjadi transkrip dan diformulasikan dalam bentuk SWOT untuk divalidasi kembali oleh para peserta FGD.

Selain wawancara dan FGD dengan fungsi internal Divisi PMA, dilakukan juga wawancara dengan eksternal *stakeholder* yaitu kepada personil fungsi pengadaan KKKS dan juga kepada fungsi lainnya di BPMIGAS yang banyak berinteraksi dengan Divisi PMA. Sehingga wawancara total dilakukan terhadap 16 orang *stakeholders* Divisi PMA.

3.4.2. Metode Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui membaca berbagai buku dan literatur, pencarian melalui internet (*internet browsing*) dari berbagai *website* yang terkait dengan topik dan pembahasan. Data sekunder lainnya adalah perolehan data dari hasil rapat kerja BPMIGAS pada umumnya dan rapat kerja Divisi PMA pada khususnya. Adapun pengumpulan data sekunder ini dilakukan pada proses studi pendahuluan dan juga pada proses studi literatur tentang metode *balanced scorecard*.

3.5. Desain Pertanyaan Wawancara

Bentuk dasar pertanyaan yang digunakan dalam wawancara pada penelitian ini adalah Pertanyaan Terbuka (*Open-Ended Questions*) yaitu suatu bentuk pertanyaan yang memberikan kebebasan bagi responden untuk menjawabnya. Pertanyaan ini ditujukan untuk memperoleh gambaran tentang kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi BPMIGAS saat ini. Semua butir pertanyaan yang diajukan dibuat oleh penulis berdasarkan studi pendahuluan dan mengacu pada BSC SWOT *Analysis*, (Niven, 2003) dan dikembangkan berdasarkan diskusi dengan Divisi PMA.

3.6. Analisis Visi, Misi, Peta Strategi BPMIGAS dan Bidang Umum

Analisis visi, misi dilakukan untuk mengetahui dasar dan tujuan didirikannya BPMIGAS. Hasil analisa ini kemudian mengarah pada Peta Strategi BPMIGAS sehingga dapat terlihat hubungannya antara strategi yang dibuat BPMIGAS dengan visi dan misinya. Selanjutnya ialah menganalisis Peta Strategi Bidang Umum sebagai unit di bawah BPMIGAS dan sekaligus menjadi unit langsung di atas Divisi PMA. Hasil dari kesemua analisis tersebut menjadi

kerangka dalam memformulasikan strategi Divisi PMA berdasarkan SWOT yang dimiliki oleh Divisi PMA.

3.7 Analisis SWOT

Dengan mengacu kepada hasil wawancara yang ada, dimana pertanyaan dalam wawancara tersebut telah ditujukan untuk memperoleh gambaran tentang kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi BPMIGAS saat ini, maka transkrip wawancara tersebut dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman.

Pengelompokan dilakukan dengan pemrosesan data analisis yaitu *notice, collect, and think process* (Seidel, 1998).

- a. *Noticing things (and coding)*, dilakukan dengan melakukan observasi terhadap hasil wawancara dan memberi tanda pada kata-kata atau kalimat yang memiliki hubungan dengan tujuan dilakukannya wawancara.
- b. *Collecting and sorting instances of things*, dilakukan dengan mengumpulkan kata-kata atau kalimat yang telah diberi tanda ke dalam suatu kategori tertentu. Dalam penelitian ini, kategori yang dimaksud adalah kata-kata atau kalimat yang dapat menunjukkan adanya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman atau tantangan bagi perusahaan.
- c. *Thinking about things*, dilakukan dengan mengevaluasi kata-kata atau kalimat di setiap kategori dan memasukkan ke dalam sub kategori tertentu.

Tujuan proses ini adalah :

- menemukan *sense* dari tiap kata-kata atau kalimat,
- menemukan pola dan hubungan dari tiap kata-kata atau kalimat,
- membuat simpulan umum terhadap tiap pola dan hubungan yang ditemukan

Hasil SWOT yang diperoleh divalidasi terlebih dahulu oleh Kepala Divisi PMA untuk kemudian selanjutnya dapat dibuat *Strategy Map*.

3.8. Penyusunan Peta Strategi dan *Scorecard* Divisi PMA

Setelah beragam masukan dari wawancara tersebut selesai disederhanakan dan menghasilkan tabel SWOT yang telah divalidasi oleh Divisi PMA, maka

sesuai dengan proses *design school* dalam membuat strategi suatu organisasi (Niven, 2003), proses selanjutnya adalah membuat *draft* strategi Divisi PMA BPMIGAS dengan dasar dari hasil analisis SWOT yang ada serta merumuskan pengukuran kinerja organisasi Divisi PMA di BPMIGAS berdasarkan metode *balanced scorecard*. Pembuatan *draft* strategi dan *scorecard* ini juga dilakukan dengan meminta masukan dari internal Divisi PMA BPMIGAS.

Setelah *draft* strategi dan *scorecard* selesai dibuat formulasinya, kembali dilakukan validasi oleh Divisi PMA sehingga hasil penelitian ini dapat diterapkan pada Divisi tersebut.

3.9. Analisis Penyelarasan Peta Strategi dan Scorecard Divisi PMA dengan Peta Strategi dan Scorecard Divisi SDM

Sebagai tahap akhir dari penelitian ini dilakukan analisis untuk melihat keselarasan Peta Strategi Divisi PMA dengan Divisi SDM. Dengan analisis ini dapat diketahui apakah strategi dan KPI yang telah ada di Divisi SDM mampu menunjang strategi Divisi PMA. Pada tahap ini juga dilakukan wawancara dengan Kepala Divisi SDM. Hasil analisis ini kemudian menjadi kesimpulan dan usulan dalam penelitian ini.

UNIVERSITAS INDONESIA

BAB 4

INDUSTRI HULU MINYAK DAN GAS BUMI

4.1. Kontrak Kerja Sama (KKS)

Sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 22 Tahun 2001 tentang minyak dan gas bumi, kegiatan usaha hulu dilaksanakan dan dikendalikan melalui Kontrak Kerja Sama. Kontrak Kerja Sama (KKS) ini memuat paling sedikit memuat persyaratan antara lain kepemilikan sumber daya alam tetap di tangan Pemerintah sampai pada titik penyerahannya, pengendalian manajemen dan operasi berada di Badan Pelaksana. Sedangkan modal dan risiko seluruhnya atas kegiatan usaha ini ditanggung oleh Badan Usaha atau Bentuk Usaha Tetap.

KKS merupakan kontrak antara BPMIGAS dan Kontraktor untuk mencari dan mengembangkan cadangan hidrokarbon di wilayah kontrak tertentu sebelum berproduksi secara komersial. KKS berlaku untuk beberapa tahun tergantung pada syarat kontrak serta tergantung penemuan minyak dan gas bumi dalam jumlah komersial dalam suatu periode tertentu, meskipun pada umumnya periode ini dapat diperpanjang setelah mendapat persetujuan dari Pemerintah. Kontraktor pada umumnya diwajibkan menyerahkan kembali persentase tertentu dari wilayah kontrak pada tanggal tertentu jika tidak ditemukan minyak dan gas bumi.

BPMIGAS secara khusus bertanggung jawab untuk mengelola semua operasi KKS, mengeluarkan persetujuan dan izin yang dibutuhkan untuk operasi dan menyetujui program kerja dan anggaran Kontraktor. Tanggung jawab dari kontraktor dalam KKS umumnya menyediakan dana atas semua aktivitas serta menyiapkan dan melaksanakan program kerja dan anggaran. Sebagai imbalannya, kontraktor diijinkan untuk mengambil dan mengekspor minyak mentah dan produksi gas yang menjadi haknya.

Dalam setiap KKS, Kontraktor dan BPMIGAS membagi total produksi untuk setiap periode berdasarkan suatu rasio yang disetujui oleh keduanya dibawah persyaratan dari KKS tersebut (lihat Gambar 4.1.). Kontraktor umumnya berhak untuk memperoleh kembali dana yang telah dikeluarkan untuk biaya pencarian dan pengembangan, serta biaya operasi, di tiap KKS dari pendapatan yang tersedia yang dihasilkan KKS setelah dikurangkan *first tranche petroleum* (FTP).

Pemerintah berhak memperoleh pembagian tertentu dari hasil produksi minyak bumi dan gas bumi yang tersisa, selanjutnya kontraktor memperoleh sisanya sebagai bagian ekuitas (laba).

4.2. Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BPMIGAS)

Meningkatnya standar hidup manusia dan pesatnya pertumbuhan ekonomi dunia, memicu naiknya kebutuhan pasokan energi. Kebutuhan ini mendorong kegiatan industri hulu minyak dan gas bumi dunia berkembang, karena sampai saat ini komoditas ini masih menjadi sumber energi utama dunia.

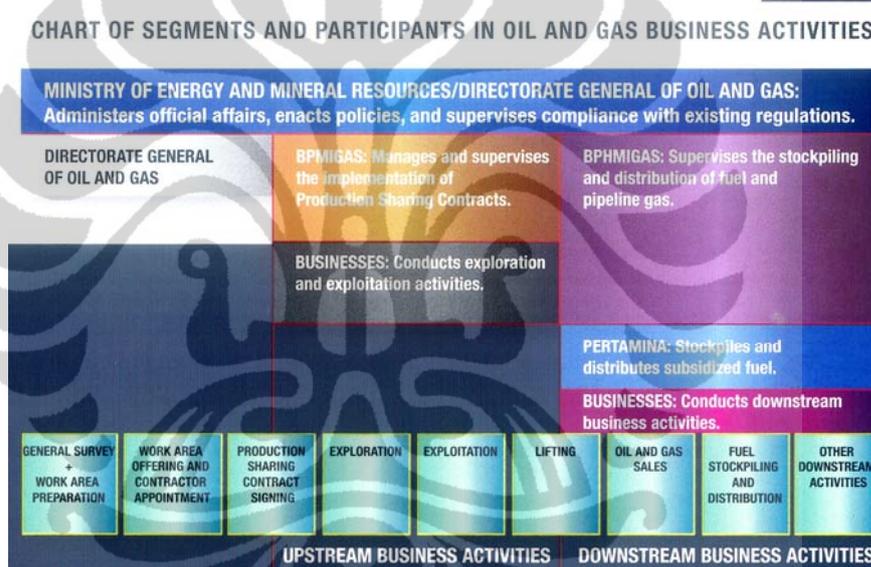
Indonesia sebagai salah satu negara yang dikaruniai sumber energi minyak dan gas bumi, juga mengikuti perkembangan dunia. Namun menyadari minyak dan gas bumi adalah sumber energi yang tidak terbarukan, maka pemanfaatannya diatur agar memberikan keuntungan maksimal bagi negara.

Tahun 2002 pemerintah melalui Undang-undang No. 22 Tahun 2001 tentang minyak dan gas bumi membagi kegiatan migas menjadi dua bagian yaitu kegiatan usaha hulu dan kegiatan usaha migas. Untuk menangani kegiatan usaha hulu, maka pemerintah melalui Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2002 membentuk Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (BPMIGAS). Badan Hukum Milik Negara ini menggantikan fungsi Direktorat Manajemen Production Sharing di bawah Pertamina yang bertugas mengelola kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi. BPMIGAS bertindak sebagai wakil pemerintah berhubungan dengan investor bidang hulu migas, melakukan pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha hulu migas dan memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi negara.

Mengacu Undang-undang No. 22 Tahun 2001, kegiatan usaha hulu mencakup kegiatan eksplorasi dan eksploitasi migas. Eksplorasi yang dimaksud adalah kegiatan yang bertujuan memperoleh informasi mengenai kondisi geologi untuk menemukan dan memperoleh perkiraan cadangan Minyak dan Gas Bumi di Wilayah Kerja yang ditentukan, sedangkan eksploitasi yang dimaksud rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan Minyak dan Gas Bumi dari Wilayah Kerja yang ditentukan, yang terdiri atas pengeboran dan penyelesaian sumur,

pembangunan sarana pengangkutan, penyimpanan, dan pengolahan untuk pemisahan dan pemurnian Minyak dan Gas Bumi di lapangan serta kegiatan lain yang mendukungnya.

Dalam pelaksanaan kegiatannya BPMIGAS berkoordinasi dengan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral selaku Departemen yang ditunjuk presiden untuk mengelola kegiatan industri minyak dan gas bumi. Adapun peran BPMIGAS dalam koordinasinya dengan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut.



Gambar 4.2. Pembagian Peran dalam Industri Migas

Sumber : BPMIGAS

4.2.1. Tugas dan Fungsi BPMIGAS

Sesuai amanah undang-undang, fungsi utama BPMIGAS adalah mengawasi dan mengendalikan kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi sesuai dengan Kontrak Kerja Sama, agar pengambilan sumber daya alam minyak dan gas bumi memberikan manfaat dan penerimaan yang maksimal bagi negara dan demi sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat Indonesia.

Untuk melaksanakan fungsinya, Badan PMIGAS mempunyai tugas:

- Memberikan pertimbangan kepada Menteri atas kebijaksanaannya dalam hal penyiapan dan penawaran Wilayah Kerja serta Kontrak Kerja Sama;
- Melaksanakan penandatanganan Kontrak Kerja Sama;

Universitas Indonesia

- Mengkaji dan menyampaikan rencana pengembangan lapangan yang pertama kali akan diproduksi dalam suatu Wilayah Kerja kepada Menteri untuk mendapatkan persetujuan;
- Memberikan persetujuan rencana pengembangan lapangan selain sebagaimana dimaksud dalam angka 3;
- Memberikan persetujuan rencana kerja dan anggaran;
- Melaksanakan *monitoring* dan melaporkan kepada Menteri mengenai pelaksanaan Kontrak Kerja Sama;
- Menunjuk penjual Minyak Bumi dan/atau Gas Bumi bagian negara yang dapat memberikan keuntungan sebesar-besarnya bagi negara.

Dalam menjalankan tugas, Badan Pelaksana memiliki wewenang:

- membina kerja sama dalam rangka terwujudnya integrasi dan sinkronisasi kegiatan operasional kontraktor Kontrak Kerja Sama;
- merumuskan kebijakan atas anggaran dan program kerja kontraktor Kontrak Kerja Sama;
- mengawasi kegiatan utama operasional kontraktor Kontrak Kerja Sama;
- membina seluruh aset kontraktor Kontrak Kerja Sama yang menjadi milik negara;
- melakukan koordinasi dengan pihak dan/atau instansi terkait yang diperlukan dalam pelaksanaan Kegiatan Usaha Hulu.

4.2.2. Visi dan Misi BPMIGAS

BPMIGAS memiliki visi yaitu melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan kontrak kerja sama dengan semangat kemitraan untuk menjamin efektivitas dan efisiensi kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi guna sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Misi BPMIGAS adalah mitra yang proaktif dan terpercaya dalam mengoptimalkan manfaat industri hulu minyak dan gas bumi bagi bangsa dan seluruh pemangku kepentingan serta menjadi salah satu lokomotif penggerak aktivitas ekonomi Indonesia.

4.2.3. Budaya BPMIGAS

Untuk menunjang pelaksanaan visi dan misinya, BPMIGAS memiliki budaya PRUDENT yang merupakan singkatan dari :

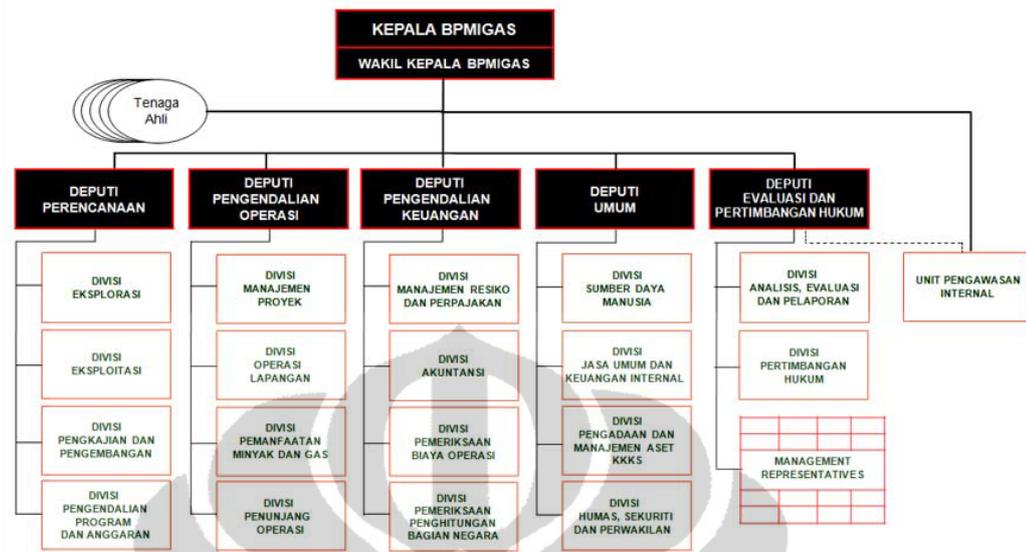
- Professional* : Bertindak sebagai seorang profesional yang berkomitmen tinggi
- Responsive* : Cepat tanggap terhadap permintaan informasi dan penyelesaian masalah
- Unity in Diversity* : Mensinergikan perbedaan untuk mewujudkan pencapaian yang lebih baik
- Decisive* : Berani mengambil risiko dengan didasari oleh perhitungan dan pertimbangan matang sesuai kewenangan yang dimiliki
- Ethics* : Menjalankan bisnis dengan standar etika yang tinggi secara konsisten
- Nation Focused* : Memaksimalkan potensi dan kemampuan nasional
- Trustworthy* : Menjaga kredibilitas sehingga mendapatkan kepercayaan dari stakeholders

4.2.4. Jumlah KKKS yang bekerja sama dengan BPMIGAS

Pada akhir tahun 2009 terdapat 160 jumlah kontraktor KKS yang bekerja sama dengan BPMIGAS, dimana terbagi atas 52 kontraktor KKS yang sudah dalam tahap produksi dan sudah komersil dan 108 kontraktor KKS yang masih dalam tahap eksplorasi.

4.2.5. Struktur Organisasi BPMIGAS

Dalam menjalankan tugas dan aktivitas hariannya, BPMIGAS memiliki struktur organisasi yang dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4. 3. Organisasi BPMIGAS

Sumber: BPMIGAS

Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala BPMIGAS dibantu seorang wakil Kepala dan lima Deputi, yakni Deputi Perencanaan, Deputi Pengendalian Operasi, Deputi Pengendalian Keuangan, Deputi Umum dan Deputi Evaluasi dan Pertimbangan Hukum.

Deputi Perencanaan bertugas menyusun rencana dan program eksplorasi serta eksploitasi migas, mengkaji lalu mengembangkan rencana dan program kegiatan hulu migas termasuk anggaran Kontraktor KKKS.

Pengawasan terhadap manajemen proyek, kegiatan operasi lapangan, pemanfaatan migas dan kegiatan penunjang operasi yang dilakukan oleh Kontraktor KKKS menjadi tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh Deputi Operasi.

Sementara Deputi Pengendalian Keuangan melakukan pengawasan terhadap manajemen resiko, perpajakan, mengelola akuntansi kegiatan operasi Kontraktor KKS. Deputi ini juga berwenang memeriksa biaya eksplorasi, *sunk cost* dan biaya proyek Kontraktor KKS, memeriksa kewajaran penghitungan bagian Negara serta menyusun laporan keuangan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia dan teknologi informasi, pengendalian jasa umum dan keuangan internal BPMIGAS, humas, kantor perwakilan dan sekuriti, menjadi tugas pokok Deputi Umum. Selain itu, bagian ini

Universitas Indonesia

juga wajib mengendalikan dan mengawasi pengadaan dan optimalisasi penggunaan aset di Kontraktor KKS.

Sedangkan Deputi Evaluasi dan Pertimbangan Hukum berfungsi untuk melakukan analisis dan evaluasi serta pertimbangan hukum dalam kegiatan pengendalian dan pengawasan usaha hulu migas.

4.2.6. Sistem Pengawasan dan Pengendalian BPMIGAS

Mekanisme pengawasan dan pengendalian yang dilakukan oleh BPMIGAS dalam bentuk sebagai berikut:

- a. Mensupervisi dan merevisi *Work Program & Budget (WP&B)*.
- b. Memberikan persetujuan program kerja sebelum pelaksanaannya.
- c. Menilai komitmen kontraktor PSC dalam melaksanakan programnya
- d. Memonitor laporan keuangan dan kegiatan operasi secara periodik: bulanan, kwartalan dan tahunan.

Untuk pengembangan lapangan baru, BPMIGAS melakukan pengawasan dan pengendalian dengan mekanisme sebagai berikut:

- a. Kontraktor PSC mengajukan *Plan of Development (POD)* berupa rencana pengembangan untuk setiap penemuan cadangan baru dimana di dalamnya memuat justifikasi terkait dengan rencana pengembangan lapangan tersebut.
- b. BPMIGAS merevisi dan memberikan persetujuan terhadap POD tersebut.
- c. Kontraktor PSC bisa memulai memproduksi minyak dan gas untuk tujuan komersial termasuk menjual hasil produksi sesuai dengan PSC.
- d. BPMIGAS melakukan audit atas aktivitas kontraktor PSC.

4.3. Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset (PMA) KKKS BPMIGAS

4.3.1 Tugas Pokok dan Fungsi Divisi PMA KKKS

Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS adalah salah satu dari 19 Divisi yang ada di BPMIGAS. Divisi ini berada di bawah Bidang Umum, dan memiliki fungsi memastikan atau menciptakan 'lingkungan' yang kondusif bagi KKKS untuk pelaksanaan PMA yang efektif & efisien dengan cara memonitor, mengevaluasi dan memberikan rekomendasi proses perencanaan dan pelaksanaan

kegiatan *Supply Chain Management* (SCM) yang meliputi pengadaan barang dan jasa, pengelolaan aset dan logistik.

Lingkup tugas Divisi PMA KKKS adalah :

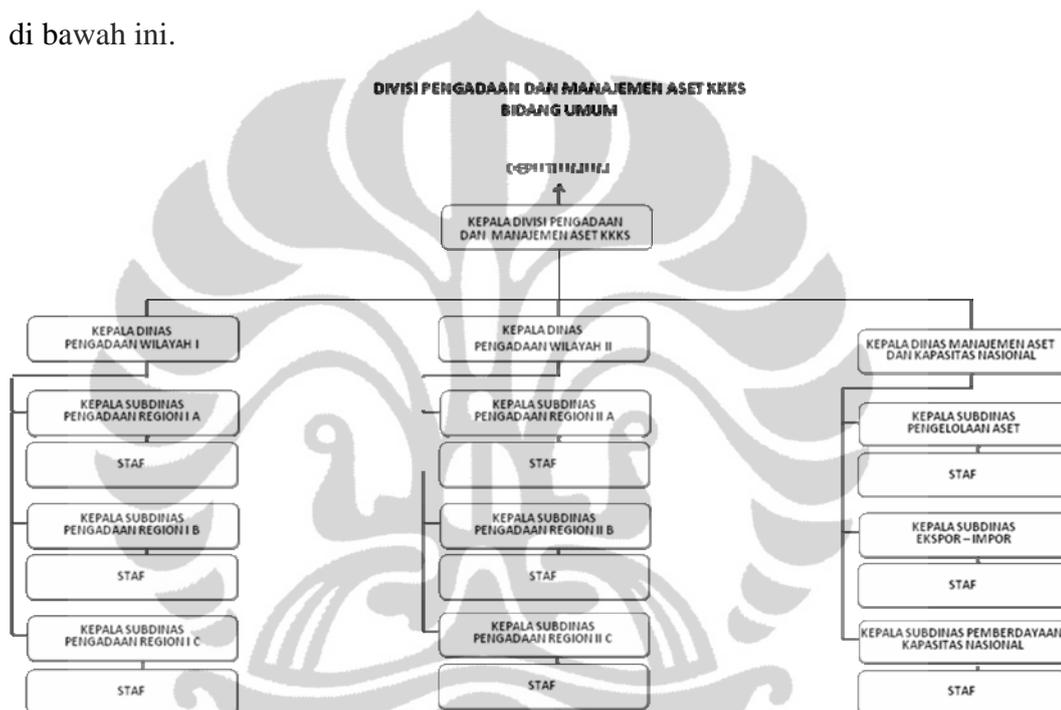
- a. Pengadaan barang dan jasa, yang mencakup aktivitas:
 - Mengevaluasi strategi, perencanaan dan proses pengadaan barang dan jasa KKKS dan merekomendasikan proses dan metode yang paling efektif.
 - Menganalisis elemen-elemen dalam fungsi *Supply Chain Management* (SCM) KKKS dan menetapkan standar yang harus dicapai.
 - Mengevaluasi peserta lelang atau tender dan menentukan pemenang lelang atau tender pengadaan barang sesuai dengan wewenangnya.
- b. Pengawasan pelaksanaan kontrak barang dan jasa
Mengevaluasi pelaksanaan kontrak barang dan jasa KKKS dan memberikan teguran dan sanksi atas pelanggaran yang terjadi.
- c. Pengelolaan aset
 - Mengevaluasi strategi pengelolaan aset KKKS yang meliputi kodifikasi, penyimpanan aset/material, optimasi dan pemanfaatan aset, *disposal*/penghapusan aset/material dan pengendalian nilai/*associate cost* aset/material yang tidak perlu.
 - Mengevaluasi pemanfaatan aset/material dan merekomendasikan penghapusan dan pelepasan aset/material yang tidak digunakan dalam kegiatan usaha hulu minyak dan gas kepada Departemen ESDM
- d. Tingkat kandungan dalam negeri
 - Memonitor dan mengevaluasi pemenuhan komitmen Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) oleh KKKS sesuai dengan kontrak yang telah disepakati.
 - Memberikan teguran dan sanksi atas pelanggaran yang dilakukan oleh kontraktor KKS.
 - Berkoordinasi dengan instansi pemerintah terkait penerapan pedoman dan ketentuan TKDN, dan mensosialisasikannya kepada kontraktor KKS.
- e. Impor Ekspor Barang Operasi Perminyakan (BOP)

- Memonitor dan mengevaluasi proses impor ekspor BOP yang dilakukan kontraktor KKS.
 - Melakukan koordinasi dengan instansi pemerintah terkait proses kepabeanan.
- f. Evaluasi usulan rencana kegiatan pengadaan
- Mengkoordinasikan kegiatan pengkajian usulan POD, WP&B, AFE yang diajukan oleh KKKS dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa.
- Mengevaluasi dan memberikan rekomendasi atas usulan POD, WP&B, dan AFE yang diajukan oleh KKKS dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa
- g. Rencana Kerja dan Anggaran Divisi PMA KKKS
- Menyusun objektif, strategi, dan rencana kerja tahunan Divisi Pengadaan & Manajemen Aset sesuai dengan rencana kerja BPMIGAS.
 - Mereview usulan anggaran dari semua Dinas/Subdinas di bawah fungsinya dan menyiapkan anggaran untuk Divisi Pengadaan & Manajemen Aset .
 - Mengevaluasi penggunaan anggaran secara periodik dan melakukan rekonsiliasi dengan laporan yang diberikan oleh Keuangan Internal
- h. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya
- Mengidentifikasi kebutuhan pembinaan dan pengembangan bawahan dan menentukan metoda pembinaan dan pengembangan bawahan.
 - Melaksanakan program pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (*on the job training, coaching counseling*, jenjang karir, hubungan industrial, dan lain-lain) kepada bawahan dan mengkoordinasikan dengan fungsi Sumber Daya Manusia.
 - Memonitor dan mengevaluasi penerapan hasil pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti bawahan.
 - Berbagi pengetahuan dengan bawahan dan rekan kerja
- i. Rekomendasi Teknis
- Mengidentifikasi kebutuhan dari fungsi terkait.

- Mengkaji solusi bagi permasalahan/hambatan yang dihadapi oleh fungsi terkait.
- Memantau penerapan solusi dan mengambil tindakan untuk perbaikan

1.3.2. Struktur Organisasi Divisi PMA KKKS

Adapun struktur organisasi Divisi PMA KKKS dapat dilihat pada gambar 4.4. di bawah ini.



Gambar 4.4. Struktur Organisasi Divisi PMA BPMIGAS

Sumber: BPMIGAS

Adapun fungsi dan tugas masing-masing Kepala Dinas adalah sebagai berikut :

Kepala Dinas Wilayah I dan II

Fungsi : Memastikan proses pemenuhan kebutuhan KKKS Wilayah I dan II secara efektif dan efisien sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan cara mengendalikan, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan pengadaan barang/jasa di KKKS Wilayah I dan II, serta mengidentifikasi dan merekomendasikan alternatif solusi pemecahan masalah pengadaan sesuai persetujuan WP&B dan TKDN.

Tugas :

- Manajemen Pengadaan Barang dan Jasa

- Mengkoordinasikan, mengevaluasi dan memastikan bahwa kebutuhan barang/jasa KKKS Wilayah I dan II tercantum dalam *annex procurement* program pada saat pembahasan WP&B
- Mengembangkan inisiatif untuk *cost reduction* pada pengadaan barang/jasa KKKS Wilayah I dan II melalui antara lain: pembahasan strategi pengadaan, peningkatan pengawasan dan inisiatif pembentukan kontrak bersama antar KKKS.
- Mengkoordinasikan, mengevaluasi dan memberikan rekomendasi persetujuan/penolakan terhadap usulan rencana pengadaan barang/jasa KKKS Wilayah I dan II sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- Mengkoordinasikan, mengevaluasi dan memberikan rekomendasi berupa alternatif solusi atas permasalahan pengadaan barang/jasa yang timbul di KKKS Wilayah I dan II.
- Mengkoordinasikan, mengevaluasi dan memberikan rekomendasi persetujuan/penolakan terhadap usulan calon pemenang pengadaan barang/jasa KKKS Wilayah I dan II

b. Pengawasan Administratif Kontrak Pengadaan Barang dan Jasa KKKS

- Memonitor dan mengevaluasi kesesuaian realisasi proses pengadaan barang/jasa dengan rencana yang telah disetujui berdasarkan laporan pengadaan KKKS Wilayah I dan II.
- Mengkoordinasikan dan memberikan sanksi kepada KKKS Wilayah I dan II atas pelanggaran persetujuan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

c. Pengelolaan Pengetahuan Pengadaan Barang/Jasa

- Memonitor dan mengevaluasi proses administrasi pelaporan pengadaan barang/jasa KKKS Wilayah I dan II.
- Mengevaluasi dan menganalisa data pengadaan barang/jasa yang dilaporkan, serta menyusun informasi yang dihasilkan sebagai informasi dalam pengambilan keputusan terkait pengadaan barang/jasa di KKKS Wilayah I dan II.

d. Peningkatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN)

Mengendalikan strategi pengadaan barang/jasa KKKS Wilayah I sehingga mendorong upaya peningkatan pemanfaatan produk dalam negeri

e. *Government Relation*

- Memonitor dan memutakhirkan peraturan-peraturan terbaru terkait pengadaan barang/jasa yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah terkait.
- Mengidentifikasi instansi pemerintah yang memiliki keterkaitan signifikan dalam proses pengadaan dan membina hubungan yang intensif dengan instansi tersebut.

f. Rencana Kerja dan Anggaran Dinas Pengadaan Wilayah I

- Menyusun objektif, strategi, dan rencana kerja tahunan Dinas Pengadaan Wilayah I sesuai dengan rencana kerja BPMIGAS.
- *Me-review* usulan anggaran dari semua Subdinas di bawah fungsinya dan menyiapkan anggaran untuk Dinas Pengadaan Wilayah I
- Mengevaluasi penggunaan anggaran secara periodik dan melakukan rekonsiliasi dengan laporan yang diberikan oleh Keuangan Internal

g. Pembinaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

- Mengidentifikasi kebutuhan pembinaan dan pengembangan bawahan dan menentukan metoda pembinaan dan pengembangan bawahan.
- Melaksanakan program pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (*on the job training, coaching counseling*, jenjang karir, hubungan industrial, dan lain-lain) kepada bawahan dan mengkoordinasikan dengan fungsi Sumber Daya Manusia.
- Memonitor dan mengevaluasi penerapan hasil pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti bawahan.

- Berbagi pengetahuan dengan bawahan dan rekan kerja

h. Rekomendasi Teknis

- Mengidentifikasi kebutuhan dari fungsi terkait.
- Mengkaji solusi bagi permasalahan/hambatan yang dihadapi oleh fungsi terkait.
- Memantau penerapan solusi dan mengambil tindakan untuk perbaikan.
- Memberikan tanggapan dan rekomendasi kepada fungsi teknis terkait di BPMIGAS atas temuan audit pengadaan barang/jasa KKKS wilayah I

- Menyiapkan jawaban atas pertanyaan dan/atau pemeriksaan terkait permasalahan pengadaan barang/jasa KKKS Wilayah I dan II yang diajukan oleh DPR, KPK dan instansi terkait seperti ESDM, Perindustrian, Kejaksaan dan departemen pemerintah lainnya

Kepala Dinas Manajemen Aset dan Kapasitas Nasional

Fungsi : Memastikan pengelolaan aset KKKS yang handal dan pemenuhan Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN) sesuai komitmen dengan cara memonitor dan mengoptimalkan pemanfaatan aset serta menganalisa, mengidentifikasi dan mengusulkan program/tindakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan aset.

Tugas :

a. *Monitoring* manajemen material persediaan dan kelogistikan

- Mengkoordinasikan dan memonitor kegiatan pengelolaan material persediaan dan kelogistikan di KKKS
- Memonitor dan melakukan pemutakhiran data pengelolaan material persediaan KKKS

b. Optimalisasi pemanfaatan persediaan dan aset KKKS

- Menganalisa kinerja dan penggunaan barang surplus KKKS dan mengidentifikasi optimasi penggunaan aset dan material persediaan
- Memonitor pelaksanaan pengelolaan dan transfer aset antar KKKS sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Menganalisis, mengidentifikasi dan mengusulkan pelaksanaan transfer aset/material dalam rencana pemenuhan kebutuhan

c. Penghapusan dan pelepasan material persediaan dan aset

- Melakukan evaluasi dan mengajukan rekomendasi terhadap usulan penghapusan dan pelepasan (*write off and disposal*) material persediaan, sisa proyek, limbah produksi dan harta benda modal
- Melakukan koordinasi dengan instansi, fungsi dan KKKS terkait dalam proses penghapusan dan pelepasan (*write off and disposal*) material persediaan, sisa proyek, limbah produksi dan harta benda modal

- Melakukan penyerahan terhadap barang/peralatan dari KKKS terminasi/berakhir masa kontrak kepada pemerintah cq. Kementerian ESDM

Tabel. 4.1. Pengelompokan Wilayah Kerja KKKS

PENGELOMPOKAN WILAYAH KERJA KKKS DIVISI PENGADAAN DAN MANAJEMEN ASET KKKS		
No	Wilayah I	Wilayah II
1	Chevron Indonesia	Total E&P Indonesia
2	PT. Pertamina EP	BP Indonesia
3	Premier Oil Natuna Sea B.V.	Vico Indonesia
4	PetroChina International Ltd.	PT. Medco E&P Indonesia
5	CNOOC SES Ltd.	Petronas Carigali
6	ConocoPhillips Indonesia	ExxonMobil Oil Indonesia
7	BOB PT. Pertamina - PT. Bumi Siak Pusako	Mobil Cepu Ltd
8	JOB PT. Pertamina - Amerida Hess	Kondur Pertoleum S.A.
9	Star Energy	Kodeco Energy Indonesia
10	JOB Pertamina - Costa Internasional Group Ltd.	Kangean Energy Indonesia
11	Elnusa Bangkanai Energy Ltd	Job Pertamina Hulu - Talisman (OK) Ltd.
12	Husky Oil	Hess (Indonesia - Pangkah) Ltd.
13	Pearl Oil	JOB Pertamina Hulu - Golden Spike South Sumatra Ltd.
14	Citic Seram Energy	JOB Pertamina PetroChina
15	Inpex Masela	JOB Pertamina - Medco Tomori Sulawesi
16	Eni Indonesia	Petrosetat Ltd.
17	Energy Equity	Santos
18	Kalrez	Lapindo Brantas
19	KKKS Eksplorasi Sumatra dan Natuna	KKKS Eksplorasi Jawa dan KTI

Sumber : Dokumen BPMIGAS

4.3.3. Jumlah Pekerja Divisi PMA KKKS

Formasi Pekerja pada Divisi PMA KKKS seluruhnya berjumlah 32 pekerja dengan komposisi per level sebagai berikut :

Tabel 4.2. Jumlah Pekerja Divisi PMA KKKS

Level	Formasi	Terisi
Kepala Divisi	1	1
Kepala Dinas	3	1
Kepala Subdinas	9	4
Staf	17	19
Sekretaris	1	1
Total	32	29

Sumber : Dokumen BPMIGAS

Selama tidak melebihi formasi, Divisi SDM BPMIGAS memberi keluasaan pada Divisi masing-masing untuk menempatkan pekerjanya pada Dinas dibawahnya sesuai dengan pertimbangan operasional. Karena itulah, apabila memperhatikan tabel di atas, dapat dilihat bahwa jumlah staf melebihi formasi yang ada.

4.3.4. Pengadaan Dalam KKKS

Dalam pelaksanaan kegiatan pengadaan barang dan jasa, BPMIGAS telah mengeluarkan Pedoman Tata Kerja 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 itu, BPMIGAS telah menetapkan kebijakan umum sebagai panduan dalam kegiatan pengadaan barang/jasa yaitu:

- a. Melaksanakan seluruh kegiatan pengadaan barang/jasa di dalam wilayah negara Republik Indonesia dan tunduk kepada hukum dan peraturan yang berlaku di negara Republik Indonesia.
- b. Melaksanakan pembayaran kepada Penyedia Barang/Jasa melalui bank yang berada dalam wilayah negara Republik Indonesia.
- c. Memperoleh barang/jasa yang diperlukan secara efektif dan efisien.
- d. Mengutamakan penggunaan produksi dan kompetensi dalam negeri.
- e. Membina kemampuan berusaha dan memberikan kesempatan berusaha bagi usaha kecil termasuk koperasi kecil.
- f. Menciptakan iklim persaingan yang sehat, tertib dan terkendali, dengan cara meningkatkan transparansi dalam pelaksanaan pengadaan barang/jasa.
- g. Mempercepat proses dan pengambilan keputusan dalam pengadaan barang/jasa.
- h. Meningkatkan kinerja dan tanggung jawab para perencana, pelaksana, serta pengawas pengadaan barang/jasa.

4.3.5. Kewenangan Pengadaan

Kontraktor KKS dalam Tahap Eksplorasi :

Kontraktor KKS berwenang untuk melaksanakan dan mengambil keputusan penetapan pemenang dalam melaksanakan kegiatan pengadaan barang/jasa. Tata cara pengadaannya tetap mengikuti tatacara pengadaan yang diatur dalam PTK No. 007/PTK/VI/2004. Kontraktor KKS wajib menyampaikan Laporan Pelaksanaan Pengadaan ke BPMIGAS.

Kontraktor KKS dalam Tahap Produksi:

- a. Pengadaan barang/jasa bukan proyek (*non project*) yang disatukan (*bundled*) dan proyek (*project*):

Tahap kegiatan pengadaan barang/jasa bukan proyek (*non project*) yang disatukan (*bundled*) dan proyek (*project*) berikut harus mendapatkan persetujuan BPMIGAS :

- Rencana pengadaan barang/jasa untuk pelelangan, pemilihan langsung/penunjukan langsung, dengan nilai per paket rencana pengadaan lebih besar dari Rp. 20.000.000.000,00 (dua puluh miliar rupiah) atau lebih besar dari US\$ 2.000.000,00 (dua juta dolar Amerika Serikat).
- Penetapan pemenang pengadaan dengan nilai per paket pengadaan lebih besar dari Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) atau lebih besar dari US\$ 5.000.000,00 (lima juta dolar Amerika Serikat);
- Perubahan lingkup kerja (PLK) atau perubahan jangka waktu kerja (PJWK) yang mengakibatkan penambahan nilai, sebagai berikut :
 - Bagi kontrak/SP/PO yang penetapan pemenangnya melalui persetujuan BPMIGAS, total kumulatif penambahan nilai lebih besar dari 10% dari nilai kontrak awal atau lebih besar dari Rp. 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) atau lebih besar dari US\$ 5.000.000,00 (lima juta dolar Amerika Serikat);
 - Apabila penetapan dan penunjukan pemenang kontrak awal oleh Kontraktor KKS, total kumulatif penambahan nilai ditambah dengan nilai kontrak awal menjadi lebih besar dari Rp.

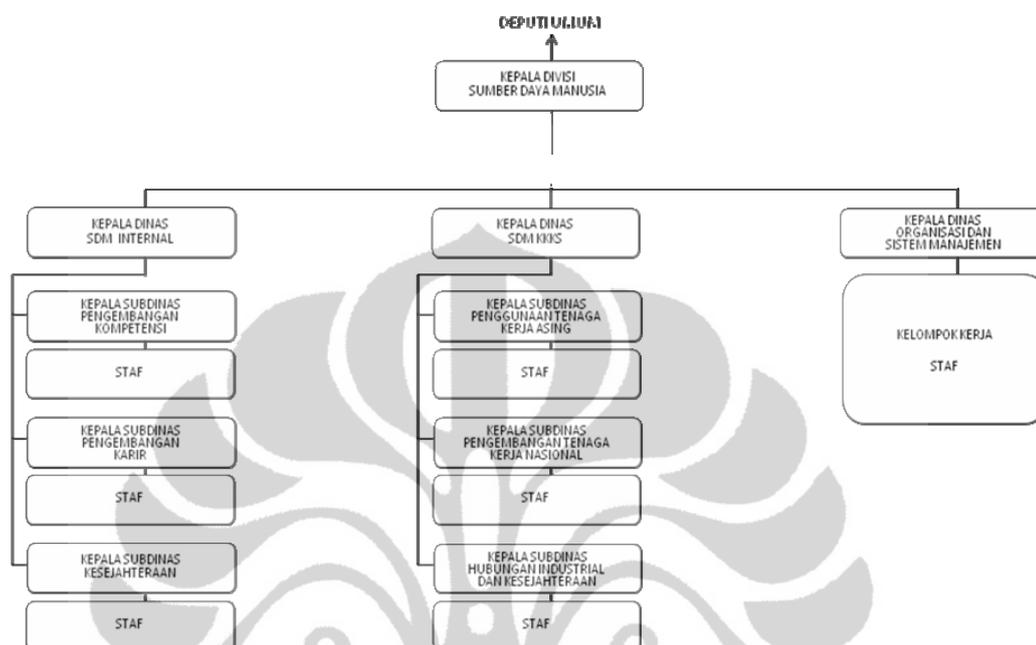
Universitas Indonesia

50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) atau menjadi lebih besar dari US\$ 5.000.000,00 (lima juta dolar Amerika Serikat).

- Pembatalan proses pengadaan yang rencana pengadaannya telah disetujui BPMIGAS, sebelum dilaksanakan harus mendapatkan persetujuan BPMIGAS.
- b. Pengadaan barang/jasa bukan proyek (*non-project*):
- Rencana Pengadaan barang/jasa untuk pelelangan, pemilihan langsung/penunjukan langsung, dengan nilai per paket rencana pengadaan lebih besar dari Rp. 20.000.000.000,00 (dua puluh miliar rupiah) atau lebih besar dari US\$ 2.000.000,00 (dua juta dolar Amerika Serikat) harus mendapatkan persetujuan BPMIGAS.
 - Berita Acara Evaluasi dan Penetapan Pemenang Pengadaan dengan nilai per paket pengadaan lebih besar dari Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) atau lebih besar dari US\$5.000.000,00 (lima juta dolar Amerika Serikat), sebelum tahap penunjukan pemenang, harus dilaporkan ke BPMIGAS sebagai bahan penelitian.
 - Perubahan lingkup kerja (PLK) atau perubahan jangka waktu kerja (PJWK) yang mengakibatkan nilai kumulatif penambahannya lebih besar dari Rp50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah) atau lebih besar dari US\$5.000.000,00 (lima juta dolar Amerika Serikat), sebelum pelaksanaan harus dilaporkan ke BPMIGAS sebagai bahan penelitian.
 - Pembatalan proses pengadaan yang rencana pengadaannya telah disetujui BPMIGAS, sebelum dilaksanakan harus dilaporkan secara tertulis ke BPMIGAS. BPMIGAS dapat menyatakan ketidaksetujuannya terhadap rencana pembatalan tersebut.

4.4 Divisi Sumber Daya Manusia BPMIGAS

4.4.1 Struktur Organisasi Divisi SDM



Gambar 4.5 Struktur Organisasi Divisi SDM

Sumber : Dokumen BPMIGAS

4.4.2 Fungsi dan Tugas Divisi SDM

Kepala Divisi SDM mempunyai fungsi memastikan kualitas pekerja dan organisasi BPMIGAS dan KKKS yang mampu menghadapi perubahan industri perminyakan lokal dan global dengan cara memonitor dan mengevaluasi pengelolaan pengembangan, kesejahteraan dan hubungan industrial pekerja, mengidentifikasi, menyusun dan menetapkan sistem dan manajemen organisasi yang handal.

Adapun tugas-tugas pokok Kepala Divisi SDM adalah :

- a. Pembinaan dan pengembangan pekerja
 - Menyusun kebijakan dan strategi pengelolaan dan pengembangan pekerja yang komprehensif dan sejalan dengan strategi operasional BPMIGAS
 - Menetapkan standar profil pekerja BPMIGAS, baik dalam hal kompetensi maupun spesifikasi

- Mengembangkan sistem pengembangan dan pengawasan kompetensi pekerja dan manajemen karir berbasis kinerja yang integratif bagi BPMIGAS, termasuk pengelolaan pengetahuan sebagai bagian dari sistem pengembangan pekerja.
 - Mengawasi dan mengevaluasi pembinaan dan pengembangan pekerja yang dilaksanakan oleh KKKS.
- b. Organisasi dan sistem manajemen
- Mengevaluasi kehandalan manajemen organisasi dan mengidentifikasi kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan lokal dan global yang dapat mempengaruhi organisasi BPMIGAS dan kontraktor KKS
 - Menetapkan sistem organisasi terintegrasi dan kebutuhan SDM dalam mendukung pelaksanaan manajemen organisasi dan memonitor proses pengembangannya
 - Mengevaluasi dan mengembangkan konsep yang terkait dengan budaya organisasi dan *good corporate governance* (GCG); serta memberikan persetujuan usulan rencana pelaksanaan budaya organisasi dan GCG
- c. Pengelolaan kesejahteraan
- Memonitor dan mengevaluasi sistem pengelolaan kesejahteraan pekerja baik BPMIGAS maupun kontraktor KKS
 - Mengembangkan sistem kompensasi dan benefit BPMIGAS
 - Merekomendasikan sistem dan perencanaan kompensasi dan benefit yang lebih baik kepada kontraktor KKS
- d. Hubungan industrial
- Secara periodik meng-*update* isu industrial yang sedang berkembang baik dalam organisasi KKKS maupun industri perminyakan secara keseluruhan
 - Mengevaluasi dan mengarahkan pelaksanaan hubungan industrial
 - Mengembangkan konsep pengelolaan hubungan industrial BPMIGAS
 - Mengembangkan konsep dan memonitor pembinaan hubungan industrial di KKKS

- e. Penggunaan tenaga kerja kontraktor KKKS
- *Me-review* dan memberikan persetujuan rencana penggunaan tenaga kerja (RPTK) dalam organisasi kontraktor KKS.
 - Memonitor dan mengarahkan optimalisasi penggunaan tenaga kerja asing di kontraktor KKS.
- f. Audit SDM di KKKS
- Program dan rencana audit SDM
 - Pelaksanaan audit
 - Laporan audit
- g. Evaluasi usulan rencana kegiatan
- Mengkoordinasikan kegiatan pengkajian usulan POD, WP&B, AFE (AFE kontrak, gaji, pesangon, kebutuhan operasi dan finansial analisis/*cost concern* dan *compliance* dengan aturan) yang diajukan oleh Kontraktor KKS dalam kegiatan penggunaan TKA dan pengembangan TKN.
 - Mengevaluasi dan memberikan rekomendasi atas usulan POD, WP&B, dan AFE yang diajukan oleh Kontraktor KKS dalam kegiatan penggunaan TKA dan pengembangan TKN

UNIVERSITAS INDONESIA

BAB 5

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas analisis yang dilakukan untuk menurunkan strategi BPMIGAS beserta indikator kinerjanya menjadi strategi Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

5.1. *Balanced Scorecard* BPMIGAS

5.1.1. Analisis Visi, Misi dan Sasaran BPMIGAS

BPMIGAS didirikan dengan landasan hukum UU No. 22/2001 dan PP No. 42/2002 untuk mengelola kegiatan usaha hulu migas. Susbtansi pokok yang ada dalam UU tersebut menyebutkan antara lain bahwa penyelenggaraan kegiatan usaha minyak dan gas bumi bertujuan untuk :

- menjamin **efektivitas pelaksanaan dan pengendalian** kegiatan usaha eksplorasi dan eksploitasi secara berdayaguna, berhasil guna serta berdaya saing tinggi dan berkelanjutan atas minyak dan gas bumi milik negara yang strategis dan tidak terbarukan melalui mekanisme yang terbuka dan transparan
- menjamin **efisiensi dan efektivitas tersedianya minyak dan gas bumi**, baik sebagai sumber energi maupun sebagai bahan baku, untuk kebutuhan dalam negeri
- mendukung dan **menumbuhkembangkan kemampuan nasional** untuk lebih mampu bersaing di tingkat nasional, regional dan internasional
- **meningkatkan pendapatan negara** untuk memberikan kontribusi yang sebsar-besarnya bagi perekonomian nasional dan mengembangkan serta memperkuat posisi industri dan perdagangan indonesia
- menciptakan lapangan kerja, **meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat** yang adil dan merata.

Sementara berdasarkan PP 42/2002, BPMIGAS memiliki tugas dan lingkup kegiatan sebagai berikut :

- Menjalankan manajemen operasi kegiatan usaha hulu migas dalam setiap Kontrak Kersjasama (KKS), termasuk menandatangani KKS, memberikan persetujuan untuk perpanjangan masa eksplorasi, POD, WP&B dan AFE, penggunaan, pengelolaan SDM dan penempatan alokasi dana pasca operasi dan melakukan audit keuangan kontraktor.
- Mengelola aset kegiatan usaha hulu migas yang menjadi milik negara, termasuk memberikan persetujuan, pengalihan barang surplus ke kontraktor lain dan pemanfaatan kelebihan kapasitas oleh pihak lain
- Menunjuk penjual minyak/gas bumi bagian negara, termasuk menyetujui ketentuan-ketentuan perjanjian jual beli dan pengawasan pelaksanaannya
- Mengatur lebih lanjut ruang lingkup pengawasan oleh BPMIGAS
- Melakukan penata-usahaan kekayaan negara yang dipisahkan untuk kegiatan BPMIGAS, menyusun RAPB Tahunan BPMIGAS serta mengelola dana pembiayaan kegiatan dan dana cadangan
- Memberikan pertimbangan/rekomendasi atau asistensi terhadap kegiatan usaha hulu kepada instansi lain yang berwenang
- Pemberian laporan oleh BPMIGAS kepada lembaga atau instansi lain.

Penyatuan tugas dan tujuan kegiatan usaha hulu tersebut dirumuskan ke dalam suatu visi BPMIGAS yaitu melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan kontrak kerja sama dengan semangat kemitraan untuk menjamin **efektivitas dan efisiensi** kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi **guna sebesar-besarnya kemakmuran rakyat**. Dan untuk mencapai visinya, BPMIGAS memiliki misi menjadi **mitra yang proaktif dan terpercaya** dalam mengoptimalkan manfaat industri hulu minyak dan gas bumi bagi bangsa dan seluruh pemangku kepentingan serta menjadi salah satu **lokomotif penggerak aktivitas ekonomi Indonesia**.

Berdasarkan visi misi tersebut dan diperkuat dengan pernyataan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2002, maka BPMIGAS adalah badan yang bertanggungjawab kepada publik dan bersifat tidak mencari keuntungan karena hasil yang diperoleh dari pengelolaan usaha hulu migas sepenuhnya diberikan kepada negara.

Untuk mencapai visi dan misinya, BPMIGAS menetapkan enam sasaran yaitu:

1. Menurunkan biaya operasi dibawah US\$ 6/BOE pada akhir tahun 2010, dengan asumsi tingkat produksi/lifting minyak 1,2 MMBOD dan gas 11 BCFD.
2. Mencapai tingkat produksi minyak bumi nasional minimal 1,2 MMBOD sampai tahun 2010.
3. Memenuhi potensi permintaan gas domestik sebesar 3,6 BCFD pada tahun 2010, melalui peningkatan produksi dan optimalisasi pemanfaatannya
4. Meningkatkan daya tarik investasi (*investment attractiveness*) yang direfleksikan dalam nilai investasi sesuai dengan target produksi.
5. Mencapai tingkat pembelanjaan untuk pemanfaatan sumber daya nasional sedikitnya 55% dari *total expenditure* pada akhir tahun 2010.
6. Mengembangkan perangkat dan sistem organisasi yang meliputi pembinaan SDM berbasis kompetensi, penerapan *Good Governance*, pengembangan budaya organisasi serta penyiapan pedoman kerja/SOP.

Dengan memperhatikan inti dari visi dan misi BPMIGAS bahwa BPMIGAS bertanggungjawab terhadap efektifitas dan efisiensi usaha hulu migas serta optimalisasi manfaat migas dan menjadi lokomotif penggerak aktifitas ekonomi Indonesia, maka keenam sasaran tersebut telah mendukung visi dan misi BPMIGAS. Sasaran yang pertama, kedua ketiga dan keempat merupakan sasaran untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi serta optimalisasi manfaat migas. Peningkatan produksi, serta penurunan biaya operasi, menjadi ukuran atas efektifitas dan efisiensi, sedangkan memenuhi permintaan gas domestik serta meningkatkan daya tarik investasi adalah sasaran untuk mendukung misi optimalisasi manfaat migas bagi kemakmuran rakyat Indonesia.

Sasaran yang kelima ditujukan untuk mencapai misi BPMIGAS sebagai lokomotif penggerak aktivitas ekonomi Indonesia. Dengan melibatkan sumber daya nasional dalam *expenditure* aktivitas hulu migas, diharapkan akan memberikan *multiplier effect* bagi bangsa Indonesia.

Sasaran yang keenam merupakan sasaran untuk memenuhi misi BPMIGAS sebagai mitra yang proaktif dan terpercaya dalam menjalankan fungsinya. Dengan memiliki sumber daya manusia yang kompeten, menerapkan sistem *good governance* yang meliputi *fairness, transparency, accountability, dan responsibility*, didukung dengan pengembangan budaya organisasi yang selaras, maka ketiga hal tersebut akan menjadi rangkaian yang menghasilkan suatu kinerja dan kesan kuat bahwa BPMIGAS mampu menjadi mitra yang proaktif dan terpercaya bagi para *stakeholders*-nya.

5.1.2. Analisis Model *Balanced Scorecard* (BSC)

Ketentuan dalam pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2002 menyebutkan bahwa BPMIGAS bersifat tidak mencari keuntungan. Sebagai badan yang dibentuk untuk mengendalikan kegiatan usaha hulu migas agar dapat memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi rakyat, BPMIGAS tentunya harus berorientasi pada keuntungan. Hanya saja keuntungan tersebut bukanlah keuntungan badan itu sendiri melainkan keuntungan Negara.

Berdasarkan hal tersebut, maka konsep BSC yang disusun di BPMIGAS tetap berdasarkan empat perspektif dasar namun dua faktor yaitu kepuasan *Stakeholders* dan keuntungan secara finansial dikedepankan sebagai perspektif yang utama. Keempat perspektif ini diharapkan dapat mendukung pencapaian target yang telah ditetapkan pemerintah. Keempat perspektif di BPMIGAS dapat digambarkan sebagai berikut :

- Perspektif *stakeholders* mewakili *customer/stakeholders perspective*. Dengan pemikiran bahwa sebagai lembaga publik dengan tugas yang sudah diamanatkan di Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah tentang BPMIGAS, maka BPMIGAS harus mencapai sasaran tugasnya sesuai dengan harapan *stakeholders*.

Para *stakeholders* tersebut adalah Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral, Departemen Keuangan, Departemen-departemen lain terkait, Pemerintah Daerah, Badan Pengatur Kegiatan Usaha Hilir Migas, Kontraktor-kontraktor KKS, Industri Penunjang, Masyarakat Umum.

- Perspektif Keuangan dalam hal ini adalah keuangan internal BPMIGAS serta nilai uang atas hasil kegiatan usaha hulu migas yang diberikan pada Negara.
- Perspektif Proses Bisnis Internal mewakili *Business Process Perspective*. Perspektif ini menjadi landasan kegiatan mengacu fungsi dan tugas BPMIGAS yang bertanggungjawab atas pengawasan dan pengendalian kegiatan usaha hulu migas secara efektif dan efisien.
- Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi mewakili *Employee and Organization Capacity*. Perspektif ini menjadi pondasi untuk memperkuat BPMIGAS dalam menjalankan fungsi dan tugasnya dan menjadi faktor pendorong agar proses bisnis internal berjalan secara optimal sehingga sasaran dari strategi dalam perspektif keuangan dan *stakeholders* dapat tercapai.

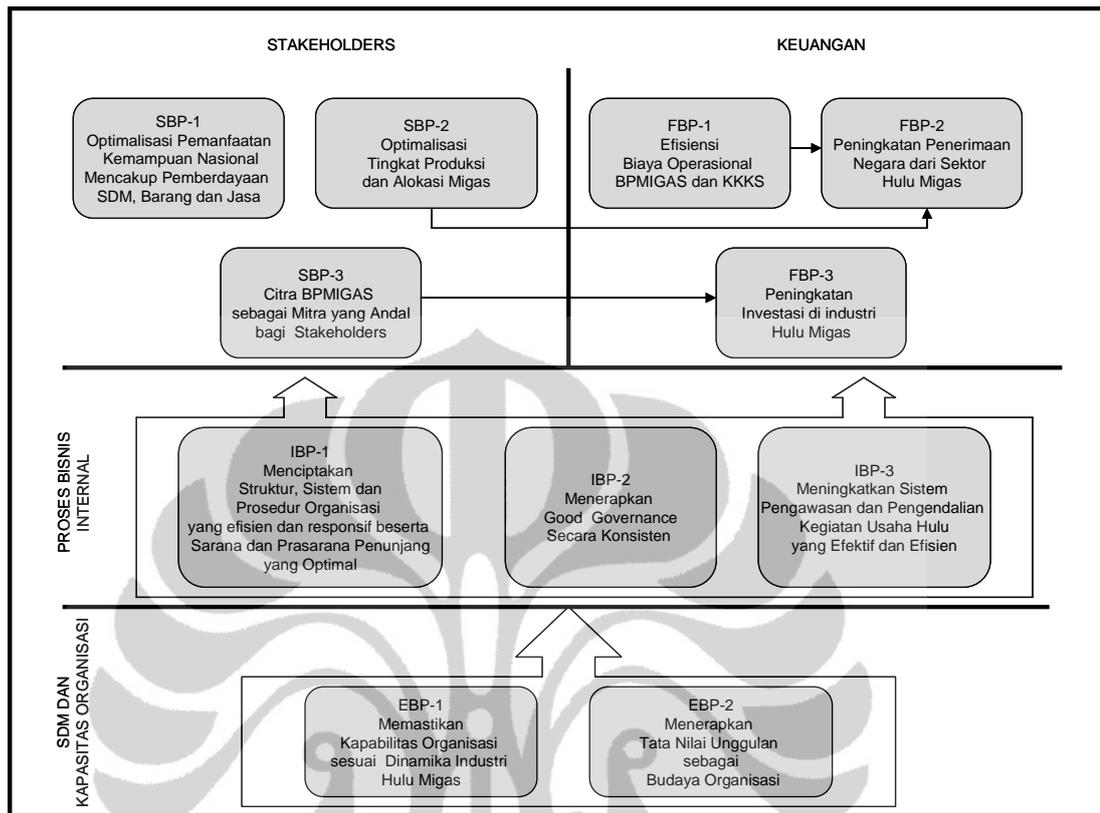
5.1.3. Analisis Peta Strategi BPMIGAS

Sebagai organisasi publik namun juga berorientasi pada keuntungan, BPMIGAS meletakkan perspektif *financial* dan *stakeholders* secara berdampingan sebagai dua hal utama berupa *outcomes* atas strategi berupa proses yang ada dalam perspektif proses bisnis internal serta SDM dan kapasitas organisasi.

Mengadopsi *strategy map* yang digambarkan oleh Rohm (2003) pada BAB 2, maka *strategy map* di BPMIGAS juga dibangun menggunakan hubungan sebab akibat (*causal effect relationship*) yang selaras mengacu pada sasaran BPMIGAS dan berujung pada pencapaian Visi dan Misi BPMIGAS.

Adapun tata nilai yang digunakan untuk mendukung keseluruhan strategi ini dan sekaligus menjadi budaya organisasi adalah nilai-nilai *Professional, Responsive, Unity in Diversity, Desicive, Ethics, Nation Focused* serta *Trustworthy* sebagaimana telah dijelaskan pada Bab 4.

Gambaran Peta Strategi BPMIGAS dapat dilihat pada gambar 5.1. di bawah ini:



Gambar 5.1. Peta Strategi BPMIGAS

Sumber : Dokumen BPMIGAS

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kegiatan yang dilakukan dalam perspektif SDM dan kapasitas organisasi adalah :

- Memastikan kapabilitas organisasi sesuai dengan dinamika industri hulu migas
- Menerapkan tata nilai unggulan sebagai budaya organisasi

Sebagai dampaknya, kegiatan dalam perspektif SDM dan kapasitas organisasi akan mendukung proses bisnis internal yaitu :

- Menciptakan struktur, sistem dan prosedur organisasi yang efisien dan responsif beserta sarana dan prasarana penunjang yang optimal
- Menerapkan good governance secara konsisten
- Membangun sistem pengawasan dan pengendalian yang efektif dan efisien

Hasil akhir dari kedua perspektif tersebut di atas dapat dilihat pada perspektif *stakeholders* yaitu :

- Optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan SDM, Barang dan Jasa agar mampu bersaing
- Optimalisasi tingkat produksi dan alokasi migas
- Citra BPMIGAS sebagai mitra yang andal bagi *stakeholders*

Sedangkan hasil pada perspektif Keuangan berupa :

- Efisiensi biaya operasional BPMIGAS dan KKKS
- Peningkatan penerimaan negara dari sektor hulu migas
- Peningkatan investasi di industri hulu migas

5.1.4. Analisis *Balanced Scorecard* (BSC) BPMIGAS

Masalah yang paling kritis terkait dengan pelaksanaan kegiatan usaha hulu migas ke depan adalah masalah cadangan nasional, dimana setelah 30 tahun lamanya sektor migas memberikan kontribusi bagi perekonomian nasional, sejak 10 tahun ini produksi migas cenderung terus menurun sementara biaya eksploitasi terus meningkat, dilain pihak pertumbuhan cadangan semakin mengecil, sehingga pemenuhan target produksi minimal untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri sulit dicapai tanpa adanya suatu upaya-upaya tertentu.

Balanced scorecard BPMIGAS dibangun untuk memperinci strategi-strategi BPMIGAS dalam upayanya mencapai visi dan misi serta mengatasi segala kendala yang ada. Berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal, BPMIGAS menetapkan sasaran-sasaran strategis yang kemudian diolah menjadi *strategy map* dan diturunkan menjadi inisiatif strategis untuk diterapkan oleh unit-unit di bawah BPMIGAS. Indikator kinerja pada tiap sasaran strategis kemudian ditentukan sebagai acuan perhitungan keberhasilan kinerja dalam rangka pencapaian sasaran strategis.

Salah satu contoh untuk menggambarkan penjelasan di atas adalah :

- Sasaran strategis : Optimalisasi tingkat produksi dan alokasi migas
- *Key performance indicator* (KPI) : rata-rata jumlah produksi minyak per hari
- Target (ilustrasi) : 960 *Barel Oil per Day*
- Inisiatif strategis : Menahan laju penurunan produksi melalui pemeliharaan sumur-sumur

Balanced Scorecard di tingkat BPMIGAS belum diturunkan menjadi *scorecard* yang terintegrasi ke dalam unit-unit dibawahnya. Inisiatif strategis yang ada, beserta target yang diberikan pemerintah menjadi acuan bagi tiap unit dalam melaksanakan aktivitasnya. KPI unit yang selaras dengan KPI BPMIGAS belum diturunkan sehingga sinergi kinerja unit dengan kinerja BPMIGAS masih belum dapat diukur.

Untuk mengatasi masalah tersebut, Bidang Umum sebagai unit yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan sistem dan manajemen organisasi serta sumber daya manusia, berinisiatif untuk membuat BSC Bidang Umum yang kemudian diturunkan lagi menjadi BSC Divisi Sumber Daya Manusia sebagai *pilot project*. BSC Bidang Umum dan BSC Sumber Daya Manusia akan dianalisis pada pembahasan berikut.

5.2. Analisis Sistem Penilaian Kinerja di BPMIGAS

BPMIGAS saat ini sudah memiliki visi, misi dan strategi untuk menjalankan tugas yang telah diamanatkan oleh pemerintah melalui Undang-undang No. 21/2001. Setiap tahunnya, pemerintah menetapkan target berupa jumlah produksi minyak yang harus dihasilkan. Peningkatan jumlah produksi migas adalah target utama pemerintah pada BPMIGAS, karena produksi migas merupakan salah satu pendapatan negara terbesar. Dalam perjalanan aktivitasnya, target yang diberikan Pemerintah tidak selalu tercapai, selain karena faktor eksternal, faktor internal BPMIGAS juga sangat mempengaruhi.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, BPMIGAS belum menjabarkan sasaran strategisnya ke dalam unit-unit organisasi, sehingga setiap unit dalam organisasi berkerja masing-masing sesuai tugas dan fungsinya mengacu pada inisiatif strategis dan KPI tingkat BPMIGAS. Padahal untuk kesuksesan pencapaian BPMIGAS secara keseluruhan perlu ada keselarasan antara sasaran organisasi dengan unit di bawahnya dan juga sinergi antar unit sehingga setiap unit dapat memprioritaskan tugas tertentu untuk mendukung pencapaian sasaran organisasi (Gamble & Thompson, 2009).

Langkah yang dilakukan selama ini untuk mendukung pencapaian organisasi adalah pengusulan kinerja oleh masing-masing unit dengan mengusulkan target KPI pada atasannya sehingga kinerja yang ada saat ini bersifat

Universitas Indonesia

bottom up. Setiap awal tahun, unit terkecil mengusulkan indikator penilaian kinerja per tahunnya sehingga akhirnya menjadi kinerja manajemen. Dengan belum adanya sinergi KPI maka ketidakcocokan antara KPI BPMIGAS dengan KPI unit sangat mungkin terjadi. Hal ini bisa diketahui melalui penilaian individu yang sering tidak selaras dengan penilaian atasannya di akhir tahun.

Hal lain yang dapat dicermati dengan sistem penilaian kinerja yang ada saat ini adalah pencapaian target di satu fungsi belum tentu menunjang pencapaian target di fungsi lainnya. Hal ini dikarenakan BPMIGAS terdiri dari unit-unit yang saling mendukung satu sama lain. Tidak adanya *alignment* dari manajemen dapat mengakibatkan tidak optimalnya suatu fungsi dalam pencapaian targetnya.

Misalnya Divisi PMA memiliki strategi untuk memproses pengadaan secara efektif dan efisien, dimana untuk memproses secara efektif dan efisien ini perlu jumlah orang sebanyak mungkin agar beban kerja bisa terbagi. Sedangkan Divisi SDM memiliki tujuan untuk efisiensi organisasi dengan tidak menambah jumlah orang. Dengan demikian tujuan BPMIGAS sulit tercapai karena tidak adanya sinergi sasaran tiap unit.

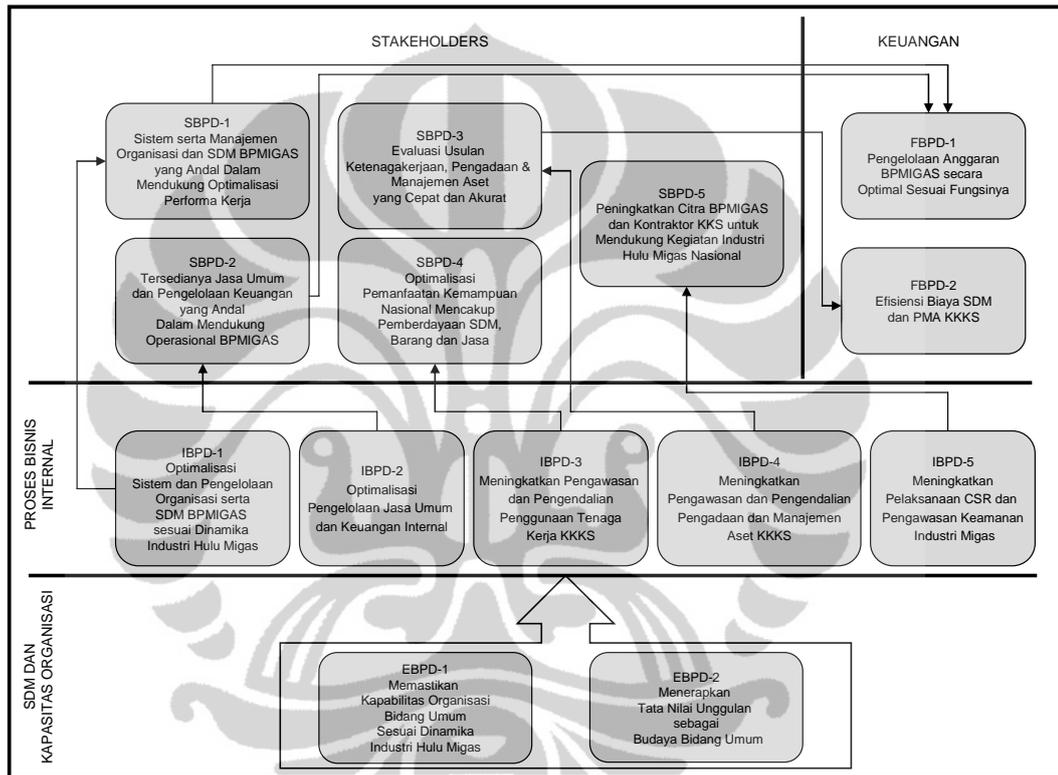
Ketidakjelasan sasaran unit yang selaras sasaran organisasi mengakibatkan setiap unit memiliki inisiatif masing-masing untuk membuat sasaran unitnya. Akan tetapi karena bersifat *bottom up* dan belum adanya koordinasi antar unit, kinerja BPMIGAS menjadi kurang maksimal di mata pemerintah.

Memperhatikan betapa strategisnya posisi BPMIGAS dalam kontribusinya meningkatkan pendapatan negara, sudah selayaknya BPMIGAS membangun suatu sistem penilaian kinerja yang terintegrasi, terstruktur dan terpadu sehingga menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan pemerintah dan mampu menghasilkan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat.

5.3. Analisis Peta Strategi Bidang Umum

Bidang Umum merupakan bidang yang pertama menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai *pilot project*. Karena Bidang Umum yang bertanggung jawab dalam mengelola SDM dan organisasi. Penerapan BSC ini adalah salah satu upaya untuk memenuhi sasaran tersebut agar visi misi BPMIGAS bisa tercapai.

Bidang Umum memiliki peta strategi yang diturunkan dari peta strategi BPMIGAS. Dalam kaitannya dengan fungsi dan tugas Bidang Umum, maka strategi BPMIGAS yang terkait dengan Bidang Umum dapat dilihat pada gambar 5.2.



Gambar 5.2. Peta Strategi Bidang Umum BPMIGAS

Sumber : Dokumen BPMIGAS

Adapun *alignment* antara Peta Strategi BPMIGAS dengan Peta Strategi

Bidang Umum dapat dilihat pada tabel 5.1 di bawah ini.

Tabel 5.1. *Alignment* Peta Strategi BPMIGAS dengan Bidang Umum

BPMIGAS		BIDANG UMUM	
Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders	
SBP-1	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Barang Dan Jasa Agar Mampu Bersaing	SBPD-4	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pemberdayaan SDM, Barang dan Jasa
SBP-2	Optimalisasi Tingkat Produksi Dan Alokasi Migas	SBPD-3	Evaluasi Ketenagakerjaan, Pengadaan & Manajemen Aset Yang Cepat dan Akurat Sesuai Ketentuan Yang Berlaku
SBP-3	Citra BPMIGAS Sebagai Mitra Yang Andal Bagi Stakeholders	SBPD-5	Peningkatkan Citra BPMIGAS dan Kontraktor KKS untuk Mendukung Kegiatan Industri Hulu Migas Nasional
Perpektif Keuangan		Perpektif Keuangan	
FBP-1	Efisiensi Biaya Operasional BPMIGAS Dan KKKS	FBPD-1	Pengelolaan anggaran BPMIGAS Secara Optimal Sesuai Fungsinya
		FBPD-2	Efisiensi biaya operasional SDM dan PMA KKKS
Perspektif Bisnis Proses Internal		Perspektif Stakeholders	
IBP-1	Menciptakan Struktur Organisasi Dan Sistem Serta Prosedur Organisasi Yang Efisien Dan Responsif Beserta Sarana Dan Prasarana Penunjang Yang Optimal	SBPD-1	Sistem dan Manajemen Organisasi dan SDM BPMIGAS Yang Andal Dalam Mendukung Optimalisasi Performa Kerja
		SBPD-2	Tersedianya Jasa Umum Dan Pengelolaan Keuangan yang Andal Dalam Mendukung Operasional BPMIGAS
		Strategi ini pada Bidang Umum berada dalam perspektif Stakeholders, karena fungsi Bidang Umum sebagai fungsi pendukung	
		Perspektif Bisnis Proses Internal	
		IBPD-1	Optimalisasi Sisten dan Pengelolaan Organisasi serta Sumber Daya Manusia BPMIGAS sesuai Dinamika Industri Hulu Migas
		IPBD-2	Optimalisasi Pengelolaan Jasa Umum dan Keuangan Internal
IBP-2	Meningkatkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang Efektif dan Efisien	IBPD-3	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan Tenaga Kerja KKKS
		IBPD-4	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS
		IBPD-5	Meningkatkan Pelaksanaan <i>Corporate Social Responsibility</i> dan Pengawasan Keamanan Industri Migas
Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi	
EBP-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi Bidang Umum Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas
EBP-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Organisasi	EBPD-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Bidang Umum

Sumber : Diolah Penulis dari dokumen BPMIGAS

Keselarasan strategi tersebut, tentunya juga diperkuat dengan keselarasan *Key Performance Indicator* (KPI) dari masing-masing strategi yang dapat dilihat pada tabel 5.2.

Tabel 5.2. Penyelarasan KPI BPMIGAS dan Bidang Umum

BPMIGAS		BIDANG UMUM	
Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders	
SBP-1.1	% nilai penggunaan sumber daya nasional dari total expenditure	SBPD-4.1	Jumlah vendor nasional yang berhasil memenangkan tender
		SBPD-4.2	Peningkatan nilai komponen dalam negeri
		SBPD-4.3	Jumlah internasionalisasi pekerja KKKS
SBP-2.1	Rata-rata Produksi Minyak per hari	SBPD-3.1	Jumlah pengadaan dan penetapan pemenang yang selesai diproses evaluasinya
SBP-2.2	Permintaan gas domestik terpenuhi	SBPD-3.2	Jumlah rekomendasi persetujuan penghapusan dan pelepasan aset
		SBPD-3.3	% Kesesuaian penggunaan tenaga kerja dengan usulan work program and budget
Perpektif Keuangan		Perpektif Keuangan	
FBP-1.1	% Cost recovery dibandingkan gross revenue	FBPD-2.1	Penurunan nilai barang inventory KKKS
FBP-1.2	% Deviasi anggaran BPMIGAS	FBPD-1.2	% deviasi terhadap anggaran BPMIGAS
Perspektif Bisnis Proses Internal		Perspektif Bisnis Internal	
IBP-3.2	Tingkat kepatuhan KKKS pada ketentuan dan kebijakan BPMIGAS serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku	IBPD-4.1	Tingkat kepatuhan KKKS terhadap pedoman pengadaan barang dan jasa yang berlaku
Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi	
EBP-1.1	% pekerja memiliki kompetensi sesuai kompetensi jabatan	EBPD-1.1	% Jumlah pekerja yang memenuhi kompetensi
EBP-1.2	Formasi pekerja terisi penuh	EBPD-2.2	% Pencapaian target individu
		EBPD-3.3	Formasi pekerja terisi penuh
EBP-2.1	Seluruh pekerja bersikap sesuai tata nilai	EBPD-2.1	% Peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja

Sumber : Diolah penulis dari dokumen BPMIGAS

5.4. Analisis Tugas dan Fungsi Divisi PMA Sesuai Strategi Bidang Umum

Agar Divisi PMA dapat berkontribusi maksimal terhadap strategi Bidang Umum maupun BPMIGAS, maka dilakukan analisis tugas dan fungsi Divisi PMA untuk melihat keselarasan dengan strategi yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan tugas dan fungsi Divisi PMA sebagaimana telah dijelaskan pada Bab 2, maka dapat diketahui strategi Deputy Umum yang berkaitan dengan Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset. Strategi tersebut ialah :

- Penurunan biaya operasional KKKS melalui efisiensi biaya PMA KKKS
- Optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional
- Evaluasi pengadaan dan manajemen aset yang cepat dan akurat
- Meningkatkan pengawasan dan pengendalian pengadaan dan manajemen aset KKKS
- Memastikan kapabilitas organisasi Bidang Umum sesuai dinamika industri hulu migas
- Menerapkan tata nilai unggulan sebagai budaya Bidang Umum

5.5. Analisis SWOT Untuk Membangun Inisiatif Strategis Divisi PMA

Menurut Mintzberg, Ahsitrand & Lampel (1998) salah satu metode yang dapat digunakan untuk membangun strategi adalah dengan melakukan analisis SWOT. Untuk menentukan SWOT Divisi PMA, penulis melakukan wawancara dengan internal Divisi PMA, fungsi terkait dan KKKS sebagai pihak yang berhubungan langsung dengan Divisi PMA. Selain itu penulis juga melakukan studi terhadap dokumen-dokumen strategis yang ada di BPMIGAS. Hasil analisa SWOT ini kemudian digunakan untuk memformulasikan strategi Divisi PMA

Berdasarkan hasil *coding* wawancara yang telah dilakukan dan memerhatikan dokumen yang ada, diperoleh hasil SWOT yang sudah divalidasi oleh Kepala Divisi PMA seperti pada tabel 5.3. hasil *coding* selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 16.

Tabel 5.3. Tabel SWOT Divisi PMA BPMIGAS

<i>STRENGTHS</i>	<i>WEAKNESSES</i>
1. Memiliki wewenang yang besar <ul style="list-style-type: none"> - Membuat pedoman untuk dipatuhi KKKS - Melalui kewenangan BPMIGAS dapat memberikan usulan pada pemerintah untuk membuat kebijakan baru terkait pengadaan barang dan jasa serta pengembangan kapasitas nasional 2. Budaya dan suasana kerja yang mendukung	1. Belum ada <i>filing system</i> dan sistem terintegrasi 2. Masih ada <i>gap</i> antara kompetensi individu dan kompetensi jabatan 3. Pekerjaan dengan tingkat stress tinggi 4. Kurang koordinasi dengan fungsi internal BPMIGAS 5. Kesan bahwa Divisi PMA lama dalam proses evaluasi 6. Penggunaan teknologi informasi yang ada belum optimal
<i>OPPORTUNITIES</i>	<i>THREATS</i>
1. Adanya KKKS dalam jumlah besar yang berada di Indonesia 2. Hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah 3. Adanya sumber daya nasional untuk dikembangkan 4. Dana operasional internal PMA dapat dianggarkan	1. Birokrasi organisasi 2. Tumpang tindih dan konflik kebijakan antar instansi 3. Adanya kepentingan dari pihak luar yang mengintervensi 4. Kesan bahwa Divisi PMA adalah "Lahan Basah" 5. Jumlah pekerja terbatas 6. Ketergantungan pada fungsi dan instansi lain 7. Kewenangan masing-masing fungsi belum jelas 8. Ruang kerja kurang memadai akibat banyak berkas yang menumpuk 9. Resiko berhadapan dengan penegak hukum 10. Perbedaan persepsi KKKS atas penerapan peraturan yang berlaku

Sumber : Formulasi penulis

Penjelasan dari SWOT tersebut di atas adalah sebagai berikut :

- ***Strength (Kekuatan)***

- Memiliki wewenang yang besar

Divisi PMA dalam aktivitasnya menghasilkan output yang tinggi baik berupa jumlah pengadaan yang diproses, nilainya dan kemampuannya untuk meningkatkan kapasitas nasional. Tanpa adanya Divisi PMA maka proses pengadaan barang dan jasa KKKS bisa terganggu dan tidak berjalan secara efektif dan efisien. Dengan kewenangannya, Divisi PMA bisa membuat aturan yang harus dipatuhi oleh seluruh KKKS. Wewenang yang dimiliki oleh Divisi PMA ini sejalan dengan tugas BPMIGAS yang dicantumkan dalam PP 42/2002 yaitu mengelola aset kegiatan usaha hulu migas yang menjadi milik negara, termasuk memberikan persetujuan, pengalihan barang surplus ke kontraktor lain dan pemanfaatan kelebihan kapasitas oleh pihak lain.

Divisi PMA saat ini juga telah memiliki aturan baku sebagai landasan pengawasan dan pengendalian proses pengadaan barang dan jasa KKKS, dan menjadi kekuatan untuk bertindak tegas terhadap pelanggaran aturan tersebut.

Kekuatan Divisi PMA ini diketahui berdasarkan wawancara terhadap Kepala Divisi PMA, KKKS, *Focus Group Discussion* (FGD) dengan staf senior Divisi PMA.

- Budaya dan suasana kerja yang mendukung

Dalam wawancara dengan Kepala Divisi PMA serta FGD dengan staf senior Divisi PMA, tata nilai BPMIGAS yang sudah ada serta budaya kerja yang saling bahu membahu satu sama lain, menjadi kekuatan tersendiri bagi Divisi PMA. Budaya ini sangat mendukung Divisi PMA dalam menjalankan fungsinya.

- ***Weakness (Kelemahan)***

- Belum ada *filing system* dan sistem terintegrasi dengan KKKS

Dalam melaksanakan pengawasan pengadaan dan pengelolaan aset, Divisi PMA masih berbasiskan kertas kerja dan laporan secara manual oleh

KKKS. Dalam hal informasi untuk *transfer material* atau pemindahan aset satu KKKS ke KKKS lainnya misalnya, Divisi PMA melakukan pengecekan barang yang tersedia melalui surat menyurat dengan KKKS, dan setelah ada jawaban dari KKKS maka BPMIGAS baru bisa memutuskan memungkinkan atau tidak untuk dilakukan transfer material. Disisi lain, dokumen-dokumen belum disimpan secara sistematis, menyulitkan pada pada saat pencarian kembali. Sistem penyimpanan yang dimaksud adalah baik dalam bentuk *hardcopy* maupun *softcopy*. Kelemahan ini terungkap melalui wawancara dengan Kepala Divisi PMA, KKKS serta dari FGD dengan staf senior Divisi PMA.

- Masih ada gap antara kompetensi individu dan kompetensi jabatan
Agar proses pengadaan dapat dilakukan secara cepat, maka seharusnya SDM yang ada di Divisi PMA memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan baik dari sisi *soft competency* maupun *hard/technical competency*.
- Pekerjaan dengan tingkat stress tinggi
Beban kerja di Divisi PMA sangat tinggi dengan banyaknya jumlah usulan pengadaan ataupun pelepasan aset serta adanya batas waktu penyelesaian evaluasi. Lamanya evaluasi di Divisi PMA dapat beresiko mengakibatkan terjadinya kendala dalam proses produksi yang berujung pada naiknya biaya operasional. Tuntutan kerja seperti ini sangat potensial mengakibatkan pekerja merasa tertekan atau stress.
- Kurang koordinasi dengan fungsi internal BPMIGAS
Divisi PMA kurang melakukan koordinasi dengan fungsi-fungsi di dalam BPMIGAS. Khususnya untuk rapat-rapat dengan KKKS. Koordinasi terkait dengan materi rapat sehingga fungsi lain datang tanpa memahami materi rapat yang akan dibahas.
- Image bahwa Divisi PMA lama dalam proses evaluasi
Image ini melekat pada Divisi PMA karena proses persetujuan pengadaan yang cenderung lama, disamping kesalahpahaman KKKS bahwa yang dimaksud proses persetujuan adalah bukan sejak mereka mengirimkan

pada BPMIGAS melainkan sejak dokumen yang akan dievaluasi telah lengkap.

- Penggunaan teknologi belum optimal

Di BPMIGAS telah tersedia infrastruktur jaringan komputer yang memadai, namun teknologi ini belum dimanfaatkan secara optimal, misalnya penggunaan *email* untuk pengiriman data dan sebagainya.

- ***Opportunity (Peluang)***

- Adanya KKKS dalam jumlah besar di Indonesia

Terdapat 160 KKKS yang beroperasi di wilayah Indonesia dan hal ini sangat potensial untuk melakukan *resource sharing* agar asset dapat dimanfaatkan bersama. Tidak hanya sisi aset, namun juga kerjasama dengan perusahaan-perusahaan tertentu untuk mendapatkan *corporate rate* industri hulu migas.

- Hubungan kerjasama dengan instansi-instansi pemerintah

Adanya kerjasama dengan instansi pemerintah terkait, sebenarnya bisa juga sebagai kekuatan untuk membuat aturan-aturan yang lebih kondusif dan sesuai dengan industri hulu migas.

- Adanya sumber daya nasional untuk dikembangkan

Sumber daya nasional yang dimaksud adalah perusahaan-perusahaan nasional, tenaga kerja, serta teknologi nasional yang potensial untuk dikembangkan. Disamping itu, peluang ini perlu segera ditanggapi oleh BPMIGAS mengingat adanya tugas BPMIGAS untuk mendukung dan menumbuhkembangkan kemampuan nasional agar lebih mampu bersaing di tingkat nasional, regional dan internasional sebagaimana dinyatakan dalam PP 42/2002.

- Pendanaan operasional dapat dianggarkan

Sesuai PP 42/2002, Badan Pelaksana wajib menyusun dan menyampaikan rencana anggaran pendapatan dan belanja serta rencana kerja tahunan Badan Pelaksana kepada Menteri Keuangan setiap tahun anggaran. Dengan demikian, sangat memungkinkan bagi BPMIGAS untuk memiliki dana di setiap kegiatan operasionalnya selama dianggarkan ke Departemen

Keuangan. Hal ini memberikan kesempatan BPMIGAS untuk memperbaiki kelemahan yang dimilikinya.

- ***Threat (Ancaman/Tantangan)***

- Birokrasi organisasi

Banyaknya 'meja' yang harus dilalui merupakan tantangan bagi Divisi PMA untuk menyelesaikan proses evaluasinya.

- Tumpang tindih dan konflik kebijakan antar instansi pemerintah

Kebijakan yang dikeluarkan oleh berbagai instansi pemerintahan adakalanya bentrok dengan pelaksanaan kegiatan industri hulu migas. Misalnya Departemen Perdagangan pernah mengeluarkan peraturan dilarang mengimpor barang bekas, sedangkan untuk kegiatan produksi migas kita perlu mengimpor *rig* yang pada umumnya bukanlah barang baru.

- Adanya kepentingan dari luar BPMIGAS yang mengintervensi

Banyaknya intervensi dari luar BPMIGAS khususnya untuk pengadaan barang dan jasa, menjadi salah satu kendala utama, karena untuk menangani hal ini, maka Divisi PMA perlu melakukan upaya ekstra dengan bernegosiasi dengan pihak-pihak tersebut agar proses pengadaan dapat berjalan sesuai peraturan yang berlaku.

- Kesan bahwa Divisi PMA adalah "Lahan Basah"

Sudah menjadi rahasia umum bahwa bagian pengadaan merupakan "lahan basah". Begitu pula dengan Divisi PMA. Kesan ini justru menjadi tantangan bagi pekerja Divisi PMA untuk menjaga integritas dalam melaksanakan pekerjaannya.

- Jumlah pekerja terbatas

BPMIGAS merupakan organisasi yang dibentuk pemerintah dan untuk melakukan perubahan terhadap organisasi termasuk di dalamnya penambahan formasi pekerja, akan membutuhkan waktu karena harus meminta izin pada pemerintah. Sehubungan dengan hal tersebut, maka keterbatasan jumlah pekerja sesuai formasi yang telah ditentukan

pemerintah dalam melaksanakan tugasnya menjadi tantangan bagi Divisi PMA.

- Ketergantungan pada fungsi dan instansi lain

Dalam pelaksanaan tugasnya di internal BPMIGAS, Divisi PMA bekerjasama dengan fungsi lain untuk memperoleh masukan mengenai teknis aset yang akan disetujui pengadaanya atau pengelolaannya. Divisi PMA belum dapat memproses apabila belum ada rekomendasi dari fungsi lain. Sementara dengan instansi pemerintah lainnya yang terkait, misalnya pada saat ekspor impor BOP, maka BOP baru bisa diperoleh setelah ada persetujuan dari fungsi tersebut.

- Kewenangan masing-masing fungsi belum jelas

Pembagian kewenangan pada masing-masing fungsi di BPMIGAS belum terlalu jelas. Hal ini bisa memperlambat proses evaluasi persetujuan pengadaan karena dalam proses ini Divisi PMA harus bekerja sama dengan fungsi teknis terkait. Kendala yang sering muncul adalah masing-masing fungsi tidak memiliki pedoman yang jelas mengenai batasan kewenangannya dalam proses pengadaan barang dan jasa KKKS dalam hal apakah memberikan rekomendasi atau persetujuan. Hal ini menjadi masalah besar karena pejabat yang menandatangani proses persetujuan bertanggungjawab penuh terhadap hasil keputusannya.

- Ruang kerja kurang memadai akibat banyak berkas yang menumpuk

Ruang kerja yang ada sangat terbatas dengan banyaknya jumlah dokumen pengadaan yang masuk. Belum lagi dengan tidak adanya ruang tamu bagi Divisi PMA, maka tamu yang masuk langsung berada di ruang kerja tersebut dan padahal dokumen-dokumen pengadaan yang ada di meja-meja pekerja bersifat rahasia.

- Resiko berhadapan dengan penegak hukum

Kesalahan evaluasi akan beresiko membawa evaluator ke dalam pengadilan karena dianggap merugikan negara.

- Perbedaan persepsi atas penerapan peraturan

Perbedaan persepsi terhadap penerapan peraturan yang dibuat dapat mengakibatkan proses pengadaan tidak berjalan mulus. Hal ini menjadi

tantangan bagi Divisi PMA agar peraturan yang dibuat oleh BPMIGAS dapat diterapkan dengan persepsi yang sama oleh KKKS.

Dari SWOT tersebut di atas, maka dapat dibuat strategi-strategi untuk mengatasi kelemahan dan tantangan Divisi PMA dengan kekuatan dan peluang yang dimilikinya. Strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 5.4 pada lembar berikut.



UNIVERSITAS INDONESIA

Tabel 5.4. Strategi Divisi PMA BPMIGAS Berdasarkan SWOT

	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
	<ol style="list-style-type: none"> Memiliki wewenang yang besar <ul style="list-style-type: none"> Membuat pedoman untuk dipatuhi KKKS Melalui kewenangan BPMIGAS dapat memberikan usulan pada pemerintah untuk membuat kebijakan baru terkait pengadaan barang dan jasa serta pengembangan kapasitas nasional Budaya dan suasana kerja yang mendukung 	<ol style="list-style-type: none"> Belum ada <i>filing system</i> dan sistem terintegrasi Masih ada <i>gap</i> antara kompetensi individu dan kompetensi jabatan Pekerjaan dengan tingkat stress tinggi Kurang koordinasi dengan fungsi internal BPMIGAS Kesan bahwa Divisi PMA lama dalam proses evaluasi Penggunaan teknologi informasi yang ada belum optimal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> Adanya KKKS dalam jumlah besar yang berada di Indonesia Hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah Adanya sumber daya nasional untuk dikembangkan Dana operasional internal PMA dapat dianggarkan 	<ol style="list-style-type: none"> Peningkatan kapasitas nasional melalui penggunaan barang dan jasa kemampuan nasional (S1; O1,O3) Melibatkan industri nasional dalam kegiatan rutin diantaranya mencakup transaksi perbankan dan penerbangan (S1; O1,O3) Melakukan pengadaan bersama untuk beberapa KKKS sehingga dapat mengurangi biaya operasional (S1; O1) Melaksanakan pemanfaatan asset bersama antar KKKS agar dapat mengurangi nilai surplus material industri hulu migas (S1; O1) Menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah berkaitan dengan pengembangan sumber daya nasional yang difokuskan pada barang dan jasa yang bersifat strategis (S1; O2,O3) Penyempurnaan berkelanjutan pada PTK acuan KKKS sesuai dinamika industri hulu migas (S1; O1) 	<ol style="list-style-type: none"> Membangun sistem <i>database</i> pengadaan dan pengelolaan asset yang terintegrasi antar BPMIGAS dan KKKS (sistem informasi pergerakan material) (O1;O4;W1) Meningkatkan kompetensi pekerja baik <i>hard competency</i> maupun <i>soft competency</i> agar sesuai dengan kompetensi jabatan melalui pelatihan maupun <i>job assignment</i> ke KKKS (O4; W2,W3) Penggunaan <i>e-mail</i> untuk koordinasi dengan KKKS (O1;W6) Pembuatan modul percepatan pemenuhan kompetensi yang berisi materi dasar aktivitas Divisi PMA yang dikhususkan bagi pekerja yang masih terlalu jauh <i>gap</i> kompetensinya (O4;W2)
THREATS (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
<ol style="list-style-type: none"> Birokrasi organisasi Tumpang tindih dan konflik kebijakan antar instansi Adanya kepentingan dari pihak luar yang mengintervensi Kesan bahwa Divisi PMA adalah "Lahan Basah" Jumlah pekerja terbatas Ketergantungan pada fungsi dan instansi lain Kewenangan masing-masing fungsi belum jelas Ruang kerja kurang memadai akibat banyak berkas yang menumpuk Resiko berhadapan dengan penegak hukum Perbedaan persepsi KKKS atas penerapan peraturan yang berlaku 	<ol style="list-style-type: none"> Evaluasi pengadaan dan penetapan pemenang secara akurat dengan pola yang terstandarisasi berdasarkan PTK yang telah ditentukan (S1; T3,T9) Mengusulkan pada pemerintah untuk memberikan pengecualian atas kebijakan umum yang dapat menghambat kegiatan industri hulu migas (S1; T2) Melakukan sosialisasi secara berkala atas peraturan yang dijadikan pedoman untuk menyamakan persepsi (S1,S2; T10) Meningkatkan budaya melaksanakan kerja secara tim untuk mempercepat penyelesaian pelaksanaan pekerjaan (S3; T5) 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan koordinasi antar fungsi untuk meminimalisir lamanya proses evaluasi akibat birokrasi, ketergantungan dengan fungsi lain dan memastikan kewenangan (W4,W5; T1,T6,T7) Membangun sistem <i>database filing</i> untuk menyimpan data dalam bentuk <i>softcopy</i> dan integrasi dengan database KKKS (<i>dashboard system</i>) (W1; T8) Rotasi pekerja secara berkala untuk menghindari demotivasi dan kejenuhan akibat tingkat stress yang tinggi serta menghindari penyalahgunaan kekuasaan (W3;T5,T9) Memasukkan jumlah pekerjaan di luar <i>job desc</i> sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja individu (W5; T3) Pemanfaatan teknologi dengan menggunakan <i>e-mail</i> untuk melakukan koordinasi internal maupun komunikasi dengan KKKS dengan menentukan batas-batas penggunaannya (W6; T1,T6)

Sumber : Formulasi Penulis

Perancangan performance..., Riandaru Kurniasih, FE UI, 2010.

Penjelasan setiap strategi tersebut adalah sebagai berikut :

Strategi *Strength – Opportunities* (S-O)

1. Peningkatan kapasitas nasional melalui penggunaan barang dan jasa kemampuan nasional (S1; O1,O3).

Strategi ini dihasilkan dari kekuatan kewenangan yang dimiliki oleh Divisi PMA serta menggunakan peluang akan adanya KKKS dalam jumlah besar yang ada di Indonesia serta adanya sumber daya nasional untuk dikembangkan. Peningkatan kapasitas nasional ini sangat dimungkinkan mengingat dengan banyaknya jumlah KKKS, maka banyak pula proses pengadaan yang dijalankan. Dengan demikian, maka Divisi PMA mempunyai dapat meningkatkan kapasitas nasional dengan melibatkan sumber daya nasional mencakup barang dan jasa pada setiap transaksi pengadaan di kegiatan usaha hulu migas.

2. Melibatkan industri nasional dalam kegiatan rutin diantaranya mencakup transaksi perbankan dan penerbangan (S1; O1,O3).

Dalam industri hulu migas, aktivitas personel di dalamnya sangat *mobile*. Perjalanan antar kota bahkan antar negara menjadi hal yang sangat sering terjadi. Aktivitas ini bisa menjadi sarana bagi Divisi PMA untuk memenuhi tujuan BPMIGAS sebagai lokomotif penggerak aktivitas ekonomi Indonesia. Dengan kewenangannya, Divisi PMA dapat menjalin kerjasama dengan maskapai-maskapai penerbangan nasional serta meminta para KKKS untuk memprioritaskan maskapai nasional tersebut di setiap rencana perjalanan.

Sama halnya dengan transaksi perbankan. Nilai uang yang ada di tiap transaksi pada aktivitas hulu migas sangatlah tinggi. Dengan menggunakan kewenangannya, BPMIGAS bisa meminta KKKS untuk selalu melakukan transaksi keuangan melalui bank-bank nasional. Dengan strategi tersebut, Divisi PMA bisa menciptakan *multiplier effect* dengan meningkatkan jumlah uang yang beredar di Indonesia.

3. Melakukan pengadaan bersama untuk beberapa KKKS sehingga dapat mengurangi biaya operasional (S1; O1).

Strategi ini diciptakan untuk menggunakan peluang atas banyaknya KKKS di Indonesia yang melakukan transaksi pengadaan barang atau jasa. Pada

umumnya barang atau jasa yang digunakan dalam kegiatan usaha hulu migas tidak terlalu jauh berbeda spesifikasinya, namun tiap KKKS mengajukan proses pengadaannya masing-masing. Untuk beberapa barang, akan lebih murah apabila pengadaan dilakukan atas nama beberapa KKKS. Misalnya penggunaan *rig*. Apabila satu KKKS menyewa *rig*, maka biaya yang dikeluarkan untuk transportasi adalah biaya impor dan ekspor untuk pengembalian *rig*. Bila KKKS lain akan menyewa *rig* yang sama, biaya yang dikeluarkan yaitu mengimpor kembali *rig* tersebut dan mengekspor lagi apabila *rig* sudah selesai digunakan. Begitu seterusnya apabila KKKS lain akan menyewa *rig*. Melalui strategi pengadaan bersama, maka biaya impor dan ekspor *rig* untuk pengembalian dapat dikeluarkan hanya satu kali. Karena impor dilakukan hanya sekali dan selanjutnya *rig* tersebut akan digunakan dari satu KKKS ke KKKS lain di wilayah Indonesia sesuai kesepakatan. Biaya yang dikeluarkan adalah pemindahan *rig* dalam satu wilayah Indonesia tanpa harus ekspor dan impor lagi untuk KKKS lain. Strategi ini akan sangat berguna untuk mengurangi biaya operasional hulu migas.

4. Melaksanakan pemanfaatan aset bersama antar KKKS agar dapat mengurangi nilai surplus material industri hulu migas (S1; O1) .

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa pada umumnya barang atau jasa yang digunakan dalam kegiatan usaha hulu migas tidak terlalu jauh berbeda spesifikasinya. Khusus untuk pengadaan barang yang bersifat antisipatif, kondisi yang terjadi saat ini adalah, setiap KKKS mengajukan pengadaan masing-masing untuk aktivitasnya sendiri dan disimpan di gudangnya masing-masing untuk mengantisipasi apabila terjadi keperluan mendadak dan barang harus segera diganti. Konsep strategi pemanfaatan aset bersama yaitu seluruh KKKS memiliki satu gudang bersama. Sehingga apabila satu KKKS memerlukan suatu barang, sedangkan barang itu ada di KKKS lain, maka transaksi yang dilakukan bukanlah pembelian lagi melainkan transfer material antar KKKS.

Strategi ini akan mempercepat perputaran barang *inventory* sehingga tidak ada barang yang menganggur terlalu lama dan menjadi nilai uang yang mati.

Dampaknya ialah, kelebihan material dapat dihindari sehingga nilai uang yang mati karena disimpan dalam *inventory* dapat berkurang.

5. Menjalinkan kerjasama dengan instansi pemerintah berkaitan dengan pengembangan sumber daya nasional yang difokuskan pada barang dan jasa yang bersifat strategis (S1; O2,O3).

BPMIGAS khususnya Divisi PMA saat ini telah memiliki hubungan kerjasama yang baik dengan instansi-instansi pemerintah lainnya. Melihat peluang adanya sumber daya nasional yang dapat dikembangkan, maka Divisi PMA dapat menggunakan hubungan kerjasama tersebut ke arah pengembangan sumber daya nasional khususnya untuk barang dan jasa bersifat strategis terkait dengan usaha hulu migas. Strategi ini selaras dengan strategi Bidang Umum untuk optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan barang dan jasa.

6. Penyempurnaan berkelanjutan pada PTK acuan KKKS sesuai dinamika industri hulu migas (S1; O1).

Salah satu kekuatan BPMIGAS dalam melakukan pengawasan dan pengendalian usaha hulu migas adalah adanya pedoman-pedoman tata kerja yang dikeluarkan BPMIGAS untuk menjadi acuan bagi KKKS. Untuk itu, maka BPMIGAS perlu melakukan penyempurnaan berkelanjutan terhadap pedoman-pedoman yang ada seiring dengan dinamika industri hulu migas. Strategi ini merupakan kombinasi atas kewenangan yang besar dan banyaknya KKKS yang ada di Indonesia.

Strategi Weaknesses – Opportunities (W-O)

1. Membangun sistem *database* pengadaan dan pengelolaan asset yang terintegrasi antar BPMIGAS dan KKKS (sistem informasi pergerakan material) (O1;O4;W1)

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa Divisi PMA akan berusaha untuk menekan biaya operasi salah satunya dengan melalui transfer material. Namun Divisi PMA saat ini belum memiliki sistem yang terintegrasi dengan KKKS. Untuk mengatasi kelemahan ini dan mendukung pelaksanaan transfer material, maka Divisi PMA perlu membuat suatu *database* atas kode barang-

barang inventory milik KKKS sehingga memudahkan BPMIGAS dalam mengetahui jenis barang yang tersimpan di masing-masing KKKS. Adanya database ini akan membantu mempercepat penyelesaian evaluasi atas proses pengadaan yang diusulkan. Disisi lain, BPMIGAS dapat menganggarkan biaya untuk sistem kodefikasi material KKKS ini pada Departemen Keuangan.

2. Meningkatkan kompetensi pekerja baik *hard competency* maupun *soft competency* agar sesuai dengan kompetensi jabatan melalui pelatihan maupun *job assignment* ke KKKS (O4; W2,W3)

Salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Divisi PMA adalah masih adanya pekerja yang memiliki *gap* antara kompetensi individu dengan kompetensi jabatan. Masalah ini akan menghambat Divisi PMA dalam upayanya untuk memberikan kontribusi maksimal bagi pencapaian BPMIGAS. Selain itu dengan tipe pekerjaan yang memiliki tingkat stress tinggi, apabila pekerja tidak memiliki kompetensi yang cukup khususnya untuk *soft competency* maka pekerja tersebut akan semakin tertekan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk mengatasi masalah ini, Divisi PMA menetapkan strategi untuk meningkatkan kompetensi pekerjanya baik melalui pelatihan maupun penugasan. Dengan adanya mekanisme pengusulan anggaran yang menjadi peluang Divisi PMA, maka berapapun besarnya biaya pelatihan maupun penugasan dapat diusulkan ke Departemen Keuangan melalui fungsi terkait.

3. Penggunaan *e-mail* untuk koordinasi dengan KKKS (O1;W6)

BPMIGAS sebenarnya memiliki teknologi yang memadai untuk melakukan korespondensi secara cepat. Fasilitas internet dan *e-mail* dapat diakses selama 24 jam. Dengan banyaknya KKKS, fasilitas ini selayaknya dapat dioptimalkan untuk mempercepat evaluasi pengadaan dengan cara klarifikasi atau koordinasi usulan pengadaan melalui *e-mail*. Dengan memperhatikan kewenangan yang dimiliki, maka Divisi PMA sesungguhnya mampu meninggalkan kebiasaan korespondensi secara manual yang membutuhkan waktu lama dan segera mengoptimalkan segala fasilitas yang ada.

4. Pembuatan modul percepatan pemenuhan kompetensi yang berisi materi dasar aktivitas Divisi PMA yang dikhususkan bagi pekerja yang masih terlalu jauh *gap* kompetensinya (O4;W2)

Strategi ini dibuat sebagai langkah untuk menggunakan peluang dapat diusulkannya anggaran operasional Divisi PMA untuk mengatasi adanya *gap* kompetensi pekerja. *Gap* kompetensi yang dimaksud dalam hal ini adalah karena adanya pekerja baru dan seringnya rotasi pekerja sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Divisi PMA dalam wawancara, maka perlu dibuat modul pelatihan standar untuk Divisi PMA yang dikhususkan bagi pekerja yang masih terlalu jauh *gap* kompetensinya. Modul ini ditujukan untuk mempercepat penutupan *gap* tersebut. Adapun untuk pembuatan modul ini, tentunya membutuhkan biaya baik konsultan maupun penggandaan materi, dan Divisi PMA dapat mengantisipasinya melalui pengusulan anggaran.

Strategi *Strengths – Threats* (S-T)

1. Evaluasi pengadaan dan penetapan pemenang secara akurat dengan pola yang terstandarisasi berdasarkan PTK yang telah ditentukan (S1; T3,T9)

Divisi PMA memiliki kewenangan yang besar untuk membuat aturan yang dijadikan acuan oleh KKKS. Berkaitan dengan tantangan atas banyaknya intervensi dari pihak luar, serta resiko berhadapan dengan penegak hukum, maka strategi yang digunakan adalah membuat aturan evaluasi yang standar dan dipegang teguh oleh setiap pekerja Divisi PMA. Dengan strategi ini maka setiap pekerja Divisi PMA akan melakukan evaluasi pengadaan dengan cara yang sama untuk setiap pengadaan sehingga dapat menghindari adanya hal-hal yang menyimpang.

2. Mengusulkan pada pemerintah untuk memberikan pengecualian atas kebijakan umum yang dapat menghambat kegiatan industri hulu migas (S1; T2)

Dalam wawancara Kepala Divisi PMA (baris 158-161 pada transkrip wawancara) maupun FGD dengan staf senior Divisi PMA (baris 220-240 pada transkrip FGD) permasalahan yang sering timbul adalah adanya tumpang tindih serta konflik kebijakan antara instansi lain pemerintah dengan BPMIGAS. Peraturan yang dibuat oleh instansi tersebut biasanya berlaku

secara umum, sementara aktivitas hulu migas tidak selalu selaras dengan kebijakan tersebut. Maka Divisi PMA sebagai salah satu unit di BPMIGAS memiliki kewenangan untuk mengusulkan pada pemerintah agar industri migas dapat dikecualikan dalam beberapa peraturan.

3. Melakukan sosialisasi secara berkala atas peraturan yang dijadikan pedoman untuk menyamakan persepsi (S1,S2; T10)

Adanya perbedaan persepsi oleh KKKS dalam penerapan aturan yang dibuat oleh BPMIGAS menjadi tantangan Divisi PMA. Perbedaan persepsi ini akan mengakibatkan tidak efisien dan tidak efektifnya pengadaan. Karena peraturan yang dibuat ditujukan agar seluruh proses pengadaan sampai realisasinya berjalan secara efektif dan efisien. Sosialisasi secara berkala akan menjadi strategi agar peraturan yang dibuat dapat dipahami secara keseluruhan baik oleh BPMIGAS sendiri maupun KKKS. Sehingga tidak terjadi lagi perbedaan persepsi dan pengadaan beserta pengawasan dan pengendaliannya berjalan sesuai dengan yang diinginkan.

4. Meningkatkan budaya melaksanakan kerja secara tim untuk mempercepat penyelesaian pelaksanaan pekerjaan (S3; T5)

Strategi ini dimunculkan dalam rangka menggunakan kekuatan yaitu kekompakan Divisi PMA serta budaya BPMIGAS untuk mengatasi kendala terbatasnya pekerja. Dengan kondisi yang ada saat ini yaitu *load* kerja yang tinggi sementara jumlah pekerja terbatas, maka bekerja secara tim menjadi solusi terbaik untuk mengatasi banyaknya pekerjaan. Kekuatan tersebut akan menjadi modal dasar bagi pekerja BPMIGAS untuk saling bekerjasama mencapai tujuan Divisi PMA sebagai suatu tim kerja.

Strategi Weaknesses – Threats (W-T)

1. Meningkatkan koordinasi antar fungsi untuk meminimalisir lamanya proses evaluasi akibat birokrasi, ketergantungan dengan fungsi lain dan memastikan kewenangan (W4,W5; T1,T6,T7)

Birokrasi dalam organisasi BPMIGAS masih membudaya karena BPMIGAS masih termasuk instansi pemerintah. Adanya birokrasi ini tidak mudah dihilangkan oleh karena itu hal ini menjadi tantangan bagi Divisi PMA dalam

melaksanakan fungsinya. Selain itu ketergantungan antar fungsi juga menjadi kendala karena dalam setiap evaluasi, Divisi PMA perlu rekomendasi dari fungsi lain. Sementara itu batasan kewenangan antar fungsi masih belum jelas karena pedoman kewenangan di BPMIGAS belum diselesaikan. Ditambah dengan adanya kelemahan Divisi PMA yaitu kurangnya koordinasi dengan fungsi lain serta kesan bahwa Divisi PMA lambat dalam proses kerja akan membuat kinerja Divisi PMA semakin tampak tidak optimal. Maka Divisi PMA menetapkan strategi meningkatkan koordinasi antar fungsi untuk mengatasi kelemahan beserta tantangan tersebut.

2. Membangun sistem *database filing* untuk menyimpan data dalam bentuk *softcopy* dan integrasi dengan database KKKS (*dashboard system*) (W1; T8)

Proses kerja Divisi PMA saat ini masih banyak dalam bentuk manual. Padahal KKKS yang ditangani sangat banyak dan tiap KKKS tersebut sangat mungkin untuk melakukan pengadaan lebih dari satu kali dalam satu tahun. Sistem penyimpanan berkas yang belum terorganisir secara baik, membuat berkas-berkas pengadaan itu sulit untuk dicari kembali sehingga membutuhkan waktu lama, sementara dalam evaluasi pengadaan maupun pengelolaan aset, berkas sebelumnya masih diperlukan sebagai bahan acuan evaluasi.

Untuk mengatasi hal ini maka Divisi PMA menetapkan strategi untuk membuat *database filing* atau sistem penyimpanan berkas dalam bentuk *softcopy* sehingga ruang penyimpanan bisa dihemat dan data lebih cepat dicari kembali melalui sistem yang otomatis. Sistem ini akan dikembangkan tidak hanya khusus Divisi PMA namun juga akan diintegrasikan dengan data-data dari KKKS untuk mempermudah dan mempercepat pembuatan laporan.

3. Rotasi pekerja secara berkala untuk menghindari demotivasi dan kejenuhan akibat tingkat stress yang tinggi serta menghindari penyalahgunaan kekuasaan (W3;T5,T9)

Sifat pekerjaan dengan waktu yang dibatasi dan sangat mempengaruhi dampaknya terhadap penerimaan Negara, membuat tingkat stress di Divisi PMA sangat tinggi. Namun disisi lain, kesan bahwa PMA adalah 'lahan basah' bisa mengakibatkan adanya penyalahgunaan wewenang dan beresiko berhadapan dengan penegak hukum. Upaya untuk mengatasi hal ini adalah

dengan menetapkan strategi merotasi pekerja secara berkala ke jabatan lain baik di fungsi PMA maupun di luar fungsi PMA sehingga pekerja tidak memiliki kewenangan yang mendalam terhadap suatu hal berkaitan fungsi Divisi PMA. Selain itu, rotasi jabatan bagi pekerja ditujukan untuk meningkatkan variasi kerja sehingga pekerja bisa mempelajari hal baru dan meminimalisir demotivasi akibat tingginya tingkat stress kerja.

4. Memasukkan jumlah pekerjaan di luar *job desc* sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja individu (W5; T3)

Banyaknya intervensi dari pihak luar khususnya pada proses evaluasi pengadaan, mengakibatkan Divisi PMA membutuhkan upaya lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini dianggap sebagai pekerjaan di luar *job description* karena seharusnya tidak terjadi apabila proses evaluasi berjalan normal. Upaya ini akan menghabiskan waktu sehingga mengakibatkan tertundanya pekerjaan lain dan membuat kesan bahwa Divisi PMA makin lambat dalam proses evaluasinya. Agar upaya ini dapat diapresiasi sekaligus sebagai dasar justifikasi penundaan atas pekerjaan lain, maka Divisi PMA menetapkan strategi untuk memasukkan jumlah pekerjaan di luar *job description* tersebut ke dalam penilaian kinerja individu.

5. Pemanfaatan teknologi dengan menggunakan *e-mail* untuk melakukan koordinasi internal maupun komunikasi dengan KKKS dengan menentukan batas-batas penggunaannya (W6; T1,T6)

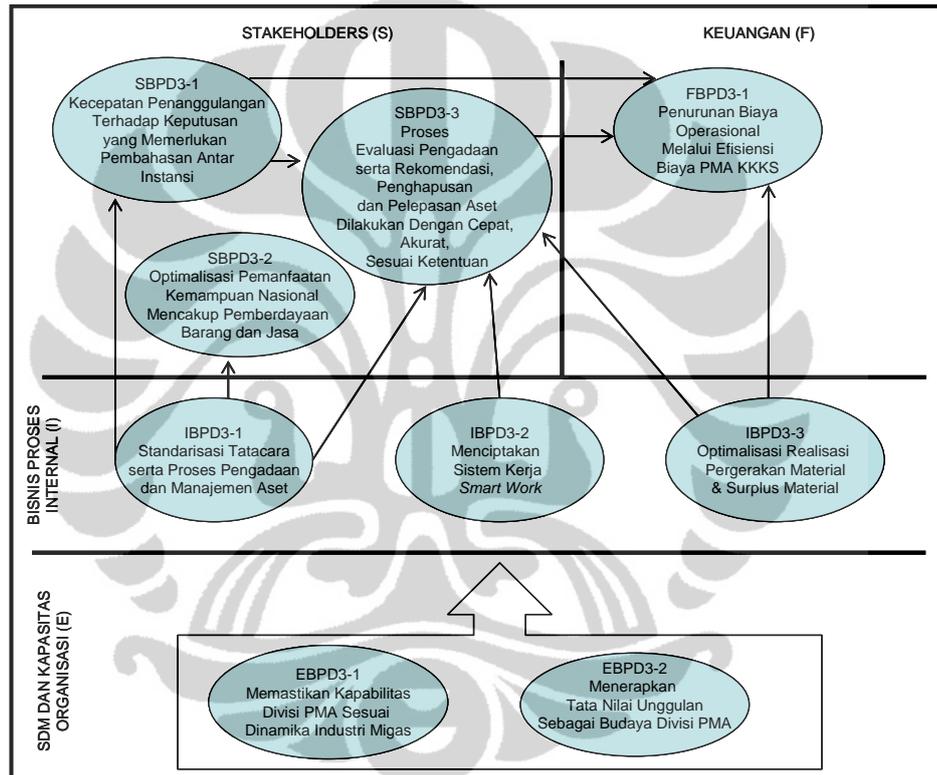
Agar Divisi PMA bisa memiliki kinerja yang maksimal, maka Divisi PMA harus mampu mengoptimalkan segala sumber daya yang dimilikinya.

Teknologi *e-mail* yang dapat diakses 24 jam merupakan salah satu sumber daya yang efektif untuk saling bertukar informasi atau melakukan koordinasi baik antar fungsi internal BPMIGAS, KKKS maupun instansi lain. Mengingat bahwa birokrasi organisasi masih kental dalam instansi pemerintah, maka penggunaan *e-mail* ini perlu terlebih dahulu dibicarakan batasan-batasannya agar koordinasi dapat dilaksanakan secara resmi.

5.6. Formulasi Strategi BPMIGAS ke dalam Konsep BSC Divisi PMA

5.6.1. Peta Strategi Divisi PMA

Dengan memformulasikan inisiatif strategis hasil analisa SWOT serta memperhatikan peta strategi Bidang Umum, maka dapat dilakukan *cascade down* strategi Bidang Umum menjadi strategi Divisi PMA dan dihasilkan gambaran Peta Strategi Divisi PMA yang dapat dilihat pada gambar 5.3.



Gambar. 5.3 Peta Strategi Divisi PMA

Alignment Peta Strategi Divisi Bidang Umum dan Divisi PMA dapat dilihat pada tabel 5.5 berikut :

Tabel 5.5. Alignment Peta Strategi BPMIGAS – Bidang Umum – Divisi PMA

BPMIGAS		BIDANG UMUM		DIVISI PMA	
Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders	
SBP-1	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Barang Dan Jasa Agar Mampu Bersaing	SBPD-4	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pemberdayaan SDM, Barang dan Jasa	SBPD3-2	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pemberdayaan Barang Dan Jasa
SBP-2	Optimalisasi Tingkat Produksi Dan Alokasi Migas	SBPD-3	Evaluasi Usulan Ketenagakerjaan, Pengadaan & Manajemen Aset Yang Cepat dan Akurat Sesuai Ketentuan Yang Berlaku	SBPD3-3 SBPD3-1	Proses evaluasi pengadaan serta rekomendasi, penghapusan dan pelepasan aset dilakukan dengan cepat, akurat, sesuai ketentuan Kecepatan penanggulangan terhadap keputusan yang memerlukan pembahasan antar instansi
SBP-3	Citra BPMIGAS Sebagai Mitra Yang Andal Bagi Stakeholders	SBPD-5	Peningkatan Citra BPMIGAS dan Kontraktor KKS untuk Mendukung Kegiatan Industri Hulu Migas Nasional		
Perpektif Keuangan		Perpektif Keuangan			
FBP-1	Efisiensi Biaya Operasional BPMIGAS Dan KKKS	FBPD-1	Pengelolaan anggaran BPMIGAS Secara Optimal Sesuai Fungsinya		
		FBPD-2	Efisiensi biaya operasional SDM dan PMA KKKS	FBPD3-1	Penurunan biaya operasional melalui efisiensi biaya PMA KKKS
FBP-2	Peningkatan penerimaan negara dari sektor hulu migas				
FBP-3	Peningkatan investasi di industri hulu migas				
Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Stakeholders		Perspektif Proses Bisnis Internal	
IBP-1	Menciptakan Struktur Organisasi Dan Sistem Serta Prosedur Organisasi Yang Efisien Dan Responsif Beserta Sarana Dan Prasarana Penunjang Yang Optimal	SBPD-1	Sistem dan Manajemen Organisasi dan SDM BPMIGAS Yang Andal Dalam Mendukung Optimalisasi Performa Kerja Tersedianya Jasa Umum Dan Pengelolaan Keuangan yang Andal Dalam Mendukung Operasional BPMIGAS		
		SBPD-2	Tersedianya Jasa Umum Dan Pengelolaan Keuangan Yang Andal Dalam Mendukung Operasional BPMIGAS		
		Perspektif Proses Bisnis Internal			
		IBPD-1	Optimalisasi Sistem dan Pengelolaan Organisasi serta Sumber Daya Manusia BPMIGAS sesuai Dinamika Industri Hulu Migas		
		IPBD-2	Optimalisasi Pengelolaan Jasa Umum dan Keuangan Internal		
IBP-2	Menerapkan Good Governance Secara Konsisten				
IBP-3	Meningkatkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian yang Efektif dan Efisien	IBPD-3	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan Tenaga Kerja KKKS		
		IBPD-4	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS	IBPD3-1 IBPD3-2 IBPD3-3	Standarisasi tatacara serta proses pengadaan & manajemen aset Menciptakan sistem kerja Smart Work Optimalisasi realisasi pergerakan material dan surplus material
		IBPD-5	Meningkatkan Pelaksanaan <i>Corporate Social Responsibility</i> dan Pengawasan Keamanan Industri Migas		
		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi	
EBP-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi Bidang Umum Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD3-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi Divisi PMA Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas
EBP-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Organisasi	EBPD-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Bidang Umum	EBPD3-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Divisi PMA

Sedangkan untuk penjelasan dari strategi Divisi PMA beserta alignment dengan strategi Bidang Umum dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. SDM dan Kapasitas Organisasi

Mengacu strategi BPMIGAS dan Bidang Umum, kapabilitas organisasi harus dijaga dan dipastikan oleh masing-masing fungsi. Berkaitan dengan hasil analisa SWOT bahwa Divisi PMA masih memiliki kompetensi yang belum sesuai dengan kompetensi jabatan, maka sasaran ini sangat diperlukan dan menjadi bagian dari sasaran strategi Divisi PMA. Disisi lain, Divisi PMA memiliki peluang untuk menganggarkan biaya pelatihan, sehingga dapat memberikan pengembangan yang optimal bagi pekerja Divisi PMA.

Strategi kedua pada perspektif ini menerapkan tata nilai unggulan sebagai budaya PMA agar dapat mendukung Bidang Umum dan BPMIGAS dalam berperilaku kerja yang sesuai untuk mendukung pencapaian sasaran BPMIGAS.

b. Bisnis Proses Internal

Dalam perspektif ini terdapat tiga strategi yang diterapkan sebagai upaya mendukung strategi Bidang Umum yaitu meningkatkan pengawasan dan pengendalian pengadaan dan manajemen aset.

- Pertama yaitu standarisasi tatacara serta proses pengadaan dan manajemen aset.
- Kedua yaitu strategi menciptakan sistem kerja *smart work*. Strategi ini untuk mengkamodir kelemahan Divisi PMA atas belum adanya filing system dan sistem informasi yang terintegrasi. Dengan sistem *smart work* diharapkan pekerja Divisi PMA dapat memperoleh data dengan cepat karena pengolahan data dilakukan secara otomatis dan terintegrasi. Disisi lain.
- Ketiga yaitu optimalisasi realisasi pergerakan material dan surplus material. Strategi ini dibuat untuk menjembatani perbedaan kodefikasi material yang ada di KKKS. Perbedaan kodefikasi ini memperlambat proses evaluasi yang bertujuan memanfaatkan surplus aset di KKKS. Dengan adanya sistem kodefikasi yang sama dan terdapat pada aplikasi sistem informasi pergerakan material, maka proses evaluasi pengadaan

akan dapat dilakukan dengan cepat dengan memanfaatkan aset yang sudah ada di KKKS lain.

c. *Stakeholders*

Perspektif *Stakeholders* merupakan tujuan dari strategi yang ada dalam perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi serta Bisnis Proses Internal.

Adapun tujuan tersebut berupa :

- Kecepatan penanggulangan terhadap keputusan yang memerlukan pembahasan antar instansi,
- Optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan barang dan jasa
- Proses evaluasi pengadaan serta rekomendasi, penghapusan dan pelepasan aset dilakukan dengan cepat, akurat, sesuai ketentuan

Adapun yang menjadi *Stakeholders* Divisi PMA adalah fungsi internal BPMIGAS, KKKS, vendor / penyedia barang dan jasa berkaitan dengan industri migas, Departemen Keuangan.

d. Keuangan

Strategi pada ketiga perspektif di atas pada akhirnya akan menurunkan biaya operasional KKKS melalui efisiensi biaya pengadaan dan manajemen aset KKKS.

5.6.2. *Scorecard* Divisi PMA

Atas dasar peta strategi Divisi PMA yang telah dibuat, maka *scorecard* Divisi PMA yang dikembangkan dapat dilihat pada tabel 5.6. *Scorecard* disusun berdasarkan peta strategi Divisi PMA dan sebagai inisiatif strategisnya diambil dari strategi yang dibuat pada analisis SWOT sebelumnya. Selanjutnya ditentukan *key performance indicator* (KPI) sebagai ukuran pencapaian atas strateginya.

Tabel. 5.6. *Scorecard* Divisi PMA BPMIGAS

	SASARAN STRATEGIS		KPI		TARGET 2010	INISIATIF	
KEUANGAN	FBPD3-1	Penurunan Biaya Operasional Melalui Efisiensi Biaya PMA KKKS	FBPD3-1.1	Penurunan nilai surplus aset		<ul style="list-style-type: none"> - Pengelolaan aset menggunakan teknologi informasi - Meningkatkan pengawasan dan pengendalian melalui - Evaluasi persetujuan pengadaan dan penetapan pemenang 	
			FBPD3-1.2	Penurunan nilai total barang inventory KKKS			
			FBPD3-1.3	Peningkatan nilai pemanfaatan surplus aset			
			FBPD3-1.4	Nilai penghematan karena kerjasama pengadaan dan transfer material antar KKKS			
STAKEHOLDERS	SBPD3-1	Kecepatan Penanggulangan Terhadap Keputusan yang Memerlukan Pembahasan Antar Instansi	SBPD3-1.1	Semua kasus terkait konflik atau tumpang tindih kebijakan dapat terselesaikan		<ul style="list-style-type: none"> - Mengusulkan pada pemerintah untuk memberikan pengecualian atas kebijakan umum yang dapat menghambat kegiatan industri hulu migas 	
			SBPD3-1.2	Waktu penyelesaian kegiatan importasi			
	SBPD3-2	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pembedayaan Barang dan Jasa	SBPD3-2.1	Peningkatan jumlah vendor nasional yang memenangkan tender		<ul style="list-style-type: none"> - Pembinaan / pengembangan vendor nasional berfokus pada produk-produk strategis - Dibentuk Tim Peningkatan Penggunaan Produksi Dalam Negeri 	
			SBPD3-2.2	Peningkatan nilai komponen dalam negeri			
	SBPD3-3	Proses Evaluasi Pengadaan serta Rekomendasi, Penghapusan dan Pelepasan Aset Dilakukan Dengan Cepat, Akurat, Sesuai Ketentuan	SBPD3-3.1	Waktu (lead time) pelaksanaan evaluasi usulan		<ul style="list-style-type: none"> - Koordinasi yang lebih baik dengan fungsi teknis dan KKKS - Penggunaan e-mail dalam koordinasi - Membudayakan bekerja secara tim - Standarisasi pola evaluasi pengadaan dan penetapan - pemenang secara akurat berdasarkan PTK yang telah ditentukan 	
			SBPD3-3.2	Jumlah pengadaan dan penetapan pemenang yang selesai diproses evaluasinya			
			SBPD3-3.3	Jumlah rekomendasi persetujuan penghapusan dan pelepasan aset			
	PROSES BISNIS INTERNAL	IBPD3-1	Standarisasi Tata Cara dan Proses Pengadaan serta Manajemen Aset	IBPD3-1.1	Pedoman dan Tata Kerja dijadikan acuan oleh BPMIGAS dan KKKS		<ul style="list-style-type: none"> - Penyempurnaan berkelanjutan pada PTK acuan KKKS sesuai dinamika industri hulu migas - Melakukan sosialisasi secara berkala atas peraturan yang dijadikan pedoman untuk menyamakan persepsi
				IBPD3-1.2	Tidak ada perbedaan persepsi atas pelaksanaan penerapan aturan dalam PTK		
IBPD3-1.3				Penurunan jumlah temuan saat audit dokumen pengadaan KKKS			
IBPD3-2		Menciptakan Sistem Kerja <i>Smart Work</i>	IBPD3-2.1	Waktu tracking data		<ul style="list-style-type: none"> - Membuat sistem Pengadaan dan Manajemen Aset - Dashboard yang mencakup penyimpanan data softcopy serta integrasi data dengan KKKS 	
			IBPD3-2.2	Laporan rutin tersedia akurat dan tepat waktu			
IBPD3-3		Optimalisasi Realisasi Pergerakan Material dan Surplus Material	IBPD3-3.1	Index akurasi data		<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan Sistem Informasi Pergerakan Material dan Surplus Material (SIPM) - Dibentuk Tim khusus mapping kodefikasi material KKKS 	
	IBPD3-3.2		% selesainya mapping kodefikasi				
SDM DAN KAPASITAS ORGANISASI	EBPD3-1	Memastikan Kapabilitas Divisi PMA sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD3-1.1	% pekerja dalam level performance minimal sangat memuaskan		<ul style="list-style-type: none"> - Penjadwalan rutin untuk coaching dan counseling - Jumlah pekerjaan di luar job desc sebagai salah satu indikator dalam penilaian kinerja individu - Melakukan rotasi pekerja untuk menghindari demotivasi 	
			EBPD3-1.2	% competency gap (<i>soft & hard competency</i>) terpenuhi			
	EBPD3-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan Sebagai Budaya Divisi PMA	EBPD3-2.1	% peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja		<ul style="list-style-type: none"> - Menerapkan perilaku kerja sesuai tata nilai dalam faktor penilaian kinerja 	

Sumber : Formulasi penulis

UNIVERSITAS INDONESIA

5.6.3. *Alignment Scorecard* Bidang Umum dengan *Scorecard* Divisi PMA

Scorecard Divisi PMA dibuat mengacu pada *scorecard* Bidang Umum. Namun demikian, beberapa KPI dalam *scorecard* Divisi PMA dibuat lebih detail mengacu pada tuntutan terhadap Divisi PMA saat ini. Penyelarasan *scorecard* ini dapat dilihat lebih jelas pada tabel 5.7 yang menunjukkan keselarasan KPI BPMIGAS, Bidang Umum dan Divisi PMA.

Tabel. 5.8. Alignment KPI BPMIGAS – Bidang Umum – Divisi PMA

BPMIGAS		BIDANG UMUM		DIVISI PMA	
Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders	
SBP-1.1	% nilai penggunaan sumber daya nasional dari total expenditure	SBPD-4.1 SBPD-4.2 SBPD-4.3	Jumlah vendor nasional yang berhasil memenangkan tender Peningkatan nilai komponen dalam negeri Jumlah internasionalisasi pekerja KKKS	SBPD3-2.1 SBPD3-2.2	Peningkatan jumlah vendor nasional yang memenangkan tender Peningkatan nilai komponen dalam negeri
SBP-2.1 SBP-2.2	Rata-rata Produksi Minyak per hari Permintaan gas domestik terpenuhi	SBPD-3.1 SBPD-3.2 SBPD-3.3	Jumlah pengadaan dan penetapan pemenang yang selesai diproses evaluasinya Jumlah rekomendasi persetujuan penghapusan dan pelepasan aset % Kesesuaian penggunaan tenaga kerja dengan usulan work program and budget	SBPD3-3.1 SBPD3-3.2 SBPD3-3.3 SBPD3-1.1 SBPD3-1.2	Waktu (lead time) pelaksanaan evaluasi usulan Jumlah pengadaan dan penetapan pemenang yang selesai diproses evaluasinya Jumlah rekomendasi persetujuan penghapusan dan pelepasan aset Semua kasus terkait konflik atau tumpang tindih kebijakan dapat terselesaikan Waktu penyelesaian kegiatan importasi
Perpektif Keuangan		Perpektif Keuangan		Perpektif Keuangan	
FBP-1.1 FBP-1.2	% Cost recovery dibandingkan gross revenue % Deviasi anggaran BPMIGAS	FBPD-1.2 FBPD-2.1	% deviasi terhadap anggaran BPMIGAS Penurunan nilai barang inventory KKKS	FBPD3-1.1 FBPD3-1.2 FBPD3-1.3 FBPD3-1.4	Penurunan nilai surplus aset Penurunan nilai total barang inventory KKKS Peningkatan nilai pemanfaatan surplus aset Nilai penghematan karena kerjasama pengadaan dan transfer material antar KKKS
Perspektif Bisnis Proses Internal		Perspektif Proses Bisnis Internal		Perspektif Proses Bisnis Internal	
IBP-3.2	Tingkat kepatuhan KKKS pada ketentuan dan kebijakan BPMIGAS serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku	IBPD-4.1	Tingkat kepatuhan KKKS terhadap pedoman pengadaan barang dan jasa yang berlaku	IBPD3-1.1 IBPD3-1.2 IBPD3-1.3 IBPD3-2.1 IBPD3-2.2 IBPD3-3.1 IBPD3-3.2	Pedoman dan Tata Kerja dijadikan acuan oleh BPMIGAS dan KKKS Tidak ada perbedaan persepsi atas pelaksanaan penerapan aturan dalam PTK Penurunan jumlah temuan saat audit dokumen pengadaan KKKS Waktu tracking data Laporan rutin tersedia akurat dan tepat waktu Index akurasi data % selesainya mapping kodefikasi
Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi	
EBP-1.1 EBP-1.2 EBP-2.1	% pekerja memiliki kompetensi sesuai kompetensi jabatan Formasi pekerja terisi penuh Seluruh pekerja bersikap sesuai tata nilai	EBPD-1.1 EBPD-2.2 EBPD-3.3 EBPD-2.1	% Jumlah pekerja yang memenuhi kompetensi % Pencapaian target individu Formasi pekerja terisi penuh % Peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja	EBPD3-1.1 EBPD3-1.2 EBPD3-2.1	% pekerja dalam level performance minimal sangat memuaskan % competency gap (soft & hard competency) terpenuhi % peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja

Dari penyelarasan tersebut, terdapat beberapa KPI Divisi PMA yang berbeda dengan KPI Bidang Umum. Analisis akan dibahas dalam penjelasan berikut yang dibagi sesuai perspektifnya.

- *Stakeholders*

Pada perspektif ini terdapat dua strategi Divisi PMA yang diturunkan dari strategi Bidang Umum yaitu yang pertama adalah proses evaluasi pengadaan serta rekomendasi, penghapusan dan pelepasan aset, dilakukan dengan akurat, cepat sesuai ketentuan. Sedangkan KPI dari strategi tersebut yang tidak tercakup dalam KPI Bidang Umum yaitu waktu (*lead time*) pelaksanaan evaluasi usulan. KPI ini dibuat mengingat berdasarkan hasil wawancara internal Divisi PMA maupun KKKS, hal utama yang diharapkan adalah kecepatan waktu evaluasi. Dengan waktu evaluasi yang cepat maka akan memberikan dampak pada kecepatan pengadaan barang sehingga proses produksi tidak terganggu dan berakhir pada efisiensi biaya operasional. KPI ini menjadi *leading indicator* untuk KPI lainnya dalam perspektif ini.

Strategi yang kedua yang merupakan turunan dari Bidang Umum adalah optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan barang dan jasa. KPI untuk strategi ini langsung diturunkan dari KPI Bidang Umum.

Strategi Divisi PMA lainnya yaitu kecepatan penanggulangan terhadap keputusan yang memerlukan pembahasan antar instansi merupakan strategi untuk mendukung strategi Divisi PMA yaitu evaluasi pengadaan serta rekomendasi, penghapusan dan pelepasan aset, dilakukan dengan akurat, cepat sesuai ketentuan. KPI strategi ini pun dibuat sebagai *leading indicator* dari KPI strategi evaluasi pengadaan yang cepat. Secara lebih visual, hal ini dapat dilihat melalui arah panah antar strategi yang ada pada Peta Strategi Divisi PMA.

- *Keuangan*

Pada perspektif ini, terdapat tiga KPI yang berbeda dengan KPI Bidang Umum, yaitu penurunan nilai surplus aset, peningkatan nilai pemanfaatan aset, serta nilai penghematan karena kerjasama pengadaan dan transfer

material antar KKKS. Ketiga KPI tersebut dibuat berdasarkan kondisi saat ini dimana Divisi PMA dituntut untuk melakukan pemanfaatan aset bersama antar KKKS dikarenakan banyaknya surplus aset di tiap KKKS yang sebenarnya masih dapat digunakan. KPI ini merupakan *leading indicator* atas KPI penurunan nilai barang *inventory*. Dengan adanya tiga KPI lainnya tersebut, maka upaya penurunan nilai *inventory* terlihat ukurannya secara lebih jelas dari beberapa aspek.

- Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, strategi Bidang Umum yaitu meningkatkan pengawasan dan pengendalian pengadaan dan manajemen aset KKKS, dijabarkan menjadi tiga strategi sebagaimana dapat dilihat pada tabel *scorecard* Divisi PMA. Begitupun dengan KPI-nya. Penjabaran ini bukan berarti Divisi PMA memiliki strategi yang berbeda, namun strategi Divisi PMA dirumuskan secara lebih spesifik sehingga bisa berujung pada KPI Bidang Umum yang menjadi *lagging indicator*. Ketiga strategi beserta KPI-nya juga akan mempengaruhi pencapaian pada strategi dalam perspektif *stakeholders* dan keuangan sebagaimana dapat dilihat dalam peta strategi Divisi PMA melalui panah-panah yang menghubungkan antar strategi.

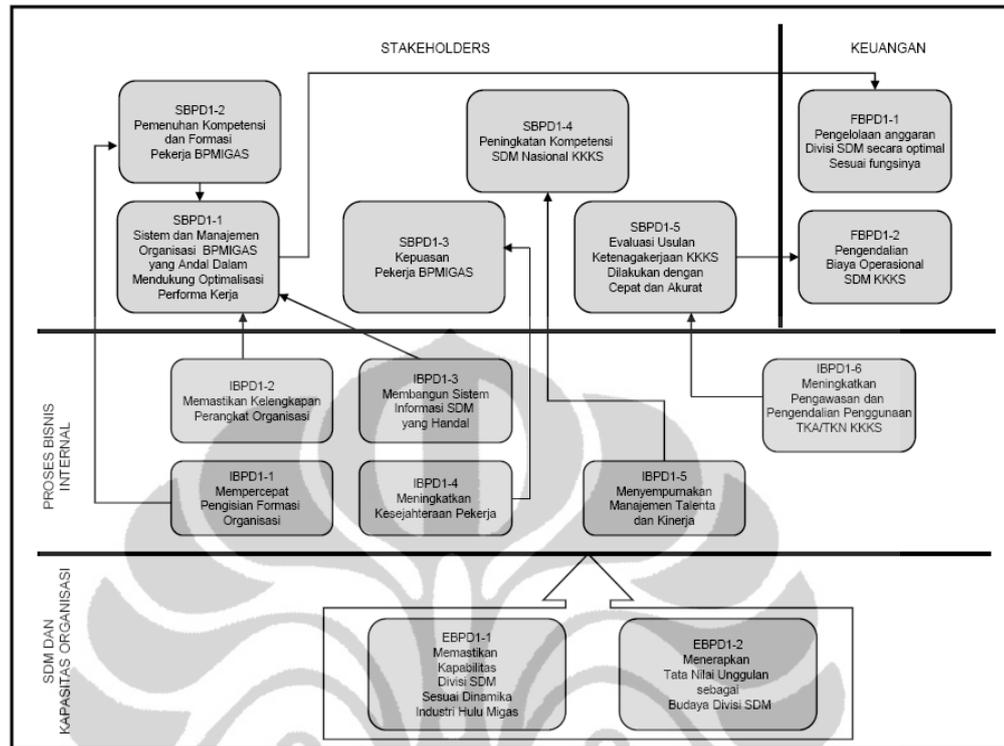
- SDM dan Kapasitas Organisasi

Tidak ada perbedaan strategi antara Bidang Umum dan Divisi PMA dalam perspektif ini. Yang berbeda adalah lingkup strateginya. Sementara untuk KPI, Divisi PMA membuat lebih spesifik KPI Bidang Umum yaitu persentase pencapaian target individu menjadi persentase pekerja dalam level *performance* minimal sangat memuaskan.

5.7. Analisis Scorecard Divisi SDM

HR *Scorecard* atau *Scorecard* Divisi SDM dibuat mengacu pada *Scorecard* Bidang Umum. Beberapa strategi yang ada pada peta strategi Bidang Umum, disesuaikan dengan tugas dan fungsi Divisi SDM, dan selanjutnya Divisi SDM membuat strategi-strategi yang selaras dengan strategi Bidang Umum.

Peta strategi Divisi SDM dapat dilihat pada gambar 5.4. di bawah ini.



Gambar. 5.4 Peta Strategi Divisi SDM

Sumber : Dokumen BPMIGAS

Satu strategi di Bidang Umum, dapat diturunkan menjadi beberapa strategi Divisi SDM untuk memperjelas kontribusi Divisi SDM terhadap strategi Bidang Umum. Secara lebih jelasnya, penjabaran tiap strategi Bidang Umum yang diturunkan menjadi strategi Divisi SDM dapat dilihat pada tabel 5.9.

UNIVERSITAS INDONESIA

Tabel. 5.9 Alignment Peta Strategi Bidang Umum dengan Divisi SDM

BIDANG UMUM		DIVISI SDM	
Perspektif Stakeholders		Perspektif Stakeholders	
SBPD-1	Sistem dan Manajemen Organisasi dan SDM BPMIGAS Yang Andal Dalam Mendukung Optimalisasi Performa Kerja	SBPD1-1	Sistem dan manajemen organisasi BPMIGAS yang andal dalam mendukung optimalisasi performa kerja
		SBPD1-2	Pemenuhan formasi dan kompetensi pekerja BPMIGAS
		SBPD1-3	Kepuasan Pekerja
SBPD-4	Optimalisasi Pemanfaatan Kemampuan Nasional Mencakup Pemberdayaan SDM, Barang dan Jasa	SBPD1-5	Peningkatan kompetensi SDM nasional KKKS
SBPD-3	Evaluasi Ketenagakerjaan, Pengadaan & Manajemen Aset Yang Cepat dan Akurat Sesuai Ketentuan Yang Berlaku	SBPD1-4	Evaluasi Usulan Ketenagakerjaan KKKS Dilakukan dengan Cepat dan Akurat
Perpektif Keuangan		Perpektif Keuangan	
FBPD-1	Pengelolaan anggaran BPMIGAS Secara Optimal Sesuai Fungsinya	FBPD1-1	Pengelolaan Anggaran Divisi SDM Secara Optimal Sesuai FungsinyaEfisiensi biaya operasional SDM dan PMA KKKS
FBPD-2	Efisiensi biaya operasional SDM dan PMA KKKS	FBPD1-2	Pengendalian Biaya Personnel KKKS secara efisien
Perspektif Bisnis Proses Internal		Perspektif Bisnis Proses Internal	
IBPD-1	Optimalisasi Sistem dan Pengelolaan Organisasi serta Sumber Daya Manusia BPMIGAS sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	IBPD1-1	Mempercepat Pengisian Formasi Organisasi
		IBPD1-2	Memastikan Kelengkapan Perangkat Organisasi
		IBPD1-3	Membangun sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang handal
		IBPD1-4	Meningkatkan kesejahteraan Pekerja
		IBPD1-5	Menyempurnakan Manajemen Talenta dan Kinerja
IBPD-3	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan Tenaga Kerja KKKS	IBPD1-6	Optimalisasi Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan Tenaga Kerja KKKS
Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi		Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi	
EBPD-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi Bidang Umum Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD1-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi Divisi SDM Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas
EBPD-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Bidang Umum	EBPD1-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Divisi SDM

Sumber : Diolah penulis dari Dokumen BPMIGAS

5.8. Analisis Penyelarasan *Scorecard* Divisi PMA dan Divisi SDM

Peran Divisi SDM sebagai fungsi pendukung harus bisa menunjang Divisi PMA dalam mencapai strateginya. Divisi SDM telah menerapkan HR *scorecard* untuk menjadi pedoman dalam menjalankan aktivitasnya dengan mengacu pada sasaran strategis organisasi. Namun perlu dianalisis lebih lanjut apakah *Scorecard* yang dimiliki Divisi SDM memiliki keselarasan dengan *Scorecard* Divisi PMA.

Dengan memperhatikan *scorecard* Divisi PMA dan *scorecard* Divisi SDM, maka dapat diketahui bahwa *scorecard* Divisi SDM menunjang Divisi PMA terutama dari sisi kapabilitas organisasi yaitu kompetensi pekerja. Pada

Universitas Indonesia

scorecard Divisi SDM yang dapat dilihat pada tabel 5.9, KPI berkaitan dengan peningkatan kompetensi terletak pada dua perspektif yaitu perspektif *Stakeholders* dan perspektif bisnis proses internal. Dengan demikian maka strategi Divisi SDM dapat mendukung kebutuhan Divisi PMA untuk mencapai sasarnya.

Selain berdasarkan analisa sinergi *scorecard* tersebut, dapat diketahui pula bahwa dari penggalan informasi yang telah dilakukan dan kemudian dipetakan dalam SWOT, terdapat beberapa hal yang terkait dengan tugas dan fungsi Divisi SDM yaitu :

- Masih ada *gap* kompetensi individu dan kompetensi jabatan pada Divisi PMA
- Jumlah pekerja yang terbatas
- Kewenangan masing-masing fungsi belum jelas

Keempat hal tersebut menjadi kendala Divisi PMA dalam melaksanakan pekerjaannya. Memperhatikan *scorecard* Divisi SDM maka sesungguhnya Divisi SDM telah menetapkan strategi untuk mengatasi hal tersebut yaitu melalui strategi Sistem dan Manajemen Organisasi BPMIGAS yang Andal Dalam Mendukung Optimalisasi Performa Kerja, pemenuhan Formasi dan Kompetensi Pekerja BPMIGAS, Mempercepat Pengisian Formasi Organisasi, Memastikan Kelengkapan Perangkat Organisasi dan Menyempurnakan Manajemen Talenta dan Kinerja. Lebih jelasnya dapat dilihat dari KPI Divisi SDM sebagaimana dijelaskan pada tabel 5.6 dan 5.7 sebagai berikut :

Tabel. 5.10 Analisa Keselarasan *Scorecard* Divisi SDM BPMIGAS vs Kendala Divisi PMA

Kendala Divisi PMA		Strategi Divisi SDM		KPI
W2. Masih ada gap kompetensi individu dan kompetensi jabatan pada Divisi PMA	SBPD1-2 IBPD1-5	Pemenuhan formasi dan kompetensi pekerja BPMIGAS Menyempurnakan Manajemen Talenta dan Kinerja	SBPD1-2.1 IBPD1-5.1 IBPD1-5.7	% Jumlah pekerja sesuai kompetensi jabatan % pekerja yang direkrut sesuai kompetensi % program pengembangan pekerja dijalankan
T5. Jumlah pekerja yang terbatas	SBPD1-2 IBPD1-1	Pemenuhan formasi dan kompetensi pekerja BPMIGAS Mempercepat Pengisian Organisasi	SBPD1-2.2 IBPD1-1.1 IBPD1-1.2	% formasi pekerja terisi Lead time proses rekrutmen Waktu pengisian posisi lowong
T7. Kewenangan masing-masing fungsi belum jelas	SBPD1-1 IBPD1-2	Sistem dan Manajemen Organisasi BPMIGAS yang andal dalam optimalisasi performa kerja Memastikan Kelengkapan Perangkat Organisasi	SBPD1-1.1 IBPD1-2.3	Tidak ada tumpang tindih dan konflik kewenangan antar fungsi Pedoman dan sistem kewenangan menjadi acuan tiap fungsi

Tabel. 5.11 Scorecard Divisi SDM BPMIGAS

	SASARAN STRATEGIS	KPI	TARGET 2010	INISIATIF
STAKEHOLDERS	SBPD1-1 Sistem dan manajemen organisasi BPMIGAS yang mudi dalam mendukung optimalisasi performa kerja	SBPD1-1.1 Tidak ada tumpang tindih dan konflik kewenangan antar fungsi		- Melakukan survei terhadap aplikasi perangkat organisasi
	SBPD1-2 Pemenuhan formasi dan kompetensi pekerja BPMIGAS	SBPD1-2.1 % Jumlah pekerja sesuai kompetensi jabatan		- Pelaksanaan program pengembangan pekerja sesuai IDP dan program pengembangan mandatori
		SBPD1-2.2 % formasi pekerja terisi		- Percepatan pengisian organisasi
	SBPD1-3 Kepuasan Pekerja	SBPD1-3.1 % pekerja puas meningkat (berdasarkan survei)		- Perbaikan terhadap isu survei sebelumnya
	SBPD1-4 Evaluasi Usulan Ketenagakerjaan KKKS Dilakukan dengan Cepat dan Akurat	SBPD1-4.1 waktu evaluasi usulan ketenagakerjaan KKKS		- Kelengkapan dokumen oleh KKKS
		SBPD1-4.2 % Kesesuaian penggunaan tenaga kerja dengan usulan work program and budget		- Evaluasi usulan tenaga kerja dan biayanya dilakukan secara akurat sesuai pedoman yang berlaku
	SBPD1-5 Peningkatan kompetensi SDM nasional KKKS	SBPD1-5.1 % Jumlah pekerja KKKS internasionalisasi		- Pelaksanaan Career Development Monitoring secara intensif
		SBPD1-5.2 % Jumlah swapping pekerja KKKS		- Membuat pedoman transfer knowledge TKA
		SBPD1-5.3 % Jumlah pekerja KKKS nasional yang mengikuti pelatihan sesuai kompetensinya		
	KEUANGAN	FBPD1-1 Pengelolaan Anggaran Divisi SDM Secara Optimal Sesuai Fungsinya	FBPD1-1.1 % deviasi terhadap anggaran Divisi SDM	
FBPD1-2 Pengendalian Biaya Personel KKKS secara efisien		FBPD1-2.1 % Realisasi biaya TKA terhadap total personnel cost		- Mengendalikan penggunaan biaya TKA maksimal 20% dari total biaya personel dengan tetap memperhatikan kaidah cost benefit
PROSES BISNIS INTERNAL	IBPD1-1 Mempercepat Pengisian Formasi Organisasi	IBPD1-1.1 Lead time proses rekrutmen		- Perbaikan proses rekrutmen dan mengusulkan fungsi untuk memberikan calon-calon yang potensial
		IBPD1-1.2 Waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi lowong		
	IBPD1-2 Memastikan Kelengkapan Perangkat Organisasi	IBPD1-2.1 % Jabatan yang telah memiliki persyaratan jabatan		- Pembantu pedoman perangkat organisasi dari unit terbesar hingga unit terkecil mengacu perkembangan organisasi dan industri hulu migas
		IBPD1-2.2 % Jabatan yang telah memiliki job description		
		IBPD1-2.3 Pedoman dan Sistem Kewenangan Manajemen menjadi acuan tap fungsi		
	IBPD1-3 Membangun sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang handal	IBPD1-3.1 Akurasi data personalia dalam E-HR		- Membangun sistem informasi data pekerja SDM BPMIGAS yang berbasis web (E-HR) dan bersifat self service
		IBPD1-3.2 Seluruh pekerja BPMIGAS dapat mengakses E-HR tanpa kendala		- Penyempurnaan sistem informasi data pekerja KKKS (SIDP) yang terintegrasi dengan KKKS
		IBPD1-3.3 Akurasi data SIDP		- Mendorong pekerja BPMIGAS dan KKKS secara rutin melakukan update pada sistem
		IBPD1-3.4 Laporan rutin, dihasilkan melalui E-HR dan SIDP		
	IBPD1-4 Meningkatkan kesejahteraan Pekerja	IBPD1-4.1 % Penyesuaian remunerasi pekerja sesuai industri migas		- Antisipasi dalam pengusulan anggaran benefit fasilitas tahun berikutnya
		IBPD1-4.2 Benefit/fasilitas yang diberikan sesuai tuntutan dan kebutuhan berdasarkan kondisi berjalan		
	IBPD1-5 Menyempurnakan Manajemen Talenta dan Kinerja	IBPD1-5.1 % pekerja yang direkrut sesuai kompetensi		- Menyediakan pedoman manajemen talenta dan kinerja agar menjadi acuan tap pekerja
		IBPD1-5.2 % posisi yang sudah memiliki jalur karir		- Membuat Tim Manajemen Talenta dan Kinerja yang terdiri dari fungsi SDM dan fungsi lainnya di BPMIGAS
		IBPD1-5.3 % pekerja telah memiliki individual development plan		
		IBPD1-5.4 % pekerja telah diterapkan dalam kategorisasi potensial pekerja		
		IBPD1-5.5 % Penetapan sasaran organisasi hingga tingkat individu		
		IBPD1-5.6 % unit yang melakukan penilaian kinerja sesuai pedoman		
		IBPD1-5.7 % program pengembangan pekerja dijalankan berdasarkan rencana		
	IBPD1-6 Optimalisasi Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan Tenaga Kerja KKKS	IBPD1-6.1 Rasio TKA dan TKI KKKS		- Pengurangan jumlah TKA secara efektif dan efisien
		IBPD1-6.2 % CDM monitoring terrealisasi sesuai rencana		- Penjadwalan pelaksanaan CDM di tap KKKS
		IBPD1-6.3 PTK dijadikan acuan oleh BPMIGAS dan KKKS		- Penyempurnaan PTK Pengendalian Tenaga Kerja KKKS sesuai dinamika industri hulu migas
SDM DAN KAPASITAS ORGANISASI	EBPD1-1 Memastikan Kapabilitas Divisi SDM Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD1-1.1 % pekerja yang memenuhi kompetensi		- Melakukan sharing knowledge, certification training, job enrichment pada pekerja
		EBPD1-1.2 % pekerja dengan level kinerja istimewa		- Penjadwalan pelaksanaan coaching dan counseling
	EBPD1-2 Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Divisi SDM	EBPD1-2.1 % peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja		- Penerapan dan sosialisasi tata nilai pada perilaku kerja sehari-hari

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. BPMIGAS adalah badan hukum milik negara yang bersifat tidak mencari keuntungan. Namun BPMIGAS memiliki fungsi memberikan manfaat serta penerimaan yang maksimal bagi negara untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat melalui pengelolaan kegiatan industri hulu. Disamping itu pemerintah memberikan target berupa penerimaan negara yang tercantum pada APBN, sehingga pada dasarnya BPMIGAS memiliki orientasi pada sisi keuangan.
2. Perspektif yang digunakan oleh BPMIGAS dimodifikasi berdasarkan karakteristik BPMIGAS sebagai organisasi publik. Perspektif BSC BPMIGAS yang digunakan dalam pemetaan strategi adalah perspektif *Stakeholders* dan *Keuangan (finance)* sebagai perspektif utama mengingat BPMIGAS didirikan untuk menyelenggarakan kegiatan usaha hulu migas dengan tujuan diantaranya menumbuhkembangkan kemampuan nasional serta meningkatkan pendapatan negara, dan perspektif *Proses Bisnis Internal (Internal Business Process)* serta *SDM dan Kapasitas Organisasi (Employee and Organization Capacity)* untuk pemetaan strategi dalam rangka mendukung terwujudnya sasaran pada perspektif *stakeholders* dan *Keuangan* melalui optimalisasi kemampuan/kapabilitas dari internal BPMIGAS.
3. Proses formulasi strategi Divisi PMA dilakukan melalui analisa *strength, weakness, opportunity* dan *threat* (SWOT) untuk menentukan strategi yang dapat meminimalisir kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman/tantangan (*threats*) yang dimiliki Divisi PMA dengan menggunakan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) yang dapat digunakan. Disamping itu, formulasi strategi juga dilakukan dengan meng-*cascade down* strategi Bidang Umum sebagai unit organisasi di atas Divisi PMA.

Strategi yang dihasilkan dari formulasi tersebut adalah :

- Perspektif Keuangan
 - Penurunan biaya operasional melalui efisiensi biaya PMA KKKS
 - Perspektif *Stakeholders*
 - Kecepatan penanggulangan terhadap keputusan yang memerlukan pembahasan antar instansi
 - Optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan barang dan jasa
 - Proses evaluasi pengadaan serta rekomendasi, penghapusan dan pelepasan aset dilakukan dengan cepat, akurat sesuai ketentuan
 - Perspektif Proses Bisnis Internal
 - Standarisasi tatacara serta proses pengadaan dan manajemen aset
 - Menciptakan sistem kerja *smart work*
 - Optimalisasi realisasi pergerakan dan surplus material
 - Perspektif SDM dan Kapasitas Organisasi
 - Memastikan kapabilitas Divisi PMA sesuai dengan dinamika industri migas
 - Menerapkan tata nilai unggulan sebagai budaya Divisi PMA
4. Penentuan *key performance indicator* (KPI) Divisi PMA merupakan faktor kunci untuk menunjukkan kontribusi Divisi PMA dalam pencapaian target BPMIGAS. *Scorecard* yang telah dibuat dapat membantu Divisi PMA sebagai pedoman dalam berkinerja sehari-hari sebagai upaya mendukung BPMIGAS mencapai hasil yang ditargetkan pemerintah.
5. Selain penyelarasan strategi secara vertikal (*vertical alignment*), *horizontal alignment* juga diperlukan agar terjadi sinergi strategi antar unit. Melalui analisa atas *scorecard* Divisi PMA dan Divisi SDM, diketahui bahwa strategi dan KPI yang dimiliki Divisi SDM telah selaras dan mampu mendukung strategi dan KPI Divisi PMA.

6.2 Saran

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang dilakukan, maka saran yang dapat disampaikan adalah :

1. Untuk meningkatkan efektivitas penyalarsan antara strategi korporat dan strategi unit, transfer informasi dan pengetahuan secara dua arah yaitu *top down* dan *bottom up*, diperlukan untuk memastikan agar target yang ditentukan pada tingkat korporat dapat dipenuhi dengan didukung kapabilitas unit-unit yang ada.
2. *Alignment* yang dilakukan oleh manajemen diperlukan untuk memastikan penentuan strategi dan target dari masing-masing unit bisa mendukung strategi dan target unit yang lainnya, khususnya dalam hal ini adalah pada organisasi BPMIGAS yang didalamnya terdiri dari unit-unit yang saling mendukung satu sama lain.
3. Agar terjadi keselarasan kinerja secara menyeluruh, maka KPI perlu diturunkan hingga level individu.
4. BPMIGAS sebaiknya menyempurnakan sistem pengukuran kinerja yang ada saat ini, dengan menurunkan BSC BPMIGAS hingga ke unit-unit terkecil agar terjadi keselarasan strategi dan target.
5. Meskipun sudah tertera dalam strategi, sebaiknya Divisi SDM bisa mempercepat penyelesaian atas penyempurnaan sistem manajemen kinerja sehingga kinerja setiap unit segera terukur dan bisa selaras dengan sasaran organisasi.

UNIVERSITAS INDONESIA

DAFTAR REFERENSI

- Bacal, R. (1999). *Performance management*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. & Ulrich, D., (2001). *The HR Scorecard: Linking people, strategic and performance*. Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Daymon, C.& Holloway I. (2002). *qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York: Routledge.
- Gamble J.E., & Thompson, A.A. (2009). *Essentials of strategic management: The quest for competitive advantage*. Singapore : McGraw-Hill Companies Inc.
- Hitt. A.M., Ireland R.D., & Hoskisson, R.E. (2008). *Strategic management* (2nd ed.). West Publishing.
- Kaplan, R.S. & Norton P.D. (1996). *Balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton P.D. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., (1998). *Strategy safari*. New York : The Free Press.
- Nair, M. (2004). *Essentials of balanced scorecard*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2003). *Balanced scorecard: step by step for government and non profit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Peraturan Pemerintah No. 42 Tahun 2002 tentang Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.
- Pedoman dan Tata Kerja BPMIGAS No. 007-Revisi-1/PTK/IX/2009 tentang Pedoman Pengelolaan Rantai Suplai Kontraktor Kontrak Kerjasama.
- Rohm, H. (2009). *A balancing act developing and using balanced scorecard*. 28 Februari 2010. <http://www.balancedscorecard.org>.
- Ringkasan Eksekutif Strategi BPMIGAS 2010. (2009). Jakarta.

Seidel, J.V. (1998). *Qualitative data analysis*. 01 Maret 2010.
<http://www.qualisresearch.com>

Simon, J.S. (1999). *How to conduct focus group*. 01 Maret 2010.
<http://www.tgci.com>

Ulrich D., (1997), *Human resource champion*. Massachusetts : Harvard Business School Press.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.



UNIVERSITAS INDONESIA

SCORECARD BPMIGAS

SASARAN STRATEGIS		KPI	TARGET 2010	INISIATIF	
STAKEHOLDERS	SBP-1	Optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan sumber daya manusia, barang dan jasa	SBP-1.1	% nilai penggunaan sumber daya nasional dari total expenditure	<ul style="list-style-type: none"> - Mengendalikan POD, WP&B serta rencana pengadaan barang dan jasa, agar lebih banyak 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
	SBP-2	Optimalisasi tingkat produksi dan alokasi migas	SBP-2.1	Rata-rata Produksi Minyak per hari	<ul style="list-style-type: none"> - Mengoptimalkan tingkat perolehan (recovery factor) lapangan existing dengan teknologi tepat guna, EOR dan sound reservoir management - Menahan laju penurunan produksi melalui pemeliharaan sumur-sumur - Mempercepat monetisasi penemuan cadangan baru baik dari lapangan baru maupun lapangan marjinal
			SBP-2.2	Permintaan gas domestik terpenuhi	<ul style="list-style-type: none"> - 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
	SBP-3	Citra BPMIGAS sebagai mitra yang andal bagi stakeholders	SBP-3.1	Indeks kepuasan stakeholder	Membangun hubungan kerja yang harmonis dengan stakeholders
KEUANGAN	FBP-1	Efisiensi biaya operasional BPMIGAS dan KKKS	FBP-1.1	% cost recovery dibandingkan gross revenue	<ul style="list-style-type: none"> - Memilih dan menggunakan opsi-opsi konsep eksplorasi dan pengembangan yang cost effective & efficient - Menggunakan teknologi tepat guna yang cost effective - Meningkatkan pengawasan dan pengendalian biaya terpadu
			FBP-1.2	% deviasi anggaran BPMIGAS	<ul style="list-style-type: none"> - Menyusun perencanaan anggaran secara akurat dan meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran yang telah disetujui
	FBP-2	Peningkatan penerimaan negara dari sektor hulu migas	FBP-2.1	% penerimaan negara dari sektor hulu migas terhadap APBN dari sektor hulu migas	<ul style="list-style-type: none"> - Mengevaluasi kelemahan dalam regulatory framework, infrastructure, terms & conditions dan fiscal regime di kegiatan usaha hulu migas serta mendorong pemerintah untuk memperbaikinya
	FBP-3	Peningkatan investasi di industri hulu migas	FBP-3.1	Penambahan Wilayah Kerja Produksi	<ul style="list-style-type: none"> - Mempercepat proses persetujuan proyek dan kontrak dengan tetap memperhatikan akuntabilitas
PROSES BISNIS INTERNAL	IBP-1	Menciptakan struktur organisasi dan sistem serta prosedur organisasi yang efisien dan responsif beserta sarana dan prasarana penunjang yang optimal	IBP-1.1	Kejelasan batas wewenang dan tanggungjawab antar fungsi	<ul style="list-style-type: none"> - Membentuk organisasi berikut perangkatnya (fungsi dan tugas pokok, sistem tata kerja) sesuai dengan visi dan misi BPMIGAS mengacu dinamika industri hulu migas
			IBP-1.2	Jumlah formasi pekerja terisi dengan pekerja yang memiliki kompetensi sesuai persyaratan jabatan	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan pembinaan pekerja berbasis kompetensi - Menempatkan pekerja yang memiliki kompetensi sesuai persyaratan jabatan
	IBP-2	Menerapkan good governance secara konsisten	IBP-2.1	Tidak ada temuan dalam audit yang dilakukan oleh auditor internal maupun eksternal	<ul style="list-style-type: none"> - Mensosialisasikan good governance kepada seluruh pekerja BPMIGAS - Memberikan reward kepada pekerja yang melaksanakannya dan memberikan punishment kepada yang tidak melaksanakannya secara konsisten
IBP-3	Meningkatkan Sistem Pengawasan dan Pengendalian Kegiatan Usaha Hulu yang Efektif dan Efisien	IBP-3.1	Tingkat kepatuhan KKKS pada ketentuan dan kebijakan BPMIGAS serta peraturan dan perundang-undangan yang berlaku	<ul style="list-style-type: none"> - Pembuatan pedoman yang jelas untuk mengatur pendelegasian kewenangan kontraktor, kebijakan BPMIGAS serta proses pelaksanaan pekerjaan pada masing-masing fungsi di BPMIGAS - Penyusunan Tim Pengawasan dan Pengendalian Kegiatan KKKS 	
SDM DAN KAPASITAS ORGANISASI	EBP-1	Memastikan kapabilitas organisasi sesuai dinamika industri hulu migas	EBP-1.1	% pekerja memiliki kompetensi sesuai kompetensi jabatan	<ul style="list-style-type: none"> - Percepatan peningkatan kompetensi pekerja sesuai tuntutan jabatan melalui pelatihan, job assignment dan metode pembinaan lainnya sesuai dinamika industri hulu migas
			EBP-1.2	Formasi pekerja terisi penuh	
	EBP-2	Menerapkan tata nilai unggulan sebagai budaya organisasi	EBP-2.1	Seluruh pekerja bersikap sesuai tata nilai	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi tata nilai pada seluruh pekerja BPMIGAS melalui berbagai media - Penerapan budaya menjadi salah satu faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja - Membuat reward punishment untuk penerapan budaya dalam keseharian

Sumber : Dokumen BPMIGAS

SCORECARD BIDANG UMUM

SASARAN STRATEGIS		KPI	TARGET 2010	INISIATIF		
STAKEHOLDERS	SBPD-1	Sistem dan manajemen organisasi serta SDM BPMIGAS yang andal dalam mendukung optimalisasi performa kerja	SBPD-1.1	Kelengkapan pedoman organisasi dan sebagai acuan kerja	- Membangun sistem dan perangkat organisasi secara lengkap - Pengelolaan sumber daya manusia secara optimal	
		SBPD-1.2	% Formasi pekerja terisi			
		SBPD-1.3	% Pekerja sesuai kompetensi jabatan			
	SBPD-2	Tersedianya jasa umum dan pengelolaan keuangan yang andal dalam mendukung operasional BPMIGAS	SBPD-2.1	% Ketersediaan dana terhadap kebutuhan operasional tiap fungsi	- Koordinasi dengan fungsi terkait sehubungan dengan rencana kerja yang akan dilakukan pada tahun kedepan	
			SBPD-2.2	Jumlah keluhan terhadap pembayaran terkait kewajiban BPMIGAS		
	SBPD-3	Evaluasi Usulan Ketenagakerjaan, Pengadaan dan Manajemen aset yang Cepat dan Akurat sesuai ketentuan yang berlaku	SBPD-3.1	Jumlah pengadaan dan penetapan pemenang yang selesai diproses evaluasinya	- Melakukan koordinasi dengan fungsi internal maupun eksternal BPMIGAS untuk mempercepat proses evaluasi	
			SBPD-3.2	Jumlah rekomendasi persetujuan penghapusan dan pelepasan aset		
			SBPD-3.3	% Kesesuaian penggunaan tenaga kerja dengan usulan work program and budget		
	SBPD-4	Optimalisasi pemanfaatan kemampuan nasional mencakup pemberdayaan SDM, barang dan jasa	SBPD-4.1	Jumlah vendor nasional yang berhasil memenangkan tender	- Melakukan pembinaan SDM nasional dan industri nasional bekerjasama dengan instansi terkait - Mengendalikan POD, WP&B serta rencana pengadaan barang dan jasa, agar lebih banyak dimanfaatkan oleh sumber daya nasional - Mengidentifikasi kemampuan penyedia barang dan jasa nasional serta mendorong mereka untuk lebih kompetitif - Pengawasan pengembangan pekerja nasional KKKS secara intensif	
			SBPD-4.1	peningkatan nilai komponen dalam negeri		
			SBPD-4.2	Jumlah internasionalisasi pekerja KKKS		
	SBPD-5	Peningkatan Citra BPMIGAS untuk Mendukung Kegiatan Industri Hulu Migas Nasional	SBPD-5.1	Indeks survei mengenai citra BPMIGAS	- Program promosi citra BPMIGAS	
	KEUANGAN	FBPD-1	Pengelolaan anggaran BPMIGAS secara optimal sesuai fungsinya	FBPD-1.1	% deviasi terhadap anggaran BPMIGAS	- Pengajuan usulan anggaran ke Departemen Keuangan pada Quarter 3 - Melakukan perhitungan usulan anggaran secara akurat - Pelaksanaan realisasi project paling lambat pada Quarter 2
				FBPD-2.1	Penurunan nilai barang inventory KKKS	
		FBPD-2	Penurunan biaya operasional KKKS melalui efisiensi biaya SDM dan PMA KKKS	FBPD-2.2	Penurunan Biaya TKA	- Mengendalikan penggunaan sumber daya manusia KKKS secara terstruktur dan terpolo agar biaya TKA maksimal 26% dari total biaya personel dengan tetap memperhatikan kaidah cost benefit
PROSES BISNIS INTERNAL	IBPD-1	Optimalisasi Sistem dan Pengelolaan Organisasi serta Sumber Daya Manusia BPMIGAS	IBPD-1.1	% kelengkapan sistem dan manajemen organisasi yang sesuai dengan dinamika industri hulu migas	- Membuat pedoman dan tata kerja yang terstruktur dan terpadu untuk setiap elemen manajemen SDM sesuai perkembangan dinamika industri hulu migas sehingga bisa menjadi acuan bagi unit-unit di dalam BPMIGAS - Membuat perencanaan kegiatan pengembangan pekerja mengacu dinamika industri hulu migas	
			IBPD-1.2	% Program pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia dan organisasi yang dijalankan		
			IBPD-1.3	Waktu pengisian posisi kosong		
	IBPD-2	Optimalisasi pengelolaan jasa umum dan keuangan internal	IBPD-2.1	% kesesuaian pengeluaran internal dengan rencana yang sudah ditentukan	- Melakukan koordinasi dengan fungsi terkait sehubungan dengan rencana kerja yang akan dilakukan pada tahun kedepan	
			IBPD-2.2	% Kesesuaian implementasi pengelolaan kantor dengan rencana yang sudah ditentukan (terhadap layanan jasa, sarana kerja, fasilitas kerja dan fasilitas lainnya)		
			IBPD-2.1	Ketepatan waktu pembayaran terkait kewajiban BPMIGAS		
	IBPD-3	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan TKA/TKN KKKS	IBPD-3.1	% Kesesuaian penggunaan TKA dan TKN KKKS dengan kebijakan yang berlaku	- Pembaharuan secara berkelanjutan terhadap pedoman-pedoman pengawasan penggunaan tenaga kerja KKKS sesuai dengan kondisi terkini	
	IBPD-4	Meningkatkan Pengawasan dan Pengendalian Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS	IBPD-4.1	Tingkat kepatuhan KKKS terhadap pedoman pengadaan barang dan jasa yang berlaku	- Pembaharuan secara berkelanjutan terhadap pedoman-pedoman pengawasan pengadaan dan manajemen aset sesuai dengan kondisi terkini	
	IBPD-5	Meningkatkan Pelaksanaan Corporate Social Responsibility dan Pengawasan Keamanan Industri Migas	IBPD-5.1	Jumlah pelaksanaan program corporate social responsibility	- Bekerjasama dengan KKKS dan instansi pemerintah lainnya membuat program-program inovatif untuk membantu masyarakat	
			IBPD-5.2	Waktu penyelesaian gangguan operasi		
SDM DAN KAPASITAS ORGANISASI	EBPD-1	Memastikan Kapabilitas Organisasi Bidang Umum Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD-1.1	% Jumlah pekerja yang memenuhi kompetensi	- Melaksanakan program sertifikasi bagi pekerja di bidang umum - Melakukan job enrichment / job assignment	
			EBPD-1.2	% Pencapaian target individu		
	EBPD-2	Menerapkan tata nilai unggulan sebagai budaya organisasi	EBPD-2.1	% Peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja	- Penerapan budaya menjadi salah satu faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja	

Sumber : Dokumen BPMIGAS

HR SCORECARD (SCORECARD DIVISI SDM)

SASARAN STRATEGIS		KPI		TARGET 2010	INISIATIF	
STAKEHOLDERS	SBPD1-1	Sistem dan manajemen organisasi BPMIGAS yang andal dalam mendukung optimalisasi performa kerja	SBPD1-1.1	Tidak ada tumpang tindih dan konflik kewenangan antar fungsi		- Melakukan survei terhadap aplikasi perangkat organisasi
	SBPD1-2	Pemenuhan formasi dan kompetensi pekerja BPMIGAS	SBPD1-2.1	% Jumlah pekerja sesuai kompetensi jabatan		- Pelaksanan program pengembangan pekerja sesuai IDP dan program pengembangan mandatori
			SBPD1-2.2	% formasi pekerja terisi		- Percepatan pengisian organisasi
	SBPD1-3	Kepuasan Pekerja	SBPD1-3.1	% pekerja puas meningkat (berdasarkan survei)		- Perbaikan terhadap isu survei sebelumnya
	SBPD1-4	Evaluasi Usulan Ketenagakerjaan KKKS Dilakukan dengan Cepat dan Akurat	SBPD1-4.1	waktu evaluasi usulan ketenagakerjaan KKKS		- Kelengkapan dokumen oleh KKKS
			SBPD1-4.2	% Kesesuaian penggunaan tenaga kerja dengan usulan work program and budget		- Evaluasi usulan ketenagakerjaan dan biayanya dilakukan secara akurat sesuai pedoman yang berlaku
	SBPD1-5	Peningkatan kompetensi SDM nasional KKKS	SBPD1-5.1	% Jumlah pekerja KKKS internasionalisasi		- Pelaksanaan Career Development Monitoring secara intensif - Membuat pedoman transfer knowledge TKA
			SBPD1-5.2	% Jumlah swapping pekerja KKKS		
			SBPD1-5.3	% Jumlah pekerja KKKS nasional yang mengikuti pelatihan sesuai kompetensinya		
	KEUANGAN	FBPD1-1	Pengelolaan Anggaran Divisi SDM Secara Optimal Sesuai Fungsinya	FBPD1-1.1	% deviasi terhadap anggaran Divisi SDM	
FBPD1-2		Pengendalian Biaya Personel KKKS secara efisien	FBPD1-2.1	% Realisasi biaya TKA terhadap total personnel cost		- Mengendalikan penggunaan biaya TKA maksimal 26% dari total biaya personel dengan tetap memperhatikan kaidah cost benefit
PROSES BISNIS INTERNAL	IBPD1-1	Mempercepat Pengisian Formasi Organisasi	IBPD1-1.1	Lead time proses rekrutmen		- Perbaikan proses rekrutmen dan mengusulkan fungsi untuk memberikan calon-calon yang potensial
			IBPD1-1.2	Waktu yang diperlukan untuk mengisi posisi lowong		
	IBPD1-2	Memastikan Kelengkapan Perangkat Organisasi	IBPD1-2.1	% Jabatan yang telah memiliki persyaratan jabatan		- Pembuatan pedoman perangkat organisasi dari unit terbesar hingga unit terkecil mengacu perkembangan organisasi dan industri hulu migas
			IBPD1-2.2	% Jabatan yang telah memiliki job description		
			IBPD1-2.3	Pedoman dan Sistem Kewenangan Manajemen menjadi acuan tiap fungsi		
	IBPD1-3	Membangun sistem informasi manajemen sumber daya manusia yang handal	IBPD1-3.1	Akurasi data personalia dalam E-HR		- Membangun sistem informasi data pekerja SDM BPMIGAS yang berbasis web (E-HR) dan bersifat self service - Penyempurnaan sistem informasi data pekerja KKKS (SIDP) yang terintegrasi dengan KKKS - Mendorong pekerja BPMIGAS dan KKKS secara rutin melakukan update pada sistem
			IBPD1-3.2	Seluruh pekerja BPMIGAS dapat mengakses E-HR tanpa kendala		
			IBPD1-3.3	Akurasi data SIDP		
			IBPD1-3.4	Laporan rutin, dihasilkan melalui E-HR dan SIDP		
	IBPD1-4	Meningkatkan kesejahteraan Pekerja	IBPD1-4.1	% Penyesuaian remunerasi pekerja sesuai industri migas		- Antisipasi dalam pengusulan anggaran benefit/fasilitas tahun berikutnya
			IBPD1-4.2	Benefit/fasilitas yang diberikan sesuai tuntutan dan kebutuhan berdasarkan kondisi berjalan		
	IBPD1-5	Menyempurnakan Manajemen Talenta dan Kinerja	IBPD1-5.1	% pekerja yang direkrut sesuai kompetensi		- Menyediakan pedoman manajemen talenta dan kinerja agar menjadi acuan tiap pekerja - Membuat Tim Manajemen Talenta dan Kinerja yang terdiri dari fungsi SDM dan fungsi lainnya di BPMIGAS
			IBPD1-5.2	% posisi yang sudah memiliki jalur karir		
			IBPD1-5.3	% pekerja telah memiliki individual development plan		
			IBPD1-5.4	% pekerja telah dipetakan dalam kategorisasi potensial pekerja		
			IBPD1-5.5	% Penetapan sasaran organisasi hingga tingkat individu		
			IBPD1-5.6	% unit yang melakukan penilaian kinerja sesuai pedoman		
			IBPD1-5.7	% program pengembangan pekerja dijalankan berdasarkan rencana		
IBPD1-6	Optimalisasi Pengawasan dan Pengendalian Penggunaan Tenaga Kerja KKKS	IBPD1-6.1	Rasio TKA dan TKI KKKS		- Pengurangan jumlah TKA secara efektif dan efisien	
		IBPD1-6.2	% CDM monitoring terealisasi sesuai rencana		- Penjadwalan pelaksanaan CDM di tiap KKKS	
		IBPD1-6.3	PTK dijadikan acuan oleh BPMIGAS dan KKKS		- Penyempurnaan PTK Pengendalian Tenaga Kerja KKKS sesuai dinamika industri hulu migas	
SDM DAN KAPASITAS ORGANISASI	EBPD1-1	Memastikan Kapabilitas Divisi SDM Sesuai Dinamika Industri Hulu Migas	EBPD1-1.1	% pekerja yang memenuhi kompetensi		- Melakukan sharing knowledge, certification training, job enrichment pada pekerja
			EBPD1-1.2	% pekerja dengan level kinerja istimewa		- Penjadwalan pelaksanaan coaching dan counseling
	EBPD1-2	Menerapkan Tata Nilai Unggulan sebagai Budaya Divisi SDM	EBPD1-2.1	% peningkatan nilai kinerja berdasarkan penerapan budaya pada perilaku kerja		- Penerapan dan sosialisasi tata nilai pada perilaku kerja sehari-hari

PANDUAN PERTANYAAN BAGI
INTERNAL STAKEHOLDERS DIVISI PMA BPMIGAS

1. Apakah visi misi Divisi PMA ?
2. Apa yang menjadi aktivitas utama Divisi PMA BPMIGAS?
3. Apakah kontribusi Divisi PMA bagi pencapaian BPMIGAS ?
4. Apakah indikator keberhasilan/kinerja bagi Divisi PMA BPMIGAS?
5. Apakah telah ada strategi yang dibuat untuk menunjang keberhasilan atau kinerja tsb ? Apa saja strateginya ?
6. Untuk menjalankan aktivitasnya Divisi PMA BPMIGAS bekerja sama dengan siapa saja ?
7. Siapa pengguna layanan/hasil kerja/output Divisi PMA BPMIGAS?
8. Apakah kelebihan yang dimiliki oleh layanan/hasil kerja/output yang diberikan oleh Divisi PMA BPMIGAS?
9. Proses/budaya kerja apa yang menunjang/menjadi kekuatan bagi aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?
10. Kendala apa yang dihadapi / menghambat dalam menjalani aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?
11. Upaya apa yang dilakukan untuk menghadapi kendala itu ?
12. Keluhan apa yang paling sering disampaikan terkait dengan layanan/hasil kerja/output Divisi PMA BPMIGAS?
13. Apa harapan yang diungkapkan oleh pengguna utama output Divisi PMA BPMIGAS saat ini?
14. Keluhan apa yang paling sering disampaikan oleh staf di Divisi PMA BPMIGAS terkait dengan pelaksanaan tugas-tugasnya?
15. Proses/budaya kerja apa yang dapat meningkatkan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang? (PB-O/S)
16. Sumber daya/keahlian apa yang telah dimiliki dan menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?
17. Sumber daya/keahlian apa yang belum dimiliki namun sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?
18. Apakah target-target finansial dari aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?
19. Bagaimanakah keadaan pencapaian target finansial tersebut selama ini?
20. Tantangan apa yang dihadapi oleh Divisi PMA BPMIGAS dalam melaksanakan layanan/aktivitasnya di masa yang akan datang? (T)
21. Hal-hal apa yang menurut Anda perlu disiapkan/diantisipasi dalam menghadapi tantangan tersebut?
22. Hal apa yang potensial untuk dikembangkan dalam layanan/hasil kerja/output Divisi PMA BPMIGAS?
23. Apa harapan Anda bagi Divisi PMA BPMIGAS?
24. Apa saran dan masukan Anda dalam rangka mencapai harapan tersebut?

PANDUAN PERTANYAAN BAGI
EKSTERNAL STAKEHOLDERS DIVISI PMA BPMIGAS

1. Bagaimana bentuk kepentingan / kerjasama Anda dengan BPMIGAS ?
2. Proses/budaya kerja apa yang menunjang/menjadi kekuatan bagi aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?
3. Proses/budaya kerja apa yang menghambat layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?
4. Proses/budaya kerja apa yang dapat meningkatkan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?
5. Sumber daya/keahlian apa yang perlu dimiliki Divisi PMA BPMIGAS untuk menunjang aktivitasnya saat ini?
6. Sumber daya/keahlian apa yang belum dimiliki namun sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?
7. Apakah indikator keberhasilan BPMIGAS terhadap kerjasama / kepentingan anda ?
8. Apa harapan Anda bagi Divisi PMA BPMIGAS?
9. Apa saran dan masukan Anda dalam rangka mencapai harapan tersebut?

UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA KEPALA DIVISI PMA (Z)**Apakah Divisi PMA mempunyai visi dan misi turunan dari visi dan misi BPMIGAS?**

- Secara itu.. ga ada, secara tertulis. Tapi sebetulnya sudah ada implisit 2 hal pada Divisi PMA, tupoksinyakan sama seperti tupoksinya BPMIGAS secara umum.
- 5 Bagaimana mereka bisa membuat pengadaan di K3S itu menjadi efisien dan efektif itu satu, itukan tupoksinya BPMIGAS secara umum jadi secara khusus di PMA ya proses pengadaan dan manajemen aset itu efisien dan efektif itu satu. Yang kedua juga diturunkan dari topoksinya BPMIGAS yang umum yaitu local content, mendorong industri dalam negeri. Mendorong kekuatan dalam
- 10 negeri. Itu dari misinya BPMIGAS dua hal itu. Dari visinya BPMIGAS, jadi ini belum tertulis tapi sebetulnya secara otomatis, dari konsekuensi logis bahwa mereka adalah bagian dari BPMIGAS yaitu menjadi lokomotif / sebagai penggerak aktifitas ekonomi di Indonesia. Sebetulnya itu masih ada hubungannya dengan local content, cuma local contentnya yang di perluas. Kalau local content
- 15 yang biasa dimengerti itu adalah bagaimana kalau ada kegiatan industry hulu industry- industri dalam negeri terbantu gitu ya. Itu kalau local contentnya dalam artian ..apa.. normal, nah kalau menjadi lokomotif penggerak ekonomi Indonesia, misalnya begini yang akan dilakukan proyek masela, itukan floating LNG, floating LNG yang mau dibuat itu belum pernah dibuat di dunia, itu teknologinya
- 20 teknologi terkini dengan produksi yang di atas 4 juta ton metrics pertahun, LNG plant sebesar itu kapasitas seperti itu sama seperti LNG-LNG plant yang ada di bontang atau di tangguh, tapi ini sekarang diatas laut, jadi dinamis, tiangnya itu tiang ..apa.. yang tingginya itu dia bergerak gerak tidak seperti di tanah yang diam gitu ya. Yang sekarang yang sedang dibuat oleh shell di Belanda itu cuma
- 25 1,7 ton metrics pertahun. Nah yang mau dibuat di masela itu 4 juta ton pertahun, jadi 2x lipat lebih dari ini. Jadi... tau aja ininya ..apa.. komplikasi dari teknologinya gitu ya berada di laut harus pake jangkar supaya dia ga jalan gitu, tapi dia goyang- goyang gitu ya karena angin bisa kena topan atau kena apa gitu. Walaupun besarnya itu lebih besar dari kapal induk, karena dia sampai 8x
- 30 lapangan bola besarnya gitu, ini komplikasi teknologinya gitu. Jadi itu pasti harus di buat di luar Indonesia iya kan, hanya beberapa galangan kapal di dunia yang bisa buat itu, Salah satunya di Jepang dan kemungkinan besar pasti akan dibuat oleh Jepang karena ininya inpex itu kan Jepang. Nah yang akan dilakukan oleh Indonesia rencananya itu oke berapa sih harganya 4 milyar dollar untuk bangun
- 35 galangan kapal itu, oke, nah sebagai trade offnya... eh kamu galangan kapal, proyek-proyek mu seharga 2 milyar untuk bangun kapal-kapal yang kecil gitu ya itu harus kamu kasih di Indonesia. Jadi kalau kamu dapat (apa) order gitu, kamu kirim ke Indonesia suruh Indonesia yang ngerjain galangan kapal PT PAL gitu, kaya gitu ininya... jadi kan itu lebih luas dari hanya sekedar local content yang
- 40 biasa, local content yang biasa itu oke kamu bikin galagan kapal, oke, tapi nanti material ininya pake materila dari Indonesia loh yang kaya gitu-gitu. Ini agak sedikit berbeda itu, oke ga bisa pake, Indonesia belum sanggup mensupply apa-apa ya trade offnya kasih project kita. Kalau kamu ada bikin kapal yang ukuran

55 rada-rada kecil kita yang ngerjain gitu, di subkontrakkan ke kita gitu kaya gitu
ininya. Nah itu terjemahan dari (apa) menjadi lokomotif penggerak ekonomi
Indonesia. Kalau satu kapal kecil itu harganya katakanlah 10 juta dollar... atau
kurang, anggap lah 10 juta dollar, itu berarti kalau 2 milyar dollar itu kita dapat
200 kapal iya kan. Sementara PT PAL saja dalam setahun membangun paling 5
60 kapal. Jadi kalau itu di kasih ke PT PAL itu jaminan pekerjaan selama 40 tahun
gitu loh. Contohnya untuk dapat gambaran. Jadi kalau itu nanti hanya 5 atau 4
galangan berarti isi setiap galangan itu dapat 10 tahun jaminan pekerjaan... gitu,
seharga 2 milyar itu, mmm.. apa lagi... nah jadi isi misinya PMA sebetulnya itu di
turunkan dari situ.

65 **Kalau tadi membicarakan efisiensi dan efektif mengadakan dan mengelola
aset tadi, jadi indikator keberhasilan nya itu dilihat dari apa?**

Efisien dan efektif bahwa harganya murah, sehingga harus di tender, supaya ada
persaingan dan itu akan membuat harga murahan. Efektif bahwa misalnya
perlu nya kapasitas contohnya ini Mobile Cepu Limited itu mendesain suatu plant
yang dengan kapasitas 180.000 barell. Padahal kalau dilihat 180.000 barell itu
70 peaknya 165.000 biasanya harus lebih besar dari 165.000 itu hanya terjadi dalam
2 tahun. Pertanyaannya apakah desain 180.000 barell itu efektif ? dari umurnya
yang sekitar 10 tahun, 15 tahun, ngerti maksudnya ? (sambil berdiri dan
kemudian menggambar grafik di papan tulis) sementara kalau dilihat dari grafik
produksinya kan begini.. (sambil berdiri) naik... terus turun... nah ini 165.000
75 barell BOPD. Ini hanya 2 tahun, padahal ini rentangnya 15 tahun, apa efektif
membuat plant yang hanya untuk 2 tahun, ngerti maksudnya? kenapa ga di bikin
120.000 sehingga dia nanti bisa lebih lama. Apakah itu tepat sasaran! Contohnya.
Misalnya pengadaan itu ada 2 opsi, minyaknya itu di taro di FPSO floting ya
tanker itu, FPSO yang ada di pasaran itu tidak cukup dengan minyaknya jadi
80 harus dipasang 2. Atau pasang 1 yang sangat besar, tapi berlebihan dia jadinya
gitu loh kebayang ininya? nah mungkin lebih murah yang lebih besar ini, tapi
apakah dia efektif? belum tentu karena kalau misalnya dia tidak pernah terpakai
sebesar kapasitasnya, misalnya gitu ya, itu bisa cepet rusak. Jadi ada banyak
contoh-contoh proses pemilihan untuk menentukan apakah itu efektif atau tidak.
85 Misalnya HESS mau bikin plant untuk peng inian gas, pengolahan gas di
Surabaya. Berapa sih nilainya? padahal kita tau di Kangean Energy itu di pulo
kangean itu... tadinya dibikin 2 train sudah di bikin 2 train dengan kapasitas 600
MMCR masing-masing 300, tapi ternyata sampai saat ini tidak pernah lewat dari
seratus. Jadi dulu itu salah hitung. Nah apakah ga lebih murah 1 train di Relocate
90 ke Surabaya untuk HESS gitu, misalnya kaya gitu.

Bagaimana bentuk analisa dan evaluasinya?

Ya itu ada analisisnya, teknisnya segala macam begitu, tapi maksud saya banyak
ininya apa banyak ceritanya sebetulnya.

Dari sisi partnernya, siapa saja yang berkepentingan dengan Divisi ini?

95 Ya pertama ya K3S, yang kedua supplier, vendor. Yang ketiga ya stakeholder yang lain yang umum, Pemerintah, NGO karena proses pengadaannya juga terlibat misalnya environment... tapi lebih kuat dihandle oleh Divisi lain.

Environment itu langsung terlibat dengan Divisi PMA?

110 Proses pengadaannya kan bisa terlibat sama Divisi PMA. Jadi Divisi PMA itu jadi kayak process ownernya dia yang akan tanya ke content owner, misalnya dinas K3L, ini dari sisi environment ini sudah terjamin blum.

Berkordinasi dengan tim BPMIGAS dalam konteks pengadaan?

Iya.

115 **Untuk menjalankan aktivitasnya ada kendala apa yang biasa dihadapi oleh Divisi PMA?**

120 Yang jelas sumber daya manusia, problem begini, PMA itu karena duitnya banyak, kaya saya itu waktu itu saya hitung setahun itu yang lewat saya, yang harus saya tanda tangani atau harus saya paraf atau approval itu sekitar 7-8 milyar dollar. Kita berbicara tentang 70 triliun rupiah. Kan jarang ada proyek-proyek senilai itu setahun. Jadi magnitudenya besar sekali, dan oleh karena itu, kecenderungan untuk gampang di... katakanlah "sogok" dan segala macam itu tinggi sekali. Akibatnya dulu BPMIGAS mengambil keputusan bahwa orang PMA itu ga boleh lama, di rotate terus. Akibatnya dari sisi organizational capability, kompetensinya problem

125 **Karena harus ganti orang baru lagi dan belajar lagi?**

Betul, sementara yang di awasi di kendalikan itu, K3S itu, orang yang disitu 20 tahun, 25 tahun, Itu salah satu masalah organizational capability, dari sisi kapasitas orangnya juga mungkin sekarang masih kurang karena sistemnya belum berjalan secara penuh.

130 **Sistem apa maksudnya?**

Jadi masih manual. MCL itu 53 box dokumen tendernya

1x tender?

135 Ya ada 4 macam, tender untuk tender skill, tender untuk peralatan elektrikal mekanikal, ya tender-tender kaya gitu gitu lah. 4 macam dan itu ada 53 box, jadi

kira-kira sekamar ini dokumen tendernya, ya segini kalau di tumpuk....yang box ukuran seginilah ukuran normal gitu...53 biji 1 box itu ada berupa map sekitar 10 atau 12. Jadi 500an folder gitu, siapa yang mau baca itu. Akhirnya saya bikin jadi proyek, semua Divisi PMA selama 2 hari jumat sabtu dibagi dalam kelompok, ngerjain full hanya focus untuk MCL, jadi tinggalin kerjaan yang lain. Karena
140 kalau dikerjakan sesuai regionalnya, orang yang tangani itu hanya 1 staff, kapan dia selesainya? jadi di handle oleh seluruh Divisi PMA. Jadi dari sisi capacity nya, number of peoplenya atau employee ya juga kurang.

Kendala dari eksternalnya?

Ya peraturan perundangannya yang sering tidak kondusif. Jadi misalnya
145 contohnya yang di alami adalah jaman krisis ekonomi global. Departemen perdagangan demi mendukung pabrik-pabrik di Indonesia ngeluarin aturan bahwa dimana tidak boleh mengimpor alat-alat elektronik bekas. Ini maksudnya mendukung industri di Indonesia tapi problem nya karena bikinnya sangat umum, kita itukan rig itukan di import dan isinya itukan barang elektronik bekas semua.
150 Jadi di tahan sama beacukai ga boleh beroperasi, begitu masuk ke Balikpapan di tahan sama beacukai Balikpapan, masuk ke Batam di tahan sama beacukai Batam, ya trus gimana kita mau operasi kalo rig itu... kebayang ininya (apa) uniknya industri ini gitu loh, karena nanti rignya itu akan di reexport lagi kan.

Upaya yang sudah di lakukan untuk mengatasi kendala ini?

Ya mengadakan hubungan, kaya saya waktu itu langsung datang ke Departemen
155 Perdagangan on behalf of BPMIGAS, pengendalian industri hulu, saya tanya....kita certain...akhirnya dapet exception..., tapi itukan hanya salah satu contoh. Di setiap bidang itu ada aturan-aturannya sendiri dan itu belum tentu sama. Di Departemen Perindustriannya juga mereka keluarin aturan, Departemen
160 Keuangan juga ngeluarin aturan, aturan-aturan yang mengganggu operasi kita gitu. Contohnya di Departemen Keuangan kan lucu kan... karena aturannya bilang sesudah barang yang di beli semua barang, tubing, casing, OCTG itu yang dibeli datang ke Indonesia begitu masuk perairan Indonesia itu sudah menjadi milik pemerintah Indonesia. Nanti bisa di cost recovery gitu. Kalo yang sudah
165 operasi ga jadi masalah, tapi yang masih eksplorasi itu kan masih belum di cost recovery, kalau dia ga dapat itukan costnya dia, jadi dia beli dengan duitnya sendiri, belum di cost recovery, udah jadi masuk di perairan langsung jadi milik pemerintah Indonesia, sehingga menjadi barang milik Negara. Departemen Keuangan mengklaim bahwa itu barangnya dia, karena dia sebagai kuasa untuk
170 mengelola barang milik Negara. Terus dia bilang nah karena ini barang saya, kalau you mau you pake harus bayar sewa. Jadi ini duit-duitnya mereka, belum di cost recovery, terus mereka harus bayar sewa untuk make itu pula, nah kan, ngerti maksudnya? Kelucuan-kelucuannya...

Dan itu baru bisa di selesaikan satu-satu?

175

Iya karena ketika dibikin mereka rata-rata orang-orang itu tidak berfikir industri hulu migas, makanya ada usulan-usulan untuk lack specialist. Jadi yang industri hulu migas itu di kecualikan. Itu sebenarnya UU 1170 itu, salah satu kelebihanannya adalah itu, UU itu membuat industri hulu migas itu menjadi di lack specialist jadi kesulitan-kesulitan yang sekarang terjadi dulu tidak pernah terjadi kalau ada aturan-aturan yang umum seperti itu maka untuk migas di kecualikan.

Kalau sekarang belum ada?

Belum ada, sekarang dengan UU 21 migas itu ga ada lagi lack specialist.

Kalau dari sisi kekuatannya Divisi PMA?

Ya itu bisa menggerakkan ekonomi Indonesia, bisa jadi lokomotif karena peran dia sebagai... tupoksi dia sebagai pengawas dan pengendali. Bisa jadi kekuatan yang besar untuk bangsa ini.

Menurut Bapak proses atau budaya kerja apa yang bisa meningkatkan layanan dan aktifitas Divisi PMA?

Ya sebetulnya prudent itu. Jadi misalnya ethics karena sedemikian besar duit yang beredar, orang harus etical gitu, kalau ga kacau, iyakan, misalnya gitu. Nation focus supaya membangun kekuatan dalam negeri, trustworthy karena kita punya partner, kita mengelola uang yang sedemikian besarnya, maka kita harus bisa di percaya. Kalau tidak kita tidak akan bisa kerja secara efektif, jadi itu turunannya ya prudent itu.

195 Bagaimana finansial mempengaruhi kinerja dari Divisi PMA?

Kalau dari segi operasinya itu karena masuk ke cost & recovery nya itu sebenarnya ga ada masalah sama PMA. Banyak kegiatannya yang bisa di biayai oleh cost & recovery nya itu.

Kalau target ke sisi finansialnya?

200 Misalnya bikin pengadaan bersama, contohnya rig, nilainya itu 5 juta dollar. Nah kalau misalnya BP pake, MOB/DEMOB 5 juta dollar, dia keluar lagi trus kemudian dia di pakai oleh HESS MOB di MOB 5 juta dollar lagi kemudian berikutnya dia dipaksa yang lain lagi, kalau 1 tahun dia 4 kali MOB/DEMOB, dia dapat 20 juta dollar sendiri untuk hanya untuk MOB/DEMOB saja, nah kalau BP, 205 HESS bisa janjian bikin jadwalnya, nyambung, kontraknya sekaligus, maka kita bisa menghemat 3x MOB/DEMOB 15 juta dollar. Contohnya, jadi ada target finansialnya, pengadaan bersama, contohnya yang terakhir ini garuda. MOU sama garuda. Kan dapat potongan 15% sampai ke pegawai ke keluarga pekerja. Nah apa yang terjadi, dulu yang dapat 15% itu cuma Caltex, PSC lainnya nggak. 210 Begitu BPMIGAS yang maju, maka semuanya dapet potongan 15% dan itu

berguna untuk... even yang masih eksplorasi, nah itu usahanya itu oleh pengadaan oleh PMA, jadi pengadaan bersama jadi bisa lebih murah.



UNIVERSITAS INDONESIA

Tantangan dalam melaksanakan aktivitas Divisi PMA?

215 Ya tantangannya itu bagaimana bikin jadi Indonesia incorporation, bahwa mau bekerjasama, bersinergi karena mereka itukan independent entity. BP, Chevron, Total, Exxon, gimana mereka mau bekerjasama di Indonesia. Misalnya untuk pengadaan bersama segala macam, kita bisa dapat potongan yang besar karena, 7 miliar dollar dapat discount 10% itu sudah 700 juta dollar 1 tahun, 7 triliun yang bisa di hemat dalam satu tahun, karena discount. Itu bisa jadi BLT untuk 220 Indonesia selama 1 tahun.

Apa yang perlu disiapkan untuk tantangan itu?

Ya bagaimana mau merubah paradigma ya, bagaimana bisa meyakinkan bahwa ini ada business case, ada yang bisa di hemat dan menguntungkan untuk semua pihak yang terlibat. Belum lagi ya banyak di pengaruhi integritynya, kan lebih 225 enak individualkan bisa lebih gampang, kalau sudah rame-rame makin transparan.

Itu merubah paradigma secara organisasi atau perorangan?

Ya secara organisasi, organisasi di K3S, nah gimana PMA mengelola itu, kalo kaya SDM kan sudah lama ada kelompok 1 kelompok 2 dan sebagainya. Jadi sudah sinergi sejak dulu mana yang bisa di ini gitu.

230 Untuk pengadaan belum?

Pengadaan belum.

Harapan kedepan untuk Divisi PMA?

Ya bisa menuntaskan visi misinya, kan yang saya ceritai itu baru usaha-usaha, awal, gitu loh. Jadi masih banyak PRnya. Sebetulnya misalnya kayak Ibu Luky 235 tuh. Dia punya ide bagaimana mengoptimasi yang ada di Jawa Timur, FPSO segala macam. Disitu soalnya ada banyak sekali, ada HESS, ada SANTOS, hess, Anadarko, kecil-kecil gitu loh, nah mereka kan bikin sendiri-sendiri. Gimana mensinergikan kecil-kecil ini, jadi mereka gak punya masing-masing FPSO, kenapa nggak FPSOnya jadi satu, misalnya. Karena dengan volumenya yang 240 kecil, rata-rata FPSO yang mereka punya tuh kapasitasnya lebih. Nah.. kenapa nggak jadi satu aja gitu.. itu harganya FPSO itu ratusan juta dollar loh... maksudnya sewanya segala macam.. kalo beberapa FPSO itukan milyaran dollar, misalnya... itu yang dilakukan oleh ini... seperti bikin trainnya di Hess di Surabaya, kenapa nggak ngambil di kangean Energy yang sudah ada nggak 245 kepake. Misalnya dan seterusnya. Masih banyak gitu loh.. nah.. material... semua itu punya warehouse, Chevron punya warehouse di Batam, BP punya warehouse di Batam, Total punya warehouse di Batam, apa nggak bisa punya satu warehouse aja. Nah..kenapa mikir warehouse? warehouse itu kan barang yang mesti di stock,

250

jadi artinya kan duit yang mati. Dia beli misalnya satu juta dollar, trus dia simpen, mungkin setahun dua tahun, belum tentu kepace. Berarti ada duit satu juta dollar mati disitu. Bahkan kalau akhirnya nggak kepace, akhirnya jadi barang rongsokan, dijual harga murah, nah berapa banyak write off materialnya? berapa nilainya kalau di ini yang baru.. kalau Chevron mewrite off materialnya sedikit, Total sedikit, BP sedikit, jumlahnya jadi banyak. Misanlnya gitu ya... jadi masih
255 banyak hal yang mesti dibuat. Kenapa problemnya ? ooh ternyata system coding material total sama Chevron nggak sama. yang satu bahasa Perancis yang satu bahasa Inggris, ada CNOOC bahasa Cina pula gitu kan.. nggak sama.. pinsil yang sama yang ini nomornya apa yang ini apa.. dan kita bicara sampai jutaan item. Kalau jutaan item tu namanya nggak sama kan ...susah meng..ininya... tapi kalau
260 kita bisa bikin ada kamus... otomatisnya...ooo kalo di Amerika itu namanya bird.. di Total itu namanya burung, di Cina itu namanya apa gitu, tapi bisa oo.. ini sama, same material gitu kan.. kalau bisa buat, dan itu sekarang sedang dibuat, yang seperti itu maka bisa... sekalipun warehousenya nggak bisa sama, tapi kalau saya kehabisan material A, saya bisa masuk, cek, oo ternyata CNOOC punya
265 material a, kenapa nggak saya minjem dulu dari CNOOC. Dan itu sampe sekarang nggak terjadi. Dan nilai barang yang di...mati ituu, sekitar 500 juta dollar. 5 trilyun barang yang mati itu. Nah kalau bisa disinergikan, itu mungkin kita bisa turunin katakanlah 200 300 juta dollar. Jadi setiap tahun ada 200 300 juta dollar yang harusnya duit mati, jadi bukan duit mati. Dan seterusnya...

270 **Saran dan masukan untuk Divisi PMA untuk menuntaskan visi dan misinya?**

Ya... menindak lanjuti ide-ide, gimana caranya supaya bisa terjadi sinergi, Indonesia in corporation istilahnya itu, mensinergikan semua K3S, ya untuk itu banyak persiapannya, organisasi.. organizational capability nya.. capabilitynya gimana, sistemnya gimana, dan itu memang bukan kerjaan setahun atau dua
275 tahun. Cuman kita harus tahu kita mau kesana dan kita progressing untuk kesana, yang bahayakan orangnya berubah ubah.

Baik Pak.. Terima kasih atas waktunya..

UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA KEPALA SUB DINAS PENGADAAN WILAYAH I (SD)

Bisa dijelaskan dulu aktifitas utama Dinas Pengadaan Wilayah I

Jadi wilayah I ini mengambil usulan perencanaan bagi KKKS, jadi wilayah I yaitu hampir seluruh wilayah Sumatera Natuna, kecuali Exxon yang di arah itu (nggak jelas) pengadaannya sudah tidak ada, sedangkan sekarang lebih banyak orientasinya di cepu, nah cepu tuh diapit oleh 2, tadi kembali ke usulan bid plan, selain itu juga memproses usulan persetujuan calon pemenang pengadaan di KKKS, kemudian memproses masalah administrasi, memproses persetujuan perubahan lingkup kerja atau change order kemudian handle apabila ada sanggahan dari dalam penyediaan barang dan jasa pada KKKS. Yang lain, ini job audit, kemungkinan awal tahun ini mau di revisi.

Apa itu Pak?

Audit kepatuhan untuk pengadaan barang dan jasa, dimana SOP nya baru saja dibuat.

Apa bedanya dengan PTK 007?

007 lebih kita melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap proses pengadaan barang dan jasa, kalau ini lebih ke pemeriksaan prosesnya, kalau disini kita ikut mengendalikan, ikut menyetujui, tapi kali ini pure itu sudah dilaksanakan tapi kita lakukan pemeriksaan pos audit, cuma nilainya kalau ini di atas 5 juta.

Jadi kita meng-cover seluruh nilai sebenarnya?

Cuma ini tidak melalui kita, jadi kita melakukan pemeriksaan ya konteksnya pengawasan lah terhadap proses pengadaan barang dan jasa yang otoritasnya tidak melalui BPMIGAS, jadi sampai 5 juta itu kan usulan baik bid plan maupun persetujuan formal tidak melalui kita, dihandle oleh house training oleh mereka, nah itulah yang kita periksa, prosesnya benar nggak, misalkan dia yang mestinya di lelang apakah benar di lelang, terus kalau penunjukan langsung justifikasinya valid apa nggak, kira-kira begitu.

Kapan auditnya?

Sudah kita alokasikan jadwal 2009.

Maksudnya apa setiap akhir tahun atau per kwarter?

Kita buat program pemeriksaan tahunan selama 2009 itu kita bikin 6 KKKS besar, kalau 2010 ini untuk seluruh PMA, 10 KKKS besar, dibagi 2 wilayah. Di KKKS I

dapat 3 KKKS besar, kalau dulu jumlahnya cuma 3 KKKS, sekarang 5 KKKS besar per dinas, tapi seluruh PMA 10 dalam 1 tahun. Kalau tahun kemaren hanya 6 seluruh PMA, dibagi 2, dinas dapat masing-masing 3 KKKS. Cuma di 2009 mungkin perlu saya ungkapkan kami melampaui target KPI, yang direncanakan 3, saya dapat 4 KKKS, yaitu StarEnergy, Chevron, PetroChina, CNNOG.

Ini kalau mengenai KPI... ini berarti apa indikator kerjanya?

Iya, auditnya sampai selesai

Jadi yang dimaksud dengan suatu audit itu berhasil itu yang seperti apa?

40 Jadi gini ya, kalau ukur audit berhasil dan tidaknya itu tidak bisa dibilang misalkan semakin banyak atau sedikit temuan dia, bagi auditornya mungkin orang melihat semakin banyak temuan dianggap berhasil dia, tapi dalam konteks pembinaan antara auditor dan auditi diperiksa itu juga tidak pas, semakin banyak temuan mungkin sepihak bagi auditor tapi dalam konteks kita pembinaan artinya
45 bagi auditi berarti dia nggak ada pembinaan, padahal yang namanya auditor itu tidak semata-mata cari kesalahan, tapi kita melakukan pembinaan jangan sampai kejadian itu berulang. Nah dalam konteks ini kita sebenarnya paradigma lama yang dulu seolah-olah auditor itu watch dog, mencari kesalahan itu sudah tidak berlaku lagi sehingga dalam konteks berhasil tidaknya kegiatan audit itu
50 harus dilihat dari 2 sisi, dari pihak auditor bisa secara objektif menemukan temuan yang valid bisa ditindaklanjuti bisa diterima oleh auditan, tapi bagi auditi dia juga bisa menindaklanjuti temuan yang disampaikan ke dia bisa memperbaiki kesalahan yang dia perbuat, bisa mengeliminasi kalau ada keputusan kerugian negara, dsb.

55 **Tadi pak kaitannya dengan proses bisnis dari *bid plan* sampai persetujuan calon pemenang, PLK sama sanggahan, apa yang menjadi kekuatannya BPMIGAS, proses bisnis apa di BPMIGAS yang paling kuat ?**

Yang paling kuat persetujuan pengadaan dan persetujuan usulan calon pemenang.

Disini kita punya power untuk bilang ini bisa jalan atau tidak ?

60 Iya, bisa dikatakan karena inilah yang menjadi kewenangan kita yang diamanahkan oleh manajemen melalui UU dimana proses pengadaan barang dan jasa di KKKS itu walaupun yang merasakan mereka tapi tidak serta merta kita lepas tapi kita lakukan pengawasan dan pengendalian.

Konteks pengawasan kita sudah bikin rambu-rambu yaitu PTK 007 yang sedang direvisi menjadi PTK 007 Revisi 1. Konteks pengendalian karena begitu bid plan masuk dokumen kita lihat, ketika ada misalkan pengadaan jasa catering atau bahan bakar atau fuels, disitu konteks pengendaliannya kita adalah memaksimalkan kemampuan nasional. Dan menjadi tugas utama BPMIGAS sesuai PP 42, misalkan di bid plan itu tercantum TKDN kurang dari 100%, kita

- 70 bisa menantang KKKS supaya dimaksimalkan menjadi 100%, kenapa? Nggak ada fuels itu import, nggak ada catering itu import, atau pengadaan jasa transportasi darat yang sebetulnya misalkan kendaraan transportasi darat toh bisa di assembling di Indonesia, nah itu kita bisa mengendalikan disitu, sehingga kalau ada yang mencantumkan 75%, seperti yang sudah lama kita lakukan, bisa kita
- 75 tantang untuk menjadi 100%, artinya apa? Apabila nanti kontrak itu di sign, kemudian di eksekusi kemudian KKKS membayar kepada vendor, kemudian dibebankan cost recovery, kalau vendornya itu TKDN nya 100% nasional berarti cost recovery itu balik ke Indonesia lagi. Itulah tantangannya, itu dalam bentuk konteks pengendalian.
- 80 Kalau dalam konteks pengawasan kita tetep buat rambu-rambu yang effort kita dalam hal pengawasan. Tanpa ini mereka akan ibarat masih ujan nggak ada jalan, masih meraba-meraba gitu tapi kalau ada ini oo saya harus gini saya harus gitu. Misalkan kalau nggak ada scope of work, budget belum form, kita juga nggak bisa menyetujui, jadi konteks PMA kalau begitu bid plan masuk, itu satu kita pastikan
- 85 scope of work sudah dibahas dengan fungsi teknis terkait. Kemudian procurement list sudah dibahas melalui mekanisme rapat WP&B bersama fungsi terkait, divisi PPA, dsb, deputi perencanaan. Nah 2 itu kalau udah memenuhi syarat, baru kita proses, setujuin rencana pengadaannya. Disamping kalau misalkan ada kekurangan dokumen kecil-kecil ya itu just in case lazim lah, way out nya ya kita
- 90 undang, ini dilengkapin misalkan kalau produksi kita menyatakan harus ada surat pernyataan menggunakan peng-umum BUMN, trus nggak challenge penggalian kita, karena kalau mereka menggunakan bank yang bukan bank BUMN tarolah bank swasta, artinya walaupun TKDN nya 100% tapi kembalinya ke negara konteksnya beda dengan bank BUMN, BUMN tau ya, ya bank Mandiri, BRI,
- 95 BNI.
Terus kontrak 100juta US, begitu dia nerima dari vendor masuk ke rekening KKKS mengendap 1 malam aja itu dampaknya terhadap perhitungan perekonomian nasional signifikan. Dampaknya terhadap nilai kurs tukar rupiah juga signifikan, kalau dollar kita di BI itu banyak sehingga dia tidak perlu melepas
- 100 dollar, nilai kurs rupiah kuat, begitu juga sebaliknya, jadi inilah dampaknya. Makanya challenge kita disitu.

Dalam proses mengawasi dan mengendalikan pengadaan ini, kendala apa yang sering bapak hadapi?

- 105 Kalau kita mengadakan rapat kita mengundang fungsi teknis terkait, kadang kendalanya ya fungsi teknis tersebut tidak bisa hadir, tidak lengkap misalkan pengadaan rig, kita mengundang fungsi teknis terkait itu bisa EPT, dari divisi operasi lapangan ada Dinas Operasi Pemboran, kalau EPT itu dinas keteknikan pemboran dan fasilitas produksi, kemudian divisi PPA itu dinas WP&B dan AFE, kadang yang datang hanya 1, kadang yang datang juga level staf yang tidak bisa
- 110 mengambil keputusan, yang terakhir-akhir ini dikasih yang baru-baru, padahal PMA begitu bid plan masuk itu, argo sudah berjalan, start argo itu sudah berjalan, kita dibatasi kalau bid plan 10 hari kerja dan bid award 20 hari kerja, kalau ini

nggak kita handle segera, argo jalan, KKKS menghitung sehingga kita melewati ini dia akan protes, nah itu kendalanya.

- 115 Ketika kita mengundang rapat yang datang boleh dikatakan orang baru yang tidak tahu, mungkin tau hanya kulitnya atau mungkin sama sekali tidak tahu, terus terkesan tidak berani mengambil keputusan, padahal kita mengundang rapat itu untuk supaya dia dikasih full otorize untuk mengambil keputusan. Misalkan ketika KKKS mengajukan rig 2000 house power, saya minta saran ke dinas
- 120 pengeboran, rig 2000 hours power untuk pengeboran itu reasonable atau layak apa tidak, tapi ketika dikirim staf yang nggak tau apa-apa, wah nanti ya pak ya saya konsultasikan dengan kasubdin saya, artinya apa, tertunda lagi waktunya, sehingga kami wasting time, itu kendalanya. Disamping ya kadang saat KKKS nya ketika kita minta kelengkapan data, mereka lama menyampaikan kita,
- 125 sehingga waktu kita tertunda. Mungkin kita sudah punya solusi kalau mereka lama dan data dokumen yang kita minta itu signifikan, ya kita kembaliin. Dan argo berhenti.

Hitungan 10 hari dan 20 hari itu...

- 130 Sejak surat diterima, bukan sejak surat mereka dikirimkan, saat lengkap baru argonya jalan.
- jadi ada tugas saya terakhir-akhir ini, boleh dikatakan menyita waktu, tenaga serta pikiran juga ya, dan itu belum termasuk dalam jobdesc. Itu penyelesaian discuss settlement. Discuss settlement itu ada vendor yang diperlakukan tidak adil oleh KKKS, terlepas itu benar apa nggak, terus dia ngadu ke BPMIGAS.

135 Seperti sanggahan begitu sebenarnya?

- Bukan, sanggahan itu bagian dari proses. Klo ini lebih ke.. bahkan sudah eksekusi kontrak dia diperlakukan tidak adil dia lapor ke bpmigas, PMA yang handle, padahal yang disebut eksekusi kontrak itu lepas dari kita. Kita tuh hanya proses, pengadaan sampe sign kontrak, setelah sign kontrak itu urusan KKKS dengan
- 140 orang operation. Ini kenyataannya. Ada yang lain, contohnya plan-plan vendor-vendor satu, kalau sanggahan tetep, dalam koridor kita tetep memfasilitasi, memediasi supaya KKKS menyelesaikan dan kita monitor. Kalau yang gini, misalkan vendor telat dibayar, PMA resiko, ya kan, PMA lagi. Dan yang perlu saya garis bawahi adalah PMA itu punya hubungan dengan KKKS, bukan dengan
- 145 vendor, nah alasan kita adalah bermasalah dengan KKKS, ketika ada vendor yang salah, atau dia buat prestasi, tidak melaksanakan kontrak sesuai dengan perjanjian, ya kita tinggal panggil KKKSnya, kita tegur KKKSnya, kenapa kamu tidak bisa manage pekerjaan yang dilakukan vendor itu, bukan kita yang langsung ke vendornya, itu konteks yang harus diperbaiki, ini hanya cerita, namun itu perlu
- 150 koordinasi antar pimpinan, kita kan tidak bisa menolak tugas, cuma kedepan hal ini perlu ditata lagi. Kita tidak protes sepanjang itu masuk dalam bentuk jobdesc, kewenangan, PSKM dan bisnis prosesnya, sebenarnya kita ketika ditanya kamu ko mengerjakan ini, jobdesc mu apa? ketika dilihat jobdescnya tidak termasuk, kita jadi salah, walaupun disitu berdasarkan disposisi, artinya apa? itu bukan salah

- 155 disposisi itu, ketika dia kita tahu salah, kita harus memberikan penjelasan kepada pimpinan mengenai disposisi tersebut, pak sebenarnya disposisi ini kurang pas, tidak sesuai jobdesc, lebih baik begitu walaupun pahit, untuk istilahnya perbaikan kedepan, karena ini sudah menyangkut rana, bisa-bisa kalau kita salah ngasih statement, salah dalam menhandle, dan mereka sudah ngadu kemana-mana,
- 160 KPK,dll, apa itu tidak menimbulkan resiko nanti kalau kita ikut diseret-seret? Jadi itu mba, itu nggak ada di jobdesc. Kalau ada di jobdesc kan tenang gitu mbak, kalau kita melakukan itu, kita dianggap menyalahi prosedur, kenapa orang-orang itu dipanggil orang DPR, orang kejaksaan, karena apa? karena menyalahi prosedur. Nah supaya kita tidak mau dipanggil sana sini, ya laksanakan tugas sesuai prosedur.
- 165

Jadi seperti ini belum ada *jobdesc*nya apalagi prosedurnya?

- Betul, Cuma misalkan gini, mungkin sebagai tambahan juga, karena bpmigas kan didesak untuk memutuskan sesuatu, bpmigas lagi meeting kita ini sudah berkali-kali dan kita sudah kasih solusi ke KKKS, tolong KKKS selesaikan. Saya tahu ini
- 170 ya boleh dikatakan tugas kita, karena gini, kalau vendor nasional diperlakukan kaya gini oleh KKKS semena-mena, nggak dibayar terus mati, semua vendor nasional mati, kita juga jadi ikut berkontribusi bertanggungjawab terhadap matinya vendor nasional. Padahal di tugas di bpmigas kita memberdayakan kemampuan nasional, dimana tugas kita? Tapi tugas tetap harus diturunkan
- 175 jobdesc kan, nah itu aja.
- Nah terkait dengan pembinaan vendor-vendor nasional, tentunya kan kita harus buat simulasinya, misalnya untuk industry drilling, tidak serta merta terus kita menghubungi KKKS terus gimana ni terus kita bilang vendornya terus tau, nah kan nggak pas kaya gini, menurut saya kalau ada kasus-kasus gini, dituntut tim
- 180 work, tim sementara, yang tugasnya melakukan verifikasi, biasanya dari jabatan lini fungsi, bisa dari finance, kepegawaian, dsb. Turun barang baru paling seminggu sehingga hasil dari laporan itu bisa digunakan untuk justifikasi untuk melihat siapa mba, atau mengada-ada. Tapi pada setelah kita lihat tipis sekali. Politisnya nggak enak. Jadi gitu mba, ini aja udah berbulan-bulan, menyita waktu
- 185 kita. Saya aja staf cuma 2, mengawasi CNOOC aja 17 kontrak, barengan, belum petrochina, dll. Jadi kita harus bagi waktu mba, itu yang susah, tentunya dengan kapasitas SDM yang sedikit juga, dan tambahan workload pengadaan yang banyak seperti ini dan audit.

Satu audit ini bisa berapa lama?

- 190 3 bulan. Di surat tugas memang tercantum semua, tapi kan saya tidak kencangkan dengan tali kalau staf saya harus ikut saya terus, chevron misalkan, kenapa? Saya tahu dia punya kewajiban juga handle bid plan yang masuk, dan untuk yang namanya audit itu tidak bisa dilaksanakan yang insidental, misalnya gini, sehari 5 audit sehari 3, sehari 6 audit, nggak bisa gini, audit itu harus focus, karena apa?
- 195 karena dia harus cari permasalahan kondisi, membandingkan dengan criteria peraturan, mencari penyebabnya, akibatnya, dampaknya apa, kemudian

memformulasikan saran rekomendasi, kalau itu nggak hati-hati, rusaklah dalam saran. Misalkan ada temuan, pengadaan yang mestinya dilakukan tender dilakukan tender, ini multiple kondisi ya, kemudian criterianya nggak begitu
200 jelas, kan salah, kemudian kita cari penyebabnya, penyebabnya apa, oh orangnya tidak tahu, nah kalau orangnya tidak tahu, saran rekomendasi kita orangnya harus diberi training, atau diberi pelatihan, tapi kalau orangnya lalai penyebabnya, ya treatmentnya orangnya kita kasih pembinaan atau teguran, entah itu lisan, tertulis, sampai ekstrimnya pemecatan atau sebagainya. Misalkan fatal gitu ya, pengadaan
205 fiktif, merugikan Negara, banyak itu. Nah kita harus hati-hati disitu, dukungan segini, kita harus lihat terus. Bikin kertas kerja audit, dari situ baru kita tuang dalam penuangan, hal-hal kaya gitu tidak bisa disambi. Sehari megang bid plan, sehari ngaudit, ini harus dari sini mba. Itu yang namanya dokumen dibawah 5 juta, saya udah pernah statistika di KKKS itu yang diatas 5 juta cuma 25%, dari
210 total pengadaan. Artinya apa? yang 75% buat kita itu cuma 25% walaupun nilainya di atas 5 juta. Sedangkan yang dibawah 5 juta itu 75%, artinya apa? ngapain kita melototin yang 25% kalau yang 75% paling banyak pengadaannya. Nah sekarang sudah ada kemajuan, kita disuruh menghandle yang diatas 5 juta, oke. Tapi gimana SDMnya? Ditambah dong, jangan saya sendiri.

215 **Ada usulannya tidak untuk perbaikan proses bisnis dan berdasarkan kendala tadi, apa yang bisa ditingkatkan?**

Ada, kalau memang pekerjaan mau ditambah ya ditambah, nggak apa-apa silakan, tetep harus dibagi, SDM ditambah, terus kemampuan SDM yang menghandle itu harus sesuai kompetensi, contohnya saya ini, kebetulan engineer,
220 mestinya saya di operasi atau di perencanaan, boleh disini, tapi harusnya yang disini orang yang bener-bener menguasai supply chain, sign kontrak, dsb. Mungkin kalau konteks audit saya agak sedikit-dikit tau, tapi ketika saya berhadapan dengan proses supply chain, supply chain itu kan tidak simple, dia dari mulai user ngusulin form ini harus kita lihat, reasonable nggak, kemudian ketika
225 diadakan prosesnya ini, compliance, kemudian setelah barang ada, barangnya ini harus di logistic begitu dating. Tidak dijemur di tempat lapangan. Pada karatan keujanan, kepanasan, nah padahal itu barang baru, dibeli dengan cost recovery, kan harusnya disimpan sesuai dengan temperature yang disarankan.

Kemudian setelah itu dimanfaatkan, kita jangan beli barang yang melebihi
230 kebutuhan, belilah barang sesuai kebutuhan, jangan beli barang melebihi kebutuhan yang akhirnya tidak dipakai dan sehingga akhirnya idle. Terus bayarlah barang yang di supply, artinya gini, kalau misalnya kontrak blanket purchase kita butuh 100 tapi di drop 200, terus kita bayar 200, itu juga namanya inefisiensi. Nah kaya gitu itu perlu di supply chain mbak, bahkan ketika barang itu mau di apa
235 istilahnya, write off atau dimusnahkan, itu juga harus perlu proses, jadi supply chain itu bukan hanya beli barang terus dibayar, jadi orang-orang seperti disini harus tau proses pengadaan, staging area, logistic, kepabeanan, dsb.

Oya, itu tadi tugas PMA tadi yang disebutkan hanya dinas pengadaan wilayah I, kalau dinas PMA secara keseluruhan itu adalah mengelola asset, asset itu bisa ya
240 yang material surplus kemudian usulan write off dari KKKS yang disampaikan ke

departemen ESDM, terus menteri keuangan menyetujui kemudian setelah itu dilelang atau dimusnahkan. Kemudian kepabeanan, kemudian master list, import, dsb. Jadi cakupan PMA itu luas, belum TKDN.

245 **Kalau customernya dari pengadaan ini siapa? Yang berkepentingan dengan ini?**

Di internal bpmigas atau diluar?

Di luar?

Di luar KKKS jelas

Hanya KKKS atau ada departemen atau apa?

250 Tidak, kalau di dinas pengadaan hanya KKKS, tapi kalau asset itu mitranya bisa, kan ada 3 dinas ya mbak ya, dinas pengadaannya 2 dan manajemen asset. Kalau manajemen asset dia mesti ada stakeholdernya, dan stakeholdernya bisa departemen, departemen tenaga kerja, departemen perindustrian, karena terkait TKDN, kemudian departemen keuangan terkait write off, departemen ESDM
255 terkait dengan master list, dsb, nah itu mbak, kalau kita hanya KKKS, sejauh ini yang saya tahu ya.

Menurut bapak sumber daya apa yang menjadi kelebihan dan kekuatan dari divisi PMA?

Sejauh ini yang masuk sini kebetulan di subdin saya ya, kompetensi sudah cukup,
260 Cuma perlu ditingkatkan gitu aja, perlu dipertahankan dan ditingkatkan, contohnya sertifikat untuk SDM internasional itu mungkin kalau dikasih kesempatan ya kita pergunakan, karena kita ini kan dekat dengan KKKS mba, KKKS itu boleh dikatakan yang bukan nasional, dia internasional, sedangkan kalau kita menguasai SDM dalam lingkup nasional mungkin kita ketinggalan mereka, masa kita yang
265 ngawasin kalah dengan yang ngawasin? Ya gitu aja logikanya. Walaupun gajinya juga kalah.

Kalau dari proses kerjanya kan tadi dari sumber daya, kalau dari proses kerjanya kekuatannya apa?

270 Ya kita sudah punya PTK sebagai rambu-rambu yang kita buat dan sudah kita sosialisasikan di KKKS, kemudian itu menjadi kekuatan kita ya, dan opportunity juga supaya kita bisa melakukan pengawasan itu tune in lah ke KKKS, selain itu juga diharapkan tahun ini kita sudah bisa menggunakan system dashboard, yang bisa melengkapi kerjaan PMA untuk melakukan tugas pengawasan dan pengendalian khususnya dalam proses pengadaan barang dan jasa.

275 **Dashboard ini seperti apa?**

Jadi gini, kita perlu ini untuk membantu para pekerja PMA kaitannya dengan konteks pengadaan barang dan jasa, contohnya gini, ada pengadaan rig, 2 tahun yang lalu, kita masukkan ke system itu, berapa house power pada kedalaman 360 fit, specnya ini, nah ketika ada pengadaan seperti itu lagi kita sudah punya acuan, artinya kira-kira harganya, deliverynya dsb sudah tahu harga-harganya lah. Kemudian kita juga bisa monitor di dalam KKKS itu apabila ada pengadaan-pengadaan sejenis yang existing yang sebetulnya belum perlu ada pengadaan baru, itu bisa kita monitor lewat dashboard system. Begitu juga dengan TKDN, begitu juga dengan kontrak bersama, misalkan gini, pengadaan kapal, FSO, salah satu KKKS misalkan mengajukan jasa sewa kapal floating storage of loading kapasitas tarola 500 ribu load perhari, kenyataannya KKKS produksinya nggak sampai segitu sementara dia cari kapal yang sesuai kondisinya sulit otomatis mau tidak mau pake card reader (nggak jelas). Kalau ini dipasarkan dengan efisiensi, nah kita cari KKKS disekitar itu yang mau share pake kapal itu, sehingga kapal itu dipake rame-rame, 1 bisa menghemat peralatan, ketiga space kapal itu bisa digunakan untuk 3 KKKS, sesuai kapasitasnya dia. Ini salah satu upaya kita yang bisa dimonitor di dashboard lagi. Begitu juga pemanfaatan material surplus, misalkan salah satu KKKS ini ada, eh kamu ada kelebihan casing 5/8 100 join kalau kamu nggak butuh, sementara KKKS lain butuh, ya udah ini ditransfer dulu, transfer material, ini juga bisa kita ketahui di dashboard system. Sehingga berapa volume yang ditransfer, kemudian sisanya berapa, inilah yang akan dijadikan beban nanti koreksi masing-masing accountingnya KKKS untuk diserahkan ke mereka, untuk detailnya, nanti 1 jam gakan selesai.

Jadi itu strenghtnya, kalau bapak lihat kelemahannya apa ?

Kelemahannya ya waktu, kadang kita rapat sehari 5 kali nggak focus dsb, yang dikirim kadang undangan cuma selembat undangan, bahannya tidak dilampirkan sehingga kita tidak tahu sehingga disposisi kita nggak tahu, pas kita hadir kita nggak tahu apa-apa, plonga plongo disitu, sehingga nggak efektif, nggak efisien rapat itu, gitu mbak yang selama ini terjadi.

Kelemahan yang lain, kita sering rapat kadang kurang koordinasi dengan fungsi internal BPMIGAS, artinya apa mbak? Menurut saya gini, ketika kita rapat kita harus tahu strategi apa yang harus kita sampaikan ke KKKS, harus kompak dong, jangan sampai kita rapat apa yang kita sampaikan ke KKKS ini kita tidak omongin ke masing-masing fungsi di bpmigas, baik operasi, perencanaan, finance, ketika itu tidak dikomunikasikan langsung berhadapan dengan KKKS, ketika fungsi perencanaan mengumumkan pendapat A, operasi B, kita C, akhirnya terjadi perbedaan pendapat sehingga nggak efisien rapat itu mbak, nggak efektif, itu satu.

Kelemahan yang lain ini dilihat oleh KKKS, kalau kita nggak akur, nggak kompak, akan dimanfaatkan KKKS, dia pegang satu orang yang membela dia, dan kita diadu ketika kita diadu kita bertengkar mereka tepuk tangan, inilah yang dimanfaatkan KKKS untuk meng-gol-kan persetujuan yang tidak produktif, contohnya memasarkan spec pengadaan barang atau jasa yang sebenarnya tidak perlu disetujui karena nilainya tidak reasonable sehingga ke depan mustinya rapat

itu perlu kita tata lagi, saya sudah mulai sejak masuk sini sama temen-temen saya
325 bilang kalau kita dapet undangan rapat apa kita mengundang, kasih tahu bahannya
yang akan kita bahas besok kalau perlu setebel ini kasih, supaya apa, mereka itu
dateng sudah ada gambaran, jangan dateng blank, percuma dateng kalau nge-
blank, nggak efektif rapatnya. Nah itu menurut saya, lebih baik saya berdarah-
darah rame tapi begitu sepakat kesimpulannya dibidang A, bersama KKKS harus
330 mendukung ini semua, dukung A semua, jangan sampai berhadapan dengan
KKKS, lain. Makanya koordinasi internal harus kuat, kita harus kompak, supaya
apa, tujuan pengawasan pengendalian tercapai.

Iya, tapi bagaimana caranya?

Ya itu satu cara saya tadi, misalkan saya ngundang rapat, bahannya mana mas?
335 Copy, kasih semua yang diundang, selama ini nggak dilakukan, sehingga ketika
rapat ya itu tadi, pada nggak tahu bahan, kan lucu dilihat KKKS begitu, imej
KKKS selama ini rapat kita dianggap tidak efektif, sudah acaranya jam 9
datengnya setengah 10, ibarat kita ngasih contoh anak kita nggak baik, anak kita
akan nyontoh kita, jadi perlu diperbaiki lah gitu kelemahan-kelemahan itu.

340 Apa yang bisa menjadi ancaman bagi divisi Pengadaan dan Manajemen Aset?

Adanya SDM yang lemah, koordinasi lemah, ada ya mohon maaf ya sebelumnya,
konflik interest, contohnya gini, ada pekerja yang dimanfaatkan KKKS, untuk
menggolkan tujuannya yang tidak kita kehendaki, nah konflik interest ini kan
350 susah, kalau bagi orang yang tidak punya konflik interests, apalagi kalau ini di
back up oleh orang yang lebih tinggi, wah berat itu, sehingga disini perlu
dikatakan ya mudah-mudahan kedepannya jangan seperti ini lagi, nggak kondusif,
mudah-mudahan kita lebih punya integritas, makanya saran saya pedoman etika
good government, jadi ini perlu difinalkan dibuat acuan di Chevron, Telkom,
355 pertamina, indosat, pedoman walaupun kecil itu kan harus terus dibawa waktu
kerja itu isinya apa yang boleh apa yang tidak boleh, entertaint, gift, atau dapet
pena emas atau apa, parsel, diatur semua disitu. Buat apa kita gede-gede tapi yang
kecil-kecil gitu masih diurusin? Kita okelah kita mensupport upaya-upaya KKKS
dalam konteks peningkatan produksi, oke kalau itu kita support, tapi dengan
360 catatan satu, ikuti aturan, dan kita mensupport peningkatan produksi itu nggak
terus nambah-nambahin aturan, tidak terus integritas kita bisa dibeli, sorry aja,
saya kalau tahu gitu saya udah dari dulu, tapi apa caranya dengan gitu? Kita kalau
bisa udah digaji gede, fasilitas, dsb, tapi kita tunjukkan dengan kerjaan supaya kita
berbuat yang maksimal, apalagi tugas kita strategis, bisa lewat APBN, asumsi-
365 asumsi ,produksi minyak dan gas dicantumkan disitu, coba. Sekarang produksi
gas masuk, dulu minyak aja, jadi prestasi kita itu disorot oleh Negara, nggak
main-main, nah klo tugas pengawasan kita terhadap KKKS itu tidak maksimal,
nantu itu dipertanyakan, misalkan yg dibawah 5juta 75% dari total pengadaan, lalu
selama ini bpmigas ngapain? Klo gitu sama aja tidak ada bpmigas, kalau begitu ya
370 habis kita.

Sebenarnya indikator kinerjanya divisi PMA itu apa?

Berhasil dalam konteks ini, misalkan berapapun bid plan yang masuk bisa kita handle sampe 100%, terus berapapun usulan calon pemenang yang masuk kita handle 100%,terus tadi, audit pengadaan itu saya bisa klaim mungkin
375 125%,artinya target-target yang dibuat oleh manajemen kita sudah dilaksanakan.

Targetnya memang rata-rata berupa berapa persen begitu?

Klo PLK, kemudian sanggahan-sanggahan, kita gunakan mediasi fasilitator, Jobdesc masuk. Misalnya ada sanggahan terhadap proses pengadaan artinya kita kan ngasih surat ke KKKS, selesaikan, nah itu sudah upaya, terus kita monitor,itu
380 sudah upaya, jangan dianggap tidak upaya, kecuali kalau kita diemin, kita panggil mereka, eh kenapa ko bisa terjadi begini?

Kalau saya dengar ini sering ada yang dari PMA itu dipanggil ke kejaksaan, bisa masuk ke ancaman ya?

Boleh dikatakan sebagai suatu ancaman.

385 Itu apa sebenarnya penyebabnya?

Begini, proses pengadaan itu tahunya orang luar kan PMA berarti, padahal konteksnya itu sebenarnya pengadaan dilaksanakan di KKKS sana, bukan kita, kecuali kalau proses mulai dari pengumuman, bikin bid-bid dokumen, kualifikasi, adlising, kemudian buka dokumen,evaluasi sampe usulan calon pemenang itu
390 disini semua, kalau pengadaan disana semua kan, Cuma pada saat disana rencana pengadaannya disampaikan disini untuk direview di evaluasi kita untuk disetujui, mungkin konteksnya itu pihak aparat eksternal baik BPK, BPKP,dsb itu memanggil kita, tapi konteksnya minta keterangan bukan sebagai terdakwa, kecuali kalau ada hal-hal misalnya dalam proses penyelidikan mendalam terus
395 kemudian meningkat jadi penyidikan, ketika diberikan orang di kita di bpmigas ada indikasi, topic interest,memihak salah satu calon peserta itu lain, tapi konteks yang disini kan kita. Kalau dipanggil diminta keterangan itu sebenarnya sah-sah aja,sebagai warga Negara kita harus patuh pada hukum, memenuhi undangan itu,nggak perlu ditakutkan, sepanjang kerja kita itu bener mba.

400 Ada ancaman lain, misalnya vendornya ngadu, KKKSnya yang diadakan, biasanya setengah kamar dulu terus setengah kamar, kadang kalau bantah-bahtahan kita nggak bisa lihat mana yang objektif mana yang subjektif,kita review mana sih yang bener.

Itu menjadi ancaman karena apakah vendor itu bilang bpmigas itu kenapa?

405 Lho ya tergantung vendornya, kepentingan dia kan macem-macem, standard
menyangkut ini, bisa objektif dan subjektif mba, jika keinginannya tidak tercapai
kalau menurut mereka secara objektifnya mereka secara psikologis akan mencari
aparatus hukum lain yang bisa menyelesaikan permasalahan itu. Bahkan
ancamannya bisa ke kita. Bayangkan mbak, yang bikin ulah mereka, KKKS
410 misalkan, vendornya ngadu kemana-kemana, tapi vendor itu kadang kan nggak
tahu, wah ini orang bpmigas karena proses pengadaannya di bpmigas yang ngatur-
ngatur, padahal kan belum tentu. Nah itu ketika terdengar sama pimpinan. Saya
pernah difitnah, untung kadiv saya tuh manggil saya, kalau nggak manggil saya,
saya nggak tahu, dipanggil saya langsung kaget, pak itu fitnah, tidak benar,
415 untung saya punya segepok dokumen, saya jelaskan apa hubungannya saya pak
dengan aspek, bukan kompetensi saya, saya hanya mereview proses pengadaan
saja, spec itu di operasi, buktinya ini pak tanggal ini operasi tanda tangan, tuh saya
tunjukkan, berarti ini fitnah pak, untung bapak manggil saya, kalau bapak nggak
manggil saya, berarti saya nggak tau pak, saya di vonis padahal saya nggak
420 berbuat, saya sebagai orang Islam saya nggak mau dendam, tapi saya mohon di
klarifikasi sampe pimpinan.

Harapan bapak terhadap divisi PMA BPMIGAS ?

Satu, kurangnya kompeten, kedua SDMnya terutama, system itu dilengkapi
dengan system SOP yang representative yang artinya gini kalau system yang kita
425 punya itu kalah dengan KKKS, karena kita melakukan pengawasan bersama-
sama, kemudian kerjasama dengan fungsi internal terkait, kita ini mempunyai
keterkaitan dengan fungsi lain, sangat kental mba, misalkan bid plan masuk, itu kita
pertama-tama harus pastikan scope of fault sama budget availability, kalau 2 itu
tidak terpenuhi, kita nggak bisa proses, kalau scope of fault misalkan rig dengan
430 fungsi kan murah, terus kapal dengan kapal, pipa dengan orang maintenance
kompresor dsb, kalau kita nggak ada kerjasama yang baik dengan mereka, habis
kita. Kemudian kita juga jangan terus diberi tugas yang istilahnya kalau itu
memang rananya itu kadin atau kadiv terus diteruskan ke level yang tidak mampu
nggak akan selesai-selesai. Jadi harus ada pemetaan resiko terhadap load kerja dan
435 kewenangan.

Resikonya tinggi disini mba, dan perlu juga analisa resiko dan contentnya juga,
content dari dokumen karena itu bukan lagi kewenangan KKKS, kasubdin,
kadang-kadang di kasih kewenangan apa sih.

Bayangin, ini nih, kadang ini bukan kewenangan saya, bid plan bid award ini,
415 dulu ditangani orang lain sekarang suruh nangani saya, kadang tidak ada hand
over atau serah terima. Gimana bisa optimal handle ini, sementara ini harus
urgent, ini terlambat, operasi lapangan kacau, kapal-kapal mereka nggak ada
bahan bakarnya.

Ada berapa banyak pengadaan sekarang?

420 Banyak banget, itu aja baru yang diatas 5juta, kalau yang dibawah 5juta masuk
sini, blenger kita, belum yang di luar, dan mungkin ya sebenarnya kalau boleh

dikatakan kita jam 7 sudah complete orang disini, jam 8 malem masih terang, minimal kita jam 6, kalau dibandingkan dengan divisi lain boleh kita nge-claim, seharusnya kita dapat reward.

425 **Jadi perbaikan reward gitu?**

Ya harapan kan boleh. Dan diharapkan juga ada kesempatan training, misalkan risky mungkin dari sisi teknis, misalnya perhitungan estimate pengadaan kapal, nggak ada salahnya di trainingkan, supaya kalau ada pengadaan lebih tau, kemudian proses, maintenance, itu costnya harus dihitung, kemudian dll, bendera
430 ada, hal-hal yang kaya gitu, kalau kita dibekali mbak, dimata KKKS itu kita lemah dalam hal kompetensi.

Sini saya ceritakan ya mba ya, di KKKS itu satu block itu bisa ada 20 orang accounting, dia bisa membuat simulasi, kalau saya capital expenditure sekian operation less expenditure sekian, revenue saya segini, dia bisa simulasi gitu mba,
435 di kita 10 block 1 accounting, apa nggak becanda? Di mereka 1 block orang-orang kaya risky misalnya mungkin bisa 10, dan juga bisa, eh jangan, rate nya harus sekian, uuu diskusinya intent, di kita tarolah 15 ya, sisanya eksplorasi ya, totalnya 25, hanya bertiga, lalu minum panadol terus.

440 **saya pernah denger bahwa birokrasi menjadi suatu kendala, dari bapak ngeliatnya gimana tentang birokrasi ini?**

Ini, sebenarnya kita ada email, surat dari KKKS hari ini lah, kesitu pun karena nggak support, itupun bisa 2 hari, disini tarolah 1 hari, ke saya, saya nggak sampe 1 jam, artinya apa, jadi wasting time, karena apa, birokrasi, harusnya disosialisasikan, harus ada konsekuensi, kalau orang nggak baca email setiap hari,
445 dampaknya apa, kalau dibaca tiap hari nggak akan terjadi seperti ini, tanggal berapa mbak, tanggal, jadi ini tanggal berapa surat dia. Inilah yang dicomplain mereka.

Tapi sebenarnya secara content, kan ada yang harus tertulis ?

Loh, di KKKS bisa ko, kalau gitu ngapain dibuat PTK? Toh manual aja kita, ada
450 biaya hardwarenya, softwarenya orang yang maintain di lantai 22 itu berapa orang, maintenancenya tiap hari, belum kalau rusak dan sebagainya, tiap pekerja dikasih ini, perlu dimanfaatkan optimal yah, artinya apa? Begitu tiap orang sudah dikasih password, username, dia full otorize untuk melakukan statement, ketika auditi nanti ada audit system informasi terhadap yang dilakukan, buat SOP
455 mengenai kegunaan internal, yang pribadi tidak boleh, youtube tidak boleh, facebook tidak boleh, sehingga yang tadinya 4 hari, bisa cukup 2 jam.

Sepertinya itu aja dulu, nanti kalau ada yang kurang saya boleh tanya bapak lagi kan?

Ooh boleh, 24 jam. Maaf kalau ada kekurangan.

TRANSKRIP WAWANCARA FGD PARA STAF SENIOR DIVISI PMA (S)

Ini dari dua dinas di Divisi PMA ya,

- Dino : Tiga.. ada Dinas Wilayah I, ada dinas wilayah II, ada Dinas Manajemen asset dan kapasitas nasional.

Bisa di jelasin aktifitas masing - masing dinas ini?

- 5 - Maria : kalau,...Siapa yang mau jawab? Kalau pengadaan Wilayah I wilayah II itu sama, untuk melakukan evaluasi terhadap proses pengadaan di KKKS, kalau untuk asset, monggo mas asset
- Dino : kok cepet amat ha..ha...
 - Maria : ya cepet lah pengadaan ha...ha...
- 10 - Dino : pabeanan dulu
- Joko : masalah manajemen asset dan kapasitas nasional itu kalau tugasnya yang pertama adalah terkait dengan asset, mengelola melakukan pengawasan terhadap pengelolaan asset yang ada pada KKKS yang dilakukan oleh KKKS. Terus didalamnya juga ada fungsi pengelolaan kepabeanan, artinya kita
- 15 melakukan pengawasan terhadap kegiatan pengelolaan kepabeanan yang dilakukan oleh KKKS. Yang ketiga ada fungsi hmm... kapasitas nasional dimana tugasnya itu bersama-sama dengan KKKS melakukan pengembangan terhadap kapasitas nasional dalam hal ini tingkat kandungan dalam negeri.

Ada yang mau nambahin aktivitasnya?

- 20 - Maria : coba kalau yang Aset udah ya
- Dino : aktifitas global itukan?
 - Bowo : mau yang global atau ...
 - Maria : ada juga selain aktifitas biasa kita juga menangani ekstrakurikuler diluar mengevaluasi - evaluasi, ha...ha...
- 25 - Dino : di dalam kantor atau pun di luar kantor ha...ha...
- Maria : itu bener

Menurut temen-temen Divisi PMA di BPMIGAS, seberapa besar kontribusinya bagi BPMIGAS?

- 30 - Dino : otomatis sangat besar ha...ha...
- Maria : mohon di dengar ha...ha
 - Bayu : Kenapa sangat besar? Karena walaupun support, PMA kan support, tapi prinsipnya supportnya itu support yang mean-nya kegiatan operasi dari KKKS, karena semua kegiatan kalau tidak ada barang pengadaannya kan
- 35 nggak akan bisa terjadi gitu loh, sehingga dikatakan kenapa sebenarnya besar perannya gitu, karena dia yang mengevaluasi hmm... apa.... mengenai bagaimana KKKS itu dalam proses pengadaannya, bagaimana dia mengadakannya gitu....

- 40 - Maria : mungkin kalau mau lebih simple kita ngomongnya gini, kaya untuk kegiatan memproduksi minyak itu dibutuhkan rig, dengan kapasitas ini hhm....sekian... Berapa ribu hours power untuk di chevron, kalau kita tidak punya strategi pengadaan yang benar, kita tidak melihat bahwa hhm... mereka kebutuhannya segini, terus potensi - potensi beadernya itu seperti apa, itu bisa menyebabkan kita tidak bisa dapet rig atau ada malah bisa menimbulkan masalah gitu , jadi hhm... pada intinya kita supporting tapi kita juga supporting yang....supporting dan harus menyediakan jadi bener - bener kita kalau kita sampai kita nggak bisa melakukan, berarti nggak ada supporting untuk kegiatan operasi, gitu aja.

Kaitannya dengan strategi, apakah Divisi PMA sudah punya strategi tertentu sebagai panduan dalam melaksanakan aktifitasnya sehari-hari?

- 50 - Maria : Tidak,”
- Dino : pada dasarnya
- Maria : harusnya punya, harusnya ada
- Dino : Pada dasarnya strategi pengadaan misalnya, itu udah dituangkan atau dibaku dalam PTK 007 itu pedoman pelaksanaan pengadaan di KKKS.
55 Strategi kita sebenarnya berputer-puter disitu aja, jadi pelaksanaan pengadaannya harus efisien, transparan, terus apa.... memaksimalkan pemanfaatan penduduk local,karena kita kan bukan pelaku yah,jadi kita dalam kesehariaannya sih... strategi yang spesifik nggak terlalu ini yah
- Maria : nggak ada,
60 - Dino : tapi mungkin di tiap tahun ada tema-tema tertentu, seperti sekarang-sekarang misalnya kaya sekarang lebih gimana supaya local lebih seperti....
- Maria : mengikuti tren, ada satu yang mengikuti tren, dimana nanti perlakuannya beda dengan istilahnya kita pencapaian tahun ini untuk lebih ke local content, atau kaya tahun lalu kita lebih ke produksi yah,
65 - Dino : hm...
- Maria : nah itu pencapaiannya kita harus beda, cara kita mengevaluasi harus beda, gitu. Nah kalau sekarang local content kita mengutamakan bener-bener, bahwa mereka harus punya minimum hm...minimum TKDN berapa untuk setiap pengadaan seperti itu, kalau untuk tahun lalu kita nggak terlalu melihat
70 itu, yang kita lihat adalah untuk mempercepat proses, supaya pengadaan barang jasa ini bisa cepat dilakukan sehingga bisa running proses-proses operasi di KKKS.

75 **Tren di Divisi apa mengikuti apa yang diturunkan oleh pimpinan manajemen BPMIGAS, atau ada atas usulan dari Divisi PMA, mengusulkan pada manajemen untuk melakukan strategi tertentu?**

- 80 - Dino : Biasanya top down yah tapi dari kita juga ngusulin teknisnya,
- Rudi : karena pada basicnya ketentuan itu semua sudah ada, kalau teknis pelaksanaannya itu yang menjadi bagian dari strategi teknis yang dilakukan oleh Divisi PMA, kalau ketentuannya semua sudah ada,dari dulu juga TKDN sebenarnya sudah muncul ,tapi prioritasnya....strategi prioritasnya baru

mungkin tahun ini, kalau tahun kemaren seperti yang disampaikan maria produksi, karena kita mengarah pada target produksi,

- Maria : lebih ke arah percepatan proses,
- Rudi : percepatan proses, efisiensi, birokrasi, seperti itu,
- 85 - Maria : jadi improvisasi aja, jadi kita tahun ke tahun improvisasi.

Siapa yang menjadi customer atau yang berkepentingan dengan Divisi PMA, siapa aja yang berkaitan?

- Semuanya : Banyak,
- 90 - Dino : jadi kalau ngomong direct customer kita KPS ya tentunya, KKKS gitu kan, tapi stakeholdernya kan banyak sekali yang berkepentingan karena pengadaan kan dimensinya luas banget gitu kan, mulai dari penyedia barang jasa itu sendiri mungkin, atau vendornya mungkin, instansi pemerintah terkait, terus government juga punya interest, hm... political group itu juga pastinya ada interest kesitu, social, dari masyarakat, swadaya,
- 95 - Maria : LSM,
- Dino : punya kepentingan juga di pengadaan-pengadaan di KKKS, klo di LSM mungkin mereka bimbingannya supaya bagaimana pengadaannya bisa transparan, dilaksanakan dengan bersih sesuai ketentuan gitu kan. Kalau government mungkin tadi bagaimana supaya local bisa lebih banyak partisipasinya. Kalau ngomongin political itu mungkin sama kaitannya dengan penyedia barang jasanya sendiri, biasanya ada interest ekonomisnya sendiri gitu kan, jadi kliennya banyak.
- 100 - Bowo : itu yang eksternal, klo yang internal kan fungsi yang terkait , selain itu juga ada kaya asosiasi yang kaya kemudian instansi pemerintah tadi, tapi di luar itu kan banyak yang namanya asosiasi, banyak macam asosiasi yang biasanya membawahi atau mengumpulkan vendor - vendor gitu kan, kaya misalnya asosiasi drilling rig, atau asosiasi pipa, atau bahkan PPI atau APPI segala macam, ya customer internal ya fungsi-fungsi yang kaya kemaren itu kan, atau fungsi teknis yah.
- 105

110 **Apa yang biasanya mereka harapkan dari Divisi Pengadaan dan Manajemen Aset KKKS?**

- Bowo : Yang mereka harapkan apa yah, sebetulnya kepentingannya macem-macem yah, kaya yang dino tadi bilang.

Contoh kepentingannya seperti apa?

- 115 - Bayu : kalau di tempat kita di manajemen asset dan kapasitas nasional, jadi yang paling jelas adalah yang pertama kalau dari sisi governmentnya sendiri kan memang sudah dipatok dari sisi biaya, pengawasan terhadap biaya, pengendalian terhadap biaya, artinya kalau dari sisi manajemen asset karena kita sudah punya banyak asset ya dari sisi pengendalian biayanya seperti apa, dalam hal ini adalah masalah dalam pengelolaan asetnya benar – benar efektif dan efisien. Kalau dari instansi terkait, karena kita memang prosesnya
- 120

berhubungan dengan instansi terkait artinya ada kapasitas dimana proses itu bisa menjadi lebih cepat, proses birokrasinya menjadi lebih cepat, artinya kita juga dalam menanggapi permintaan - permintaan atau arus proses menjadi lebih cepat. Terkait dengan kepebeanaan pertama itu juga saat ini banyak peraturan-peraturan baru yang sudah diterbitkan oleh instansi atau kementerian terkait ya jadinya menjadi proses, itu menjadi handycam,apakah BPMIGAS bisa sebagai... menjadi perantara yang bisa mobile terhadap kepentingannya departemen atau instansi. Nggak tau kalau dari pengadaan?

130 **Ada lagi?**

- Dino : Kalau dari sisi pengadaan sih sebetulnya kalau misalkan dari eksternal ya,sebetulnya banyak kepentingan, ya kaya contohnya dari asosiasi itu kan hmm... penyelesaian perselisihan antara vendor dan KKKS , itu biasanya mereka tuh jalannya lewat asosiasi, lewat perkumpulannya dialah, kemudian memang kita nggak pungkiri ada kepentingan misalkan ada masalah TKDN ya local content,mereka mau anggota dari asosiasi dia itu minta dikasih kesempatan untuk ikut dalam tender dimana gitu,misalkan itu. Meskipun kalau sering kita lihat juga mereka nggak punya kapabilitas untuk ngikuti tender itu, tapi mereka seolah-olah memberikan dukungan kepada perusahaan-perusahaan itu, nah itu salah satu contohnya. Kemudian kalau dari fungsi ya fungsi teknis di BPMIGAS ya mereka minta masukan pada umumnya dari sisi pengadaan gimana gitu, misalkan ada KKKS yang minta revisi anggaran gitu yah,ketika ada pengadaan anggarannya nggak cukup, atau nilai hasil pengadaan itu lebih tinggi dari anggaran, mau nggak mau mereka minta
135
140
145
150
155
160
hmm... adjustment kita apakah pengadaannya sudah benar apa nggak,atau kemaren proses pengadaannya mulai dari awal tuh gimana sih,gitu subpokoknya sudah sesuai apa belum, ya umumnya seperti itu.
- Rudi : Ya kalau aku bilang sih, banyaklah harapan dari mereka seperti KKKS mengharapkan bahwa pekerjaannya itu bisa lancar, disetujui dengan cepat, sehingga dia bisa bekerja, kalau vendor-vendor mengharapkan bahwa dia bisa ikut join disini dengan apa namanya dan spesifikasi yang sesuai dengan aturan gitu kan, karena kita juga melihat apakah dia sesuai nggak dengan speknya yang diminta, speknya itu sesuai nggak dengan aturan, apa berlebihan kah, disengaja sehingga dia tidak bisa ikut atau memang sudah aturannya begitu, memang dia nggak qualified, gitu loh. Kalau dari fungsi, ya merasa ini strategi pengadaannya gimana gitu loh, sesuai nggak dengan aturan, sehingga dalam mereka menyetujui operasionalnya itu nggak salah gitu kan, itu dari fungsi. Dari pemerintah ya supaya produksinya tetep stabil gitu loh, kalau ini apa.... persetujuan pengadaannya lama kan berarti kan dia proses kerjanya lama sehingga produksinya juga terhambat, jadi banyak sebenarnya kepentingan yang diharapkan dari PMA itu.

Tadi kalau vendor kan mengharapkan bisa ikut dalam tendernya, yang punya wewenang untuk dia boleh ikut apa nggak bukannya proses pengadaan di KKKS sebenarnya?

- 165 - Maria : Mungkin kalau persyaratan kita kadang-kadang suka ikut,
- Dino : tapi yang review kan BPMIGAS, itu 5 juta dollar keatas ya,

Jadi dengan cara aturan itu, mereka inginnya BPMIGAS ?

- Maria : yaa....jadi kadang - kadangkannya KKKS mengajukan,
- Rudi : ada yang masuk atau ada yang bisa keluar ha...ha...
170 - Maria : he... (tertawa) pengadaan ini requirementnya ini ini ini, dia udah masuk dulu ni ke BPMIGAS, itu kayanya requirementnya keinginan itu buat kita misalnya, mereka udah tau dulu, biasanya jadi kita biasanya dibidang punya hak nggak juga yah, tapi kita punya kewajiban untuk memberikan masukan.
175 - Bowo : ah maria masuk...masuk... ha...ha...

Dari sisi pengamatan teman - teman apa sih indikator keberhasilannya Divisi PMA?

- Rudi : Yang tadi dulu, mau nambahin yang tadi, tentang apa yang diharapkan.
180 Salah satu yang diharapkan dari Divisi PMA adalah adanya proses pengapusan, apa yang diharapkan KKKS itu adalah proses yang cepat, namun selama ini masih kinerja kita itu masih tergantung juga dengan adanya kinerja fungsi or instansi lain. Jadi apa yang diharapkan oleh mereka tentunya tergantung juga dari performance instansi lain karena disana juga kadang – kadang terjadi bottle neck. Jadi kadang untuk proses pengapusan itu apa yang
185 diharapkan oleh KKKS adalah proses cepat tapi pada kenyataannya itu bisa sampai 1 tahun.

Kaitannya dengan siapa kalau proses pengapusan ?

- Rudi : Instansi lain itu dengan dirjen migas dan sekjen migas,serta DJKN, dirjen kekayaan Negara lain - lain di departemen keuangan, 3 instansi.
190 - Dino : jelasin aja skalian singkat aja tentang apa pengapusan itu
- Rudi : Jadi pengapusan itu adalah menghapus bukukan pencatatan atas asset yang ada di KKKS, gitu. Untuk menghapuskan itu karena kembali lagi asset itu milik pemerintah, dalam hal ini milik departemen eh sorry milik Negara, harus melalui ijin dari menteri keuangan sesuai dengan PP nomer 6 tahun
200 2006. Disitu disebutkan bahwa pengapusan itu, dalam PP 35 juga menganjurkan bahwa untuk menghapuskan, badan pelaksana mengusulkan hhm... kepada menteri keuangan melalui menteri esdm, seperti itu. Jadi flownya adalah KKKS itu mengusulkan atas asset - asset yang memang benar
205 - benar sudah tidak dapat digunakan untuk perusahaan industry hulu migas kepada BPMIGAS untuk dihapuskan, kemudian BPMIGAS mengusulkan melanjutkan usulan tersebut kepada esdm yang untuk kemudian nanti menteri esdm akan mengkonsolidasikan dengan kementerian keuangan untuk dilakukan penilaian gitu. Setelah keluar ijin prinsip dan SK dari menteri esdm baru nanti
210 KKKS dapat melakukan penghapusan. Penghapusan itu sendiri ada 3

bentuknya, ada yang diserahkan kepada Negara, ada dimusnahkan, dan ada dipindah tangankan untuk tindak lanjutnya gitu.

Ada kendala lain nggak dalam memenuhi harapan dari pelanggan kita?

- Bowo : kejelasan karir ha...ha...

215 Itu ada hubungannya dengan harapan?

- Maria : iya itu jadi berbahaya banget kalau pekerja-pekerja di Divisi PMA itu demotivasi. ha...ha...

Ada lagi nggak kendalanya dari upaya memenuhi harapan pelanggan kita?

- Maria : banyak banget.
- 220 - Joko : Kadang – kadang nggak connect antara kebijakan. Kita ini kan kadang - kadang menteri esdm kan menterinya, tapi kan ada hubungannya dengan perhubungan, ada hubungannya juga dengan lingkungan, nah kadang – kadang benturannya di kebijakan di atas itu.
- 225 - Maria : Kaya contohnya yang kapal, pengadaan kapal di KKKS, ada peraturan dari menteri perhubungan kepmen, atau PP bilang bahwa untuk setiap kapal yang beroperasi di indonesia harus berbendera Indonesia starting 2011, azas cabutage, nah itu bayangkan berapa banyak kapal yang sudah berjalan di KKKS itu yang tidak berlabel bendera Indonesia dan pengurusannya susah banget, nah itu gimana gitu kan? Kita ngirim surat kesana nggak ada jawaban, kita bikin sosialisasi atau apalah, kita manggil mereka untuk semacam rapat kerja bareng, tetep nggak membawa hasil gitu, sedangkan ini proses harus berjalan dan bagaimana dengan nasib kapal - kapal yang sudah ada ataupun yang nanti akan jalan di tahun 2011 yang kemungkinan nggak bisa berbendera Indonesia,yang seperti itu gitu. Itu ribet dan susah buat kita sebagai karena dibilang kita sebagai badan pengawas tapi kita juga tidak berwenang untuk mengatur kewenangan dari departemen-departemen lain, itu yang agak susah.
- 235 - Dino : Ya intinya tumpang tindih
- Maria : kewenangan dan aturan,
- 240 - Bowo : tumpang tindih aturan tuh banyak, contohnya yang paling banyak itu, yang paling hangat itu adalah masalah TKDN ya, local content ya,local content itu kan disitu kita tau banyak kepentingan, di PTK 007 sebetulnya kita sudah mengatur masalah TKDN, jadi kita sudah memberikan previllage kepada perusahaan-perusahaan dalam negeri untuk ikut tender gitu. Tapi di luar sana aturan itu juga belum jelas juga aturannya dari menteri perindustrian gitu, jadi memang aturannya itupun selalu berubah gitu, dan seolah2 tuh perubahannya malah ngikutin aturan kita, aturan kita belum selesai tapi mereka udah ngubah sendiri gitu. Gara – gara kitanya yang lama mensahkan aturan kita mereka sudah berubah duluan gitu kan,
- 250 - Maria : dan akhirnya kita nggak jadi berubah,

- Bowo : sebetulnya itu sudah menjadi temuan BPK di salah satu KKKS masalah pelaksanaan pemanfaatan local content gitu. Salah satunya ya adalah di salah satu KKKS, intinya sih sebetulnya mereka buat aturan tapi mereka belum siap untuk menjalankannya. Harusnya kan mereka yang memberikan
255 semacam apa sih... memfasilitasi lah, sebetulnya investasi dalam negeri itu harus difasilitasi kan ya, fasilitas itu kan banyak ya, mulai dari yang parahnya modal kerja lah tapi itu kan susah, paling nggak menciptakan iklim investasi, nah itu sebetulnya kalau kita liat dari sisi BPMIGAS itu belum ada gitu, dan seolah - olah sekarang itu memang sudah ada beberapa perusahaan dalam
260 negeri yang sudah eksis yang bisa menghasilkan produk dalam negeri tapi ya itu-itu aja, tidak berkembang gitu loh, kita punya istilah bayi berjenggot, jadi udah dari zaman dulu kita kasih previllage gitu kan, kita kasih kemudahan dari aturan, kemudian kemudahan dari sisi dia mudah masuk ke dalam tender, kita kasih privilege meskipun harganya dia mahal kita kasih semacam preferensi lah, meskipun dia mahal tapi dia punya kandungan local yang tinggi itu dia bisa menang gitu dibanding barang impor gitu, tapi dari dulu dia itu tidak berkembang gitu, jadi ya kaya bayi gitu, sudah berjenggot lah, jadi bayi udah kelamaanjadi bayi. Ya intinya gitu, jadi sebetulnya aturan itu sudah ada yah,
265 aturan dari BPMIGAS sudah jelas, aturan dari menteri perindustrian juga sudah jelas, tapi yang dirasakan sekarang tuh belum siap aja gitu, orang - orang belum siap menjalankan aturan, karena belum siap ini jadi aturan itu jadi abu-abu, jadi aturan hanya aturan aja, kondisi di lapangan tidak bisa mengadaptasi aturan yang ada gitu. Akhirnya ya itu, banyak protes, dan sanggahan. Sanggahannya macem - macem, ada ke vendor, dari asosiasi gitu, tapi yang paling hangat sekarang ya masalah local content itu.
275

Orang - orang yang tadi dibantu itu ada masyarakat atau vendor tadi?

- Maria : Dari masyarakat bisa, terus dari asosiasi juga bisa

Ada lagi kendala yang mau ditambahin?

- Maria : Tadi kan dari pengadaan, sekarang dari asset.
- 280 - Rudi : Klo dari asset tadi kan sudah disampaikan oleh joko bahwa prinsipnya kendala kita tuh karena proses kita terkait dengan departemen lain, jadi prinsipnya nggak ada mmm, KPI kita juga tergantung dari temen-temen dari departemen lain. Jadi kepabeanan juga sama prinsipnya karena kita juga tergantung dari instansi atau departemen lain jadi prosesnya sama, terutama
285 dalam proses ijin awal, hanya kalau masalah setelah sudah mendapatkan ijin ya tinggal pelaksanaan di lapangan aja yang kadang kala pihak - pihak pelaksana instansi di lapangan itu punya persepsi yang tidak sama terhadap satu peraturan yang sama sebetulnya, jadi pelaksana di lapangan dengan teman - teman KKKS yang ada di kantor pusat kadang - kadang punya kebijakan ataupun pemahaman yang berbeda sehingga seringkali terjadi kesulitan pada
290 saat implementasi barang di lapangan, gitu aja. Juklak atau juklisnya itu belum ada gitu loh, itu pertama, terus yang kedua jadi dalam membuat aturan juga

300 nggak ada aturan pendukung, contoh mengenai misalnya peningkatan TKDN. Mereka kita berharap untuk meningkatkan TKDN, berarti sebenarnya departemen yang terkait juga harus mendukung pembinaannya gitu loh terhadap perusahaan itu. Seperti yang dikatakan bowo tadi, jangan sampai ini menjadi bayi berjenggot, nggak ada perkembangan dia, karena nggak dilihat pembinaannya bagaimana gitu loh, harusnya ada juga aturan untuk membina mereka sehingga mereka tidak harus dinilai terus KPI nya, meningkat –
305 ningkat terus gitu loh sehingga ini memberi kesempatan yang baru lagi gitu loh, untuk menjadi seperti mereka kan, dengan aturan - aturan itu, jadi harus ada aturan pendukungnya.

- Bowo : Intinya kendalanya secara garis besar ada 3, sebetulnya yang pertama adalah masalah politis ya, maksudnya interpretif yang keluar terhadap proses di PMA, baik itu pihak luar ya macem - macem ya, ada DPR, mungkin ada ya pokoknya DPR lah, mereka kan punya kepentinganlah ya, kemudian dari manajemen kita juga gitu loh, sebetulnya itu kan saling mempengaruhi ya, mungkin pihak luar mempengaruhi manajemen kita, manajemen kita mempengaruhi Divisi PMA untuk memutuskan sesuatu. Yang kedua, kekurangan pemahaman KKKS atau kekurangan pemahaman vendor dalam menerapkan aturan, terutama PTK 007 itu masih banyak beda persepsi gitu.
- Maria : antara kurang paham atau sengaja diplesetin
- Bowo : nah itu gue kurang tau

Tapi sudah ada sosialisasi?

- 320 - Bowo : Oohh udah
- Maria : sudah kemana - mana.
- Bowo : Ya memang aturan itu kan nggak bisa kita buat detail banget gitu ya, kalau detail banget kita bisa beberapa buku gitu kan, tapi paling tidak kan harus ada niatan baik lah kalau kita pake logic pun bisa dalam membaca
325 aturan, jadi seolah - olah banyak pihak – pihak KKKS dan vendor itu seolah – olah menggampangkan aja gitu, menggampangkan aturan gitu. Jadi emang aturan yang hanya setipis itu mereka mempersepsikannya berbeda gitu, nah sebetulnya banyak timbul masalah disitu. Nah yang ketiga, kayanya fungsi-fungsi di BPMIGAS terhadap PMA itu kurang ada semacam koordinasi yang baik, misalkan masalah PLK (perubahan lingkup kerja) itu kan sampe sekarang masih istilahnya masih lempar-lemparan aja gitu.
- Maria : itu juga kendala dari dalam sendiri.
- Bowo : kaya fungsi teknis itu kan sudah ada jobdesc atau PSKM itu kan sudah jelas, PLK itu sebetulnya siapa. Nah sebetulnya PMA sendiri kalau emang PSKMnya sudah jelas ya fine kita yang ngurusin PLK, tapi kan sekarang belum jelas. Jadi seolah - olah hanya punya pma aja, padahalkan sebetulnya di dalam PLK sendiri kan teknikal banget gitu kan, jadi bukan kewenangan PMA dong, tapi kewenangan fungsi. Nah itu yang sebetulnya saling lempar dan fungsi tuh yang saya liat tuh susah banget memutuskan, kalau bilang iya ya
335 iya aja gitu, kalau nggak ya nggak, tapi ini ditengah-tengah gitu, selalu begitu dan selalu polanya selalu kembali lagi ke PMA. Terutama PLK-PLK yang

nilainya besar gitu yah, kaya tangguh itu kan nilainya besar banget,itu sampe sekarang tuh masih bolak balik aja.

- Rudi : Kalau pertanyaan baliknya begini, sejauh mana SDM mengawasi PSKM itu gitu loh, karena gini, kewenangan, karena PSKM itu secara tertulis implementasinya seterusnya ada pengawasannya gitu loh. Jadi apakah ini tracknya udah bener belum, supaya kendala ya boleh juga internal audit juga harus melihat. Jadi maksudnya gini, selama ini memang kendalanya antar fungsi itu nggak ada apa namanya nggak smooth gitu jalannya, koordinasinya, kerjasamanya, karena ya memang itu, kendala yang sangat berat, lempar - lemparan, karena PSKMnya sendiri harusnya dilihat dari PSKM kan, bahkan ada yang mengatakan PSKM, salah PSKMnya yang salah, jadi maksudnya gimana gitu loh, PSKMnya yang dibilang salah. Mungkin sekalian usulan mumpung ada orang SDM, mungkin perlu pengawasan ini, PSKM ini perlu dilihat, maksudnya pada saat ada konflik antar fungsi seperti ini tanggung jawab siapa? Kumpulin tuh sama SDM nih, abis dikumpulin terus diliat PSKMnya itu fungsinya dimana ini, nah berdasarkan PSKM itu berarti ini sebenarnya yang ngerjain fungsi mana, supaya lebih clear gitu. Jangan sampe masing-masing ribut. Harusnya kembali ke aturan, ada PSKM ada jobdesc kan, dengan adanya PSKM ikut PSKMnya, karena PSKM itulah abeden kita kan untuk me-link-kan fungsi ini dengan fungsi yang lain, gitu sih menurut aku.
- Joko : Ada juga kendala lain di pengelolaan asset terutama dalam hal pemanfaatan asset. Untuk pengelolaan asset kan kita salah satunya kan diminta juga untuk melakukan optimalisasi pemanfaatan asset di lingkungan KKKS. Salah satu usaha yang dilakukan adalah transfer material iya kan, kendala apa sih yang dihadapi oleh transfer, yang pasti adalah transfer itu basicly adalah mentransfer suatu material yang dibutuhkan oleh suatu KKKS dengan KKKS lain. BPMIGAS saat ini belum mempunyai tools yang bisa secara spesifik mengatakan bahwa you bisa pake ini, gitu. Karena apa, karena secara technically pun BPMIGAS kayanya belum berani untuk menyatakan kamu pake ini, resiko nya BPMIGAS yang tanggung, karena dia selalu lebih suka untuk cenderung ke pengadaan, buat Negara kan? Kalau kita berpikir dari sisi company, mungkin saja itu memang menguntungkan dari sisi companynya dia, tapi berbicara Negara kan kalau memang ada asset lain di KKKS lain, ngapain beli lagi? Jadi Negara nggak perlu ganti asset 2 kali untuk asset yang sama, nah itu 1 kendalanya. Yang kedua, kita juga belum bisa mengidentifikasi keberadaan asset itu dimana, karena kita nggak punya tools, yang bisa memudahkan BPMIGAS untuk melakukan itu, karena apa, kita sudah mengidentifikasi apa sih caranya, yang pertama kita ada penamaan yang sama, kemudian pengkodean yang sama. Dua hal ini tidak standar di KKKS. Spesifikasi dalam hal ini biasanya dituliskan kalau material disebut deskripsi, itu menggambarkan spesifikasi material, hanya deskripsi itu tidak seragam penulisannya, jadi tidak serta merta bisa menggambarkan material yang dimaksud tuh material yang seperti ini. Yang kedua adalah kodefikasi atau kode material itu sendiri, kodenya tuh berbeda-beda, BPMIGAS dan KKKS tidak bisa menjadikan ini sebagai key dari mencari material. Apa yang

dilakukan BPMIGAS saat ini adalah mendvelop key yang dibutuhkan untuk itu, mendvelop kodefikasi BPMIGAS.

390 **Supaya standard?**

- Joko :Iya supaya standard, dan saat ini kita juga secara paralel memetakan kodefikasi KKKS terhadap verifikasi check kita, gitu. Jadi nantinya kalau KKKS butuh barang, dia cukup masukin baik dari kode dia sendiri bisa, nanti di sistem akan di routing kan dia ada disini ada disana, itu nantinya ke depan
400 yang kita inginkan. Itu kendala dan solusi.

Oke

- Joko : mudah-mudahan berhasil
- Dino : Satu lagi kendalanya di database, database untuk Divisi PMA sendiri. Jadi kita nyari database semua, jadi kita kan banyak dokumen yah, dokumen
405 itu masih acak-acakan lah, masih hardcopy segala macam, nah untuk nyari history untuk pengadaan yang dulu - dulu itu kan susah. Pengadaan itu kan step-stepnya dari rencana pengadaan kemudian kita setuju di penetapan, kemudian ada kontraknya lagi itu kan minimal 6 bulan, kalau dari bit plant ke penetapan itu minimal 3 bulan gitu, nanti dikontraknya lagi misalkan
410 kontraknya 4 tahun kan lumayan lama dari mulai kita setuju sampai laporan akhir kontrak itu kan lama,
 - Rudi : linknya harus rapi.
 - Dino : Sebenarnya sekuensial itu kan paling nggak dokumen itu kan nggak boleh kita buang kan, kita simpan, nah itu yang pertama penyimpanan kurang,
415 kedua masalah tracking dokumen itu susah, jadi itu yang wasting time gitu. pengadaan seperti berapa banyak sih pengadaan kemudian nilainya berapa kemudian KKKS nya pembagiannya gimana, barang jasa berapa, itu aja tiap tahun kita diminta kita buat lagi, itu seharian full loh, tapi kalau kita punya database kita tinggal klik aja, mau tahun 2008 barang berapa jasa berapa itu
420 kan cepet gitu.
 - Maria : dan yang paling parah itu dulu masih jamannya dari Pak Rahmat sampai sekarang kepala bpmigas sudah pak priyono, masalah kerahasiaan datakan, katanya PMA tukang ngebocorin data, sebenarnya nggak ada maksud ngebocorin data kali ya, kan kita taro berkas di meja gitu, dokumen itu isinya
425 kumplit, mulai dari ringkasan rencana lelang sampai dengan OE, OE ini siapapun karena ada di atas meja bisa aja tanpa kitanya tau, kita lagi ke wc atau kemana gitu dia buka. Bahkan penunjang pun jadi punya akses untuk itu gitu kan, jadi memang agak susah kalau pma, tolong keep kerahasiaan dong, kalian ini gimana sih? itu yang juga kadang-kadang susah, sedangkan berkas kita berantakan di atas meja, itu satu. Terus belum yang koordinasi data, misalnya ini tanggal 15 dimintain data, hupmas minta, guys minta data PMA dong, pengadaan bagaimana ini, terus nggak lama kemudian setelah kita buat itu, terus ada yang minta lagi yang sebenarnya unsurnya sama, tapi dia mau ada sesuatu yang berbeda sedikit, nah karena data kita manual, itu wasting,
430 jadi waktu yang kita pergunakan itu seharian untuk melakukan itu, pooling
435

data, segala macam, akhirnya tugas-tugas kita yang mengevaluasi itu jadi terbengkalai akhirnya, itu aja sih.

Upaya yang sudah dilakukan Divisi PMA untuk mengatasi kendala itu ?

- Maria : Dari system database,
- 440 - Rudi : kita lagi dibuat system itu, dashboard istilahnya, maksudnya itu untuk mengatasi permasalahan dalam pembuatan laporan bulanan, laporan tahunan yang diminta pimpinan, sehingga kita membuat system database, dashboard itu. Untuk kelancaran administrasi sebenarnya kita juga udah bikin workflow itu,
- 445 - Bayu : sebenarnya itu workflow semuanya loh,
- Rudi : database juga loh, iya itu juga, hasilnya bisa juga jadi laporan juga, bisa di link-in ke ini, tapi itu belum terlaksana gitu loh, maksudnya belum berjalan dengan baiklah. Terus kendala-kendala kita bikin aturan-aturan yang mendukung gitu loh, seperti SOP, apa itu... untuk mendukung kelancaran pekerjaan gitu, hanya mungkin kendala-kendala yang dari luar PMA itu yang sulit kita handle seperti link dengan kebijakan luar gitu kan, departemen luar itu susah, terus link dengan fungsi terkait, itu juga susah, karena kita level Divisi disana juga level Divisi ya sama-sama secara structural masing-masing punya kekuatan yang sama gitu kan, harusnya memang ada yang menjadi penengah gitu loh, atau siapa yang membidangi ini untuk melihat sebenarnya dimana permasalahannya sehingga link itu terputus, tapi bukan terputus sebenarnya, maksudnya nggak berjalan dengan baik.
- 450
- 455

Biasanya kalau misalkan ada *missed coordinasi* dengan lini tentang kebijakan dengan departemen lain, lalu apa yang dilakukan Divisi PMA?

- 460 - Rudi : Negosiasi paling, kalau negosiasi kan setiap saat ada masalah yang sama terus kita negosiasi, jadi nggak ini itu loh, buang waktu aja itu gitu loh, permasalahannya sebenarnya sama dengan yang kemaren, berhubung sekarang ada lagi jadi negosiasi lagi, belum keputusannya, kalau keputusannya bervariasi itu juga nanti menimbulkan kendala, kalau ada sanggahan atau apa
- 465 jadi repot gitu loh, jadi kalau bisa memang harus dibuat aturan yang mendukung itu, sehingga apa yang kita kerjakan itu wah aturannya sudah jelas gitu, jadi lebih lancar, seperti itu.
- Bayu : Kalau terkait dengan fungsi kita karena tadi sebagian besar fungsi kita berhubungan dengan instansi atau departemen untuk mengatasi kendala masalah kesulitan atau hambatan - hambatan proses birokrasi yang dilakukan adalah kita melakukan koordinasi secara rutin dengan instansi-instansi yang terkait, mungkin juga secara rutin temen - temen di pengadaan juga ada forum kalau kita juga mengadakan semacam rapat koordinasi dimana disitu kita mencoba untuk menyampaikan kendala-kendala apa yang masih outstanding,
- 470 terus kemudian kira - kira solusi apa yang bisa kita berikan untuk sama - sama dijalankan sehingga para pihak komitmen, kalau Cuma sekedar surat menyurat biasanya ya hanya perang surat aja jadinya ujung-ujungnya.
- 475

Jadi negosiasi lagi?

- 480 - Bayu : Koordinasi lah bahasanya, bukan negosiasi, kalau negosiasi kan cenderung pada, aturannya sudah sama tinggal koordinasi kapan waktunya, gimana, kalau ada kendala yang mungkin bisa kita bantu. Kira – kira ya kita sebagian besar seperti itu. Yang kedua yang terkait dengan ini kita mencoba untuk terkait dengan database sama seperti pengadaan juga, dasarnya karena kita tergantung dari pelaporan KKKS, jadi kita juga mulai menggiatkan
- 485 mengenai masalah komitmen pelaporan dari KKKS. Karena seringkali kita diminta data oleh instansi atau organisasi atau stakeholder seringkali kita kesulitan karena memang data - data laporan dari KKKS seringkali tidak lengkap.

Kalau menurut temen - temen apa sih kekuatan dari Divisi PMA?

- 490 - Maria : kita agak Kompak. Banyak yang bahu membahu satu sama lain, ya itu aja sih, sama banyak doa nunggu kenaikan gaji.

Kalau dari sisi proses bisnis apa powernya?

- 495 - Rudi : -, dari sisi kita pelaksanaannya adalah gitu loh, kita ada SOP, atau yang membuat implementasi pelaksanaannya gitu kan. Kita juga ada apa namanya jobdesc.
- Maria : Tapi ada satu yang mau ditanyakan yaitu perbedaan kita antara staf dengan spesialis hukum gitu kan, kalau saya bilang, kita tuh strategis loh, kita spesialis.
- 500 - Rudi : Salah satu kekuatan kita juga punya kerjasama dengan fungsi-fungsi departemen, kita sudah jalin kerjasama yang baik, itu juga kekuatan sebenarnya.
- Maria : Kemaren kita bikin *agreement* dengan forum-forum
- Rudi : kita buat dengan mendukung itu untuk memperkuat sebenarnya pelaksanaan kita nantinya gitu loh.

505 Forum apa?

- Rudi : forum komunikasi, forum KKKS,
- 510 - Maria : forum koordinasi. Disitu juga, jadi forum ketemu temen - temen KKKS di wilayah yang mostly berdekatan kemungkinan mereka bisa sharing kira - kira mau pengadaan apa mereka, jadi kemungkinan bisa kontrak bersama untuk me-reduce biaya jadi lebih besar. Terus kita juga melakukan apa yah, kerjasama-kerjasama seperti yang garuda Indonesia kemaren, yaitu MOU, standarisasi tiket, jadi kalau mau naik garuda pribadi terus bilang BPMIGAS bisa diskon 15%, karena kita juga mau meningkatkan local content. Jadi kita juga sudah punya agreement, jika ada pesawat negara tujuan
- 515 yang garuda, maka kita terpaksa harus naik garuda. Terus dengan dirgantara Indonesia, kita bikin MOU-MOU serupa jadi kita selain untuk meningkatkan

- local contentnya juga untuk kontrak-kontrak bersama, karena KPI kita itu ada yang untuk penghematan, dan local content.
- Rudi : Jadi itu sebenarnya pemikiran strategis yang mendukung kita, implementasi gitu loh. Contohnya mengenai MOU apa namanya... rate ticket ini kan, supaya pada saat nanti KKKS mengajukan untuk budget untuk itu, pengadaan itu, terutama service untuk apa namanya, ticketing gitu, itu kita sudah punya pegangan untuk membuat mereka lebih efisien dengan pengadaan itu gitu, sehingga kita dibuatkan jalan alurnya, oh kamu kita kerjasama dengan garuda nanti kamu pake rate-nya itu, itu kan jadi lebih efisien gitu.
 - Dino : Ya sebetulnya yang menjadi kekuatan kita tuh kita kan bekerja di luar, lebih banyak di luar, jobdesc yang sudah ada, jadi banyak menyelesaikan kasus gitu. Perselisihan kasus yang paling utama adalah mengakomodir kepentingan berbagai pihak tadi gitu loh, pihak luar yang melalui manajemen BPMIGAS gitu, jadi sebetulnya banyak sekali kepentingan yang harus kita akomodir, seperti menyelesaikan awalnya tuh biasanya dari protes atau sanggahan gitu kan, pada waktu pelaksanaan pengadaan ada sanggahan gitu kan, ketika kita diminta untuk menyelesaikan apalagi sudah ada disposisi yang ada kata-kata saktinya itu biasanya fasilitasi gitu ya, kita harus menyelesaikan bagaimanapun caranya paling tidak sesuai aturan lah. Aturan yang kita bilang tidak mungkin secara mendetail gitu kan, dicari celahnya untuk menyelesaikan gitu dan bagaimana itu diselesaikan itu kan perlu suatu strategi lah yah yang dalam tanda kutip “ngakalin”, tapi masih tetap sesuai aturan. Kemudian kita kan juga ada, disini kan ada 3 pihak, BPMIGAS, KKKS, dan vendor. Paling tidak minta masukan dari KKKS juga gitu kan, ko bisa begini kita lihat masukannya itu sudah exceed dan tidak ada celah untuk dibantu yah, tapi paling tidak manajemen juga terus memaksa gitu ya kita agak sulitnya ya gitu. Gimana caranya gitu ya paling nggak kita cari jalan tengah gitu, ya udah lah jalan tengahnya kita lelang ulang daripada kita meloloskan salah satu kepentingan ini. Karena dimanapun aturan itu pasti ada celahnya walaupun sedikit apapun bisa menyebabkan proses pengadaan tidak sesuai dengan aturan. Karena memang di pasal PTK ada aturan kalau tidak bisa ya di lelang ulang, paling tidak kita cari jalan tengahnya begitu.
 - Maria : Jadi pada intinya begini, pekerjaan kita even low level yang paling bawah memang sangat beresiko, kenapa? Karena kita salah bergerak dikit atau salah mengevaluasi dikit boleh ditanyakan pada bapak-bapak atau ibu-ibu yang berurusan dengan kejaksaan, KPPU, dan teman-temannya. Jadi kalau dibilang di pma enak memang enak, karena kita belajar banyak ilmu disini, mulai dari ilmu apa, mulai dari ilmu manajemen, teknikalnya juga. Kaya saya, walaupun saya orang hukum, tapi mau nggak mau sekarang harus tau, ini rig yang berapa horse power, kedalaman ini berapa, casing yang ini cocoknya pake apa, pake rw atau apa gitu kan. Paling nggak tau sedikit masalah taknikal. Dan jadi sedikit tau mereka-mereka yang dari teknik mungkin jadi masalah hukum. Disini semua ilmu ada, ilmu persilatan juga ada. Cuma kalau dari sisi tanggung jawab besar sekali untuk kita yang masih level staf.

Dari sisi kelemahannya Divisi PMA? Dari proses bisnis dulu deh. Yang menghambat layanan Divisi PMA?

- 565 - Maria : Kalau dari bisnis proses yah, lama, karena gini, kita kan disini ada kewenang-wenangan tuh untuk pengadaan segini kewenangannya siapa, nilai naik nih kirimnya ke KA. BPMIGAS kan, walaupun kita dikasih tembusan. Prosesnya lama tuh, dari garut, Cirebon, Cirebon, muter lagi jalan tol yang itu, brebes, indramayu, baru sampe Jakarta, walaupun kita udah terima, tapi kan
- 570 kita belum terima dari atas, disposisinya seperti apa. Jadi kadang - kadang itu lumayan menghambat. Dan dari bisnis proses sekarang, mungkin ini diluar konteks ya, jadi mungkin bisa buat catetan juga buat SDM, karena sekarang yang menjadi kewenangan tanda tangan KA. BPMIGAS, memo itu, kepala BPMIGAS kan harus lewat UPI, tapi fine nggak apa-apa, itu istilahnya dari
- 575 kita, compliance nggak terhadap proses gitu kan. Tapi jadi 2 kali, kenapa? Karena dari legal udah ada, trus UPI, UPI sekarang ada 2 karena sekarang ada sekretaris badan, sekretaris pimpinan, sebenarnya kalau diliat dari structural adanya di UPI kan, tapi UPI udah kasih rekomendasi harus lewat dia lagi, jadi taste time gitu loh. Dari segi kewenangannya cuma ingin diperjelas aja gitu,
- 580 kalau menurut kita agak aneh, gpp sih kalau misalnya satu dari UPI keluar ya udah, oh ya ini udah ke sekuriti, terus naik ke atas. Bisnis prosesnya menurut saya acak adul, birokrasinya acak adul disini.
- Rudi : Namanya pengulangan itu,
 - Maria : kadang mereka tau tugas dan kewajibannya itu fine nggak apa-apa,
- 585 tapi sometimes mereka nggak tau, kenapa? Karena mereka mau melakukan evaluasi juga terhadap proses yang sudah kita lakukan, ya nggak usah ada PMA aja, ya anda aja yang assess, gitu kan semuanya. Atau dia masuk ke dalam bagian dari PMA, yang harusnya kan mereka harus compliance pada peraturan bisnis proses.
- 590 - Dino : Ya intinya kita masih tergantung kepada fungsi lain, jadi itu yang bikin kita punya independensi tapi kalau dalam hal teknis okelah ada duplikasi. Dan masalah administrasi kadang tuh baliknya cuma salah ketik lah, kemudian tidak sesuai format standar, padahal format standar kan baru dikasih pada saat itu.

595 Hal - hal yang sebenarnya nggak esensial gitu ya?

- Maria : it's annoying loh, karena cukup banyak yang masuk ke Pak Priyono kan, itu kalau setiap detik setiap menit kita dipusingkan dengan masalah administrasi yang menurut saya sometimes is riddiculus , menggugah amarah juga, kesabaran gitu kan.
- 600 - Dino : Jadi usulnya gini sih sebetulnya kalau mau buat KPI, hal-hal semacam itu harusnya bisa dikeluarkan dari atau juga persepsional lah yah, jadi seolah - olah orang luar atau KKKS tetep ngeliatnya KPI nya PMA kan, meskipun disitu banyak campur tangan orang lain.
- Rudi : PSKM nya juga saya rasa nggak ada tuh. Jadi kita kadang-kadang bingungnya agak rumit gitu loh, berubah-ubah, organisasinya berubah-ubah,
- 605 jadi maksudnya gini ni, sarannya sih maksudnya sebagai alat, harusnya kan

alatnya ada dulu yah, baru bisa pekerjaan itu bisa dikerjakan. Seringkali kita pekerjaannya sudah ada, tapi alatnya belum ada, jadi kadang-kadang ya udah pake alat seadanya aja jadinya, jadi nggak standard gitu loh, nggak begitu nyaman kalau alat bantu.

610

- Maria : Tapi pada intinya gini, kita terbuka aja sih, maksudnya memang apapun kalau memang untuk kepentingan bpmigas ya kita mendukung, tapi juga ya ojo ngono tho.

**Kalau dari customer-customer kita pengennya dari Divisi Pengadaan dan
615 Manajemen Aset KKKS gimana?**

- Maria : Maunya kita cepet, responsive, maunya nurutin kemauan mereka, kaya maria dan dino, nggak kooperatif, suka ngotak ngatik masalah teknisnya, gitu keluhannya mereka. Terus kaya mereka bilang, BPMIGAS terlalu lama, terus kita bilang, nggak lama di kita, tapi proses persetujuannya itu yang bikin lama, tapi satu BPMIGAS kita nggak mau bilang saya nggak salah, kamu yang salah orang lain, nggak kan. Itu aja, jadi kita terus terang customer service nya kurang. Menurut mereka masih kurang reaktif lah, jadi bember lah.

620

dari manajemen asset?

- Bayu : sama aja, ya tadi KPI nya banyak tergantung dari departemen, yang kedua kalau masalah routing juga sama kendalanya, semua surat untuk penghapusan asset kan yang tanda tangan harus pimpinan tertinggi dalam hal ini kepala BPMIGAS, pasti harus melewati yang namanya tambahan birokrasi tadi, itu udah pasti, jadi prinsipnya kendalanya secara umum sih sama.

625

Jadi yang dikeluhkan seperti itu rata - rata ya?

- Joko : Ada satu lagi, tenaga yang kurang, tenaga kerja, maksudnya ditempat kita itu banyak yang kosong, itu sangat mempengaruhi. Selain tenaga tempatnya juga kurang gitu loh, mau ditambah orang juga duduknya dimana, nggak ada tempatnya, tapi harus dituntut lebih baik dengan kondisi yang tidak nyaman. Kalau kita lihat contoh konsep-konsep kantor lain disitu mereka mulai menerapkan adanya suara-suara burung atau taman, untuk meningkatkan kreatifitas gitu loh. Psikologisnya mempengaruhi.

635

- Maria : Kita ini strategis, tapi kemampuan kita terus terang belum terasah banget dalam arti kita pengennya kan lebih enak karena mungkin saya bekas orang HR tau gitu loh, kita membutuhkan keahlian - keahlian lebih dibandingkan dengan yang ada, harusnya SDM kita sudah tau, oo dia di asset, dia kurangnya apa ya, training juga nggak perlu jauh-jauh, ikutin kita di prasetiya mulya, contoh oh si maria orang hukum, pasti ni orang teknisnya nggak bagus ne, kursusin preliminary apa atau engineering for non engineer atau apa gitu, itu kan nggak ada.

640

- Bayu : Kita suka salah persepsi gini, cuma ini juga dari kita juga tidak diatur, misalnya saya mau training drilling gitu yah, masa nggak boleh, masalahnya

645

apa, loh kamu kan orang pengadaan, ngapain drilling, speechless saya, padahal procurement itu harus lengkap loh.

- Maria : Makanya saya bilang itu spesialis bgt yang disini menggeneralis.
650 Kaya sumber daya - sumber dayanya yang baru itu bener-bener baru, ditempatkan di tempat strategis, bahkan yang untuk SDM bilang kita perlu misalkan kursus manajemen, negotiation skills, presentation skills
- Bayu : itu makanan kita sehari-hari, boleh lah itu belakangan aja, itu udah tiap hari, masalah teknikal itu yang kita learning by doing aja, liat buku liat kasus
655 atau apa, tapi paling tidak untuk memperkuat ya adalah.

Tadi kan lemah dari sisi ruang kerja, kalau yang fasilitas kita bagus gimana? Misalnya dari sisi teknologi, sebenarnya kita sudah bagus, cuma kurang implementasi aja, apa ada bisa diperbaiki?

- Maria : Bisa sebenarnya. Kalau kita kuncinya satu, failing aja, dokumentasi, karena kita tuh bid dokumen atau bid award itu segini - segini, belum kalau mereka nyelipin dokumen penawaran dari bidder, biddernya 6, masukan semua, Bret, kadang - kadang tuh ya sampe berkardus - kardus, kita nggak bilang bahwa kita nggak akan menyimpan semua dokumen itu dalam bentuk
665 hardcopy, kalau kita dikasih fasilitas untuk scanning, ada orang yang khusus scanning, masuk dalam satu bentuk soft copy, itu kan organize. Itu harus disiapkan itu, itu membantu banget buat kita, karena untuk sekarang ini memang agak susah untuk kita mencari data buat procurement terutama, apalagi sekarang ini kita kan diaudit yah, diaudit oleh BPKP, BPK, sometimes
670 mereka nggak minta sama kita staffnya, mereka minta sama penunjang, ya namanya penunjang ya dikasih aja. Nggak lewat kita, pas giliran mau dicari lagi oleh BPK, mana dokumennya, oya mba lupa, kmaren dipinjem BPKP, cape deh, yang kaya gitu-gitu kan.

Bisa disimpulin nggak target Divisi PMA secara keseluruhan itu apa?

- Maria : Untuk database sebenarnya, dari sisi teknologi kita pengen lebih teknologi aja, nggak perlu yang bagus seperti KKKS pake SAP keluar semua tu data, nggak usah.
- Bowo : Intinya kita mau secure gitu loh, ya yang pertama dari sisi administrasi, yang kedua secure tu maksudnya apa ya, jadi kita seolah - olah
680 gini ya, kita kan posisi strategis untuk mengambil keputusan ya, yang kadang cukup sulit ya, dari berbagai kepentingan kita harus memutuskan, oke ini boleh jalan atau nggak, kadang - kadang kita melihat dalam pengambilan keputusan itu kita juga harus di back up juga sama paling tidak atasan kita, paling tidak dari fungsi-fungsi terkait gitu ya, dalam hal ini kita juga banyak
685 mengambil keputusan sendiri, tidak didukung oleh fungsi terkait, tapi sama grup kita didukung lah, paling tidak itu, jadi keputusan kita ini yang akan di audit di kemudian hari. Jadi apabila kita salah mengambil keputusan di kemudian hari, salah lah pula, jadi temuan kan, padahal temuan di depan kan
690 mungkin tidak melihat secara komprehensif kan, misalkan 5 tahun lagi dia tidak bisa melihat kondisi sekarang, kondisi sekarang mungkin sudah

emergency, udah ada kepentingan dari pihak mana itu kan mungkin banyak yang tidak terdokumentasi jadi orang luar tidak melihat kondisi urgency yang sekarang.

Saran dan masukan bagi Divisi PMA?

- 695 - Bowo : Kalau untuk keuangan, jadi kita kayanya perlu menerapkan remunerasi seperti yang di Pertamina, jadi sesuai dengan bobot pekerjaan, bukan minta tunjangan, tapi paling tidak ada semacam pembobotan lah ya, jadi pembobotan dari workload pekerjaan, mungkin dari faktornya banyak, workload, resiko, pengambilan keputusan segala macam itu.
- 700 - Maria : Ya kita merasa ya juju raja, nggak sesuai dengan bayarnya, Tanya dimas bagaimana rasanya dipanggil jaksa duduk terus ditunjuk-tunjuk, dimaki-maki, sedangkan ada yang datang jam setengah 8 pulang jam setengah 4 teng, gajinya sama.
- 705 - Rudi : Kalau aku sih pertama ruangan memungkinkan, lingkunganlah terus sistem filing, maksudnya mungkin dari yang membuat pemetaan dari setiap Divisi itu mereka harusnya melihat, memang karena perubahan organisasi sih ya, jadi mereka harus perhatikan dulu organisasi, dari sisi organisasi berapa kebutuhannya, kemudian dia juga harus mempelajari pekerjaan mereka ini gimana gitu loh sehingga membutuhkan tempat seberapa luas terutama untuk filing supaya lebih mudah gitu loh, dalam mengakses atau membuat, karena kita kan service ya kadang-kadang kita butuh segera gitu, pimpinan minta harus segera ntar sore gitu laporannya, sementara kita harus nyari berkas itu susah gitu loh.
- 710
- 715 - Maria : Ruang tamu, ruang rapat, semuanya deh, susah. Mungkin bagus juga PMA tuh kaya dulu ada ruang tunggu, jadi tamu - tamu nggak berkeliaran.

Kalau dari proses bisnis?

- Rudi : Mungkin dari PSKMnya mungkin, itu aja.
- Maria : bisnis prosesnya, sama kewenangan job desc kita, staff ini jelas.
- 720 - Bowo : Kita diminta untuk jaga data tapi ngeliat kondisi siapa yang bisa jaga, yang ada kita di SP.

Dari sisi sumber dayanya?

- Maria : Nambah orang, tapi tolong kalau milih pekerja lagi yang punya pengalamanlah.

Oke teman-teman terima kasih..

TRANSKRIP WAWANCARA STAF YUNIOR (Y)

Mbak di bagian apa..

Bagian Pengadaan wilayah 2

Pengadaan wilayah 2, untuk aktivitas di pengadaan itu seperti apa mbak?

- 5 Mereview, mengevaluasi dan merekomendasi usulan pengadaan dan usulan menetapkan pemenang dari KKKS. Lebih kepada pengecekan tender lelang jadi bukan pengadaan seperti ada di warehouse karena kita tidak ada, kalau di warehouse itu ada di bagian asset. Nah Lelang itu mereka harus ajukan usulan lelang untuk pengadaan apa mereka mau beli apa itu berarti berdasarkan kebutuhan...nah usulan itu harus di kita review dulu untuk di setuju tapi nilainya
- 10 di atas 5 juta sekarang, dengan PTK Revisi satu itu nilainya untuk maju ke BPMIGAS nilainya itu di atas 5 juta.

Biasanya berapa lama dari pengajuan ke BPMIGAS, BPMIGAS proses dan penetapan pemenang?

- 15 Kalau mereka yang mengajukan kita, kalau sesuai dengan PTK revisi 1 tidak boleh lebih 10 hari setelah di nyatakan lengkap dan klarifikasinya jelas. Yang sering jadi masalah KKKS itu setelah mereka ngasih ya begitu saja padahal datanya kurang atau apa lah.

Itu 10 hari untuk pelengkapan pemenang atau 10 hari untuk awal pekerjaan?

- 20 Itu untuk semua termasuk evaluasi juga, kecuali PLK (perubahan lingkup kerja) itu 20 hari, kalau untuk PLK kita cek kontrak awalnya berapa nilai PLK yg di ajukan berapa karena karena itu membicarakan masalah uang itu berarti cost and recovery dan itu tidak bisa di masukkan sebagai anggaran karena sudah berjalan. Kita bisa menutupi atau tidak, membutuhkan atau tidak bisa dilihat dari foto atau
- 25 dokumen-dokumen dan data-data yang menyatakan ada kebutuhan kesitu. Di PLK ini yg paling penting itu dari segi teknisnya karena kita membicarakan tentang alat lah atau apalah.

Berarti Tim Teknis masuk lagi?

- 30 Iya masuk lagi. Mereka harus menyatakan kita dari PMA resmi meminta kepada tim teknis rekomendasi mereka itu apa

Jadi mereka mengajukan pertama kali itu ke PMA dulu baru nanti divisi PMA berkordinasi dengan fungsi terkait?

Iya, tapi meetingnya bisa bareng, tapi yang jelas dari PMA akan minta rekomendasi pada fungsi terkait BPMIGAS secara teknis itu oke nggak. Dan penambahannya mereka yang tau, nah kita bagian pengecekan untuk dan sebenarnya untuk masalah biaya pun mereka yang lebih mengerti nah kita cuma ngecek apakah biaya itu masuk ke anggaran pada kontrak awal atau tidak, kalau tidak mereka harus menunjukkan harga pasar untuk kelayakan atau tidaknya kalau sudah ada pada kontrak awal dan item tersebut hanya tinggal tambah, berartikan item itu sudah ada di kontrak awal dan itu tidak ada masalah karena unit ratenya bisa ketahuan. Dan apabila belum ada di dalam kontrak awal untuk acuannya benar nggak sih harga ini layak nggak sih, nah kita meminta mereka untuk mencantumkan beberapa data harga pasar, itu berarti per item kita ngeceknnya, ya kalau PLKnya itu sampai 50 item ya 50 item yang kita periksa.

45 **Berarti *all* prosesnya sampe ada pemenang. Untuk sanggahan Divisi Pengadaan *handle* juga?**

Untuk sanggahan biasanya mereka ke sini, kan ngadu

Tapi kan sebenarnya proses ada di KKKS, kalau di atas 5 juta?

Tapi kan tiba-tiba mereka bisa aja kontraktornya itu ngirim surat ke BPMIGAS, misalkan KKKS ini mengadu “wah lelangnya nggak bener nih”, nah kita cek, kita undang KKKS yang bersangkutan kita tanya dulu sama dia bukan ke kontraktor “ini ada yang complain nih, dari vendor ini. Coba ceritakan gimana masalahnya”. Kalau perlu kita panggil juga vendornya dan kita pertemuan, baru ketahuan siapa yang salah. Makanya untuk menghindari sanggahan itu mereka harus mengikuti aturan yang sudah ada, karena BPMIGAS itu sudah memberi jalur yang aman dari sanggahan. Kalau membandel ya pasti ada sanggahan.

Apa sudah ada strategi di PMA dalam melaksanakan aktivitasnya?

kalau strategi ya dari aktivitas sehari-hari saja, berdasarkan aturan yang dibuat, bagaimana mengkombinasikan aturan dengan realita yang terjadi pada prakteknya. Poinnya kan bagaimana kita bisa melakukan pengadaan dan manajemen aset secara efektif efisien mbak, sesuai sama misinya BPMIGAS kan ya..

65 **Dari seluruh proses bisnis di Divisi PMA apa yang jadi kelebihanannya Divisi PMA?**

Kelebihan BPMIGAS itu supaya kalau untuk pengadaan itu intinya dia harus mengadakan pengadaan dengan fair, buka kompetisi seluas luasnya, juga mengikuti aturan yang sudah di tetapkan PTK 007 revisi 1 juga musti meningkatkan nilai TKDN poinnya di situ

70 **Kalau kekurangannya?**

Ya ada yang bilang lama, bisa lama karena dari KKKSnya kita cek datanya kurang nih jadi perlu klarifikasi, kadang-kadang mereka itu kalau menagih cepet begitu kita minta ini datanya kurang ney ini hasil MOM misalnya bisa lama itu baliknya sampai kita yang kejar

75 **Itu sebenarnya KKKSnya dong ...**

Tapikan secara keseluruhan itu bagi yang tidak tahu itu lama ke pendem di situ

Di anggurin di PMAny lama?

80 Iya. Padahal sebenarnya ada masalah dengan KKKSnya diminta lama, aturannya jadi mereka sendiri yang lama, kalau saya sih sudah standby udah siap, nah sekarang menghitung 10 harinya itu setelah semuanya klarifikasi lengkap, kan kita butuh klarifikasi kalau main terima saja gimana ngeceknnya. Itu kelemahannya bisa jadi lebih lama ya kalau ada data yang nggak lengkap

Ini yang menggunakan layanan divisi PMA ini untuk pengadaan ini siapa mbak? Customernya

85 Semua KKKS lah, karena semua pembelian lewat lelang

Kalau dari sisi sumber daya manusianya BPMIGAS itu apa yang perlu di tingkatkan?

90 Kalau saya lihat disini pertama dia harus bisa dengan cepat menganalisa suatu masalah, logikanya harus jalan, ini dari segi keterampilan ya dan dia harus bisa memimpin rapat ya harus punya keberanian karena nggak semua orang punya itu, ada yang cuma diam aja di meeting itu padahal yang butuh itu dia. He...he...

95 Ya harus meningkatkan pengetahuan tentang oil dan gas secara keseluruhan, karena di PMA di pengadaan ini tidak sebatas pada drilling saja atau sebatas perkapalan saja jadi pengetahuan dia untuk semua kegiatan oil dan gas itu harus terus di tingkatkan karena untuk mengetahui ada benar tidaknya suatu masalah itu berawal dari mengerti dulu kerjanya, itu yang harus di tingkatkan harus mampu, nggak apa-apa backgroundnya pendidikannya tidak harus selalu minyak asal dia bisa cepat menguasai mengerti. Orang-orang yang ada sekarang sih sudah ok..

100 **Dengan tadi proses bisnis kalau dari selama ini mbak melaksanakan aktivitas pengadaan perbaikan?**

Mungkin karena saya berawal dari swasta kali ya,

Melihatnya gimana?

Sangat beda

Beda banget, itu bisa dilihat?

- 105 Saya biasa di swasta asing dan untuk kecepatan kerja itu kelihatan beda, kalau di swasta asing mereka melihat hasilnya jadi tidak terlalu baku pada yang masalah yang ringan lah. Kalau disini masalah ringan saja bisa jadi besar, jadi istilahnya kalau di swasta itu bagaimana masalah besar di perkecil di padatkan, dan cara membuat surat pun dari yang masalahnya banyak bagaimana menjadi padat
- 110 lengkap semuanya efisien banget. Kalau disini kan lain bagaimana yang ada di perluas. Ha...ha...Itu karena saking hati-hatinya.
Kadang bisa dimaklumi sih kalau ada apa-apa yang kena BPMIGAS juga, tapi sebenarnya mungkin kadang saya gemes juga sih dalam hal surat menyurat, gini kata-katanya kurang enak nih, buat saya dulu waktu di swasta tapi sebenarnya
- 115 pointnya sama cuma penggunaan kata-katanya berbeda itu sangat sangat hati-hati itu yang kadang bisa bolak balik

Hanya untuk surat saja, buat konsep surat?

Itu contoh, untuk konsep surat biasanya sih. Emang sih bener tapi kan kalau begitu bisa jadi nggak lucu gitu loh. Saya saja terus terang merasa di complainkan?

- 120 **Kira-kira begitu padahal suratnya belum jadi?**

Kata-kata saja, kata-kata ini kurang tepat. Hukum banget. Tapi untung sekarang disini sudah boleh pake email ya itu bos saya enak karena itu mempercepat proses dan itu bisa dijadikan bukti, jadi nggak perlu takut. Tadinya saya denger di BPMIGAS dulu nggak gitu harus beredar dulu di subdin, kadin ha...ha...

- 125 **Kalau email itu nggak perlu beredar dulu ya?**

Tapi acc sudah langsung terkirim kan. Review kata-katanya tidak seperti dulu lagi. Itu kan informal ya tapi bisa di pake bisa di lampirkan, ada bukti kalau ini masih tahap klasifikasi. Kalau dulukan semua by surat tanda tangan ini. Iya kalau orangnya ada kalau orangnya lagi nggak ada lagi dines gimana. Ya lumayan lah

- 130 dengan cara ini membantu. Lebih kepada birokrasinya itu

Untuk email ini hanya untuk beberapa orang saja ya?

Hanya untuk terhitung bukan kasus berat, kalau berat biasanya kita di panggil, kadang-kadang ya itu..hm....permainan ke atas ya kalau disini, udah salah kata saja he...he...

- 135 **kalau dari seluruh proses bisnis yang ada sekarang apa sih yang di ukur dari divisi PMA, indikator keberhasilannya itu dari apa, di bilang berhasil itu kalau apa?**

Hm.... Pada saat pengajuan proses evaluasinya itu cepat sesuai dengan waktu, yang kedua itu berhasil karena pengontrol pengadaan itu sesuai dengan anggaran

140 yang sudah di setuju, dikarenakan sudah ada anggaran, tidak boleh melebihi, jadikan ada nih yang nakal melebihi anggaran kalau kita nggak teliti lewat tuh yang misal harusnya 100 bisa 120...

Dan kalau seperti itu dampaknya apa?

145 Ya dari pemerintah lah cost recoverynya tinggi

Dianggapnya PMA? sudah setuju dengan nilai itu?

Padahal kan itu karena tidak hati-hati atau dia memang terlampau pintar ngehidennya itu dan tidak ada sanggahan jadi KKKS menganggap itu bagus tidak nakal nih

150 **Itu untuk sanggahan untuk nilai berapa pun?**

Iya, karena bukan nilai saja, aturan mainnya sudah diikuti belum.

155 Birokrasinya saja lebih professional aja karena itu pengaruhnya besar.dari segi kecepatan Respon terhadap KKKSnya dari segi operasi trus komunikasi juga ya disini nggak terlalu ke email ya data juga kalau bisa online jadi saya kalau pengen tau ada masalah bisa tinggal search saja. Kalau sekarang baru-baru ini kan di buat online data untuk beberapa tapi belum negitu berjalan masih dalam tahap penyempurnaan kali ya

Bukan penyempurnaan apa memang sosialisasi atau baru rencana?

Baru di setup.

160 **Berarti sudah jadi sistemnya ya. Itu bentuk online seperti apa gitu?**

jadi dalam bentuk satu data server gitu di simpen semua data di situ walaupun ada hard copy kalau kita mau cepet kita bisa dengan mencari info yang kita butuhkan

Jadi nggak perlu buka hard copynya lagi?

165 iya...atau kita mau cari tau statusnya sudah sampai mana itu kita bisa tau, tapi itu masih di setup, profesionalisme lah yang harus di tingkatkan dikarenakan ini kalau bisakan katanya prudent...he...he...

Profesionalisme itu dari bentuk bagaimana?

170 Apa yang diminta semuanya hitam di atas putih trus kalau A ya A jangan jadi B dan biasanya itu tidak perlu penunjang disinilah di mengertilah, kalau saya dulu, atasan memang harus tahu, tapi bisa di lewat ke bosnya yang lebih di atasnya dengan catatan dengan sepengetahuan jadi nggak perlu menunggu sampai semua di setuju dulu, lama ya karena belum tentu orangnya ada dan itu bisa di lakukan dengan menggunakan email

175 Jadi ada delegasinya?

Ada tetep ngikutin tingkatannya tapi bukan berarti membatasi, terutama urgensi jangan liat aturan main gitu dong pokoknya poinnya kemana, contoh aja saya terima surat pengadaan itu ternyata dia kasih itu tanggal 29 februari saya terima di saya itu tanggal 10 maret , itu sudah terhitung 10 hari ya, untuk mereka kan sudah
180 bisa mengcomplain, jadi disitu kelihatan birokrasinya tadi atau contohnya saya minta data tambahan itu tidak langsung ke saya biasanya ke kadin dulu atau ke kativ dulu itu bisa-bisa nggak nyampe ke saya. Seperti itu birokrasinya

Oke mbak sepertinya segitu dulu

Mudah-mudahan penjelasannya cukup.



UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA STAF SENIOR DIVISI OPERASI BPMIGAS (DO)

Bagaimana bentuk kerjasama/kepentingan Divisi Operasi dengan Divisi PMA BPMIGAS?

5 Terutama kalau dari sisi kami terkait dengan perencanaan-perencanaan rencana kerja atau program pemboran pertahunnya. Sehingga kontribusi Divisi Operasi adalah memberikan rekomendasi untuk eeee.... Penggunaan-penggunaan peralatan yang rencananya akan dimasukkan dalam program terkait dengan kebutuhan-kebutuhan user nanti pada saat pelaksanaan di lapangan itu temen-temen dari PMA banyak minta rekomendasi dari kita. Jadi saran-saran teknis kita berikan pada mereka.

10 Jadi sebelum pengadaan, ke divisi operasi dulu, dari sini ok baru diproses pengadaannya?

Ok, jadi kalau bicara alurnya, sekarang itu kan tipenya ada *procurement list*, setiap kali e.... *meeting* WP&B itu dilaksanakan. Contohnya untuk yang 2010 kemaren dilaksanakan di Oktober 2009. Naah, disitu baik WP&B, AFE, juga *procurement*
15 *list* kan didaftarkan ke lini-lini terkait contohnya kan dibicarakan ke PMA sendiri dalam hal ini. Nah, *procurement list* itu akan dilihat apakah ada yang berkaitan dengan eee... pelaksanaan kegiatan yang sehubungan dengan kegiatan operasional. Nah lalu pada saat rapatnya itu kita diundang untuk memberikan rekomendasi-rekomendasi, poin-poin apa saja yang dibutuhkan baik dari sisi
20 spesifikasi, ataupun poin-poin yang terkandung dalam kontrak, klausul-klausullah.. gitu...

Selama kerjasama ini apa kendala yang dihadapi ?

Kalau kendala, saya melihatnya tidak ya, kendala ini mungkin lebih.... Kalaupun ada... istilahnya kalaupun ada... sementara ini sih saya melihatnya tidak ada ya...
25 koordinasi itu, semuanya berjalan sudah cukup baiklah... walaupun belum baik banget... tapi kalaupun ada, mungkin lebih sifatnya pada... komunikasi. Pengertian sebenarnya apa sih yang dibutuhkan, dari teman-teman PMA sendiri... gitu. Jadi bentuk kontribusi kita tuh harus sejauh mana, karena apa..., biasanya, limitasi atau keterbatasan itu karena masalah wewenang, karena dalam hal ini,
30 operasi kan sebagai pelaksana, walaupun kami mengerti apa saja yang dibutuhkan. Tapi kalau dari sisi perencanaannya sendiri, wewenangnya itu kan sebenarnya ada di bagian perencanaan... gitu... nah dalam hal ini mungkin.. temem-temen pma melihatnya bahwa ee.... Skill, atau orang yang bisa dianggap tahu, pelaksanaan realisasi di lapangannya itu kita sebagai orang operasi, sehingga
35 mungkin temen-temen pma mengharapkan kontribusi besar dari kita. Tapi kalau dari sisi kaitannya ke wewenang, harusnya kan ke bagian perencanaan. Jadi mungkin keterbatasannya disitu. Karena kalau kita mau memberikan suatu arahan atau masukan, terkadang kita kan ngeliatnya aduh... ini kan bukan wewenang kita... gitu... mungkin saya hanya memberikan sebatas masukan, bukan

40 *statement*, yang membutuhkan suatu hitam di atas putih ditandatangani seperti apa gitu, jadi kita kontribusinya sebenarnya pada saat rapat, pada saat diskusi, mungkin segitu... Tapi kalau bicara evaluasi, itu kan sebenarnya wewenang temen-temen perencanaan gitu..

45 **Bukankah misalnya kalau ada pengadaan, rig atau apa lah... kalau saya dengar dari temen-temen PMA kan seharusnya dari operasi yang bisa menjustified ini perlu apa nggak?**

Betul...

Dan mereka akan perlu tandatangan juga dari sini (divisi operasi)?

Betul... Nah memang... jadi gini, ini yang kita rasakan sementara ini. Kalau bicara... apa itu... PSKM yah?... pedoman gitu yah... bicara pedoman dalam PSKM kontribusi Divisi Operasi itu hanya sekedar rekomendasi, dalam artian evaluasi menyeluruh dengan apa yang.... Karena bicaranya kan akan digunakan, jadi konsepnya itu masih bicaranya perencanaan gitu, jadi bentuk evaluasi itu sebenarnya masih.... Kita melihatnya masih wewenangnya temen-temen perencanaan dalam hal ini. Namun kontribusi kita, karena kita dianggap mungkin lebih memonitor pelaksanaannya langsung sehari-hari, sehingga kita dianggap lebih mengetahui dan lebih kerap berhubungan dengan alat-alat itu.... Itu aja hambatannya paling... jadi kalau mau support masih... aduh.... Setengah-setengah gitu atau karena memang belum ada pengesahannya. Karena kaitannya dengan spesifikasi, pada saat rapat-rapat yang masih menganggap bahwa ini adalah wewenang siapa itu temen-temen EPT, temen-temen perencanaan lah.... mungkin masukan dari kami, coba ditinjau ulang lagi segi itu tadi... PSKM atau apa.. pernah memegang kayaknya pedomannya, jadi bentuknya itu inisialnya itu kan ada segitiga, ada bunder ada apa gitu.... Kita tuh salah satu yang intinya hanya masalah rekomendasi, bukan persetujuan atau evaluasi...

Walaupun sudah ada anggarannya ? kan kalau dipencanaan kan mereka yang approve anggarannya?

Betul...

70 **Kalau sudah ada anggarannya, dari sini lebih arah rekomendasi tadi ya? nggak approve barangnya?**

Iya, memang sebenarnya ini yang kita lagi cari... jadi kalau bicara PSKM bu... itu tolong ditinjau ulang lagi... sebenarnya untuk masalah kemampuan ok, kami mampu. Tapi kalau kami mampu tapi bukan wewenang kita, kan bagaimana nih... memang akhirnya pada saat barang itu dipakai, itu jadi tanggungjawab kami, karena kami usernya di sisi bpmigas kan.. yang akan berhubungan dengan user di K3S. sama-sama user gitu, jadi... ya kalau kami usernya, kenapa nggak juga kami yang rekomendasi, kami yang evaluasi gitu kan... memang betul kalau dilihat dari sisi itu, tapi kalau dilihat dari sisi PSKMnya, nah... ini coba ditinjau lagi... apa

85 betul memang kita yang harus approve bahwa inilah barang yang saya inginkan.
Karena mungkin kalau bicara PSKM kaitannya sama jobdesc..

Ada dari sisi proses bisnis lainnya yang menjadi kendala ?

90 Kalau proses bisnis masih cenderung di masalah itu ya... karena kalau giliran penetapan pemenang atau apa... ya... kita ngeliatnya itu bentuknya udah pokja lah istilahnya... siapa yang ditunjuk disitu eee... ya... paling nggak seperti tadi saya katakan bahwa ujung-ujungnya kita juga kok yang akan monitor pemakaiannya. Jadi kita memang user, ya kita ikutan lah dalam menyetujui atau... bukan menyetujui... biasanya temen-temen PMA itu pada saat rapat penunjukan pemenang lelang itu ngundang kita, sudah layak belum ini orang ditunjuk sebagai pemenang..

95 **Jadi maksudnya koordinasi antar fungsi ?**

100 Ya, koordinasi, jadi mulai saat perencanaan lelang juga nanti pada saat persetujuan pemenang, mereka ngundang kita. Bahkan nanti PLK, perubahan lingkup kerja, mereka minta justifikasi sama kita. Nah.. kalau perubahan lingkup kerja, saya setuju bahwa itu memang narasumbernya kami gitu. Karena apa ?
justifikasi- justifikasi dari apa yang ada di pelaksanaannya itu kan kita yang monitor, jadi data-data misalnya dia hambatan perlu tambahan lingkup kerja, tambahan hari atau tambahan biaya itu kita yang monitor.

Kalau dari sisi sumber daya manusianya ada kendala?

105 Kalau dari sisi itu mungkin caranya kompetensi atau kemampuan interaksi si personil. Nah mungkin kalau bicara persamaan persepsi, pastinya masing-masing lini, baik dalam hal ini pma atau operasi yang dalam hal ini kontribusinya adalah rekomendasi, punya interest yang berbeda di awal. Constraintnya atau halangannya pma dalam hal ini mungkin akan strict terhadap peraturan-peraturan yang sudah dibuat. Contohnya PTK yang mengakomodir bagaimana caranya ini
110 auditable .nah.. temen-temen operasi melihatnya bagaimana tujuan realisasi target rencana kerja itu tercapai... kaitannya mungkin nanti kalau bicara interest atau KPI masing-masing lah itu punya dua hal yang berbeda, contohnya saya ingin jangan sampai proses lelang ini mundur, karena kalau mundur realisasi rencana kerja saya jadi mundur juga.. itu kan kaitannya sama KPI kan... kami
115 mengharapkan memang suatu lelang yang sudah dipersiapkan dengan baik ya ini terlepas dari kondisi real di lapangan bagaimana pelaksanaan rencana lelang itu terjadi yah... mungkin ada hambatan-hambatan tertentu. Tapi kalau misalnya kondisi-kondisi tertentu yang mungkin bisa kita support bagaimana caranya proses lelang ini bias berjalan dengan smooth gitu dan sehingga target bersama
120 sebenarnya kan pencapaian rencana kerja itu tercapai. Paling sisi-sisi itu aja.

Itu dari sisi kendalanya, kalau dari sisi power atau strengthnya Divisi PMA ?

Kalau saya lihat PMA harus ya... karena kalau dalam masalah lelang ini kan dia yang mengawasi yah berjalannya suatu lelang ini sudah berjalan baik atau tidak, sudah sesuai dengan PTK atau tidak.. kalau saya ngeliat, temen-temen PMA dalam hal ini sih ya...memang harus orang-orang yang strict seperti itu. Karena kan itu menjalankan aturan main.. hanya saja mungkin kalau nanti dalam perjalanannya ada diskusi interaksi masing-masing personil ya itu mungkin udah karakter... ada yang berbelit... ada yang mudah... ada yang langsung mengerti itu kembali ke personil masing-masing

130 **Kalau secara organisasi sebagai Divisi, PMA memiliki kekuatan dimana ?**

Kalau sampai saat ini saya ngeliatnya karena pegangan teguhnya dia kan aturan main, selama aturan main itu bisa dibuat terus sehingga bisa mendukung proses pengadaan itu dengan baik dan benar, ya itu kekuatan mereka. Karena PMA ini kan bicaranya pengadaan, kalau pengadaan itu kan kaitannya aturan main, selama aturan mainnya itu bisa diperkuat terus dan diimprove bagaimana caranya mengakomodir hal-hal operasional, hal-hal perencanaan, ya itu saya pikir kekuatan mereka disitu.

Apa indikator keberhasilan Divisi PMA dalam konteks kerjasama Divisi Operasi dengan PMA?

140 Ini yang kalau saya ngeliatnya gimana yah.... Kalau sekarang kan BPMIGAS dituntutnya kan masalah KPI yah... target dan target... target produksi lah utamanya, sebenarnya yang saya khawatirkan itu, kalau masing-masing lini itu hanya fokus kepada pencapaian targetnya masing-masing. Contohnya kalau dari beberapa kesempatan yang saya lihat, mungkin kan sampai saat ini yang dijadikan tolak ukur pencapaian kinerjanya temen-temen pma itu salah satunya adalah penghematan. Ya ini mungkin bisa menjadi suatu masukan agar ditinjau kembali, atau coba dikoordinasikan atau diintegrasikan kembali, sejauh mana sih penghematan itu, bisa menunjukkan keberhasilan bersama bahwa dalam pencapaian target bersama BPMIGAS ini betul-betul mendukung. Nggak keliatan besar disini tapi taunya nanti giliran kita bicara makro, target bersama nggak kena... gitu aja paling... nah contohnya kami.. seperti tadi seperti yang sudah saya utarakan, saya Divisi Operasi juga punya KPI sendiri, dalam artian, rencana kerja yang sudah di setujui dan menjadi awal komitmen di awal tahun WP&B itu kan harus terealisasi dan bisa berjalan dengan benar, baik itu dari tolok ukur biaya maupun waktu. Terutama waktu... karena pekerjaan pemboran tidak terlepas dari support pengadaan, ya tentunya kalau pengadaan terlambat atau pengadaannya runyam, ya operasional ini juga terhambat. Ada contohnya kemarin salah satu pengadaan rig ternyata mundur karena hambatan-hambatan tertentu, mau nggak mau akhirnya di KPS ini akan mundur karena dapet rignya juga terlambat. Tapi itu case by case sih... harus liat detil dulu apa, cuman secara umumnya kalau misalnya kita selalu melihat ke KPI masing-masing, ya interaksi antar lininya ini yang terjadi friksi. Nah hal-hal ini yang mungkin jadi masukan ke depan lah.. ya kalau saya jadi user kan maunya minta barangnya mana... terlalu egois juga... nah itu makanya perlu diliat lagi dan dievaluasi lagi...

165 **Ada hal lain yang potensial dikembangkan untuk meningkatkan output Divisi PMA?**

Kalau outputnya, itu lebih cenderung dari sisi prosesnya, bagaimana memproses sehingga outputnya menjadi lebih baik. Dari sisi aturan main, sekarang temen-temen PMA sudah punya PTK yang terus diperbaiki dan diimprove, itu sudah
170 bagus, dari toolsnya sudah ada mungkin selanjutnya bagaimana pada saat mereka berinteraksi dengan suatu usulan, dengan suatu masalah dan suatu hambatan. Kalau saat ini sih mungkin saya ngeliat parameternya masih masalah waktu. Jadi dalam memproses itu sejauh mana bisa diproses dengan cepat dan mudah. Nah mungkin disini, karena kaitannya dengan pemahaman terhadap masalah-masalah
175 teknis operasi dengan kaitannya agar sesuai dengan kontrak dan rencana pengadaan yang dibutuhkan. Mungkin temen-temen pma dalam hal ini kan banyak ke masalah administrasi karena harus ngecek berdasarkan aturan main dan lain-lain, padahal pada saat rapat-rapatnya itu justru faktor-faktor teknisnya harus diakomodir. Memang kami akan hadir disana dan coba mengutarakan tapi tentu
180 saja kamipun juga harus dapat guidance dalam rangka penyelesaian masalah atau focus terhadap dampak-dampaknya di dalam aturan main atau klausul-klausul dalam kontrak. Temen-teman PMA juga mesti bisa melihatnya secara luas bahwa dalam hal ini untuk mengakomodir temen-temen operasi untuk lebih bisa mendukung operasionalnya yang tadi itu. Memang sekarang ini temen-temen
185 PMA kan udah baynak yang punya pengalaman dari KPS, latar belakangnya juga ada yang dari perminyakan. Hanya saja mungkin sense terhadap kebutuhan di lapangannya seperti apa, paling tidak itu lah yang harus di input. Ya demikian juga saya pada saat merekomendasi juga harus punya pengertian bahwa kalau misalkan saya butuh yang seperti ini maka dampaknya terhadap kontrak itu harus
190 seperti apa, nah itu bagaimana menjembatani. Saya kira itulah yang harus coba di perbaiki atau lebih di tingkatkanlah gitu.

Jadi ada saran atau masukan lain?

Semuanya tadi masukannya udah banyak, tapi sampai saat ini kalau dari sisi PMA udah baik kalau saya liat, ya tinggal perbaiki bagaimana mengimprovisasi ya
200 sebelum dari apa-apa yang sudah ada paling itu aja.

Terima kasih banyak atas informasinya.

Terima kasih.

TRANSKRIP WAWANCARA KKKS (C1)

Dari bagian apa mbak?

Saya dibagian Supply Chain Management, ada yang bisa saya bantu? Ini tentang pengadaan ya ?

5 Iya Mbak, bagaimana bentuk kerja sama dari KKKS tempat Mbak bekerja dengan Divisi PMA BPMIGAS?

Ok. Divisi PMA BPMIGAS dan fungsi Supply Chain Management di tempat saya bekerja, itu sudah jelas kerjasamanya di bidang pengadaan barang dan jasa untuk kepentingan kegiatan operasional di tempat kami. Meliputi berbagai hal yang terkait tentu nya dengan kegiatan operasional itu sendiri, ya mungkin
 10 mmm... anda sudah tahu kan operasional yang dimaksud dari A sampai Z nya itu apa. Jadi kalau mm... kerja sama dari Divisi PMA ini boleh dibilang sangat memegang peranan yg penting untuk menunjang kegiatan operasional kita, tanpa adanya kerjasama dengan Divisi PMA, kecil kemungkinan juga untuk keberhasilan dari operasional kami.

15 Selama bekerja sama dengan PBMIGAS apakah ada kendala?

Ya... Seperti lazimnya lembaga-lembaga yang seperti ini, bahwa memang sisi birokrasinya masih ada, dan juga terkait dengan mm... peraturan-peraturan yang tentu nya dibuat oleh instutisi terkait untuk kegiatan pengadaan barang dan jasa seperti ptk 007, mm... dan juga sistim/prosedur kerja di BPMIGAS itu sendiri
 20 masih adanya mm... tadi birokrasi yang harus dilalui...gitu.

Jadi menurut mbak, kelemahan utamanya itu dari sisi birokrasi?

Birokrasi dan system hmm..sistem nya yang harus lebih terintergrated lagi.

25 Kalau itu dari sisi kelemahannya mbak, kalau dari sisi kekuatannya, proses apa yang menurut mbak dewi itu sangat menunjang dalam proses kerja sama dengan BPMIGAS?

Kembali dengan adanya 1 regulasi atau suatu ketentuan yang dituangkan contohnya tadi PTK 007, itu kan merupakan suatu kejelasan yang harus diikuti sebagai pra syarat dari proses pengadaan barang dan jasa.itu sendiri jelas sudah benefit bagi kita, karena dengan adanya ketentuan yg jelas, tentunya kita tinggal
 30 mengikuti hal itu, sehingga proses bisa berjalan dengan baik. Tapi kembali lagi, memang ada hal-hal yg harus mungkin kalau kami diswasta ini lebih cepat jalannya karena kita levelingnya tidak banyak, tapi kalau di bpmigas masih ada level-level yang harus di lewati, jadi secara birokrasi itu bisa memperlambat dari scyletime nya, tapi kembali walaupun itu ada ya kita tau lah memang itu Ada gitu,
 35 tapi dari sisi peraturan nya sudah jelas harus dijalanin, Cuma aplikasi dari peraturan itu aja yang banyaknya tempat yang harus dilewati.

Apa indikator keberhasilan Divisi PMA dimata KKKS tempat mbak bekerja sebagai partner nya?

40 Indikator keberhasilannya..ya bisa menempati atau mencapai dari target yang sudah ditetapkan untuk sebuah pengadaan dari K3S.cntohnya, misalnya kamu sudah menargetkan dalam pengadaan suatu barang itu katakanlah dalam suatu waktu tertentu 3 bulan gitu dan ini bisa dilalui/bisa diselesaikan syukur-syukur sebelum/bahkan just on time dari waktu yang sudah ditargetkan, karena ini dapat memberikan dampak bagi kegiatan lanjutannya dioperasional. Itu yang jadi
45 indicator success untuk key success factorynya.

Kalau dari sisi sumberdaya manusia, apa ada hambatannya dalam berinteraksi dengan SDM di BPMIGAS?

Kalau saat ini sih sudah banyak kemajuan dan karena banyaknya pekerja-pekerja yang baru datang juga dari luar BPMIGAS datang, bahkan mereka banyak yang
50 datang dari K3S. jadi mereka lebih memahami dunia di K3S seperti apa dan mensinkronisasikannya dengan hmm... budaya kerja di BPMIGAS. tentunya hal ini lebih mempermudah kami di K3S dalam menjalani kerjasama dengan mereka, jadi banyaknya professional yang datang dari luar, yang berlatar belakang dari industri terkait dan khusus nya datang dari K3S.

55 Kalau dari sisi tantangan, menurut mbak dewi apa yang bisa menjadi tantangannya Divisi PMA?

ya...Tentunya semakin kedepan itu kan mm.. . suatu kegiatan diindustri ini tidak semakin mudah, karena penuh dengan tantangan yang sifatnya kembali lagi dari sumber daya nya sendiri yg tidak renewable sehingga satu sewaktu-waktu tertentu
60 pasti akan mengalami penurunan mm... apa...penurunan dari produksi, dan ini harus disikapi juga dengan penurunan lanjut produksi entah itu dengan teknologi baru tentu nya membutuhkan peralatan baru, dan ini merupakan tantangan juga di Divisi PMA bagaimana caranya bisa mengantisipasi hal-hal ini terjadi, karena ini tentunya menyikapi tantangan yang semakin berat itu otomatis tidak me...apa
65 ya.... pasti akan mm...memberikan dampak pada biaya juga, hightecnology itu highcost kan. gimana caranya ini yang bisa tidak terlalu tinggi costnya, tapi semua sudah terukur dengan tepat waktu, mm... tidak mengganggu dari operasional plus diluar tantangan-tantangan itu ada juga sisi lain kaya pengadaan jasanya, mm...dimana ini bisa dibentuk dalam pengadaan jasa korporasi, sehingga
70 memudahkan administrasi dan juga menekan biaya. mungkin itu tantangan kedepan.

Upaya potensial apanya yang bisa dikembangkan oleh BPMIGAS?

Mungkin upaya potensial peningkatan kapasitas nasional, hmm.. baik dari sisi jasa maupun non jasa, mungkin kalau dari barang penggunaan produksi dalam negeri
75 tingkat kandungan lokalnya lebih tinggi, dan juga misalkan penggunaan dari sisi

sisi hm..fasilitas supportnya seperti akomodasi,airline, mungkin bisa merambah kearah sana.

Harapan untuk BPMIGAS khususnya Divisi PMA kedepannya?

80 Harapannya? Eh...ya ini bisa menjembatani kepentingan K3S dan juga kepentingan BPMIGAS sendiri sebagai salah satu....perwakilan dari pemerintah untuk kegiatan industry BPMIGAS, bagaimana caranya hmm... kegiatan operasionalnya ini kan sifatnya win-win, menguntungkan kedua belah pihak. Jadi hm... sifatnya kita bisnis to bisnis. Bagaimana caranya pun kita dianggap rekan bisnis yang menghasilkan,yang dituntut bisa menghasilkan, hmm... yang

85 pada akhirnya bisa memberikan profit bagi government bagi pemerintah Indonesia, jd dari sisi peningkatan mm.... profesionalisme SDM nya , kemudian trobosan-trobosannya, inovasi-inovasi yang dilakukan oleh PMA itu sendiri, bagaimana caranya bisa menjadikan kita rekan kerja bisnisnya, ini hmm... lebih nyaman dan lebih yakin dalam menjalankan usaha di Indonesia.

90 **Oke mbak, terima kasih atas waktunya.**

Oke. Good luck.



UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA KKKS (C2)

Bisa di jelaskan mbak dari mana dan sebagai apa?

5 Saya di dari divisi supply chain management sebagai contract specialist, kegiatan sehari - harinya menangani masalah pelelangan, proses pengadaan terutama jasa dari mulai proses lelang sampai di jadikan kontrak dan akhirnya diberikan kepada user yang membutuhkan jasa tersebut.

Seperti apa bentuk kerjasama anda dengan divisi PMA BPMIGAS?

10 Dengan BPMIGAS, kita lebih berkaitan dengan masalah kewenangan untuk pertama kali kita merencanakan untuk nilainya di atas 2 juta dolar kita butuh persetujuan BPMIGAS kemudian untuk setelah proses untuk penetapan pemenang untuk nilainya di atas 5 juta dolar kita juga butuh persetujuan BPMIGAS untuk
15 perubahan lingkup kerja juga kita butuh persetujuan BPMIGAS yang lainnya untuk penyelesaian perselisihan kita juga butuh BPMIGAS untuk memberikan tanggapan terhadap perselisihan yang ada, selain itu lebih ke prosedur - prosedur dalam proses pengadaan yang di atur oleh BPMIGAS kalau misalnya butuh
persetujuan atau apa pun kita selalu minta ke BPMIGAS atau pun tanggapan - tanggapan yang sekiranya tidak bisa di selesaikan oleh pihak kami sendiri.

Apa kendala yang di hadapi saat kerjasama dengan berhadapan dengan divisi PMA?

20 Sejauh ini yang di hadapi itu terutama masalah waktu karena disini kita di satu sisi end user ini minta pengadaan dilaksanakan cepat karena mereka butuh jasa cepat di sisi lain kita tidak bisa langsung memberikan jasa tersebut karena kita butuh persetujuan dari BPMIGAS misalnya. Sedangkan persetujuan BPMIGAS itu waktunya tidak bisa cepat jadi suka lama gitu jadi bahayanya kalo misalnya sudah mendesak kita bisa melanggar dan itu bisa kena audit jadi lebih ke dilemanya
25 disitu dari waktunya.

Menurut mbak apa, kenapa maksudnya dari sisi waktu itu bisa menghambat/menjadi kendala?

30 Dari proses persetujuannya dan kalo kita sebenarnya dalam procedural kalo kita tidak bisa dapat persetujuan dari BPMIGAS kita ga bisa misalnya kita tidak bisa menetapkan pemenang sehingga kontrak tidak bisa jalan sedangkan untuk di bagian produksi kontrak tersebut itu harus cepat ada begitu.

Menurut mbak proses atau budaya kerja apa yang menghambat layanan dan aktifitas BPMIGAS?

35 Saya pikir kurang responsive ya mbak. Mungkin itu juga BPMIGAS punya aturan sendiri untuk menangani permasalahan yang ada cuma bagi kami sebagai pihak yang membutuhkan jawaban cepat kurang responsif seperti itu.

Makanya jadi lama seperti itu?

Iya

40 **Itu dari segi kelemahannya ya kalo dari sisi kekuatannya, menurut mbak apa kelebihanannya BPMIGAS dalam menunjang proses pengadaan ini**

45 Kalau kelebihanannya saya melihat dari sisi BPMIGAS kan sebagai lembaga yang mewakili pemerintah jadi kalau pun mereka membuat aturan ya kita pikir itu adalah aturan yang ada disini jadi kita yakin itu tidak akan merugikan Negara itu kelebihanannya tapi kalo dari sisi kita sebagai perusahaan migas di sini kita tidak
50 menganggap aturan ini yang ada itu akan melancarkan malahan akan melancarkan proses yang ada gitu malah akan menjadi hambatan karena banyak aturan yang ada disini.

50 **Menurut mbak apa sih sebenarnya indikator keberhasilannya BPMIGAS di divisi PMA BPMIGAS, jadi kalo mbak bekerja sama dengan BPMIGAS mbak melihat BPMIGAS itu bagus dari sisi apanya?**

BPMIGAS bagus

Dalam konteks kerjasama pengadaan tadi?

55 Kalau saya melihatnya kalau ada kaya ada semacam service center, jadi kalo kita ada pertanyaan kita ga perlu tulis surat musti kirim lama di responnya lama kenapa ga ada kaya service center yang kita bisa nanya permasalahan yang ada seperti itu lebih ke layanan korespondensifnya lebih ditingkatkan.

layanan korespondensif ditingkatkan, maksudnya?

60 untuk ada pertanyaan – pertanyaan yang kecil tanggapan - tanggapan yang kita butuhkan ke BPMIGAS kenapa tidak yang mungkin policynya itu ada di PTKA ini tapi practicenya kadang - kadang suka ada hal - hal yang menjadi abu - abu dalam practicenya kita butuh tanggapan bpmigas, bagaimana kalo BPMIGAS menyediakan suatu layanan dimana kita bisa menanyakan practice - practice yang ada dan tidak diatur secara jelas di pedoman tata kerja yang di buat oleh BPMIGAS jadi kita bisa menyingkat waktu dan biaya.

65 **Menurut mbak apa lagi hal yang potensial untuk dikembangkan untuk menunjang output dari divisi PMA?**

Lebih, mungkin ada satu yang saya masih bingung, BPMIGAS ini mengatur tentang TKDN (tingkat komponen dalam negeri) sedemikian rupa di atur harus

memiliki 100% komponen dalam negeri atau 75% seperti itu tapi melihat disini
70 aturan itu dibuat untuk apa sedangkan kita sendiri untuk pelaksanaan kontrak yg
ada TKDN itu perisainya kurang maksimal menurut saya jadi kebanyakan vendor
- vendor itu ya hanya hitam di atas putih saja menyebutkan TKDN 100% tapi
yang meriksanya yang harus meriksanya itu kan bpmigas tapi ga di periksa juga
jadi buat apa.

75 **Mungkin dari segi pengawasannya ya mungkin kurang...
Kalau mbak melihat BPMIGAS ada tantangan tertentu**

Tantangan hanya mungkin saya melihatnya dari sisi ini ya antara dua kepentingan
yang berbeda BPMIGAS dengan pemerintah dan BPMIGAS dengan oil company
sebagai perusahaan yang mencari profit, jadi ya mungkin harus bisa lebih
80 menengahi, lebih fleksibel melihat kepentingan mana yang kira - kira bisa
dijadikan acuan dalam mengambil keputusan dan tidak lebih reject ke pemerintah
gitu.

Apa harapan anda terhadap BPMIGAS?

Harapan saya supaya lebih responsive.

85 **Ada saran dan masukan lain?**

Sarannya mungkin image yang di bangun divisi PMA yang suka audit datang ke
tempat saya itu, apa ya....kita selalu ketakutan bila BPMIGAS datang, ya seperti
itu jadi kesannya waaah takut apa apa gitu cuma ya mungkin harusnya imagenya
di bangun... sebagai partner seperti ya kaya gitu.

Terima kasih mbak atas waktu dan informasinya terima kasih.

UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA KKKS (C3)

1. **Bagaimana bentuk kepentingan/kerjasama Anda dengan Divisi PMA BPMIGAS ?**
 Dalam proses pengadaan barang dan jasa khususnya untuk nilai di atas 5 juta dollar. Juga apabila ada kendala dengan vendor.
- 5 2. **Proses/budaya kerja apa yang menghambat dari layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?**
Proses persetujuannya lama dan kadang harus bolak-balik dokumen, tapi bagus juga karena untuk kelengkapan dokumen
- 10 3. **Proses/budaya kerja apa yang menunjang/menjadi kekuatan bagi aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?**
 Sudah ada pedomannya untuk panduan kami dalam proses barang dan jasa. BPMIGAS juga membantu proses exim barang, karena proses di pabean terkadang lama.
- 15 4. **Proses/budaya kerja apa yang dapat meningkatkan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?**
 Proses persetujuannya dipercepat, supaya proses pengadaan internal kami juga cepat terlaksana.
- 20 5. **Sumber daya/keahlian apa yang perlu dimiliki Divisi PMA BPMIGAS untuk menunjang aktivitasnya saat ini?**
 Mungkin sistem filingnya diperbaiki, karena kadang kami harus kirim kembali dokumen-dokumen yang sudah dikirimkan berkali-kali
- 25 6. **Sumber daya/keahlian apa yang belum dimiliki namun sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?**
 Mungkin ruang rapatnya, suka berdesakan kalau rapat. Selain itu kami kadang menunggu terlalu lama untuk rapat dan tidak ada tempat duduknya di sana.
- 30 7. **Apakah indikator keberhasilan BPMIGAS terhadap kerjasama / kepentingan anda ?**
 Proses persetujuannya jangan terlalu lama
8. **Apa harapan Anda bagi Divisi PMA BPMIGAS?**
 Tidak hanya sebagai auditor, tetapi juga bisa membantu KKKS dalam menyelesaikan persoalan-persoalan tentang pengadaan.
- 35 9. **Apa saran dan masukan Anda dalam rangka mencapai harapan tersebut?**
 BPMIGAS selalu melakukan penyempurnaan dan bisa menyesuaikan terhadap segala perubahan situasi yang ada

TRANSKRIP WAWANCARA KKKS (C4)

1. **Bagaimana bentuk kepentingan/kerjasama Anda dengan Divisi PMA BPMIGAS ?**
Kami mengajukan usulan pengadaan barang dan jasa, BPMIGAS melakukan evaluasi terhadap usulan kami. Pengadaan diproses setelah ada persetujuan BPMIGAS.
5
2. **Proses/budaya kerja apa yang menghambat layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?**
Kadang persetujuannya lama, tidak 10 hari seperti yang ada di PTK
3. **Proses/budaya kerja apa yang menunjang/menjadi kekuatan bagi aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?**
10 Ada PTK 007, selain itu bpmigas juga punya kerjasama dengan badan pemerintahan lain.
4. **Proses/budaya kerja apa yang dapat meningkatkan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?**
15 Lebih bagus kalau ada sistem terpadu yang menghubungkan data KKKS dengan BPMIGAS
5. **Sumber daya/keahlian apa yang perlu dimiliki Divisi PMA BPMIGAS untuk menunjang aktivitasnya saat ini?**
Idem
- 20 6. **Sumber daya/keahlian apa yang belum dimiliki namun sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?**
--
7. **Apakah indikator keberhasilan BPMIGAS terhadap kerjasama/kepentingan anda ?**
25 Persetujuan barang dan jasa cepat sesuai dengan spec yang kami ajukan
8. **Apa harapan Anda bagi Divisi PMA BPMIGAS?**
Semakin bagus kedepannya dengan membuat aturan yang win-win solution
9. **Apa saran dan masukan Anda dalam rangka mencapai harapan tersebut?**
30 Memperbaiki sistem yang ada supaya waktu persetujuan lebih cepat

TRANSKRIP WAWANCARA KKKS (C5)

1. Bagaimana bentuk kepentingan/kerjasama Anda dengan Divisi PMA BPMIGAS ?

Kami adalah procurement department dari salah satu KKKS di Indonesia yang berada di bawah pengawasan BPMIGAS. Karena adanya mekanisme cost recovery, maka segala proses pengadaan barang yang kami lakukan harus melalui persetujuan BPMIGAS. Untuk itu, setiap proses pengadaan barang, terutama yang melebihi nilai US\$ 5 juta, kami harus mendapatkan persetujuan dari BPMIGAS terhadap usulan pengadaan barang tersebut.

2. Proses/budaya kerja apa yang menghambat layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?

Saat ini, BPMIGAS kami lihat makin profesional dalam memberikan persetujuan pengadaan barang, namun terkadang prosesnya tidak secepat yang diharapkan. Mungkin ini juga terkait dengan koordinasi dengan bagian teknis operasional yang kadang menghambat proses yang ada.

3. Proses/budaya kerja apa yang menunjang/menjadi kekuatan bagi aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?

Saat ini kami lihat BPMIGAS sudah mempunyai aturan yang baku dalam memproses persetujuan dan inilah kekuatan yang kami lihat, selain dari pada kesungguhan orang-orang di dalamnya dalam memproses usulan pengadaan barang kami

4. Proses/budaya kerja apa yang dapat meningkatkan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?

Menurut kami, jika ada koordinasi yang lebih permanen antara BPMIGAS dan KKKS, maka hal tersebut dapat meningkatkan kecepatan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS

5. Proses/budaya kerja apa yang perlu diperbaiki dari layanan Divisi PMA BPMIGAS saat ini?

Lebih tanggap terhadap permintaan pengadaan yang bersifat urgent

6. Sumber daya/keahlian apa yang perlu dimiliki Divisi PMA BPMIGAS untuk menunjang aktivitasnya saat ini?

Kami pikir, mungkin dapat ditingkatkan dari sisi keahlian teknis di bidang migas, sehingga ketergantungan dengan pihak lain agak berkurang

7. Sumber daya/keahlian apa yang belum dimiliki namun sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?

Mungkin jawabannya sama dengan jawaban nomor 7

8. Apa harapan Anda bagi Divisi PMA BPMIGAS?

40 Sebagai mitra kerja, kami berharap BPMIGAS tidak sekedar memberikan persetujuan, namun juga saran dan solusi jika usulan kami ditolak atau perlu diperbaiki

9. Apa saran dan masukan Anda dalam rangka mencapai harapan tersebut?

45 Membentuk kerja sama yang solid antara procurement departement KKKS dan juga berusaha untuk meningkatkan kompetensi teknis migas, selain dari kompetensi supply chain management.



UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA KKKS (C6)

1. **Bagaimana bentuk kepentingan/kerjasama Anda dengan Divisi PMA BPMIGAS ?**
Kami memerlukan persetujuan BPMIGAS untuk setiap proses pengadaan barang di KKKS kami, dimana BPMIGAS kemudian akan mengevaluasi setiap permintaan pengadaan barang yang kami ajukan.
5
2. **Proses/budaya kerja apa yang menghambat layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?**
Proses yang menghambat adalah proses koordinasi dengan bagian terkait yang terkadang memakan waktu yang lama, seperti misalnya koordinasi dengan bagian teknis operasional.
10
3. **Proses/budaya kerja apa yang menunjang/menjadi kekuatan bagi aktivitas Divisi PMA BPMIGAS?**
Aturan baku PTK 007 dapat menjadi kekuatan PMA
4. **Proses/budaya kerja apa yang dapat meningkatkan layanan dan aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?**
Adanya proses yang terpadu untuk pengadaan barang di KKKS dengan proses evaluasi di BPMIGAS, dan juga di lengkapi dengan system IT yang terintegrasi
15
5. **Proses/budaya kerja apa yang perlu diperbaiki dari layanan Divisi PMA BPMIGAS saat ini?**
Sama dengan jawaban di atas
20
6. **Sumber daya/keahlian apa yang perlu dimiliki Divisi PMA BPMIGAS untuk menunjang aktivitasnya saat ini?**
Sumber daya yang ada sudah baik secara keseluruhan, namun alangkah lebih baiknya apabila wewenang persetujuan diberikan ke bawah sehingga proses menjadi lebih cepat
25
7. **Sumber daya/keahlian apa yang belum dimiliki namun sangat diperlukan untuk menunjang aktivitas Divisi PMA BPMIGAS di masa yang akan datang?**
Keahlian di bidang SCM yang ditunjang dengan system IT yang terintegrasi
30
8. **Apa harapan Anda bagi Divisi PMA BPMIGAS?**
Kami berharap BPMIGAS dapat memberikan persetujuan dengan cepat dan sekaligus memberi arahan agar proses persetujuan dapat lebih cepat lagi
35

9. Apa saran dan masukan Anda dalam rangka mencapai harapan tersebut?

Adanya forum bersama yang dilakukan secara berkala sehingga KKKS dapat berkoordinasi dengan lebih baik dengan BPMIGAS



UNIVERSITAS INDONESIA

TRANSKRIP WAWANCARA DENGAN KEPALA DIVISI SDM

Apakah visi dan misi Divisi SDM ?

Divisi SDM itu ada untuk mengelola SDM baik di BPMIGAS maupun di KKKS. Kalau untuk di BPMIGAS ya... bagaimana kita bisa mengelola SDM BPMIGAS supaya bisa mengawasi KKKS, ya sesuai sama tugas BPMIGAS lah untuk mengawasi kegiatan migas secara efektif dan efisien. Kalau untuk KKKS, ya kita harus bisa mengawasi KKKS supaya tenaga kerjanya yang digunakan efisien dan efektif serta sesuai dengan outputnya.

Apakah indikator dari keberhasilan Divisi SDM ?

Kalau secara internal, sekarang kita dituntut untuk bisa memenuhi formasi organisasi secara cepat, dengan kompetensi yang sesuai tentunya. Karena dengan berkembangnya industri migas maka kompetensinya kan berkembang juga. Pengetahuannya beda dengan industri migas lima tahun yang lalu misalnya. Kalau kita nggak bisa mencari orang dengan kompetensi yang bagus dan sesuai dengan perkembangan zaman bagaimana kita bisa mengawasi KKKS ? kalau dari sisi pengawasan kita terhadap KKKS, kita harus bisa meningkatkan jumlah TKInya dalam KKKS, jadi kita tidak terlalu banyak bergantung pada tenaga kerja asing. Kan kita punya scorecard, coba dilihat saja disana supaya lebih jelas.

Iya Pak, saya sudah baca, berkaitan dengan scorecard SDM, apa yang mendasari dibuatnya scorecard Divisi SDM sementara yang lain belum ?

BPMIGAS kan sudah punya BSC, selanjutnya kita sebagai SDM harus bisa jadi panutan bagi fungsi lain, karena ini hubungannya dengan penilaian kinerja yang objektif. Karena itulah kita buat hr scorecard. Kita buat yang bidang umum dulu baru kita turunkan ke Divisi SDM.

Saya dengan Divisi PMA baru saja membuat scorecard Divisi PMA. Dalam scorecard tersebut khususnya pada bagian SDM dan kapasitas organisasi, Divisi PMA memiliki strategi untuk meningkatkan kapabilitas organisasi dan menerapkan budaya organisasi. Bagaimana kita sebagai SDM dapat menunjang strategi mereka?

Intinya begini, kita SDM memang fungsi support, karena itu dalam hr scorecard kita kan sebagian besar memang untuk kepentingan bersama kan... untuk kepuasan pekerja, memenuhi formasi, meningkatkan kompetensi dan sebagainya. Apa yang kita SDM lakukan adalah untuk mendukung BPMIGAS dalam mencapai visi misinya. Kita Divisi SDM ada untuk mengelola SDM sebagai asset BPMIGAS, gimana caranya supaya pekerja BPMIGAS bisa bekerja secara benar sesuai fungsinya BPMIGAS. Jadi tidak hanya untuk PMA saja.... Kita lakukan pengembangan kompetensi supaya pekerja BPMIGAS punya pengetahuan yang cukup untuk mengawasi KKKS. Coba bayangin, berapa banyak KKKS yang kita awasi, dari KKKS itu, berapa banyak tenaga kerjanya. Pekerja BPMIGAS harus

punya kompetensi yang memadai untuk mengawasi mereka. Kita bisa taro pekerja BPMIGAS di KKKS untuk memperdalam pengetahuannya, supaya tau benar bagaimana kondisi di lapangan. Dan kita sudah lakukan itu kan... khususnya buat pekerja baru. Training-training juga kita berikan baik yang mandatory maupun spesialis sesuai teknisnya. Itu satu... selanjutnya kita bisa mendukung fungsi lain dengan... ya itu... memenuhi formasinya, supaya mereka punya orang yang cukup dan capable buat melaksanakan tugasnya.

Bagaimana dari sisi organisasi?

kalau dari sisi organisasi kan kita tidak bisa terlalu fleksibel... karena kalau mau merubah organisasi atau mau nambah orang kan harus izin menteri dulu.. ya untuk itu mereka harus bisa optimalisasi hasil kerja dengan jumlah orang yang sudah ditentukan. Yang kita lakukan ya tadi optimalisasi kompetensinya trus organisasinya dibuat seefisien mungkin tugasnya... jadi dengan orang yang terbatas dan organisasi yang sudah ditentukan selanjutnya kita harus bisa bagi tugas dan wewenang supaya system pengendalian dan pengawasan KKKS bisa berjalan efektif dan efisien.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PMA salah satu kendalanya adalah belum adanya kejelasan wewenang antar fungsi, bagaimana Divisi SDM membantu fungsi dalam hal ini?

PSKM yah ? kita kan memang sedang revisi... bukan hal yang gampang membuat PSKM karena semua fungsi bahkan manajemen harus terlibat dalam revisinya. Itulah kendala dan tantangannya buat SDM, bagaimana caranya mengkoordinasikan, semuanya bisa duduk bareng, sama-sama memastikan dan apa batasannya tugas dan wewenang masing-masing fungsi. Tapi intinya untuk masalah kewenangan ini juga kita sedang kerjakan kok... jadi dari sisi ini kita juga berusaha menyediakan tools untuk support fungsi. Hanya saja memang perlu waktu..

Bagaimana dengan rotasi jabatan di Divisi PMA? Salah satu upaya Divisi PMA untuk menghindari kejenuhan dan penyalahgunaan wewenang adalah dengan melakukan rotasi jabatan. Apa upaya Divisi SDM membantu Divisi PMA dalam hal ini ?

Kita akan fasilitasi apabila mereka hendak merotasi staf-stafnya bahkan sampai level kadin misalnya. Untuk saat ini memang... untuk melakukan rotasi itu harus ada koordinasi dulu dengan fungsi terkait, bersedia atau tidak mereka menerima pekerja baru. Karena kan kalau rotasi berarti mereka akan perlu adaptasi lagi, jadi seperti pekerja baru walaupun sudah ahli di fungsi lain. Bedanya mungkin kalau yang berpengalaman kan sudah lebih tau tentang BPMIGAS, tapi tetap saja perlu belajar. Selain itu kalau untuk posisi struktural kita sudah ada komite pertimbangan jabatan sebagai komite yang akan membahas tentang penempatan orang-orang pada posisi struktural.

Apa kita punya panduan untuk rotasi jabatan ini? sehingga memudahkan fungsi lain untuk merotasi jabatan kemana saja penempatannya...

Kita dalam proses pembuatan panduannya, kalau kamu baca hr scorecard dan itu jadi salah satu KPI kita, projectnya manajemen talenta. Mudah-mudahan kita bisa selesaikan tahun ini.

Apa kendala kita dalam melaksanakan strategi-strategi itu Pak ?

Begini.... tenaga kerja kita kan terbatas.... kita sudah mengantisipasi hal-hal yang perlu dilengkapi untuk mendukung fungsi, tapi ya itu... keterbatasan orang di Divisi SDM sendiri jadi kendala... karena yang kita lakukan ini sebenarnya bukan tugas Divisi SDM saja, tapi bagaimana satu BPMIGAS ini bisa saling bekerja sama untuk menghasilkan program-program yang mendukung mereka sendiri. Kalaupun kita hire konsultan, tetap saja harus ada PICnya kan... jadi yang sekarang kita lakukan adalah pelan-pelan memperkuat organisasi kita dengan berbagai macam keterbatasan yang ada sementara kita harus mampu menghadapi dinamisnya industri migas ini. Jadi kita akan bekerja berdasarkan prioritas sesuai perkembangan organisasi terkini dan tuntutan manajemen yang diturunkan dari target-target itu.

Bukankah apabila terjadi kendala di Divisi SDM tentu akan berdampak juga pada fungsi lain mengingat kita sebagai fungsi support ?

Memang benar.. namun bagaimanapun organisasi tetap harus berjalan... yang ideal kan ada dari visi misi trus sesuaikan organisasinya lalu ada job spec, job desc dan lain-lain baru itu jadi pedoman buat fungsi lain. Tapi kan kita dalam kondisi real tidak bisa begitu.. organisasi sudah jalan, lalu tiba-tiba ada perubahan, apa berarti fungsi lain akan berhenti kerja menunggu kita buat acuan organisasinya dulu ? tidak kan ? seluruh organisasi tetap dituntut menghasilkan kinerja apapun kondisinya. Nah... kita kerjakan paralel. Tentu akan banyak kendalanya tapi kita terus berupaya melengkapi supaya organisasi ini benar-benar menjadi organisasi yang bagus sesuai tujuan berdirinya. Yang penting adalah bagaimana kita antar unit bisa saling bekerja sama. Makanya kita buat BSC duluan, supaya kita juga punya tujuan dan target yang jelas yang bisa dilihat oleh fungsi lain.

Baik Pak.. terima kasih atas waktunya...