



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PERSEPSI PENGARUH TEKANAN LINGKUNGAN
EKSTERNAL TERHADAP KEMAMPUAN MANAJEMEN KEUANGAN
SEBAGAI POTENSI UNTUK MEMBANGUN *DYNAMIC CAPABILITY***

TESIS

AHMAD MARZUQI

1006792810

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PERSEPSI PENGARUH TEKANAN LINGKUNGAN
EKSTERNAL TERHADAP KEMAMPUAN MANAJEMEN KEUANGAN
SEBAGAI POTENSI UNTUK MEMBANGUN *DYNAMIC CAPABILITY***

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

AHMAD MARZUQI

1006792810

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Ahmad Marzuqi

NPM : 1006792810

Tanda Tangan

: 

Tanggal

: 24 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Ahmad Marzuqi
NPM : 1006792810
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Persepsi Pengaruh Tekanan Lingkungan Eksternal Terhadap Kemampuan Manajemen Keuangan Sebagai Potensi Untuk Membangun *Dynamic Capability*

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 : Dr. Biakman Irbansyah, MBA

(*Biakman Irbansyah*)

Penguji : Dr. Albert Widjaja

(*Albert Widjaja*)

Penguji : Rofikoh Rokhim, Ph.D.

(*Rofikoh Rokhim*)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dalam penyusunan tesis ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Prof. Rhenald Kasali, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Indonesia dan selaku mentor yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan.
- (2) Dr. Biakman Irbansyah, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, memberikan berbagai saran dan masukan.
- (3) Bapak Albert Widjaja, Ph.D. dan Ibu Rofikoh Rokhim, Ph.D. selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan pengarahan.
- (4) Ibu Dr. Tengku Ezni Balqiah atas segala masukan dan sarannya kepada penulis.
- (5) Pimpinan dan Manajemen PT. Pertamina Hulu Energi yang telah membantu dan memberikan dukungan data dan informasi untuk penelitian ini.
- (6) Istriku tercinta Devi Rahayu dan anakku yang sholeha Raisya Maulidia Marzuqi, dua perempuan pemberi makna hidup untuk do'a, semangat, perhatian dan dukungannya.
- (7) Alm. Bapa, Mamah, kakak-kakak, adik-adik, keponakan-keponakan tercinta, dan seluruh Keluarga besar Alm. H. Uu Daud Kamil.
- (8) Ayah, Umi, Aa, Tete, keponakan-keponakan tercinta dan seluruh Keluarga besar bapak H. Rahmat.
- (9) Mike, Leon, Rossi, Amel, Wibi, William, Antonius, Alvin, Karin, Manda atas segala diskusi, masukan dan bantuannya.
- (10) Fajar dan Vivie untuk semangat yang tak pernah padam.
- (11) Teman-teman kelas A101, kelas KP 101, dan kelompok mentoring Prof. Rhenald Kasali di Magister Management Universitas Indonesia yang tidak

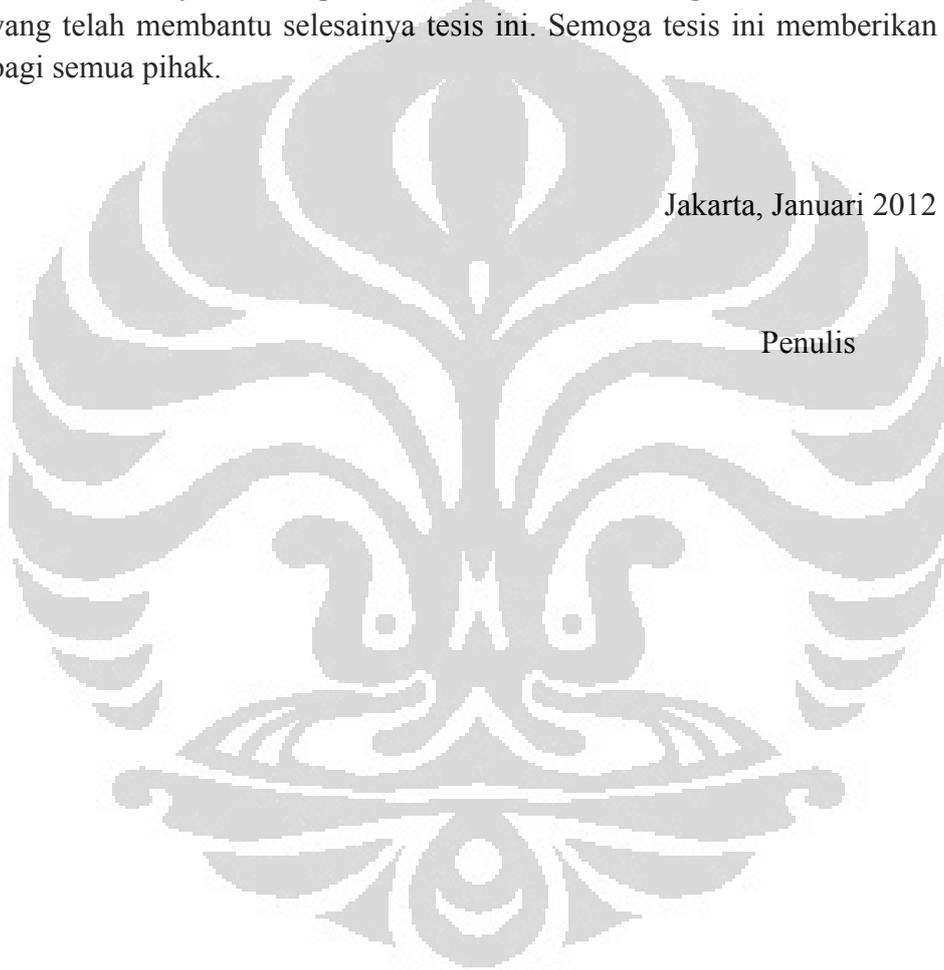
dapat disebutkan satu per satu, untuk suka duka dan kebersamaan selama di MMUI.

- (12) Seluruh dosen, staf dan jajaran manajemen MMUI yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Terima kasih untuk bimbingan dan bantuannya selama penulis menempuh dan menyelesaikan pendidikan.
- (13) Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas segala bantuan, dorongan dan do'anya.

Akhir kata, saya berharap Alloh SWT membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu selesainya tesis ini. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jakarta, Januari 2012

Penulis



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

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

Nama : Ahmad Marzuqi
NPM : 1006792810
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 :

“Analisis Persepsi Pengaruh Tekanan Lingkungan Eksternal Terhadap Kemampuan Manajemen Keuangan Perusahaan Sebagai Potensi Untuk Membangun *Dynamic Capability*”.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia /format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir 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 : 24 Januari 2012

Yang Menyatakan



(Ahmad Marzuqi)

ABSTRAK

Nama : Ahmad Marzuqi
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Persepsi Pengaruh Tekanan Lingkungan Eksternal Terhadap Kemampuan Manajemen Keuangan Sebagai Potensi Untuk Membangun *Dynamic Capability*

Tekanan lingkungan eksternal mengikis kapabilitas manajemen keuangan perusahaan yang ada saat ini, agar tetap memiliki pertumbuhan berkelanjutan diperlukan penciptaan kapabilitas baru dan rekonfigurasi sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Tesis ini membahas adanya tekanan lingkungan eksternal terhadap kapabilitas manajemen keuangan perusahaan dan menganalisis kapabilitas lain untuk membentuk konfigurasi kapabilitas baru sebagai potensi untuk membangun *dynamic capabilities* sebagai sumber keunggulan daya saing perusahaan di masa depan.

Kata kunci :

Kapabilitas Manajemen keuangan, tekanan lingkungan eksternal, potensi membangun *dynamic capabilities*

ABSTRACT

Name : Ahmad Marzuqi
Study Program : Magister Management
Title : Perception Analysis of External Environment Pressure Effect
to Financial Management Capability as Potential to Build
Dynamic Capability

External environmental pressures erodes firm's financial management capabilities that exist today. To sustain sustainable growth, firms required to create new capabilities and to reconfigure the company's resources and capabilities. This thesis discusses the existence of external environmental pressures on the firm's financial management capability and to analyze other capabilities to form a new configuration of capability as potential to build dynamic capabilities as the new sources of competitive advantage of the company in the future.

Key Words :

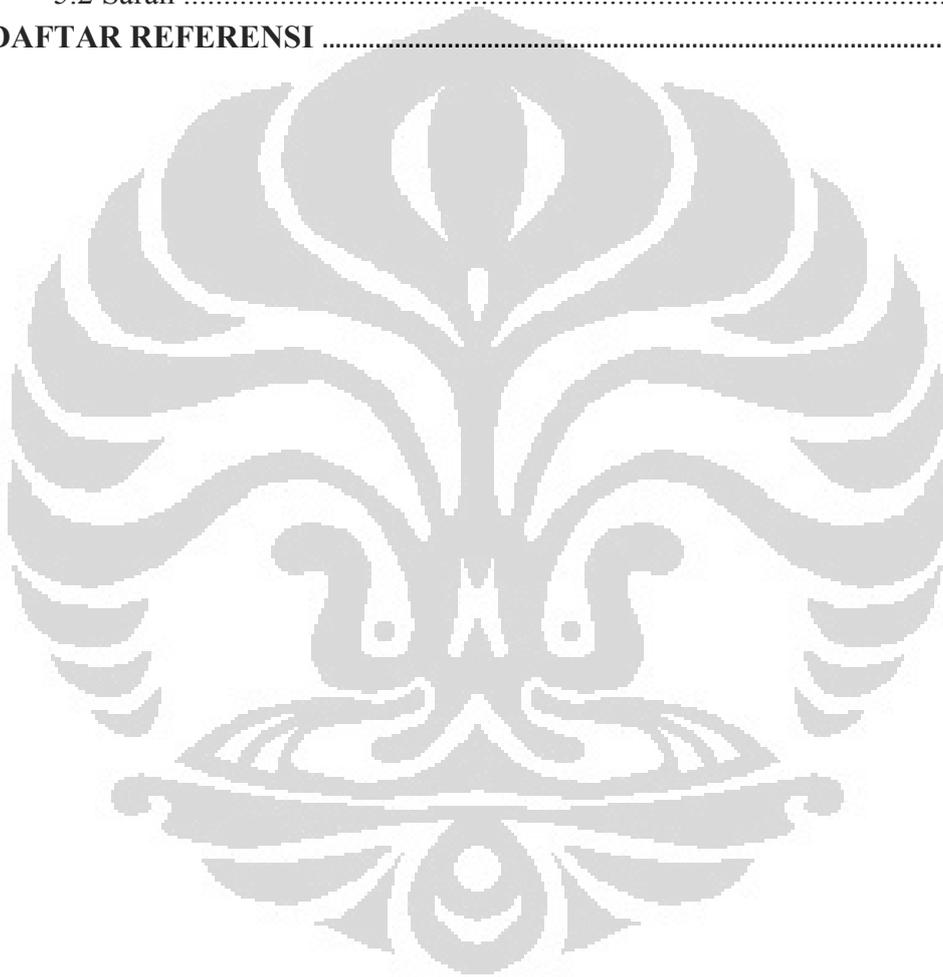
Financial management capabilities, external environmental pressures, dynamic capabilities

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR RUMUS	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Metodologi Penelitian	6
1.5. Keterbatasan penelitian	7
1.6. Sistematika Penulisan	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Lingkungan Eksternal	9
2.1.1 Lingkungan Umum	9
2.1.2 Lingkungan Industri	11
2.1.3. Lingkungan Persaingan	14
2.2 Tekanan Lingkungan Eksternal	14
2.2.1 <i>Competitive Intensity</i>	15
2.2.2 Turbulensi Pasar	15
2.2.3 Volatilitas Lingkungan	16
2.3 Kemampuan Manajemen Keuangan	16
• <i>Altman Z-Score</i>	23
• Sistem Fiskal di Industri Hulu Minyak dan Gas	24
• Akuntansi di Bidang Hulu Industri Minyak dan Gas	27
2.4 <i>Dynamic Capability</i>	28
2.5 Perbedaan <i>Capabilities</i> dan <i>Competencies</i>	31
2.6 Analogi Dalam Membuat Strategi	31
2.7 <i>Natural-Resources-Based View of the Firm</i>	32
3. GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN	34
3.1 Gambaran Umum Industri Minyak dan Gas Dunia	34
3.1.1 Teknologi dan Inovasi	35

3.1.2 Pemain Besar di Industri Minyak dan Gas	36
3.1.3 <i>Lesson Learn</i> dari Industri Minyak dan Gas Bumi Nigeria	36
3.1.4 Trend Dalam Industri Minyak dan Gas	37
3.2 Gambaran Umum Industri Minyak dan Gas Indonesia	38
3.2.1 Industri Hulu Minyak dan Gas Bumi Indonesia	39
3.2.2 Potensi Industri Hulu Minyak dan Gas Bumi Indonesia	43
3.2.3 Sejarah Industri Minyak dan Gas Indonesia	44
3.2.4 Faktor-Faktor Kritis Dalam Industri Minyak dan Gas Indonesia	46
3.2.5 Peta Persaingan di Industri Minyak dan Gas Indonesia	47
3.2.6 Aspek Geopolitik	51
3.2.7 Tantangan Masa Depan	52
3.3 <i>Company Profile</i> Pertamina Hulu Energi	53
3.3.1 Visi dan Misi Perusahaan	53
3.3.2 Sejarah PT. Pertamina Hulu Energi	53
3.3.3 Struktur Bisnis dan Wilayah Kerja	55
3.3.4 Struktur Organisasi	57
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Objek Penelitian dan Responden	58
4.2 Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data	58
4.2.1 Mengukur Adanya Tekanan Lingkungan Eksternal	59
4.2.2 Mengukur Kapabilitas Manajemen Keuangan	60
4.2.3 Mengukur Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Membangun <i>Dynamic Capabilities</i>	62
4.3 Proses Pengumpulan Data	65
4.3.1 Data Utama	65
4.3.2 Data Penunjang	65
4.4 Pembahasan	65
4.4.1 Profile Responden	65
4.4.2 Analisis Tekanan Lingkungan Eksternal Umum	66
4.4.3 Analisis Tiga Faktor Tekanan Lingkungan Eksternal	68
4.4.3.1 <i>Competitive Intensity</i>	70
4.4.3.2 Turbulensi Pasar	71
4.4.3.3 Volatilitas Lingkungan	73
4.4.4 Analisis Kapabilitas Manajemen Keuangan Sebagai Sumber Pertumbuhan Berkelanjutan	74
4.4.4.1 <i>Ranking</i> Kapabilitas Manajemen Keuangan	74
4.4.4.2 Perbandingan Tingkat Kapabilitas Terhadap Rata-rata Industri	87
4.4.4.3 Perhitungan <i>Altman Z-Score</i>	91
4.4.5 Potensi Perusahaan Dalam Membangun <i>Dynamic Capabilities</i>	93
4.4.6 Analisis Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Membangun <i>Dynamic</i>	94

<i>Capabilities</i>	
4.4.6.1 Ranking Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Membangun <i>Dynamic Capabilities</i>	94
4.4.6.2 Kualitas Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Membangun <i>Dynamic Capabilities</i>	99
4.5 Implementasi <i>Dynamic Capabilities</i>	105
5. KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1 Kesimpulan	106
5.2 Implikasi Manajerial	107
5.2 Saran	109
DAFTAR REFERENSI	110



DAFTAR GAMBAR

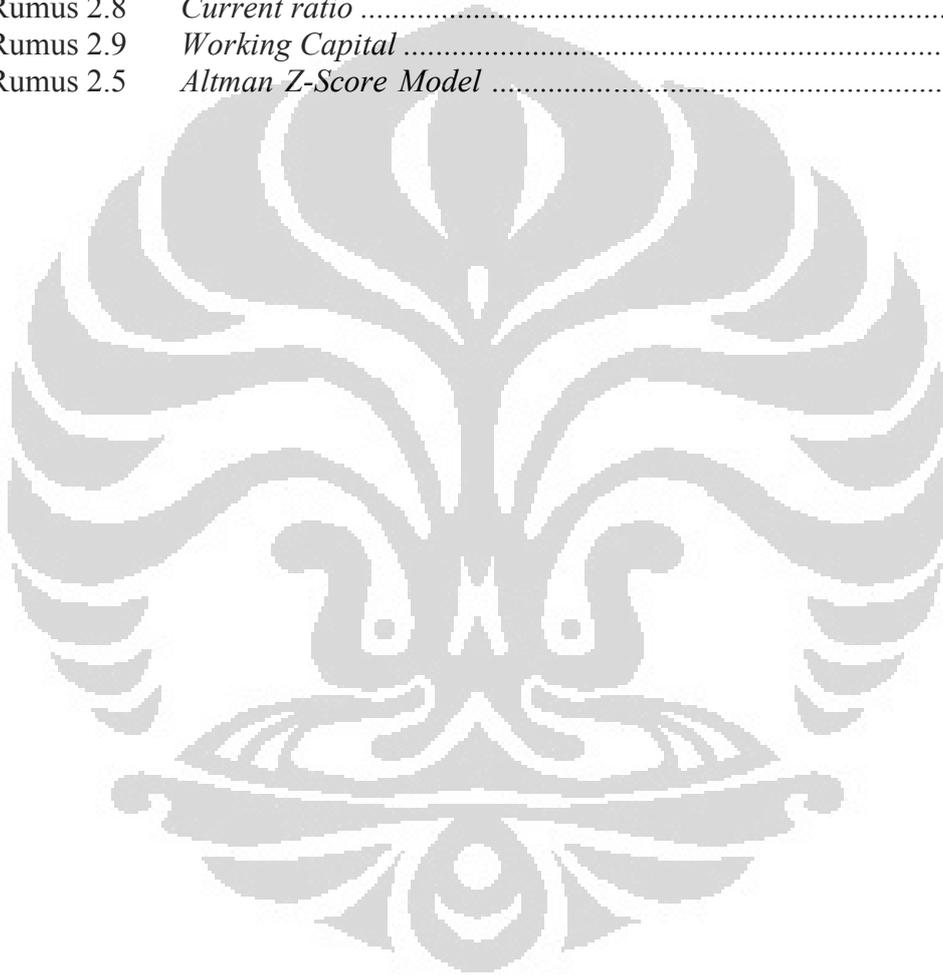
Gambar 1.1	Bagan Metodologi Penelitian	7
Gambar 2.1	<i>The External Environment</i>	11
Gambar 2.2	<i>The Five Forces That Shape Industry Competition</i>	14
Gambar 2.3	<i>Flow Model of Indonesia PSC</i>	26
Gambar 3.1	Sejarah Industri Minyak dan Gas Indonesia	45
Gambar 3.2	Realisasi Produksi Minyak dan Gas Bumi	46
Gambar 3.3	Peta Persaingan Produksi Minyak di Industri Hulu Indonesia	48
Gambar 3.4	Peta Persaingan Produksi Gas di Industri Hulu Indonesia	48
Gambar 3.5	Analisis Five Forces PT. Pertamina Hulu Energi	51
Gambar 3.6	Transformasi PT. AOS Menjadi PT. Pertamina Hulu Energi	54
Gambar 3.7	Peta Wilayah Kerja Domestik PT. Pertamina Hulu Energi	55
Gambar 3.8	Peta Wilayah Kerja Overseas PT. Pertamina Hulu Energi	56
Gambar 3.9	Struktur Organisasi PT. Pertamina Hulu Energi	57
Gambar 4.1	Pengaruh Tiga Faktor Tekanan Eksternal	69
Gambar 4.2	Pengaruh Indikator <i>Competitive Intensity</i>	70
Gambar 4.3	Pengaruh Indikator Turbulensi Pasar	72
Gambar 4.4	Pengaruh Indikator Volatilitas Lingkungan	73
Gambar 4.5	Tingkat Kapabilitas Manajemen Keuangan terhadap Rata-rata Industri	88
Gambar 4.6	Tingkatan Kualitas Kapabilitas Lain	99

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Definisi <i>Dynamic Capabilities</i>	29
Tabel 2.2	<i>A Natural-Resource-Based View: Conceptual Framework</i>	33
Tabel 4.1	Faktor dan Indikator Tekanan Lingkungan Eksternal	60
Tabel 4.2	Parameter Kapabilitas Manajemen Keuangan Perusahaan	61
Tabel 4.3	Parameter Kapabilitas Pendukung Kapabilitas Keuangan	63
Tabel 4.4	Profile Responden Secara Umum	66
Tabel 4.5	Daftar Urutan Kapabilitas Keuangan Menurut Kepentingannya..	75
Tabel 4.6	Rasio Profitabilitas Keuangan PT. Pertamina Hulu Energi	76
Tabel 4.7	Hasil Perhitungan <i>Leveraged Ratio</i> Perusahaan	83
Tabel 4.8	Hasil Perhitungan Rasio Likuiditas Perusahaan	85
Tabel 4.9	Kapabilitas Keuangan Dengan Tingkat Kapabilitas Baik	90
Tabel 4.10	Hasil Perhitungan <i>Altman Z-Score Model</i>	91
Tabel 4.11	Ranking Kapabilitas Lain	95
Tabel 4.12	Tabel Pengelompokan Kapabilitas Lain Berdasarkan <i>Key Functional Strategies</i> Thompson (2010)	103

DAFTAR RUMUS

Rumus 2.1	<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	20
Rumus 2.2	<i>Return on stockholder's equity (ROE)</i>	20
Rumus 2.3	<i>Return on total assets (ROA)</i>	20
Rumus 2.4	<i>Debt-to- equity ratio</i>	21
Rumus 2.5	<i>Debt-to-assets ratio</i>	21
Rumus 2.6	<i>Long term debt-to-capital ratio</i>	22
Rumus 2.7	<i>Long term debt-to-equity ratio</i>	22
Rumus 2.8	<i>Current ratio</i>	22
Rumus 2.9	<i>Working Capital</i>	23
Rumus 2.5	<i>Altman Z-Score Model</i>	23



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai Tekanan Lingkungan Eksternal	115
Lampiran 2	Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai <i>Ranking</i> Kapabilitas Manajemen Keuangan	116
Lampiran 3	Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai Tingkat Kapabilitas Manajemen Keuangan	120
Lampiran 4	Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai <i>Ranking</i> Kapabilitas Lain	121
Lampiran 5	Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai Kualitas Kapabilitas Lain	128
Lampiran 6	Neraca Perusahaan Tahun 2009-2011	129
Lampiran 7	Profil Laba Rugi Perusahaan Tahun 2009-2011	130
Lampiran 8	Kuesioner Penelitian	131



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Globalisasi dalam yang terjadi saat ini mempengaruhi berbagai bidang diantaranya industri, ekonomi, finansial, politik, teknologi, bahasa, lingkungan dan kebudayaan. Pengaruh ini diakibatkan oleh adanya peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antar negara melalui interaksi diberbagai bidang tersebut, sehingga batasan-batasan suatu negara menjadi semakin sempit. Pengaruh terjadinya globalisasi berbeda pada setiap bidang, di bidang ekonomi globalisasi mengintegrasikan ekonomi nasional menjadi ekonomi internasional melalui perdagangan, *foreign direct investment* dan aliran modal (Hoskisson, 2011). Hal ini terlihat dari meningkatnya volume pertukaran kurs mata uang negara-negara di dunia pada awal abad 21 melebihi angka \$1.5 trilyun setiap hari untuk kepentingan perdagangan dan investasi (Encarta, 2009).

Pada bidang industri, globalisasi menyebabkan peningkatan produksi barang secara global dan meningkatnya akses untuk menjangkau produk-produk dari luar negeri, baik sebagai bahan baku ataupun barang jadi dikarenakan berkurangnya batasan diantara negara. Kemudahan untuk mengakses kebutuhan industri secara global menyebabkan berbagai industri berkembang pesat, ekspansi perusahaan-perusahaan lintas negara terjadi dengan mudah pula, hal ini berakibat perusahaan-perusahaan harus berjuang lebih keras untuk bertahan dari peningkatan intensitas persaingan dengan cara meningkatkan produktifitas perusahaan (Hoskisson, 2011). Hal ini dapat dilihat dari peningkatan volume perdagangan internasional untuk barang-barang pabrikan yang mengalami pertambahan sampai seratus kali (dari \$95 Milyar ke \$12 Trilyun) dari sejak dimulainya globalisasi tahun 1955 sampai dengan tahun 2007 (BBC News, 2007).

Perkembangan industri juga mengakibatkan meningkatnya kebutuhan terhadap berbagai sumberdaya untuk keberlangsungan proses produksi perusahaan. Seiring dengan perkembangan zaman dimana telah terjadi era modernisasi dalam dunia industri dengan penggunaan mesin-mesin dan peralatan

yang mutlak membutuhkan energi sebagai tenaga pembangkitnya, maka kebutuhan sumber daya perusahaan yang akan selalu tinggi adalah kebutuhan sumberdaya energi. Saat ini kebutuhan energi untuk industri masih didominasi oleh energi minyak dan gas bumi, hal ini mempengaruhi industri minyak dan gas sebagai penghasil energi, dimana industri ini di pacu untuk menghasilkan minyak dan gas atau energi baru lainnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan berbagai industri lain dengan sumberdaya yang semakin terbatas. Hal ini menyebabkan tingkat persaingan antar perusahaan didalam industri minyak dan gas semakin tinggi (CIA, 2010)

Industri minyak dan gas merupakan salah satu sektor yang memegang peranan vital dalam kehidupan manusia saat ini, hal ini dikarenakan kebutuhan akan minyak dan gas menopang berbagai industri yang menjadi sumber pendapatan negara-negara yang mengandalkan pendapatannya dari sektor industri tersebut, namun sifatnya sebagai sumberdaya alam yang tidak dapat diperbaharui membuat minyak dan gas menjadi komoditi yang mahal dan mempengaruhi ekonomi global, bahkan sering kali mempengaruhi kondisi politik global. Hal ini di perburuk dengan adanya krisis ekonomi global yang dimulai di Amerika pada tahun 2008 yang diakibatkan *subprime mortgage*, kemudian efeknya berpengaruh hampir ke seluruh dunia, dilanjutkan terjadinya krisis ekonomi di Eropa yang sampai saat ini belum berhasil ditangani menyebabkan kondisi industri dan ekonomi global akan terkena imbasnya (BBC Asia edition, 2011).

Pada saat krisis ekonomi melanda dunia, negara *power-house economies* Asia seperti China dan India tidak terpengaruh oleh krisis, bahkan perindustrian kedua negara ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan industri kedua negara tersebut berakibat langsung terhadap harga minyak dunia, sesuai dengan hukum ekonomi akan *supply* dan *demand*, tingginya permintaan kedua negara tersebut menyebabkan harga minyak dunia mencapai angka tertinggi bahkan menembus rekor dunia, khususnya terjadi saat krisis 2008 yang mencapai angka \$147 per barel. Sebaliknya dengan India dan China, negara-negara industri maju di dunia barat terkena dampak langsung dari krisis global tersebut, untuk itu mereka harus melakukan efisiensi dan menurunkan permintaan terhadap minyak sampai diatas 5% pada tahun 2008. Efisiensi yang dilakukan

menyebabkan turunnya permintaan terhadap minyak dunia dan akan berakibat turunnya harga minyak dunia. Pada akhirnya kedua hal berlawanan tersebut menyebabkan volatilitas harga minyak (BBC Asia edition, 2011).

Kenaikan harga minyak dunia yang kerap terjadi bertambah buruk dengan adanya gejolak politik yang terus bergulir di kawasan timur tengah. Terjadinya ketegangan politik antara negara Iran sebagai negara yang memiliki cadangan minyak terbesar dunia dengan Israel dan Amerika, dimana Iran akan menutup selat Hormuz yang merupakan tempat yang menghasilkan 40% dari total minyak dunia (Gedalyahu, 2011). kemudian beberapa gangguan di Nigeria dan Mexico sebagai negara penghasil minyak ikut menyebabkan ketidakstabilan harga minyak, kondisi ini mengakibatkan peningkatan ketidakstabilan di lingkungan bisnis dunia serta mengakibatkan terjadinya turbulensi ekonomi dunia. Turbulensi ekonomi tersebut harus disikapi oleh perusahaan dengan menerapkan strategi baru yang dapat beradaptasi terhadap keadaan lingkungan bisnis yang terus berubah (Volberda, 1999).

Berkaitan dengan strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan sebagai salah satu akibat dari kondisi krisis ekonomi global, menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen yang lebih baik dan formulasi strategi yang tepat ditengah ketidakpastian lingkungan industri yang berfluktuasi. Penentuan strategi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi perusahaan, untuk menjaga keunggulan daya bersaing tersebut maka perusahaan yang bergerak di dalam industri minyak dan gas bumi memerlukan *dynamic capability*. *Dynamic capability* adalah kemampuan perusahaan untuk memiliki kemampuan melakukan integrasi, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternalnya terhadap perubahan lingkungan yang cepat (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Tentunya tujuan akhir dari perusahaan dengan menerapkan *dynamic capability* adalah memaksimalkan *shareholder value*, yang dalam hal ini adalah Pertamina Persero sebagai perusahaan induk yang merupakan pemilik mayoritas. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Ambrosini dan Bowman (2003) yang mengatakan bahwa *dynamic capabilities* diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mempertahankan *shareholder value* agar tidak hancur karena adanya tekanan lingkungan eksternal terhadap perusahaan.

Dynamic capability sebagai strategi bisnis dari suatu perusahaan ditopang oleh enam fungsi strategis yang menurut Thompson (2010), keenam hal tersebut menjadi *key functional strategies* untuk membangun kekuatan sumberdaya dan kapabilitas yang kompetitif. Enam kapabilitas tersebut adalah yang pertama *research and development (R&D)* serta teknologi dan *engineering strategy*; kedua adalah *supply chain management strategy*; ketiga adalah *manufacturing strategy*; keempat adalah *sales, marketing, promotion*, dan strategi distribusi; kelima adalah *human resources strategy*; dan yang keenam adalah *financial strategy*. Diantara keenam *key functional strategies*, salah satu strategi yang sangat vital didalam sebuah perusahaan adalah *financial strategy*. Dalam pelaksanaannya akan didukung oleh kemampuan manajemen keuangan, karena memiliki fungsi untuk mengatur keluar dan masuknya dana untuk operasional perusahaan.

Disaat terjadinya krisis, manajemen keuangan perusahaan dituntut untuk lebih berhati-hati didalam menentukan arus kas perusahaan, sehingga perusahaan dalam posisi stabil. Sebagai contoh fungsi dalam manajemen keuangan misalnya fungsi *capital budgeting (investment decision)*, dimana perusahaan dituntut harus menentukan dimana dana perusahaan harus diinvestasikan dalam jangka panjang dengan tingkat pengembalian yang paling tinggi. *Investment decision* ini dicapai dengan terlebih dahulu dilakukan valuasi dari besarnya tingkat pengembalian, valuasi waktu dan valuasi terhadap tingkat risiko. Apabila *value* suatu proyek yang akan dilakukan perusahaan lebih besar dari kebutuhan investasinya, maka proyek tersebut dapat dikatakan layak untuk diinvestasi (Brealey, Myers dan Marcus, 2007).

Indonesia memiliki Pertamina sebagai perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bertugas untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi. Kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas Pertamina dilakukan di beberapa wilayah Indonesia maupun di luar negeri. Sejak tahun 2003 dimana secara hukum Pertamina berubah menjadi PT. Pertamina (Persero), perusahaan ini menjadi entitas bisnis dengan target utamanya untuk menghasilkan *profit*. Salah satu anak perusahaan PT. Pertamina (Persero) yaitu PT. Pertamina Hulu Energi yang dalam hal ini menjadi objek penelitian merupakan kepanjangan tangan PT. Pertamina (Persero) di bagian industri hulu minyak dan gas.

PT. Pertamina (Persero) sebagai *holding company* memiliki strategi *aggressive in upstream profitable in downstream*, strategi ini menyebabkan adanya tuntutan terhadap PT. Pertamina Hulu Energi sebagai salah satu anak perusahaan hulu untuk agresif dalam melakukan kegiatan perusahaannya agar menghasilkan produksi yang tinggi sehingga bisa mencapai *profit*. Sebagai perusahaan baru yang dihadapkan pada terjadinya globalisasi disertai dengan perubahan lingkungan bisnis akibat krisis ekonomi dan meningkatnya kompetisi, PT. Pertamina Hulu Energi diharapkan akan menjadi transformasi Pertamina untuk mencapai visinya menjadi perusahaan minyak dan gas nasional kelas dunia untuk dapat membangun kemampuan yang dapat mengadaptasi tekanan lingkungan eksternal dan memaksimalkan *shareholder value*.

Dalam tesis ini, peneliti melakukan analisis terhadap tekanan lingkungan eksternal dalam industri minyak dan gas bumi yang berpengaruh terhadap PT. Pertamina Hulu Energi yang akan menjadi penyebab perlunya membangun *dynamic capability*. Hal selanjutnya yang dilakukan adalah mengidentifikasi kapabilitas manajemen keuangan yang ada di PT. Pertamina Hulu Energi agar dapat mengetahui kekuatan manajemen finansial yang ada untuk membangun *sustainable growth* pada perusahaan dan mengidentifikasi serta menganalisis kemampuan lain yang berpotensi untuk membangun *dynamic capability*. Semua hal tersebut tentunya untuk menjaga keunggulan daya bersaing dari PT. Pertamina Hulu Energi sehingga sebagai perusahaan BUMN dapat memberikan *profit* bagi perusahaan induknya, PT Pertamina (Persero).

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang diatas didapatkan beberapa hal sebagai perumusan masalah penelitian ini, yaitu :

1. Apakah terdapat tekanan lingkungan eksternal dalam industri minyak dan gas terhadap PT. Pertamina Hulu Energi dan apa saja tekanan eksternal tersebut?
2. Apakah PT. Pertamina Hulu Energi memiliki kemampuan manajemen keuangan sebagai sumber untuk membangun *sustainable growth*?

3. Apakah terdapat kapabilitas lain yang dapat bersinergi dengan kapabilitas manajemen keuangan sebagai potensi untuk membangun *dynamic capabilities*?

1.3 Tujuan Penelitian

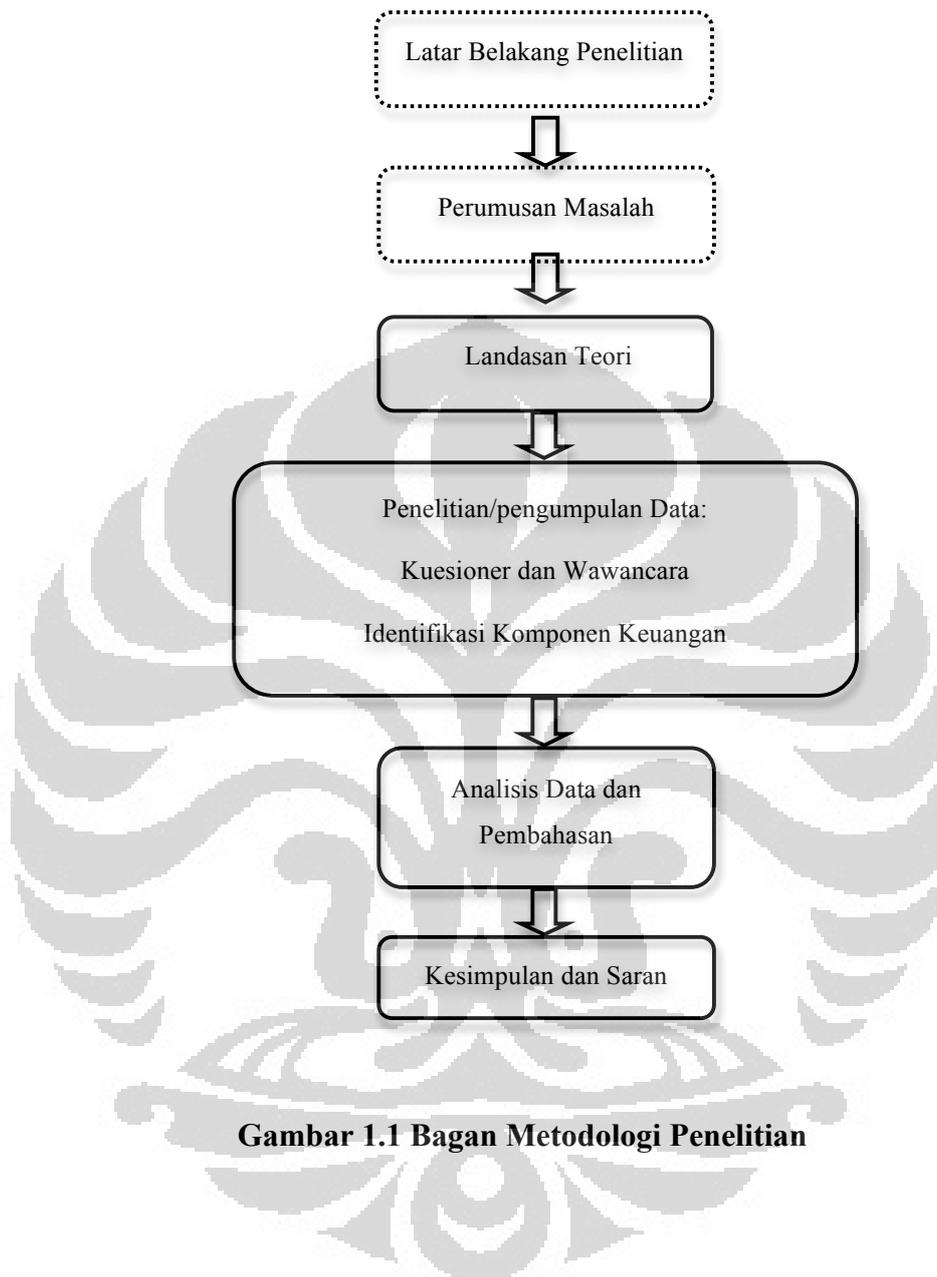
Berdasarkan perumusan masalah yang didapatkan, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui terdapatnya tekanan lingkungan eksternal di industri minyak dan gas terhadap perusahaan dan apa saja bentuk tekanan eksternal tersebut.
2. Mengetahui apakah PT. Pertamina Hulu Energi memiliki kapabilitas manajemen keuangan sebagai sumber untuk membangun *sustainable growth*.
3. Mengetahui apakah terdapat kapabilitas lain yang dapat bersinergi dengan kapabilitas manajemen keuangan sebagai potensi untuk membangun *dynamic capabilities*.

1.4 Metodologi Penelitian

Pada Gambar 1.1 menunjukkan alur dari metodologi penelitian. Metodologi penelitian dilakukan dengan langkah-langkah seperti disebutkan berikut ini:

1. Landasan teori – penulis membangun landasan teori yang digunakan untuk melakukan analisis dan pembahasan seperti mengenai tekanan eksternal, kapabilitas manajemen keuangan dan *dynamic capabilities*.
2. Penelitian/pengumpulan data – penelitian dan pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara dengan responden yang mencakup manajemen PT. Pertamina Hulu Energi, terdiri dari *director*, *vice president*, *senior manager*, *manager* dan staf ahli.
3. Analisis data – analisis yang dilakukan berdasarkan data yang didapatkan dan menggunakan landasar teori yang telah dikumpulkan.
4. Kesimpulan dan saran – penulis mengambil kesimpulan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan, serta memberikan saran bagi penelitian lanjutan.



Gambar 1.1 Bagan Metodologi Penelitian

1.5 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini dilakukan terhadap lingkungan eksternal yang dibatasi pada *competitive intensity*, turbulensi pasar dan volatilitas lingkungan. Analisis pengaruh lingkungan eksternal lain seperti demografi, politik dan hukum, dan sosial budaya tidak dilakukan.
2. Fokus penelitian dilakukan hanya di satu perusahaan, sehingga generalisasi penggunaan hasil penelitian bagi perusahaan lain menjadi tidak mudah.

3. Penelitian juga dilakukan pada analisis enam fungsi strategis, akan tetapi akan lebih berfokus terhadap fungsi keuangan dari PT Pertamina Hulu Energi.
4. Penelitian yang dilakukan akan berfokus terhadap potensi-potensi yang dapat membangun *dynamic capability* dari PT Pertamina Hulu Energi.

1.6 Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan

Berisi mengenai permasalahan yang akan di bahas pada tesis ini, yaitu mencakup latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Membahas mengenai landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang akan dibahas.

Bab 3 Gambaran Umum Industri dan Perusahaan

Membahas tentang gambaran umum dari industri minyak dan gas di Indonesia dan bagaimana posisi perusahaan didalam lingkungan industri tersebut.

Bab 4 Analisis Pembahasan

Membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen level dalam melakukan formulasi strategi perusahaan, melihat apakah perusahaan memiliki kapabilitas manajemen sebagai potensi untuk membangun *dynamic capabilities*.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat diberikan terhadap penelitian lanjutan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Ketika akan melihat prospek bisnis masa depan suatu perusahaan, salah satu hal harus dilakukan adalah dengan menilai situasi perusahaan saat ini. Situasi tersebut dapat dilihat dari dua sisi, yaitu industri dan lingkungan kompetisi dimana perusahaan beroperasi dan kepemilikan perusahaan terhadap sumberdaya dan kapabilitas, serta *strengths* dan *weaknesses* terhadap rival dan *opportunity* yang ada saat ini. Dua sisi tersebut merupakan lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang hasil analisisnya menggambarkan situasi perusahaan dan menjadi prasyarat untuk membuat strategi yang tepat dengan kondisi yang ada (Thompson *et al.*, 2010).

Sebuah asumsi mengenai “*The Industrial Organization (I/O) model of above average returns*” dikenal dalam manajemen stratejik. Asumsi ini menjelaskan bahwa diantara lingkungan internal dan eksternal perusahaan, lingkungan eksternal lebih berpengaruh terhadap aksi stratejik perusahaan. I/O model memperlihatkan industri ataupun segmen industri yang dipilih perusahaan untuk berkompetisi lebih berpengaruh terhadap performa perusahaan dibandingkan dengan lingkungan internalnya (Hoskisson, 2011).

2.1 Lingkungan Eksternal

Thompson *et al.*, (2010) dan Hoskisson (2011) membagi lingkungan eksternal perusahaan menjadi tiga bagian yaitu lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.

2.1.1 Lingkungan Umum

Hoskisson (2011) menyatakan bahwa lingkungan umum merupakan lingkungan terluas yang mempengaruhi industri dan perusahaan. Perusahaan tidak dapat secara langsung melakukan kontrol terhadap lingkungan umum, oleh karena itu kesuksesan akan didapat perusahaan bila perusahaan belajar bagaimana cara memperoleh informasi yang diperlukan untuk mengerti seluruh segmen yang ada dan bagaimana implikasinya terhadap pemilihan dan implementasi strategi

perusahaan. Lingkungan umum ini seperti digambarkan pada gambar 2.1 terdiri dari tujuh segmen sebagai berikut:

a. Demografi

Segmen ini berkaitan dengan ukuran populasi, struktur usia, distribusi secara geografis, etnis dan distribusi pendapatan. Segmen demografi juga dianalisis berdasarkan basis global karena mempunyai efek potensial lintas batas negara, terutama untuk perusahaan yang berkompetisi secara global.

b. Ekonomi

Segmen ini berkaitan dengan kondisi dan arah perubahan perekonomian tempat perusahaan berkompetisi. Perusahaan akan lebih memilih untuk berkompetisi dalam kondisi ekonomi yang relatif stabil dengan pertumbuhan yang potensial.

c. Politik atau hukum

Segmen Politik dan hukum merepresentasikan bagaimana perusahaan berusaha untuk mempengaruhi pemerintah dan bagaimana perusahaan berusaha memahami pengaruh peraturan pemerintah terhadap strategi perusahaan.

d. Sosial Budaya

Berhubungan dengan kebiasaan masyarakat dan nilai-nilai budaya. Keduanya merupakan pondasi dari sebuah masyarakat, oleh karena itu posisinya dapat mempengaruhi segmen yang lain didalam lingkungan umum.

e. Teknologi

Berkaitan dengan institusi dan aktifitas yang terlibat didalam penemuan keilmuan baru dan menterjemahkan keilmuan tersebut menjadi produk baru, proses baru dan material baru.

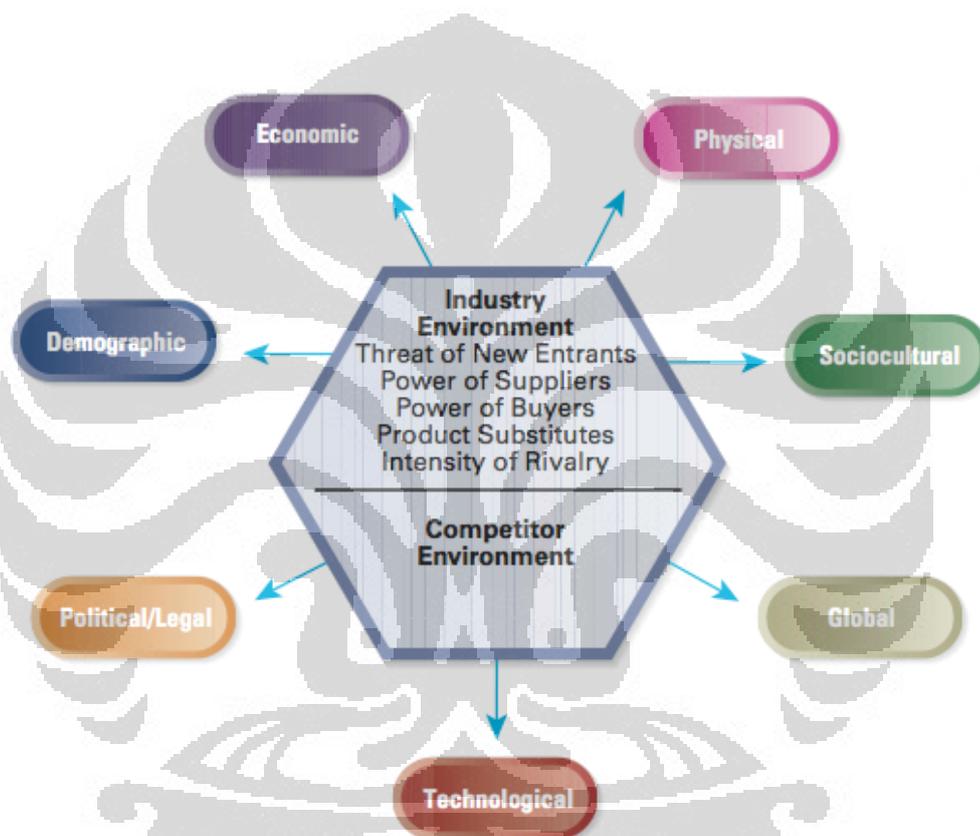
f. Global

Berkaitan dengan pasar global baru, pasar saat ini yang sedang berubah, kejadian penting dalam politik internasional dan karakteristik institusional dari pasar

global.

g. Fisik

Segmen ini berkaitan dengan perubahan aktual dan potensial dari lingkungan fisik dan praktek bisnis yang diharapkan mempunyai respon positif terhadap perubahan tersebut.



Gambar 2.1 The External Environment

Sumber : Hoskisson (2011), p. 37

2.1.2 Lingkungan Industri

Porter (2008) menyatakan bahwa mendefinisikan industri dimana kompetisi terjadi merupakan hal yang penting agar didapatkan analisis industri yang baik. Banyak strategi yang gagal dikarenakan kesalahan menentukan relevansi industri dengan mendefinisikan industri terlalu melebar atau terlalu sempit. Batasan dari sebuah industri terdiri dari dua faktor utama, pertama adalah

ruang lingkup produk atau servis yang dihasilkan perusahaan, misalnya ruang lingkup antara industri oli mesin yang digunakan untuk mobil kecil dapat menjadi sama atau berbeda dengan oli mesin yang dipakai untuk truk besar.

Faktor kedua adalah ruang lingkup geografis. Banyak industri yang beroperasi diberbagai belahan dunia, bagaimanapun harus dipisahkan dengan jelas secara geografis tempat kompetisi terjadi, misalnya antara bagian negara atau secara nasional, kemudian kompetisi tersebut terjadi di regional tertentu seperti Asia Tenggara, Eropa atau Timur Tengah, atau terjadi secara global. Untuk melakukan analisa terhadap hal-hal tersebut digunakan *five forces* sebagai *basic tool* seperti diilustrasikan pada gambar 2.2, jika perusahaan dalam industri memiliki pembeli yang sama, *supplier* yang sama, *barriers to entry* yang sama, maka dapat dikatakan produk perusahaan tersebut ada dalam industri yang sama. Jika struktur industrinya berbeda, dua produk dapat dikatakan berasal dari industri yang berbeda (Porter, 2008).

a. Ancaman dari pendatang baru (*Threat of new entrants*)

Pendatang baru akan menambah kapasitas baru bagi industri dan keinginan untuk mendapatkan market share yang memberikan penekanan pada harga, biaya, dan tingkat investasi yang dibutuhkan untuk berkompetisi.

b. Kekuatan pemasok (*Bargaining power of suppliers*)

Suppliers yang kuat mendapatkan *value* yang lebih banyak bagi mereka sendiri dengan menerapkan harga lebih tinggi, membatasi kualitas dan pelayanan, atau membuat pergeseran biaya produksi terhadap pelaku industri yang lain. Perusahaan tergantung kepada banyak *supplier* yang berbeda untuk mendapatkan input bagi kegiatan operasional mereka. *Supplier* akan lebih kuat bila lebih terkonsentrasi dibandingkan dengan industrinya sendiri, tidak bergantung pada satu industri dalam menghasilkan *revenue*, pelaku industri yang lain dihadapkan pada *switching costs* yang tinggi untuk mengganti *supplier*, menawarkan produk yang terdiferensiasi, tidak terdapat produk substitusi dalam satu grup *suppliernya*, dan *supplier* dapat melakukan *forward integration* terhadap industri.

c. Kekuatan pembeli (*Bargaining power of buyers*)

Pembeli yang kuat adalah kebalikan dari supplier yang kuat yaitu mendapatkan *value* lebih banyak dengan menekan harga turun, meminta kualitas dan pelayanan yang lebih baik, dan secara umum memainkan peranan besar didalam industri. Sebagaimana supplier, maka pembeli pun memiliki beberapa karakter sebagai pembeli yang kuat bila hanya ada beberapa pembeli atau setiap pembeli melakukan pembelian dalam volume yang relatif besar dari satu vendor, produk dalam satu industri terstandarisasi atau tidak terdiferensiasi, pembeli menghadapi beberapa biaya dalam mengganti vendor, dan pembeli dapat melakukan *backward integration* terhadap vendornya.

d. Ancaman dari produk pengganti (*Threat of substitutes*)

Sebuah produk pengganti memiliki performa yang sama atau fungsi yang sama seperti yang dihasilkan suatu industri dengan tujuan yang berbeda. Ketika ancaman dari produk pengganti ini tinggi, tingkat profitabilitas industri menurun. Barang atau layanan substitusi membatasi keuntungan potensial dari suatu industri dengan menempatkan sejumlah perbedaan dalam harga. Profitabilitas perusahaan dan pertumbuhan perusahaan akan terganggu bila tidak dapat menjaga jaraknya dengan produk pengganti dalam hal performa, pemasaran, dan hal lainnya.

e. Rivalitas diantara para pesaing (*Rivalry among existing competitors*)

Rivalitas diantara para pesaing dapat berupa beberapa bentuk yang dikenal seperti pengurangan harga, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan pengembangan pelayanan. Tingkat persaingan yang tinggi membatasi tingkat profitabilitas dalam suatu industri. Derajat seberapa besar rivalitas menyebabkan penurunan *profit* dari suatu industri tergantung dari, pertama *intensity* dengan siapa perusahaan berkompetisi, kedua pada *basis* apa mereka berkompetisi. Intensitas dari rivalitas akan sangat tinggi jika kompetitornya banyak sekali atau tidak seimbang ukuran dan kekuatannya, pertumbuhan industri lambat, hambatan untuk keluar tinggi, rival sangat berkomitmen terhadap bisnis dan memiliki aspirasi untuk memimpin, dan perusahaan tidak dapat membaca sinyal dari perusahaan lain dengan baik dikarenakan kurang familiar satu sama lain.



Gambar 2.2 The Five Forces That Shape Industry Competition

Sumber : Porter (2008), p. 86

2.1.3 Lingkungan Persaingan

Lingkungan persaingan berkaitan dengan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk mempersiapkan diri menghadapi kompetitor. Lingkungan ini merupakan bagian terakhir dari analisis eksternal perusahaan dan memfokuskan pada perusahaan-perusahaan yang berkompetisi secara langsung dengan perusahaan kita. Informasi ini didapatkan dengan mempelajari kompetitor dari tujuan perusahaannya (*future objectives*), asumsi-asumsinya (*assumptions*), strategi (*current strategy*), dan kapabilitas yang ditunjukkan oleh *strengths* dan *weaknesses* perusahaan tersebut (Hoskisson, 2011).

2.2 Tekanan Lingkungan Eksternal

Tekanan lingkungan eksternal merupakan tekanan dari luar perusahaan yang direpresentasikan dengan terjadinya perubahan lingkungan menjadi dinamis dikarenakan perubahan yang cepat dalam teknologi, *product life cycle* yang lebih pendek, penambahan kompetisi global dan percepatan perbaikan pengetahuan dalam praktek bisnis (Fredrickson and Mitchel, 1984). Dalam penelitian ini dilakukan analisis awal mengenai terdapatnya tekanan lingkungan eksternal yang terdiri dari *competitive intensity*, turbulensi pasar dan volatilitas lingkungan yang

berpengaruh terhadap keunggulan daya saing perusahaan. Analisis ini perlu dilakukan dengan adanya asumsi bahwa *dynamic capability* diperlukan dalam kondisi terdapatnya tekanan lingkungan eksternal tersebut (Irbansyah, 2011).

2.2.1 *Competitive Intensity*

Competitive intensity dapat didefinisikan sebagai situasi dimana kompetisi menjadi lebih intensif dikarenakan banyaknya kompetitor di pasar yang sama dan kurangnya kesempatan untuk pertumbuhan lebih lanjut. Seiring kompetisi yang terus intensif, tingkah laku perusahaan tidak lagi tegas dan pasti, tetapi lebih banyak dipengaruhi oleh aksi yang kemungkinan dilakukan oleh para kompetitor. Dalam kondisi bertambahnya tingkat kompetisi yang semakin intensif ini keadaan menjadi kurang dapat diprediksi dan tidak pasti (Auh, 2004).

Disaat tingkat kompetisi tidak terlalu intens, perusahaan dapat beroperasi dengan sistem yang ada dan secara penuh melakukan investasi dalam kondisi kepastian yang transparan. Ketika tingkat kompetisi itu meningkat intensitasnya, perusahaan harus bisa beradaptasi terhadap perubahan tersebut. Zahra (1993, p. 324) menyatakan bahwa “ Ketika rivalitas itu runcing, perusahaan harus melakukan inovasi produk dan proses, mengeksplorasi pasar, menemukan cara baru untuk berkompetisi dan mempelajari bagaimana mereka akan mendiferensiasi perusahaannya dari kompetitor”.

2.2.2 *Turbulensi Pasar*

Lawton (2003) menyatakan bahwa turbulensi dalam lingkungan bisnis merupakan ketidakstabilan yang ada di pasar yang diekspresikan dengan menjadi lebih pendeknya inovasi dan siklus produksi, meningkatnya keberagaman produk dan horizon perencanaan yang lebih pendek. Sebagai contoh bentuk turbulensi dalam dunia perdagangan yang mengakibatkan kebingungan yang disebabkan oleh terjadinya terorisme, perang, kenaikan harga minyak ketidakpastian yang mendalam terhadap dunia tempat kita tinggal. Kebiasaan baru muncul di masyarakat disaat turbulensi bukan lagi menjadi kejadian yang luar biasa tetapi menjadi sebuah kejadian yang berulang-ulang, turbulensi menjadi sesuatu yang konstan dan dapat dikatakan sebagai kebiasaan “*predictable unpredictable*”.

Apakah artinya dari hal diatas untuk sebuah perusahaan? terutama para pengambil keputusan didalam perusahaan. Volberda (1999) menyatakan bahwa turbulensi merupakan sebuah kesempatan yang sangat besar untuk maju, dengan jalan transformasi. Adanya turbulensi didalam industri menjadikan seorang CEO harus bereaksi lebih cepat dan lebih kreatif dibandingkan dengan kompetitor.

2.2.3 Volatilitas Lingkungan

Volatilitas lingkungan merupakan kondisi disaat tingkat ketidakstabilan atau ketidakpastian dihadapi oleh sebuah perusahaan (Dess and Beard, 1984). Pandangan bahwa stabilitas ekonomi merupakan hal yang penting yang dibutuhkan untuk pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan setelah terjadinya depresi tahun 1930an. Ketika volatilitas dengan skala kecil tidak dipertimbangkan didalam tujuan kebijakan ekonomi, telah terbukti bahwa volatilitas mengurangi tingkat pertumbuhan ekonomi (Mobarak, 2005). Volatilitas pertumbuhan ekonomi terus mengalami peningkatan seiring dengan berjalannya waktu, walaupun beberapa studi menyebutkan bahwa di negara-negara OECD tingkat volatilitas pada pertumbuhan ekonomi menurun beberapa dekade terakhir, tapi kebanyakan negara-negara berkembang masih menghadapi tingkat volatilitas yang tinggi (Easterly *et al.*, 2000).

Acemoglu *et al.* (2003) menyatakan banyak negara berkembang memiliki pengalaman dengan fluktuasi pertumbuhan yang dramatis berbanding terbalik dengan pengembangan yang mereka lakukan, fluktuasi inilah yang dinamakan dengan volatilitas makroekonomi. Pada industri minyak dan gas, volatilitas dapat terjadi pada harga minyak mentah dan pengaruhnya begitu besar ke segala bidang, sehingga dapat menyebabkan terjadinya turbulensi didalam ekonomi.

2.3 Kapabilitas Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan dapat didefinisikan sebagai aktifitas perusahaan yang berkaitan dengan usaha untuk menciptakan *value* untuk *shareholder*. Proses *value creation* ini dilakukan dengan menginvestasikan aset perusahaan untuk meningkatkan *wealth*, men-*generate cash* (Ross *et al.*, 2010). Sedangkan Emery *et al.* (2007) menyebutkan bahwa *finance* juga berhubungan dengan hal

pembuatan keputusan (*decision making*), aturan pengambilan keputusan didalam finance mengharuskan pada pembelian suatu aset, nilai dari aset tersebut harus memiliki kegunaan melebihi biaya yang dikeluarkan untuk pembelian aset tersebut. Kemudian Emery *et al.* juga mengelompokkan tiga area utama dari finance yaitu:

- a. *Corporate Finance Management*, memfokuskan pada bagaimana perusahaan dapat menciptakan dan memelihara *value*. Kemudian *Corporate Finance Management* ini diturunkan lagi menjadi tiga kategori utama yaitu :
 - *Investment decision* yang memutuskan kemana dan dalam bentuk apa aset perusahaan akan diinvestasikan. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Ross (2010) yang disebut dengan *capital budgeting* yang mendeskripsikan proses membuat dan mengatur pengeluaran untuk aset-aset jangka panjang.
 - *Financing decision* yang menentukan bagaimana perusahaan akan mendapatkan dana untuk investasinya. Misalnya dengan cara menerbitkan saham ataupun menerbitkan obligasi. Ross (2010) mengemukakan hal ini dengan *capital structure* yang merepresentasikan proporsi dari pendanaan perusahaan dari (hutang dan ekuitas) saat ini dan jangka panjang.
 - *Managerial decision* yang menentukan keputusan “sebesar apa” dan “secepat apa” perusahaan akan tumbuh, bagaimana bentuk program yang dijalankan perusahaan dan keputusan-keputusan managerial lainnya.
- b. *Investment*, yang mempelajari transaksi keuangan dari sisi investor diluar perusahaan. Investor menyediakan dana dari pembelian mereka terhadap sekuritas keuangan yang diterbitkan oleh perusahaan. Sisi investor tersebut berlawanan dengan perusahaan penerbit sekuritas.
- c. *Capital Market dan Financial Intermediaries* yang mengeksplorasi keputusan *financing* perusahaan dari sisi yang lain lagi sebagai pihak ketiga. Didalam hal ini *capital market* merupakan pasar dimana sekuritas finansial diperjual-belikan, sedangkan *financial intermediaries* merupakan pihak yang membeli sekuritas keuangan dengan tujuan disimpan sebagai bentuk investasi.

Pada fungsinya didalam suatu perusahaan, Ross *et al.* 2010 menyatakan bahwa seorang manager keuangan di sebuah perusahaan besar mempunyai posisi yang tinggi, seperti *vice president* dan *chief financial officer*. Posisi tersebut biasanya kemudian membawahi dua bidang yaitu *treasurer* dan *controller*, *treasurer* bertanggung jawab untuk menangani aliran kas, mengatur keputusan pengeluaran modal, serta membuat rencana keuangan. *Controller* menangani fungsi akuntansi yang termasuk didalamnya menyangkut urusan perpajakan, akuntansi biaya dan keuangan serta sistem informasi.

McRoberts dan Sloan (1998) melakukan studi tentang pengembangan sebuah *Financial Management Capability Model* (FM *Capability Model*). Pada tahap awal studi dilakukan pengelompokan manajemen keuangan berdasarkan tiga komponen aktivitas penting, yaitu:

- *Financial Information*, aktivitas ini fokus terhadap kebutuhan perusahaan untuk mengumpulkan, menjaga, meyakinkan integritas dari informasi finansial saat ini yang mendukung proses bisnis.
- *Financial Control*, aktivitas yang dilakukan berdasarkan kebutuhan perusahaan untuk melakukan pengurusan keuangan dengan kehati-hatian.
- *Financial Analysis*, kapabilitas ini fokus kepada kemampuan perusahaan untuk melakukan analisis keuangan dan informasi operasional dengan cara yang terintegrasi untuk keperluan mendukung proses pengambilan keputusan.

McRoberts dan Sloan (1998) menambahkan bahwa FM *Capability Model* merupakan sebuah alat untuk memperkuat manajemen keuangan secara bertahap. Terdapat lima tahapan progresif dalam *capability levels*, setiap tahap merepresentasikan definisi yang baik mengenai paparan evolusi kapabilitas menjadi sebuah proses manajemen keuangan. Setiap level kapabilitas terdiri dari gabungan aktivitas yang terkait satu sama lain. Lima tahapan kapabilitas tersebut adalah:

- *Start up level* yang mendeskripsikan bahwa karakteristik manajemen keuangan belum ditetapkan sebagai kebijakan kunci.
- *Control level*, pada tahap ini perusahaan fokus untuk menetapkan *control framework* yang akan menyajikan lingkungan yang stabil dan memastikan bahwa proses pengontrolan berlangsung secara berulang dan berkelanjutan.

Control framework ini terdiri dari kontrol finansial, operasional dan kontrol manajemen. Berkaitan dengan kapabilitas yang disajikan pada kuesioner, berdasarkan FM *Capability Model* secara umum merupakan bagian dari *control level*, seperti *capital budgeting*, *capital structure*, *investment*, *risk management and control*, *portfolio management*, *treasury management*, *dividend policy* dan *financial reporting*.

- *Integrated level*, tahap ini fokus untuk merubah peran dari *finance*, dimana manajer operasional bekerja dengan menggunakan *finance* untuk mengembangkan struktur finansial yang akan menghasilkan *cost-effective controls* dan data yang penting untuk digunakan dalam pembahasan mengenai operasional. *Cost control* pada kuesioner termasuk pada level ini.
- *Managed level*, tahap ini memiliki karakteristik bahwa sebuah perusahaan memiliki kemampuan untuk mengatur performa finansialnya. Terdapat empat tahapan dalam *managed level* ini yang akan membantu perusahaan untuk: menentukan hubungan antara input dan kualitas output dan menggunakan metode kuantitatif untuk melihat rata-rata performa perusahaan, menggunakan informasi kuantitatif untuk mengatur proses operasi, mengatur sumber informasi untuk mendukung pengambil keputusan, menyajikan bantuan teknik analisis, memonitor *outcomes* dari keputusan, dan menyajikan informasi yang cukup untuk implikasi finansial. *Information system* dalam kuesioner termasuk pada level ini.
- *Optimizing level*, tahap ini fokus terhadap pengembangan yang berkelanjutan. Manajemen berusaha untuk belajar dari pengalaman masa lalu, untuk digunakan dimasa depan.

Thompson (2010) menyebutkan bahwa dalam melakukan evaluasi terhadap penerapan suatu strategi pada suatu perusahaan dapat dilihat dengan dua cara melihat yaitu secara kualitatif (tingkat komplitisasi, konsistensi perusahaan, rasionalitas dan relevansi), kemudian cara kedua yang merupakan cara terbaik yaitu melihat hasil kuantitatif (yang dapat dihitung). Terdapat dua indikator empiris untuk mengukur secara kuantitatif. Dua indikator empiris tersebut adalah (1) bagaimana perusahaan mencapai tujuan finansial yang ingin dicapai ataupun

tujuannya secara strategik, (2) dimana perusahaan mencapai performa diatas rata-rata industrinya.

Thompson (2010) menambahkan bahwa performa perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikator pengukuran seperti:

- Mengukur tingkat penjualan perusahaan
- Mengukur seberapa banyak perusahaan menambah *customer* baru
- Mengukur tingkat *net profit margin* dan *return on investment* perusahaan dengan menggunakan rumus 2.1, rumus 2.2 dan rumus 2.3, kemudian dilihat bagaimana *trend* yang terjadi tahun ketahun atau dibandingkan dengan perusahaan lain dalam industri.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Profit after taxes}}{\text{Revenues}} \quad (2.1)$$

Net Profit Margin (NPM) atau disebut juga *net return on sales* memperlihatkan tingkat keuntungan yang mampu didapatkan perusahaan per penjualan dalam satuan mata uang tertentu. Semakin besar nilai NPM yang diperlihatkan, berarti semakin baik performa perusahaan dan *trend* yang meningkat memperlihatkan bahwa performa perusahaan dalam kondisi yang baik.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Profit after taxes}}{\text{Total stockholder's Equity}} \quad (2.2)$$

Return on stockholder's equity (ROE) merupakan rasio keuangan yang memperlihatkan tingkat pengembalian yang didapatkan oleh pemegang saham terhadap nilai investasi yang mereka keluarkan di perusahaan. Tingkat pengembalian 12-15% merupakan kisaran rata-rata yang memperlihatkan performa perusahaan yang baik, adapun *trend* yang baik bagi perusahaan bila ada peningkatan dari tahun ke tahun.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Profit after taxes}}{\text{Total assets}} \quad (2.3)$$

Return on total assets (ROA) mengukur dari total investasi yang dilakukan didalam suatu perusahaan. Biasanya ditambahkan nilai tingkat bunga terhadap *profit after taxes* bila total aset yang dimiliki didanai oleh kreditor ataupun oleh *stockholders*. Semakin besar nilai ROA yang didapat, semakin baik performa perusahaan, demikian *trend* yang terjadi harus meningkat setiap tahun.

- Pengukuran kekuatan keuangan perusahaan secara umum dan *credit rating* perusahaan juga dapat dilakukan untuk melihat performanya. Salah satunya adalah *leverage ratio* yang memperlihatkan tingkat kapabilitas berhutang perusahaan. Misalnya dengan mengukur *debt-to-equity ratio* dengan menggunakan rumus 2.4.

$$\text{Debt-to- equity ratio} = \frac{\text{Total debt}}{\text{Total equity}} \quad (2.4)$$

Debt-to- equity ratio memperlihatkan tingkat perbandingan hutang terhadap ekuitas dalam struktur permodalan perusahaan. Nilai rasio yang semakin besar memperlihatkan mayoritas modal perusahaan berasal dari hutang. Nilai *debt-to-equity ratio* biasanya lebih kecil dari 1.0, nilai diatas 1.0 memperlihatkan perusahaan kelebihan hutang, tingkat kapabilitas kredit rendah dan kekuatan *balance sheet* nya lemah.

Pengukuran *leveraged ratio* juga dapat dilakukan dengan menghitung *debt-to-assets ratio* dengan menggunakan rumus 2.5. Dimana rumus ini mengukur tingkat pemakaian dari hutang untuk pembiayaan operasional perusahaan. Nilai *debt-to-assets ratio* yang rendah memperlihatkan nilai yang baik, angka yang tinggi menggambarkan perusahaan terlalu mengandalkan hutang dan memiliki risiko kebangkrutan yang tinggi (Ross, 2010).

$$\text{Debt-to-assets ratio} = \frac{\text{Total debt}}{\text{Total assets}} \quad (2.5)$$

Long term debt-to-capital ratio juga dapat diukur untuk melihat tingkat *leveraged ratio* suatu perusahaan dengan menggunakan rumus 2.6. Rumus ini digunakan untuk mengukur tingkatan kredit dan kekuatan dari *balance sheet*. Mengindikasikan persentase dari investasi modal yang telah didanai oleh kreditor

dan *bondholder*. Rasio yang cukup memuaskan berada pada kisaran 25%, dengan catatan masih menyisakan 75% dari dana total perusahaan. Rasio yang rendah memperlihatkan kapasitas yang besar untuk meminjam dana tambahan (Thompson, 2010).

$$\text{Long term debt-to-capital ratio} = \frac{\text{Long term debt}}{\text{Long term debt} + \text{Total stockholder equity}} \quad (2.6)$$

Ross (2010) menyatakan bahwa pengukuran *Long term debt-to-equity ratio* dapat dilakukan untuk mengukur tingkat *leveraged* dari suatu perusahaan, pengukuran dilakukan dengan menggunakan rumus 2.7. *Long term debt-to-equity ratio* memperlihatkan keseimbangan antara *debt* dengan *equity* perusahaan dalam struktur permodalan jangka panjang.

$$\text{Long term debt-to-equity ratio} = \frac{\text{Long-term debt}}{\text{Total Stockholder's equity}} \quad (2.7)$$

Ross (2010) menyebutkan beberapa pengukuran yang dapat dilakukan untuk melihat tingkat kemampuan manajemen keuangan perusahaan dari sisi likuiditas, diantaranya adalah *current ratio* yang memperlihatkan tingkat likuiditas jangka pendek perusahaan dan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar *current liabilities* dengan menggunakan *cash*. Rasio yang didapatkan harus melebihi angka 1, angka 2 atau lebih menunjukkan nilai yang baik. *Current ratio* dihitung dengan menggunakan rumus 2.8.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}} \quad (2.8)$$

Working capital dapat dihitung dengan menggunakan rumus 2.9. tingkatan nilai *working capital* yang lebih besar memperlihatkan bahwa perusahaan lebih menggunakan pendanaan internal untuk membayar hutang lancar perusahaan dan untuk pendanaan ekspansi, tambahan piutang, dan pendanaan operasional tanpa melakukan peminjaman ataupun menambah ekuitas.

$$\text{Working capital} = \text{Current assets} - \text{Current liabilities} \quad (2.9)$$

Terdapat beberapa hal yang unik dalam manajemen keuangan di industri hulu minyak dan gas mengingat kepentingannya terhadap penyelenggaraan perusahaan di hulu, seperti dalam kepentingan mendapatkan tender sebuah perusahaan harus memiliki kapabilitas dalam membuat rencana program beserta budgetingnya selama periode waktu eksplorasi yang diajukan. *Financial report* selama tiga tahun ke belakang harus disertifikasi oleh akuntan publik yang bersertifikasi (hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kapabilitas dalam pendanaan kegiatannya selama tiga tahun tersebut). (PricewaterhouseCooper, 2010).

Pada Industri hulu minyak dan gas, kontraktor dari KKKS (Kontraktor kontrak kerja sama) bertanggung jawab terhadap seluruh kebutuhan pendanaan operasi dan menanggung seluruh risiko bila eksplorasi tidak berhasil. Pendanaan ini diharapkan dalam bentuk *foreign currency*, biasanya dalam dolar Amerika. Seluruh pendanaan yang dikeluarkan oleh BP Migas akan dikenakan pengembalian dana dari kontraktor.

- ***Altman's Z-Score Model***

Karena penelitian dilakukan pada satu perusahaan, kemudian dilakukan perhitungan dengan menggunakan Altman Z-Score Model untuk melihat sisi kesehatan keuangan perusahaan dari tingkat risiko *default* nya. Saunders dan Cornett (2011) mengatakan bahwa Altman mengembangkan sebuah model yang digunakan untuk menghitung klasifikasi risiko *default* dari sebuah perusahaan ketika melakukan peminjaman. Metode ini dilakukan dengan melakukan pengamatan terhadap berbagai rasio keuangan dari peminjam (*borrower*) dan melakukan pembobotan kepada berbagai rasio tersebut, teknik ini disebut *Altman's Z-Score Model*. Model perhitungan Altman ini juga dapat dilakukan pada perusahaan tertutup, karena Altman telah melakukan revisi perhitungan *Z-Score* dengan mengganti *market value of equity* dengan *book value of equity*. (Altman, 2000).

$$Z = 0.717 X_1 + 0.874 X_2 + 3.107 X_3 + 0.420 X_4 + 0.998 X_5 \quad (2.10)$$

Dimana:

X_1 = perbandingan antara *Working Capital* terhadap *total asset*

X_2 = perbandingan antara saldo laba (*retained earning*) terhadap *total asset*

X_3 = perbandingan antara *earning before interest and taxes* terhadap *total asset*

X_4 = perbandingan antara *book value of equity* terhadap *long-term liabilities*

X_5 = perbandingan antara *sales* terhadap *total asset*

Berdasarkan revisi *Altman's scoring model* tersebut, semua perusahaan dengan nilai Z kurang dari 1.23 akan dipertimbangkan sebagai sebuah perusahaan dengan risiko *default* yang tinggi. Jika nilai Z di antara 1.23 dan 2.99, maka perusahaan dianggap tidak bisa ditentukan (*indeterminant*) risiko kegagalannya. Sedangkan perusahaan dengan nilai Z diatas 2.99 dianggap sebagai perusahaan dengan risiko *default* yang kecil (Saunders and Cornett, 2011).

Model *Z-Score* dapat digunakan perusahaan untuk menilai tingkat kesehatan keuangan mereka dengan cara menghitung tingkat risiko kebangkrutannya saat ini, hasilnya akan dapat digunakan untuk menentukan strategi keuangan seperti apa yang akan dijalankan perusahaan untuk menangani situasi yang ada terkait pengukuran risiko tersebut. Jika risiko *default* mereka masih kecil, maka mereka bisa melakukan peminjaman lagi, tetapi jika risiko *default* mereka sudah tinggi, maka sebaiknya perusahaan tidak melakukan peminjaman lagi dan lebih memilih untuk mencari alternatif pendanaan dalam bentuk lain. Agustine & Chrestinawati (2003) menyatakan bahwa model *Z-Score* ini layak digunakan untuk menilai perusahaan-perusahaan di Indonesia dengan presentase kelayakan lebih dari 80% untuk periode 1994-1998. Karena mempunyai tingkat kelayakan lebih dari 80%, maka model tersebut bisa digunakan untuk menilai kinerja perusahaan di Indonesia.

- **Sistem Fiskal di Industri Hulu Minyak dan Gas**

Johnston (1994) menyatakan bahwa industri minyak dan gas merupakan industri yang sangat padat modal dan berpotensi menguntungkan, namun resiko pada industri ini sangat besar. Untuk itu sistem fiskal yang berlaku di suatu negara

turut serta dalam penentuan seberapa besar keuntungan yang akan diperoleh baik oleh perusahaan yang melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi ataupun oleh pemerintah. Ada dua sistem fiskal yang banyak dipakai oleh Negara-negara di dunia yaitu *royalty system* dan *contractual system*. Indonesia merupakan Negara pertama yang menerapkan *contractual system* dengan model *Production Sharing Contract* (PSC) dimana pendatangannya pertama dilakukan oleh Pertamina dan IAPCO pada bulan Agustus 1966.

Di dalam model PSC ini diatur bagaimana *flow of revenue* bagi pemerintah dan bagi kontraktor dari suatu pengelolaan blok migas sehingga bisa diketahui seberapa ekonomis suatu blok PSC yang dikelola oleh kontraktor. Kontraktor dalam hal ini adalah pemegang *participating interest* (PI) yang bekerjasama untuk melakukan pengelolaan blok migas milik pemerintah. Kontraktor menyediakan seluruh keuangan dan teknologi yang dibutuhkan dalam seluruh kegiatan pengelolaan dan operasi blok migas dan kontraktor mengajukan rencana kerja atau dikenal dengan *work program and budget* kepada BPMigas (Badan Pelaksana Minyak dan Gas) untuk mendapat persetujuan rencana kerja operasi pengelolaan blok migas (Johnston, 1994).

Pembagian bagi hasil antara pemerintah dan kontraktor yang paling terkenal banyak digunakan di Indonesia adalah pembagian 85% (pemerintah)/15%(kontraktor). Alasan penting dalam pembagian *split* tersebut karena di Indonesia pemerintah tidak mendapatkan *royalty* namun dalam mekanisme perhitungannya pemerintah Indonesia mendapatkan bagi hasil keuntungan minyak atau *profit oil split* dan *effective tax rate*. Di lain pihak kontraktor bagi hasil keuntungan minyak sesuai *percentage* bagian kontraktor dan mendapatkan *cost recovery* atas semua biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan eksplorasi, pengembangan dan operasi setelah blok tersebut dinyatakan komersial. Perhitungan bagian kontraktor bisa dihitung sebagai berikut :

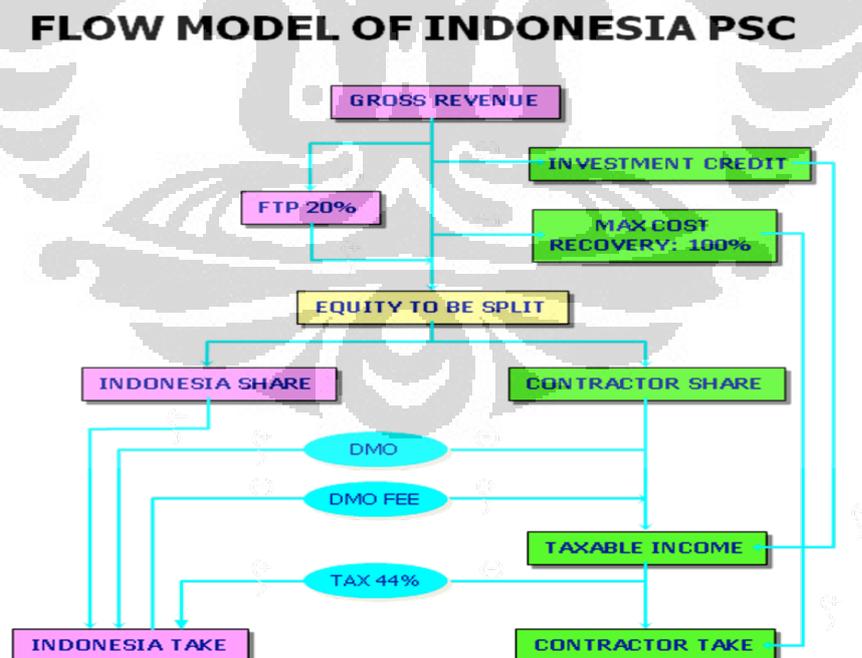
$$\begin{aligned} \text{Kontraktor Entitlement} &= \text{Cost recovery} \\ &+ \text{Investment credit} \\ &+ \text{contractor share (keuntungan minyak bagian} \\ &\quad \text{kontraktor)} \end{aligned}$$

- Domestic market obligation adjusted
- kewajiban pajak

Dan untuk perhitungan bagian pemerintah, bisa dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Pemerintah Entitlement} &= \text{FTP} \\ &+ \text{Investment credit} \\ &+ \text{Government share (keuntungan minyak bagian} \\ &\quad \text{pemerintah)} \\ &+ \text{Domestic market obligation adjusted} \\ &+ \text{pajak} \end{aligned}$$

Model perhitungan PSC ini yang dijadikan acuan dalam perhitungan bagi hasil antara pemerintah dan kontraktor dan juga dijadikan acuan bagi kontraktor dalam perhitungan valuasi keekonomian blok sampai kontrak PSC berakhir. Sehingga perusahaan bisa membuat proyeksi *cashflow* ataupun mendapatkan nilai indikator keekonomian seperti perhitungan NPV, IRR, Profitability index, payout time, dan indikator keekonomian lainnya.



Gambar 2.3 Flow Model of Indonesia PSC

Sumber : Diadaptasi dan diolah dari Johnston (1994); p. 43

Keterangan :

- FTP : *First Tranche Petroleum*
- DMO : *Domestic Market Obligation*,

- **Akuntansi di Bidang Hulu Industri Minyak dan Gas**

Dalam hal pencatatan segala hal tentang biaya secara akuntansi di bidang bisnis Hulu Migas, terdapat beberapa perbedaan antara standar yang digunakan di dalam akuntansi PSC, US Generally Accepted Accounting Principle (GAAP) dan *International Financial Reporting Standard* (IFRS). Kebanyakan kontraktor di Indonesia menggunakan pencatatan akuntansi secara PSC walaupun saat ini sudah mulai dilakukan standarisasi dengan menggunakan standar internasional yaitu sistem IFRS. Pertamina sebagai perusahaan yang menuju perusahaan kelas dunia saat ini sudah mulai mengimplementasikan sistem IFRS dalam *financial reporting*.

- **Manajemen Risiko Perusahaan**

- a. **Risiko Pasokan Bahan Baku**

Risiko pasokan bahan baku khususnya untuk perusahaan yang berada pada industri yang bergantung kepada sumber daya. Risiko pasokan bahan baku terjadi ketika pasokan sumber daya, bahan baku, dan faktor-faktor lain dalam kebutuhan produksi untuk kesuksesan operasi habis atau tidak tersedia selama kelangsungan dari operasional perusahaan (Finnerty, 2007).

- b. **Risiko Keuangan**

Risiko keuangan perusahaan dalam hal pendanaan proyek yang menggunakan hutang mengalami peningkatan jika tingkat suku bunga mengalami kenaikan. Hal ini berdampak pada kegagalan perusahaan untuk melunasi utang-utangnya. Bentuk mitigasi risiko untuk meminimalkan terjadinya risiko keuangan dalam hal kenaikan tingkat suku bunga dapat dilakukan dengan penggunaan *hedging* untuk tingkat suku bunga, yaitu dengan mengadakan perjanjian *interest rate swap* (Finnerty, 2007).

c. Risiko Nilai Tukar Mata Uang

Nilai mata uang yang tidak stabil membuat risiko nilai tukar mata uang bagi perusahaan meningkat. Terutama untuk proyek perusahaan yang dibiayai dengan menggunakan mata uang asing. Risiko nilai mata uang dapat dikelola dengan melakukan hal sebagai berikut: (Finnerty, 2007).

- a. Melakukan *hedging* dengan menggunakan *currency forward* atau *future*.
- b. Mengatur satu atau lebih swap mata uang.

2.4 *Dynamic Capabilities*

Dynamic Capabilities merupakan kapabilitas perusahaan untuk melakukan integrasi, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternalnya terhadap perubahan lingkungan yang cepat (Teece, Pisano dan Shuen, 1997 : 516). Eisenhardt dan Martin (2000) menyatakan bahwa *dynamic capabilities* sebagai proses dari perusahaan dalam memakai sumberdaya yang secara spesifik merupakan proses untuk melakukan integrasi, rekonfigurasi, pencapaian, dan pelepasan sumberdaya untuk menyesuaikan ataupun bahkan menciptakan perubahan pasar. Banyak perdebatan yang terjadi diantara para ahli mengenai definisi dari *dynamic capabilities ini*, bagaimanapun definisi-definisi tersebut menyajikan pandangan penting bahwa *dynamic capabilities ini* merupakan pengembangan dari teori *Resorces based view* (RBV) yang menyatakan bahwa sumberdaya itu harus bersifat VRIN, yaitu *valuable, rare, imperfectly imitable* dan *imperfectly substitutable*, dan dua definisi *dynamic capabilities* diatas memiliki kedekatan arti dan lebih mudah difahami.

Barney (2001b) menyatakan bahwa teori RBV tidak menjelaskan bagaimana sumberdaya baru yang bersifat VRIN di bentuk dimasa depan dan bagaimana sumberdaya tadi bereaksi terhadap perubahan lingkungan, maka kemudian prespektif *dynamic capabilities* muncul untuk membantu memahami tentang bagaimana sumberdaya yang ada dari suatu perusahaan dapat berkembang sepanjang waktu dan keunggulan daya saing dapat tetap lestari. Definisi-definisi *dynamic capabilities* yang disampaikan oleh para ahli disajikan pada tabel 2.1.

Table 2.1 Definisi *Dynamic Capabilities*

Penulis	Definisi
<i>Collis (1994)</i>	Kapabilitas untuk mengembangkan kapabilitas yang lebih cepat berinovasi (atau lebih baik), dan seterusnya.
<i>Helfat (1997)</i>	Subset dari kompetensi / kapabilitas yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan produk baru dan proses dan merespon kondisi pasar yang terus berubah.
<i>Teece, Pisano & Shuen (1997)</i>	Kapabilitas perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan yang cepat.
<i>Eisenhardt and Martin (2000)</i>	Rutinitas organisasi dan stratejik oleh perusahaan yang mencapai konfigurasi sumber daya baru atas kondisi pasar meningkat, berbenturan, terpecah, berkembang, dan mati.
<i>Griffith and Harvey (2001)</i>	Penciptaan kombinasi sumberdaya yang sulit untuk ditiru, termasuk koordinasi yang efektif antar organisasi, pada basis global yang memberikan keunggulan daya saing bagi perusahaan.
<i>Lee et al. (2002)</i>	Sebuah sumber yang lebih baru dari keunggulan daya saing dalam membuat konsep tentang bagaimana perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan
<i>Zahra and George (2002)</i>	Kapabilitas berorientasi perubahan yang membantu perusahaan memindahkan dan merekonfigurasi basis sumberdaya mereka untuk memenuhi permintaan customer yang berkembang dan strategi pesaing
<i>Zollo and Winter (2002)</i>	Aktivitas kolektif yang dipelajari dan berpola aktif dimana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasi rutinitas operasinya dalam mengejar perbaikan efektivitas.
<i>Winter (2003)</i>	Kapabilitas yang beroperasi untuk memperpanjang, memodifikasi atau menciptakan kapabilitas biasa
<i>Helfat et al. (2007)</i>	Kapasitas organisasi untuk sengaja membuat, memperpanjang atau memodifikasi basis sumber dayanya.

Tabel 2.1 Lanjutan

<i>Penulis</i>	<i>Definisi</i>
Menon (2008)	Kapabilitas suatu perusahaan untuk secara sengaja memanfaatkan sumber dayanya secara efektif, sehingga mencapai keselarasan dengan lingkungan bisnis yang berubah

Sumber : Diolah oleh penulis dari Menon (2008)

Menon (2008) menyebutkan bahwa *dynamic capabilities* berbeda dengan *operational capabilities*, hal ini dilihat dari kapabilitas untuk menciptakan, memperpanjang atau memodifikasi yang unik dari *dynamic capabilities* yang membedakannya dari *operational capabilities*. *Operational capabilities* berkaitan dengan operasi yang dilakukan saat ini, sedangkan *dynamic capabilities* merubah sumberdaya yang ada dari perusahaan melalui pembuatan sumberdaya baru, atau memperpanjang ataupun memodifikasi sumberdaya yang ada saat ini. Misalnya akuisisi dari sumberdaya baru melalui aliansi ataupun pengenalan teknologi baru melalui inovasi ataupun modifikasi produk yang ada untuk merespon perubahan lingkungan bisnis.

Salah satu contoh dari implementasi teori *dynamic capabilities* telah dilakukan oleh Helfat (1997) adalah studi kasus terhadap industri perminyakan di Amerika yang menunjukkan bahwa R&D merupakan *dynamic capabilities*. Dia memperlihatkan bahwa aktifitas R&D pada industri minyak di Amerika itu dapat berkembang dalam merespon perubahan harga di pasar dan telah menguji peran dari sumberdaya pelengkap dalam persiapan R&D yang efektif.

Penerapan *dynamic capabilities* di perusahaan bukan tanpa biaya, sehingga suatu perusahaan yang bermaksud untuk mengimplementasikannya akan dihadapkan pada konsekuensi biaya. Zollo dan Winter (2002) menyatakan bahwa ongkos atas *dynamic capabilities* itu mahal. Hal ini disebabkan penerapan *dynamic capabilities* membutuhkan komitmen keterlibatan jangka panjang terhadap sumberdaya yang tertentu, kemudian Lavie (2006) dan Pablo *et al.* (2007) menambahkan bahwa penerapan *dynamic capabilities* juga membutuhkan biaya managerial dan operasional serta menyita waktu dan tenaga yang banyak dari para manajer serta komitmen mereka.

2.5 Perbedaan *Capabilities* dan *Competencies*

Pada tulisan ini terdapat dua istilah yang pengertiannya seolah-olah sama, padahal merupakan dua hal yang berbeda yaitu *capabilities* dan *competencies*. Hoskisson (2010) menyebutkan bahwa *capability* merupakan kapasitas dari rangkaian sumber daya untuk melakukan tugas atau aktifitas dengan cara yang terintegrasi. Kapabilitas ini berkembang sepanjang waktu dan harus di atur secara dinamis untuk mendapatkan *above average return*.

McGrath *et al* (1995) mendefinisikan *competencies* sebagai istilah operasional sejauh mana suatu perusahaan atau unit dibawahnya dapat memenuhi atau bahkan melebihi tujuannya secara meyakinkan. Sedangkan SubbaNarasimha (2001) menyebutkan bahwa kompetensi merupakan properti dari pengetahuan, dimana pengetahuan sendiri secara mendasar adalah sebuah penomenon kognitif. SubbaNarasimha menganalogikan kompetensi secara biologi sebagai kondisi dimana organisme ‘memiliki kapasitas’ untuk merespon serangan dari luar tubuh dengan memproduksi antibodi. Lebih lanjut sejalan dengan pernyataan SubbaNarasimha (2001) konsep tentang kompetensi juga disebutkan oleh (e.g Selznick, 1957; Andrews, 1987; Prahalad dan Hamel, 1990; Teece *et al.*, 1997) bahwa kompetensi merupakan istilah yang merujuk kepada kapabilitas untuk melakukan aksi.

2.6 Analogi dalam Membuat Strategi

Gavetti, Levintal dan Rivkin (2005) mengatakan bahwa analogi memperbolehkan seorang pelaku untuk mengambil pemahaman mendalam didalam satu konteks tertentu dan menerapkannya dalam suatu *setting* yang baru. Target masalah dalam *strategic positioning* dengan analogi merupakan situasi bisnis yang diharapkan secara stratejik dapat dipecahkan. Tantangannya ialah bagaimana caranya untuk memposisikan suatu perusahaan didalam suatu industri yang tidak biasa, tidak biasa bagi si manajer maupun bagi perusahaan yang dianalogikan itu sendiri.

2.7 *Natural-Resources-Based View of the Firm*

Para peneliti dalam manajemen strategik sangat memahami bahwa keunggulan daya saing tergantung kepada seberapa tingkat kesesuaian antara kapabilitas *distinctive internal* (organisasi) dengan kondisi lingkungan eksternal yang berubah (Andrews, 1971; Chandler, 1962; Hofer & Schendel, 1978; Penrose, 1959 dalam Hart, 1995). Hal tersebut dikenal dalam teori *Resource-Based View of the firm*. Tushman & Anderson (1986) berpendapat bahwa perubahan yang selalu terjadi dengan cepat, diantaranya teknologi yang tidak dapat dipakai terus menerus atau *shifting* pada lingkungan eksternal perusahaan dapat membuat kemampuan perusahaan yang ada saat ini menjadi usang, atau setidaknya akan menyebabkan dibutuhkan pengembangan sumberdaya secara cepat (Hart, 1995).

Hart (1995) berpendapat bahwa penyebab yang paling utama dalam pengembangan sumberdaya dan kapabilitas perusahaan adalah adanya hambatan dan tantangan yang disebabkan oleh lingkungan (*biophysical*) alam. Hal ini disebabkan tantangan dari lingkungan alam (*natural environment*) yang semakin hari semakin tinggi. Misalnya polusi air dan udara, emisi gas beracun, buangan kimia, kecelakaan industri yang menciptakan krisis lingkungan pada wilayah tertentu dan krisis kesehatan masyarakat (Brown, Kane dan Roodman, 1994 dalam Hart, 1995).

Hart (1995) menyebutkan bahwa tantangan bisnis (pasar) di masa depan akan berupa hambatan dari ekosistem (alam). Hal ini mengindikasikan bahwa strategi dan keunggulan daya saing perusahaan pada tahun mendatang akan bersumber pada kapabilitas yang dapat memfasilitasi aktivitas ekonomi berkelanjutan yang berwawasan lingkungan atau dapat disebut sebagai *natural-resource-based view of the firm*. Hart menambahkan sebuah konsep yang terdiri dari tiga komponen yang saling berhubungan yaitu: *pollution prevention* (pencegahan polusi), *product stewardship* (penatalayanan produk), dan *sustainable development* (pengembangan yang lestari). *Framework* dari konsep *natural-resource-based view of the firm* ditunjukkan pada tabel 2.2

Tabel 2.2 *A Natural-Resource-Based View: Conceptual Framework*

Kapabilitas Strategik	Faktor Lingkungan Penyebab	Sumberdaya Kunci	Keunggulan Daya Saing
<i>Pollution Prevention</i>	Meminimumkan emisi, limbah dan sampah	Perbaiki berkelanjutan	Menurunkan biaya
<i>Product Stewardship</i>	Meminimumkan <i>life-cycle cost</i> dari produk	Integrasi <i>stakeholder</i>	Mendahului pesaing
<i>Sustainable Development</i>	Meminimumkan beban lingkungan dari pertumbuhan dan pengembangan perusahaan	Berbagi visi	Posisi di masa depan

(Sumber : Diolah oleh penulis dari Hart ,1995. p. 992)

BAB 3

GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

Minyak bumi telah digunakan manusia selama lebih dari 5000 tahun dan secara umum telah digunakan untuk kepentingan kehidupan sehari-hari maupun untuk kepentingan berperang. Bergulirnya zaman dan era kehidupan manusia meningkatkan kebutuhan minyak bumi yang berkembang seiring pertambahan kepentingan dalam penggunaan minyak bumi bagi kehidupan manusia. Sejalan dengan perkembangan teknologi, penemuan baru mengenai eksplorasi minyak juga terus dilakukan, hal ini semakin mempermudah kegiatan eksplorasi minyak dan menjadikan minyak bumi sebagai komoditas paling berharga yang diperdagangkan di pasar dunia sejak awal abad ke 20.

3.1 Gambaran Umum Industri Minyak dan Gas Dunia

Minyak bumi mempunyai peranan yang vital dalam kelangsungan berbagai industri dan peradaban dunia serta menjadi perhatian bagi banyak negara. Dunia mengkonsumsi 30 milyar barel minyak (4.8 km^3) per tahun, dengan tingkat konsumsi tertinggi dilakukan oleh negara industri maju. Mengingat perannya yang sangat penting dalam peradaban manusia dan tingkat ketergantungan yang tinggi akan minyak bumi, tidak heran bila proses produksi, distribusi, *refining* dan penjualan minyak menjadi industri terbesar di dunia saat ini (CIA, 2010).

Industri minyak bumi secara global terdiri dari beberapa tahapan kegiatan seperti eksplorasi, ekstraksi, *refining*, *transporting*, dan pemasaran produk. Volume produksi terbesar dari industri minyak saat ini berupa *fuel oil* dan *gasoline (petrol)*. Minyak bumi juga merupakan bahan baku untuk berbagai produk kimia. Industri ini secara umum terbagi menjadi dua bagian besar berdasarkan lingkup kegiatan yang dilakukan yaitu industri hulu (*upstream industry*) dan industri hilir (*downstream industry*). Industri hulu minyak dan gas merupakan bagian dari industri migas yang melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi minyak dan gas bumi, mencakup pencarian ladang minyak dan gas potensial baik di darat maupun di laut, pengeboran sumur minyak, dan mengambil

minyak mentah atau gas alam ke permukaan. Industri hilir minyak dan gas merupakan bagian dari industri migas yang meliputi kegiatan usaha seperti pengolahan atau pemurnian minyak bumi, pengangkutan, penyimpanan dan pemasaran hasil pengolahan minyak ke *customer* akhir (PricewaterhouseCooper, 2010).

3.1.1 Teknologi dan Inovasi

Penggunaan teknologi dalam industri minyak dan gas didasari oleh dua faktor yaitu keuntungan ekonomi dan keselamatan lingkungan. Minyak bumi dan gas sebagai sumberdaya yang terbatas mengalami penurunan cadangan di alam secara perlahan, sedangkan permintaan terhadap minyak dan gas tersebut terus mengalami peningkatan setiap tahun. Keterbatasan cadangan sumberdaya tersebut membatasi industri minyak dan gas, maka penggunaan teknologi tinggi yang membuat kegiatan pengeboran lebih ekonomis sangat dibutuhkan untuk mengatasi lingkungan operasi yang lebih menantang (Chevron, 2011).

Dalam kondisi seperti apapun setiap perusahaan harus tetap membuat ongkos produksi menjadi rendah, tidak terkecuali bagi perusahaan minyak dan gas. Dalam industri ini kesuksesan suatu eksplorasi akan membutuhkan pengembangan teknologi baru yang lebih baik. Sebagai contoh dalam industri minyak dan gas penggunaan teknologi yang dapat mengetahui secara pasti keberadaan hidrokarbon masih terus dilakukan, penemuan teknologi seperti ini menjadi sangat penting karena dapat meminimalkan risiko kegagalan dalam eksplorasi minyak yang nilai investasinya sangat besar (Chevron, 2011).

Beberapa contoh penerapan teknologi baru dalam industri minyak dan gas antara lain penggunaan *earth-modeling software system* yang membantu melihat pergerakan minyak dalam lapisan batuan dan dapat membantu membuat manajemen aset *reservoir* lebih efisien, penggunaan kendaraan bawah laut tanpa awak untuk melihat situasi di lautan dalam untuk perencanaan, implementasi 3-D model untuk pelatihan operator, dan penggunaan fasilitas *photovoltaic solar* (Chevron, 2011).

3.1.2 Pemain Besar di Industri Hulu Minyak dan Gas Dunia

Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh PetroStrategies, Inc. (2011) bahwa perusahaan-perusahaan terbesar yang menjadi pemain penting dalam industri minyak dan gas saat ini masih didominasi oleh negara-negara timur tengah (dihitung berdasarkan total cadangan minyak yang dimiliki perusahaan). National Iranian Oil Company memimpin pada posisi puncak dengan total cadangan minyak setara dengan 316.367 juta barel, posisi berikutnya diikuti Saudi Arabian Oil Company dengan total cadangan minyak setara dengan 304.857 juta barel, posisi berikutnya di lima besar diikuti oleh Qatar General Petroleum Corporation di posisi tiga dengan total cadangan minyak sebesar 179.141 juta barel, Iraq Nasional Oil Company di posisi empat dengan total cadangan minyak setara 135.503 juta barel dan Petroleos de Venezuela.S.A. pada posisi lima dengan cadangan minyak sebesar 129.457 juta barel. Pertamina sebagai BUMN Indonesia menurut data tersebut berada pada posisi ke 32 dengan total cadangan minyak setara dengan 4.414 juta barel.

3.1.3 *Lesson Learn* dari Industri Minyak dan Gas Bumi Nigeria

Nigeria merupakan negara yang terletak di Afrika Barat dan tergolong negara berkembang yang telah mencapai pemasukan negara dengan skala menengah menurut bank dunia. Negara ini memiliki sumberdaya alam yang melimpah, sektor keuangan yang maju, hukum, komunikasi, sektor transportasi, dan bursa saham nomor dua di Afrika. Saat ini Nigeria merupakan partner perniagaan paling besar bagi Amerika dari sub Sahara dengan memberikan suplai 11% dari import minyak Amerika (*World Bank, 2010*). *International Monetary Fund* (IMF) memposisikan Nigeria pada posisi 31 dari urutan nilai GDP, sedangkan Indonesia ada di posisi 15. Citigroup (2011) menyatakan bahwa Nigeria akan mencapai rata-rata pertumbuhan GDP di dunia antara tahun 2010 - 2050.

Sebelumnya, pembangunan ekonomi di Nigeria terhambat oleh kekuatan pendudukan militer selama beberapa tahun, korupsi, dan *mismanagement*. Penerapan demokrasi di negara ini dengan reformasi ekonomi telah berhasil

membawa Nigeria mencapai potensi ekonominya. Sekarang Nigeria merupakan negara yang memiliki kekuatan ekonomi terbesar di Afrika setelah Afrika Selatan dan kekuatan ekonomi terbesar dikawasan Afrika Barat.

Meningkatnya perekonomian Nigeria diakibatkan oleh beberapa sektor yang menjadi kunci keberhasilan negara ini. Diantara sektor tersebut adalah sektor minyak dan gas bumi, dimana saat ini Nigeria menempati urutan ke duabelas dunia sebagai negara penghasil minyak dan gas bumi dan urutan ke delapan dari eksportir minyak terbesar di dunia. Nigeria bergabung kedalam OPEC pada tahun 1971. Sektor Minyak dan gas memegang peranan besar bagi perekonomian Nigeria karena menyumbang 40% dari GDP dan 80% dari pendapatan pemerintah (Lizzie, 2008).

Seluruh kegiatan eksplorasi dan produksi minyak dan gas merupakan kegiatan yang dilakukan secara kerja sama (*joint venture*) antara perusahaan *multi-national* asing dengan Pemerintah Nigeria. Bentuk nyata perwujudan kerja sama itu sendiri diwujudkan dengan adanya *Nigerian National Petroleum Corporation*) yaitu perusahaan seluruh perusahaan yang melakukan kegiatan operasi di Nigeria harus tunduk terhadap peraturan dan kebijakan pemerintah Nigeria, termasuk dalam pemberian nama sebuah entitas perusahaan selalu melekat dengan penambahan kata Nigeria, sebagai bentuk salah satu kebijakan nasionalisme di Nigeria. *Joint venture* akan mendapatkan bagian sebanyak 95% dari *total output* minyak mentah yang dihasilkan, sedangkan perusahaan lokal yang independent yang beroperasi pada lapangan kecil mendapatkan bagian sebanyak 5% (*Human Right Watch*, 1999).

3.1.4 Trend Dalam Industri Minyak dan Gas

Industri minyak bumi dan gas secara global sedang mengalami kondisi naik dan turun selama beberapa tahun ke belakang. Investasi di industri ini mengalami kenaikan yang sangat signifikan dikarenakan adanya kenaikan harga minyak mentah dunia yang mencapai US \$ 147, pada saat itu merupakan puncak tertinggi harga minyak mentah dunia yang menyebabkan perusahaan-perusahaan minyak berlomba untuk menaikkan tingkat produksinya. Kenaikan harga terus terjadi dan bersamaan dengan itu terjadi krisis finansial global dan resesi global

terjadi pada paruh kedua tahun 2008. Tidak bertahan lama, kemudian harga minyak turun drastis lebih dari 70% pada akhir tahun 2008 ditutup pada harga \$ 40 per barel. Setelah kepercayaan pasar pulih, harga minyak mentah dunia kembali pada kisaran normal dengan angka \$ 70 per barel pada semester pertama tahun 2009 dan diakhiri pada angka \$ 75 per barel pada akhir tahun 2009 (PricewaterhouseCooper, 2010).

Trend lain yang terjadi dalam industri minyak dan gas adalah mengenai peralihan bentuk energi minyak bumi dan gas (fosil) ke dalam bentuk energi baru (non-fosil) yang lebih ramah lingkungan, lebih murah dan dapat diperbaharui. *Trend* seperti ini akan memberikan tantangan terhadap perusahaan minyak dan gas maupun industrinya secara umum untuk mengambil langkah atas *trend* yang disebabkan oleh semakin terbatasnya sumber cadangan minyak bumi dan gas, serta semakin tingginya tingkat kerusakan alam yang ditimbulkan oleh penggunaan energi fosil tersebut (Chevron, 2011).

3.2 Gambaran Umum Industri Minyak dan Gas Indonesia

Minyak bumi pertama diproduksi secara komersil oleh perusahaan Belanda di Indonesia pada tahun 1885. Setelah aktif selama kurang lebih 125 tahun, Indonesia tetap berlanjut menjadi pemain yang signifikan dalam industri minyak dan gas dunia. Indonesia memiliki total cadangan minyak sebesar 4,4 juta barel dan menempati posisi 32 diantara produsen minyak dunia.

Menurunnya tingkat produksi dan meningkatnya konsumsi minyak menyebabkan Indonesia sepenuhnya menjadi negara impotir minyak sejak tahun 2004. Bersamaan dengan kenaikan harga minyak dunia yang terjadi sekitar tahun 2004 sampai tahun 2008, membuat pemerintah memperhitungkan kembali tingkat subsidi bahan bakar minyak domestik dan secara sementara memutuskan untuk keluar dari keanggotaan OPEC (*Organization of Petroleum Exporting Countries*) yang merepresentasi 45% produksi minyak dunia. Sebagai satu-satunya negara Asia yang memiliki keanggotaan di OPEC sejak 1962, Pemerintah Indonesia mengindikasikan memiliki pertimbangan akan bergabung kembali dengan OPEC bila dapat meningkatkan produksi dan sepenuhnya menjadi eksportir minyak (PricewaterhouseCooper, 2010).

3.2.1 Industri Hulu Minyak dan Gas Bumi Indonesia

Aktivitas dalam sektor hulu industri minyak dan gas di Indonesia diatur melalui Undang-undang No.22 tahun 2001 dan pengimplementasian Peraturan Pemerintah No.35 tahun 2004 dan amandemen Peraturan Pemerintah No. 34 tahun tahun 2005. Beberapa hal penting yang dapat diringkas didalam aturan tersebut adalah sebagai berikut:

- **Wilayah Kerja**

Aktivitas pada bisnis hulu minyak dan gas bumi yang mencakup eksplorasi dan eksploitasi berhubungan dengan kawasan yang dinamakan “wilayah kerja”. Wilayah kerja ini harus secara resmi mendapat izin dari Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral atas sepengetahuan BP Migas atau pemerintahan lokal lain yang relevan, nantinya dispesifikasi dalam *Joint Cooperation Contract* atau biasa disebut KKS (Kontrak Kerja Sama).

Wilayah kerja ini dapat ditawarkan melalui tender yang mempertimbangkan program yang akan di lakukan oleh penawar, kapabilitas teknis dan kapabilitas permodalan, dan tingkatan risiko dan efisiensi, ataupun penawaran langsung. Setiap entitas bisnis atau kontaktor hanya dapat memiliki satu wilayah kerja dan harus mengembalikannya sebagaimana terkandung dalam *joint cooperation contract*. Pada saat wilayah kerja ini telah dikembalikan, maka wilayah kerja ini berstatus menjadi wilayah terbuka.

- **Cara Perolehan Kontrak**

- a. Melalui Penawaran Langsung

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral dapat memberikan wilayah kerja melalui penawaran langsung. Dalam penawaran langsung ini sebuah perusahaan yang memenuhi standar dalam penilaian teknis yang dilakukan oleh Direktorat Jendral Minyak dan Gas akan memperoleh *right to match* sebagai penawar tertinggi pada proses tender. Pertamina dapat mengajukan penawaran langsung, dengan persetujuan dari Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, ketika area menjadi wilayah terbuka kontraktor akan

mengalihkan hak partisipasi dari PSC (*Production Sharing Contract*) kepada non-afiliasi

b. Melalui Tender

Mayoritas perolehan hak wilayah kerja adalah melalui proses tender.

- **Survey Umum Data Minyak dan Gas**

Untuk mendukung persiapan wilayah kerja, dilakukan terlebih dahulu survey umum seperti survey geologi dan geofisik. Kegiatan survey tersebut dilakukan oleh entitas bisnis dengan beban dan risiko yang ditanggung sendiri setelah mendapatkan izin dari Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral.

Data eksplorasi dan eksploitasi dari survey umum yang dilakukan menjadi milik negara, sehingga setiap penggunaan, transmisi, penyerahan atau transfer data didalam dan diluar Indonesia harus mendapatkan persetujuan dari Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. Data tersebut harus diserahkan kepada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral melalui BP Migas dalam waktu tiga bulan.

- **Kontrak Kerja Sama (KKS)**

Kegiatan pada industri hulu minyak dan gas dilakukan melalui Kontak Kerja Sama (KKS). KKS ini diimplementasikan dalam beberapa bentuk, salah satunya adalah kontrak kerja sama *Production Sharing Contract* (PSC). Penandatanganan kontrak kerja sama *Production Sharing Contract* (PSC) antara pemerintah dengan KKKS dilakukan oleh BPMIGAS mewakili pemerintah dan menjadi tanda dimulainya kegiatan eksplorasi dan eksploitasi minyak dan gas bumi di wilayah yang ditetapkan dalam dalam kurun waktu tertentu sesuai kontrak. Pemerintah menawarkan pengusahaan suatu wilayah kerja migas dalam kontrak kerja sama kepada KKKS dengan mensyaratkan KKKS memiliki kapabilitas finansial, teknologi dan sumber daya manusia untuk melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi sumber daya minyak dan gas bumi. Dalam PSC, segala modal dan risiko selama operasi seluruhnya menjadi tanggung jawab KKKS, termasuk tanggung jawab pasca operasi (PSC pasca Undang-Undang RI No. 22/2001) Mekanisme *Production Sharing Contract* secara sederhana dapat

dijelaskan bahwa KKKS mengeluarkan segala biaya untuk investasi dan operasional kegiatan eksplorasi dan eksploitasi yang nantinya dikembalikan oleh pemerintah melalui minyak dan/atau gas yang telah diproduksi KKKS. Pengembalian biaya ini dikenal dengan istilah *cost recovery*. Dalam hal masih terdapat kelebihan hasil minyak dan gas setelah dikurangi penembalian biaya-biaya, maka dilakukan pembagian hasil antara pemerintah dengan KKKS sesuai dengan prosentase yang disepakati dalam PSC.

KKS untuk produk minyak bumi memiliki karakteristik yang berbeda dengan KKS yang menghasilkan produk gas bumi. Hal ini didasarkan atas adanya perbedaan karakteristik komersial/penjualan dari minyak dan gas tersebut. Perbedaan tersebut meliputi:

- a. Fasilitas dan teknologi yang digunakan dalam lapangan minyak bumi lebih sederhana dan lebih murah investasinya dibandingkan dengan lapangan gas, sementara harga jual minyak bumi cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan harga jual gas.
- b. Lapangan minyak bumi dapat langsung dikembangkan dan diproduksi, karena minyak bumi dapat disimpan terlebih dahulu dalam tanki sebelum komersialisasi, sementara lapangan gas baru dapat dikembangkan setelah ada penandatanganan kontrak jual beli gas tersebut.
- c. Fleksibilitas produksi lapangan minyak bumi dapat diatur oleh KKKS (Kontraktor Kontrak Kerja Sama) sesuai dengan *forecast* permintaan, harga pasar minyak dunia dan kondisi sumur minyak. Sementara produksi lapangan gas terikat pada kewajiban volume penyerahan gas secara berkelanjutan sesuai dengan perjanjian jual beli gas, *penalty* dikenakan apabila gagal atau kurang dalam volume penyerahan.

- **Periode Kontrak**

KKS memiliki validitas waktu maksimum selama 30 tahun sejak dari tanggal kesepakatan (KKS sendiri harus sudah memulai aktifitas dalam enam bulan setelah kesepakatan). Setelah waktu tersebut, kontraktor dapat mengajukan perpanjangan kepada Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral untuk perpanjangan periode sampai 20 tahun. Kontraktor dapat mengajukan amandemen

kepada BP Migas terhadap isi KKS tersebut, amandemen ini nantinya akan dikabulkan ataupun ditolak dipertimbangkan oleh kementerian melalui sepengetahuan BP Migas dengan pertimbangan keuntungan bagi negara.

- ***Participating Interest***

Participating Interest merupakan proporsi biaya eksplorasi dan produksi yang dibebankan kepada setiap pihak didalam KKS dan proporsi hasil yang akan didapatkan setiap pihak dari produksi seperti yang tercantum didalam kontak kerja sama yang dilakukan. Kontraktor dapat memindahkan sebagian ataupun seluruh *participating interest* nya kepada pihak lain setelah terlebih dahulu mendapatkan persetujuan dari pemerintah melalui BP Migas. Kontraktor dihimbau untuk menawarkan 10% dari *participating interest*nya kepada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sejak penemuan komersialnya, dimana perusahaan daerah tersebut harus menerima penawaran dalam 60 hari setelah tanggal penemuan tersebut. Jika penawaran tersebut tidak diambil, maka kontraktor dihimbau untuk menawarkan interest tersebut kepada perusahaan nasional. Penawaran tersebut akan ditutup jika dalam batas waktu 60 hari, perusahaan nasional tidak menerima penawaran tersebut.

- **Penggunaan Komponen Lokal**

Selain hal-hal yang disebutkan diatas terdapat juga beberapa hal penting dalam aktivitas industri hulu minyak dan gas bumi misalnya keharusan untuk menggunakan komponen lokal. Peraturan undang-undang menyebutkan bahwa semua barang dan keperluan yang dibeli oleh kontraktor akan menjadi milik pemerintah. Seluruh komponen impor perlu persetujuan pemerintah dan dapat dilakukan impor bila tidak terdapat di pasar domestik ataupun tidak memenuhi standard kualitas, efisiensi, garansi waktu pengiriman dan servis setelah penjualan.

- **Tenaga Kerja dan Kesejahteraan Karyawan**

Kontraktor diharuskan untuk memberikan kesempatan terhadap tenaga kerja lokal, tetapi dapat mempekerjakan tenaga kerja asing sebagai tenaga ahli

apabila tidak dapat dipenuhi oleh tenaga kerja Indonesia. BP Migas mewakili pemerintah melakukan kontrol terhadap posisi dan jumlah pekerja asing dan akan ditinjau setiap tahun. Kontraktur perlu memperhatikan pengembangan, pendidikan, dan program pelatihan untuk pekerja Indonesia. BP Migas juga dapat melakukan kontrol terhadap besaran gaji dan kesejahteraan tenaga kerja. Perusahaan biasanya menawarkan kesejahteraan kepada karyawan berupa *housing loan assistance, car loan assistance*.

- ***Production Sharing Contract (PSC)***

Production Sharing Contract (PSC) merupakan bentuk kontrak KKS yang paling sering digunakan pada industri hulu migas di Indonesia. Dibawah kesepakatan PSC ini pemerintah dan kontraktor sepakat untuk membagi hasil produksi yang diukur dari pendapatan penjualan dan didasarkan pada prosentase yang disetujui didalam kontrak PSC tersebut.

3.2.2 Potensi Industri Hulu Migas Indonesia

Indonesia memiliki potensi sumber daya minyak dan gas bumi yang besar. Potensi inilah yang menjadi amanat UUD 1945 untuk dikelola oleh pemerintah untuk kesejahteraan dan kemakmuran bangsa. Karena menyadari akan terbatasnya kapabilitas yang dimiliki dalam mengolah sumber daya tersebut, sehingga pemerintah melakukan kerja sama dengan investor dalam bentuk kerja sama bagi hasil. Pihak investor baik sebagai Kontraktor kontrak Kerja Sama (KKKS) ataupun sebagai *supporting contractors* akan tertarik untuk melakukan investasi bila melihat potensi besar yang ada di Indonesia, karena tingkat investasi yang besar dan tingkatan risiko yang tinggi. Menurut Laporan Tahun BPMIGAS (2010) Potensi dalam industri hulu minyak dan gas di Indonesia yang menjadi penawaran menarik untuk investor adalah:

- a. Dari kegiatan pengeboran sumur-sumur eksplorasi pada WK Eksplorasi dan Produksi tahun 2010, berhasil ditemukan prospek cadangan minyak dan gas bumi pada 20 sumur. Total sumber daya yang ditemukan dari temuan tersebut sekitar 140 juta barrel minyak (MMBO) dan 2.095 miliar kaki kubik gas bumi (BCFG) atau setara dengan 490 MMBOE.

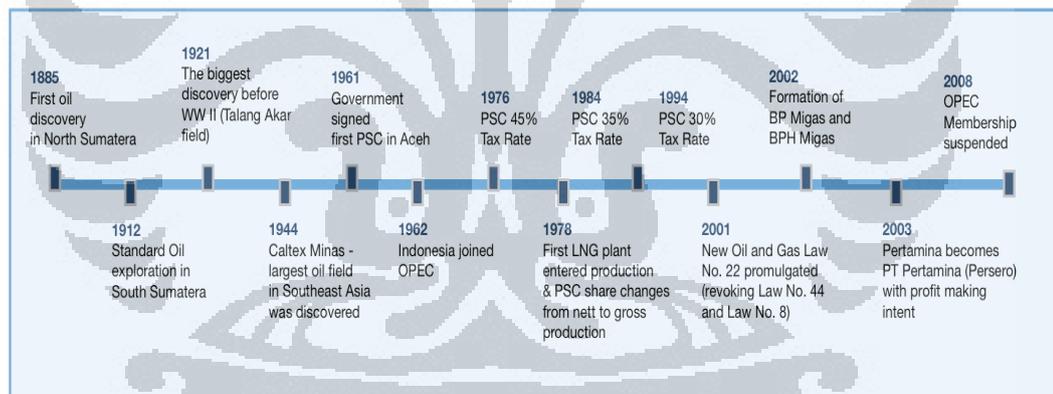
- b. Untuk menekan laju penurunan produksi di lapangan-lapangan yang telah diproduksi, Kontraktor KKS melakukan pengeboran sumur tambahan (infill/sumur sisipan) serta pemeliharaan sumur. Pada tahun 2010 jumlah kegiatan pengeboran sumur eksploitasi sebanyak 951 sumur atau melebihi rencana kegiatan pengeboran tahun 2010 sebanyak 933 sumur.
- c. Dengan temuan cadangan baru minyak bumi pada tahun 2010 sebesar 140,2 MMBO dan produksi sebesar 344,9 MMBO (945 MBOPD) maka reserve replacement rate (RRR) pada tahun 2010 adalah sebesar 41% atau dengan kata lain setiap produksi 1 (satu) barrel minyak bumi hanya tergantikan 0,41 barrel dari hasil eksplorasi. Kondisi idealnya adalah minimal produksi 1 (satu) barrel minyak bumi tergantikan dengan penemuan hasil eksplorasi sebesar 1 (satu) barrel.
- d. Sepanjang tahun 2010, BPMIGAS menerima 48 usulan pengembangan lapangan oleh Kontraktor KKS (Plan of Development – POD). diharapkan pengembangan lapangan-lapangan tersebut dapat menghasilkan produksi minyak bumi sebesar 194.1 MMBO dan gas bumi 1.533,74 BSCF. Besaran biaya yang dibutuhkan untuk pengembangan lapangan sebesar US\$ 3.33 miliar.
- e. Beberapa Kontraktor KKS saat ini sedang melakukan studi EOR, misalnya PT Chevron Pacific Indonesia studi untuk Lapangan Minas (dengan menggunakan kimia) dan PT Medco E&P studi untuk Lapangan Kaji Semoga (menggunakan kimia). BPMIGAS mendorong Kontraktor KKS meningkatkan produksi dengan menggunakan teknologi tersebut.

3.2.3 Sejarah Industri Minyak dan Gas Indonesia

Industri minyak dan gas Indonesia pada periode keanggotaan OPEC antara tahun 1962 sampai tahun 2004 merupakan masa kejayaan industri minyak Indonesia. Dimulai dengan penemuan minyak pada tahun 1885 di Sumatera Utara, kemudian banyak penemuan lapangan sumber cadangan minyak besar lainnya seperti penemuan lapang Talang Akar tahun 1921, penemuan Caltex Minas tahun 1944 yang merupakan lapangan minyak terbesar di Asia Tenggara. Selanjutnya pada periode keanggotaan OPEC, LNG *Plant* pertama sudah

berproduksi pada tahun 1978. Pada masa ini Pertamina masih memiliki hak monopoli sebagai perusahaan negara yang mengemban amanat Undang-Undang Dasar (PricewaterhouseCoopers, 2010).

Pada tahun 2001 dikeluarkan undang-undang baru dalam bidang minyak bumi dan gas yaitu undang-undang no. 22 tahun 2001 yang menyebabkan Pertamina kehilangan hak monopolinya, pengelolaan minyak dapat dilakukan oleh perusahaan lain. Pada tahun 2004 Indonesia merupakan negara produsen minyak terbesar di urutan 17 dunia (dihitung berdasarkan 2% dari produksi minyak dunia) dan menjadi satu-satunya anggota OPEC dari Asia (Villalonga 2009). Menurut data yang di terbitkan oleh Kedutaan Besar Amerika Serikat (2006) mengenai Indonesia Petroleum Report 2005-2006, pada tahun 2004 Indonesia merupakan negara pengekspor LNG (*Liquefied Natural Gas*) terbesar di dunia, menduduki rangking 8 sebagai negara produsen gas bumi, dan rangking 11 negara dengan cadangan terbesar dunia, yakni sebesar 190 triliun kaki kubik.



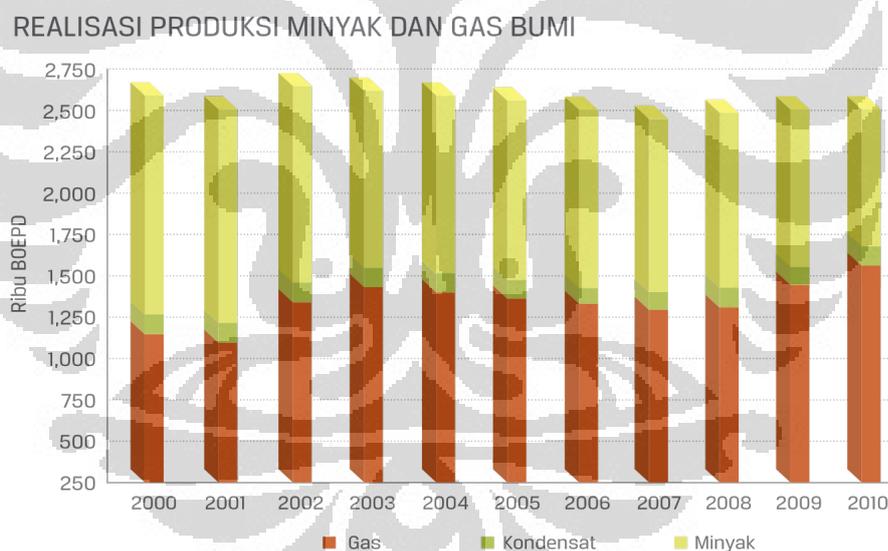
Gambar 3.1 Sejarah Industri Minyak dan Gas Indonesia

Sumber : PricewaterhouseCoopers, 2010; p 15.

Setelah mengalami masa kejayaan pada tahun 1981, industri minyak yang relatif penting bagi perekonomian Indonesia mengalami masa kemunduran, tingkat produksi minyak yang tinggi mengalami perlambatan, hal ini turut dipengaruhi oleh penurunan tingkat investasi untuk eksplorasi minyak yang diakibatkan krisis ekonomi Asia pada tahun 1998. Investasi pada eksplorasi minyak menurun dari \$2 milyar pada tahun 1998 menjadi hanya \$300 juta pada tahun 2004, pada saat itu Indonesia untuk pertama kalinya menjadi negara

importir minyak. Meskipun demikian, pemerintah Indonesia terus melakukan pembenahan diberbagai bidang, tidak terkecuali dalam industri minyak dan gas bumi yang merupakan salah satu penghasil utama penerimaan negara (PricewaterhouseCoopers, 2010).

Hasil dari pembenahan tersebut dapat dilihat berdasarkan laporan tahunan BPMIGAS (2010), dimana realisasi produksi minyak dan gas bumi Indonesia tahun 2010 adalah sebesar 2,52 juta *barel oil equivalen per day* (BOEPD) mengalami peningkatan 6,56% dibandingkan tahun 2009 sebesar 2,35 juta BOEPD. Peningkatan produksi gas cukup signifikan hingga mencapai titik tertinggi sepanjang sejarah perminyakan Indonesia, peningkatan ini mengantarkan pencapaian produksi 2010 sama dengan pencapaian tahun 2003, artinya penurunan produksi yang terjadi sejak tahun 2003 secara perlahan telah dapat ditingkatkan kembali.



Gambar 3.2 Realisasi Produksi Minyak dan Gas Bumi

Sumber : Laporan Tahunan BPMIGAS, 2010

3.2.4 Faktor-faktor Kritis Dalam Industri Minyak dan Gas Indonesia

Banyak faktor penyebab keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Salah satu penyebab utama terjadinya kegagalan adalah kurangnya pengalaman mengenai pengelolaan perusahaan di industri tersebut. Beberapa faktor yang dianggap penting dalam industri minyak bumi dan gas di Indonesia adalah

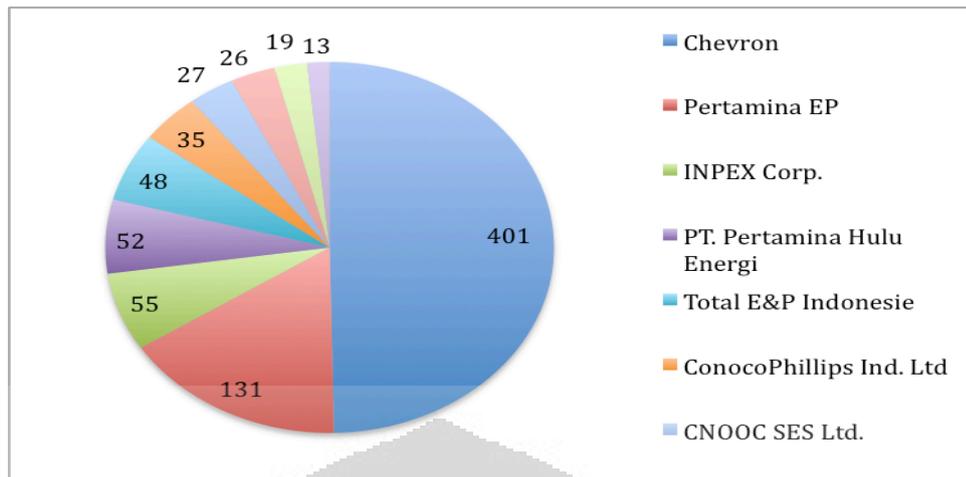
kapabilitas dana, keberlangsungan masa berlaku kontrak kerja sama, dan mitra strategis (Rahayu, 2011).

Kapabilitas dana menjadi hal yang mutlak dalam berbagai industri, terlebih dalam industri minyak dan gas yang membutuhkan nilai investasi yang sangat besar dengan risiko gagal yang besar pula. Faktor kedua adalah keberlangsungan KKKS (Kontraktor Kontrak Kerja Sama) yang merupakan kontraktor BPMIGAS terhadap hak melakukan eksplorasi, eksploitasi dan pemasaran minyak dan gas di Indonesia. Faktor ketiga adalah mitra strategis yang sangat penting karena banyak perusahaan minyak yang melakukan eksplorasi dengan membuat perjanjian kerjasama misalnya dalam bentuk *joint venture* ataupun aliansi strategis. Pemilihan mitra yang tepat akan sangat membantu dalam hal yang mendukung proses produksi, misalnya dalam hal pendanaan ataupun transfer teknologi (Rahayu, 2011).

3.2.5 Peta Persaingan di Industri Hulu Minyak dan Gas

Industri minyak dan gas merupakan industri yang membutuhkan nilai investasi yang sangat besar dan menghasilkan nilai keuntungan yang besar pula. Mengingat nilai keuntungan dan pasarnya yang sangat besar, banyak perusahaan minyak berskala nasional maupun internasional beroperasi di industri ini. Besaran tingkat investasi yang harus dikeluarkan membatasi pemain dalam industri minyak dan gas terbatas hanya pemain besar saja yang mampu berkompetisi pada level yang tinggi.

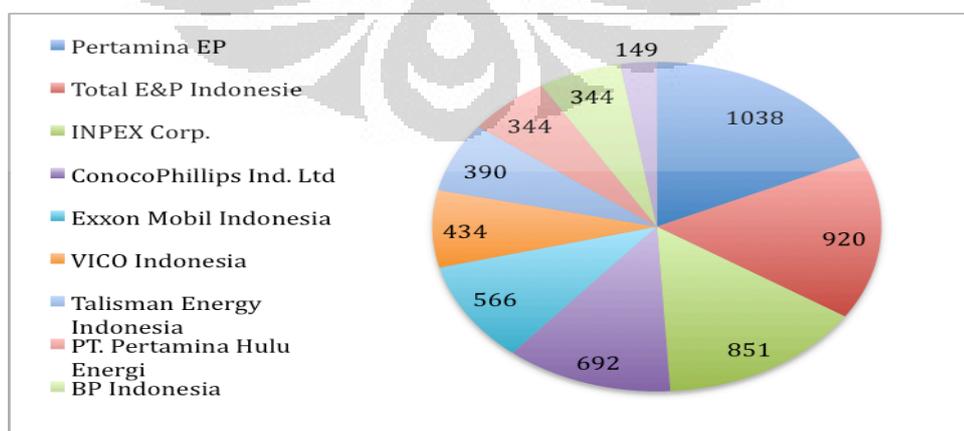
Demikian halnya di Indonesia, walaupun banyak berdiri perusahaan baru yang terlibat, tetapi nama-nama perusahaan besar yang sering kali muncul dalam peta persaingan tingkat tinggi. Berikut disajikan dalam gambar 3.3 mengenai peta persaingan industri minyak Indonesia dan posisi PT. Pertamina Hulu Energi dalam industri minyak dan gas di Indonesia.



Gambar 3.3 Peta Persaingan Produksi Minyak di Industri Hulu Indonesia

Sumber : Diolah dari Laporan Produksi BP MIGAS 2010 dan Internal PT. PHE

PT. Pertamina Hulu Energi berada pada posisi ke empat dalam persaingan produksi minyak dengan hasil produksi minyak sebesar 52 MBOPD (*Million Barrels Oil Per Day*). Meskipun demikian jumlahnya masih seperdelapan dari hasil produksi Chevron yang berada di posisi pertama dengan nilai produksi sebesar 401 MBOPD. Sesama anak perusahaan Pertamina, yaitu Pertamina EP berada pada posisi dua dalam produksi minyak dengan hasil produksi sebesar 131 MBOPD. Dalam produksi gas, PT. Pertamina Hulu Energi masih berada di urutan delapan dengan hasil produksi gas sebesar 334 MMSCFD (*Million Metric Standard Cubic Feet per Day*), sedangkan di posisi pertama adalah Pertamina EP dengan nilai produksi gas sebesar 1.038 MMSCFD.



Gambar 3.4 Peta Persaingan Produksi Gas di Industri Hulu Indonesia

Sumber : Diolah dari Laporan Produksi BP MIGAS 2010 dan Internal PT. PHE

Posisi PT. Pertamina Hulu Energi dalam industri saat ini dapat di analisis menggunakan Porter's Five Forces dengan dipengaruhi oleh lima hal merujuk teori yang disampaikan oleh Porter (2008) yaitu *rivalry among existing competitors, the customer power, the supplier power, threat of new entrant* dan *threat of substitution*.

a. *Threat of new entrants*

Pemain baru yang datang ke industri minyak dan gas dari sisi kuantitas memang banyak, tetapi mengingat nilai investasinya yang sangat besar dan potensi kerugian yang besar, pengalaman merupakan hal yang mutlak diperlukan dalam di industri ini. Pemain-pemain baru yang kurang berpengalaman biasanya tidak bersaing untuk memperebutkan ladang yang besar dan potensial, tetapi ladang minyak dengan potensi produksi kecil. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat ancaman dari pemain baru di industri minyak dan gas ini rendah.

b. *Bargaining power of suppliers*

Dalam memenuhi kepentingannya atas kebutuhan barang untuk kelangsungan produksi dan kebutuhan jasa sewa ataupun jasa konsultasi, PT. Pertamina Hulu Energi memiliki banyak *suppliers* yang dapat dipilih. Diantara *suppliers* terjadi persaingan untuk mendapatkan tender yang diadakan perusahaan, sehingga pada praktiknya terkadang ada tekanan yang dilakukan terhadap perusahaan apabila *suppliers* cukup memiliki kekuatan, baik politik maupun ekonomi. Hal tersebut menjadikan tingkat bargaining perusahaan lebih rendah dibandingkan para *suppliers*. Sebagai perusahaan BUMN terdapat aturan yang mengikat perusahaan dalam pengadaan barang, dalam hal ini pengadaan barang harus melalui lelang tender, sehingga keputusan mengenai siapa *suppliers* yang akan dipakai nantinya seharusnya merupakan hasil mekanisme tender tersebut. Tekanan yang diakibatkan oleh *suppliers* mengakibatkan *bargaining power* dari *suppliers* PT. Pertamina Hulu Energi dapat di kategorikan tinggi.

c. Bargaining power of buyer

Sifat produk migas yang *inelastis* menyebabkan berapapun minyak bumi yang diproduksi, akan terserap di pasaran khususnya untuk kondisi saat ini disaat minyak dan gas menjadi sumber energi utama. Sebagai BUMN nasional bidang migas, PT. Pertamina Hulu Energi mempunyai tugas untuk mengamankan kebutuhan energi didalam negeri, oleh karena itu target pasar yang dituju pada saat ini adalah pasar domestik. Pada kasus tertentu minyak yang dihasilkan terkadang tidak sesuai dengan spesifikasi minyak yang dibutuhkan oleh pasar, disaat hal itu terjadi perusahaan dapat menjual produk tersebut ke luar negeri. Hal ini memperlihatkan bahwa *bargaining power* PT. Pertamina Hulu Energi lebih tinggi dibandingkan dengan pembeli, dan dapat dikatakan bahwa *bargaining power* dari pembeli lebih rendah dibandingkan dengan PT. Pertamina Hulu Energi.

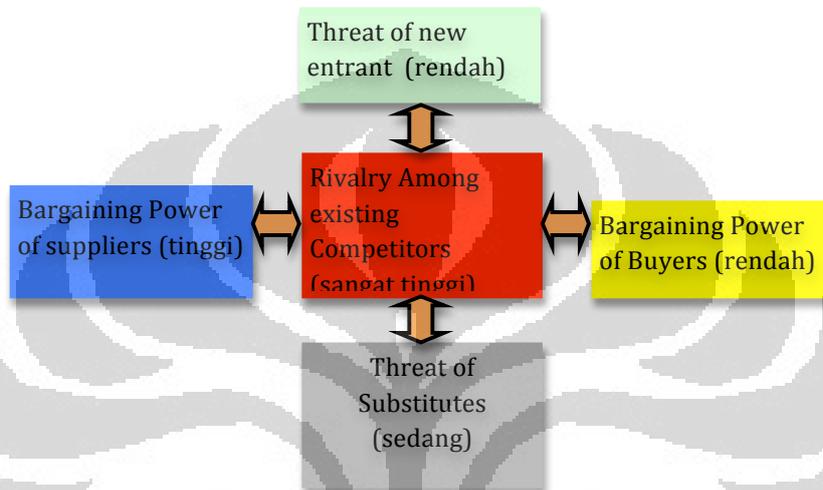
d. Threat of substitutes

Trend global sedang mengarah menuju penggunaan sumber energi yang ramah lingkungan, walaupun demikian sampai saat ini belum ditemukan jenis energi ramah lingkungan yang murah dan dapat diproduksi secara masal. Meskipun demikian manusia terus melakukan pengembangan teknologi untuk menemukan sumber energi alternatif yang berkelanjutan dan tidak merusak lingkungan, hal ini merupakan ancaman yang besar bagi keberlangsungan industri minyak dan gas secara global dan sangat mungkin di masa depan tingkat ancaman ini terus bertambah tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tingkat ancaman dari produk substitusi terhadap minyak bumi dan gas dapat dikategorikan sedang untuk saat ini.

e. Rivalry among existing competitor

Diberlakukannya UU No. 22 tahun 2001 menyebabkan PT. Pertamina (Persero) termasuk anak perusahaannya harus bersaing dengan perusahaan swasta nasional dan perusahaan minyak multinasional yang mayoritas merupakan pemain besar dalam industri minyak dunia. PT. Pertamina Hulu Energi juga menjadi pesaing yang potensial untuk perusahaan lain, karena sampai saat ini PT.

Pertamina Hulu Energi agresif dalam mencari sumber minyak baru. Bila di tingkat nasional kompetisi sangat tinggi karena diberlakukannya UU No. 22, maka di tingkat internasional globalisasi mengakomodasi peningkatan intensitas persaingan dikarenakan semakin kecilnya batasan antar negara. Berdasarkan pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa rivalitas yang ada di lingkungan industri yang dihadapi oleh PT. Pertamina Hulu Energi sangat tinggi



Gambar 3.5 Analisis Five Forces PT. Pertamina Hulu Energi

3.2.6 Aspek Geopolitik

Penyelenggaraan tata usaha dalam industri minyak dan gas Indonesia mengacu kepada Undang-undang Dasar 1945 dan UU No. 22 tahun 2001, serta UU Energi No. 30 tahun 2007. Pada 33 UUD 1945 mengindikasikan bahwa pemanfaatan sumberdaya alam yang ada diseluruh wilayah Indonesia digunakan untuk mendatangkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat Indonesia. Sedangkan UU No. 22 tahun 2001 yang mengatur lebih detail tentang pengelolaan sumberdaya minyak dan gas di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia, dimana disebutkan bahwa penyelenggaraan eksplorasi dan eksploitasi di wilayah Indonesia harus efektif, efisien, *highly competitive*, dan *sustainable*. Seluruh aktivitas kompetisi dalam bisnis harus berlangsung adil dan transparan, menjamin kebutuhan energi dalam negeri, meningkatkan kapasitas nasional, meningkatkan

pendapatan negara, memajukan kesejahteraan umum dan menjaga konservasi lingkungan.

Berdasarkan UU No. 22 tersebut, pengelolaan minyak dan gas dalam wilayah NKRI harus dalam kontrol pemerintah sebagai holder yang biasanya berupa *Production Sharing Contract* (PSC). Sedangkan UU No. 30 tahun 2007 merupakan pembaharuan landasan hukum dari semua sektor energi Indonesia dengan pendekatan keberlanjutan ekonomi, keamanan energi dan konservasi lingkungan.

3.2.7 Tantangan Masa Depan

Minyak dan gas bumi sebagai sumber daya yang tidak dapat diperbaharui terus mengalami penurunan cadangan di alam dan akan habis karena eksplorasi yang dilakukan, sedangkan permintaan dan kebutuhan dunia terhadap sumber daya energi terus meningkat sepanjang waktu. Hal tersebut menimbulkan paradigma baru dalam bidang energi di dunia, sehingga muncul *trend* baru dunia mengenai energi saat ini adalah menemukan sumber energi baru yang ramah lingkungan. Banyak dilakukan penelitian dan pengembangan sumber energi baru non-fosil yang tidak merusak lingkungan dan seluruh *trend* tersebut memberikan tantangan bagi perusahaan untuk tetap dapat memiliki keunggulan daya saing dalam industri minyak bumi dan gas di masa depan.

Tekanan lingkungan eksternal dalam industri minyak dan gas memberikan tantangan lain kepada perusahaan minyak dan gas. Terjadinya globalisasi, krisis ekonomi dunia, dan volatilitas harga minyak dunia merupakan beberapa hal dominan yang menjadi tekanan lingkungan eksternal dalam industri minyak dan gas. Tekanan lingkungan eksternal mungkin bertambah intensitas dan jenisnya di masa depan, hal tersebut memberikan tantangan kepada perusahaan untuk dapat menciptakan kompetensi yang dapat mengadaptasi tekanan eksternal tersebut di masa depan. Gambaran mengenai pentingnya mengantisipasi terjadinya pengikisan kompetensi dari terdapatnya tekanan lingkungan eksternal memberikan pemikiran akan pentingnya perusahaan membangun *dynamic capabilities* sebagai sumber keunggulan daya saing di masa depan.

3.3 Company Profile PT. Pertamina Hulu Energi

PT. Pertamina Hulu Energi merupakan salah satu anak perusahaan PT. Pertamina (Persero) yang pada awalnya merupakan *strategic operational armlenght* PT Pertamina (Persero) untuk mengelola portofolio lahan kerja sama dengan pihak-pihak luar, sehingga latar belakang PT. Pertamina Hulu Energi sangat erat kaitannya dengan perusahaan induknya tersebut.

3.3.1 Visi dan Misi Perusahaan

PT. Pertamina Hulu Energi memiliki fungsi sebagai kendaraan untuk mendorong PERTAMINA menjadi perusahaan minyak nasional kelas dunia. Dalam tujuan ekspansinya ke seluruh dunia dan mencapai visi perusahaan, PT. Pertamina Hulu Energi melaju dengan cepat untuk masa depan pertumbuhan dan menjadi '*Respectable World Class Oil & Gas Company*'. Hal ini tercermin di dalam *mission statement* perusahaan yaitu melaksanakan pengelolaan operasi dan portofolio usaha sektor hulu minyak dan gas bumi serta energi lainnya yang fleksibel, lincah dan berdaya laba tinggi yang memberikan nilai tambah bagi *stakeholders*.

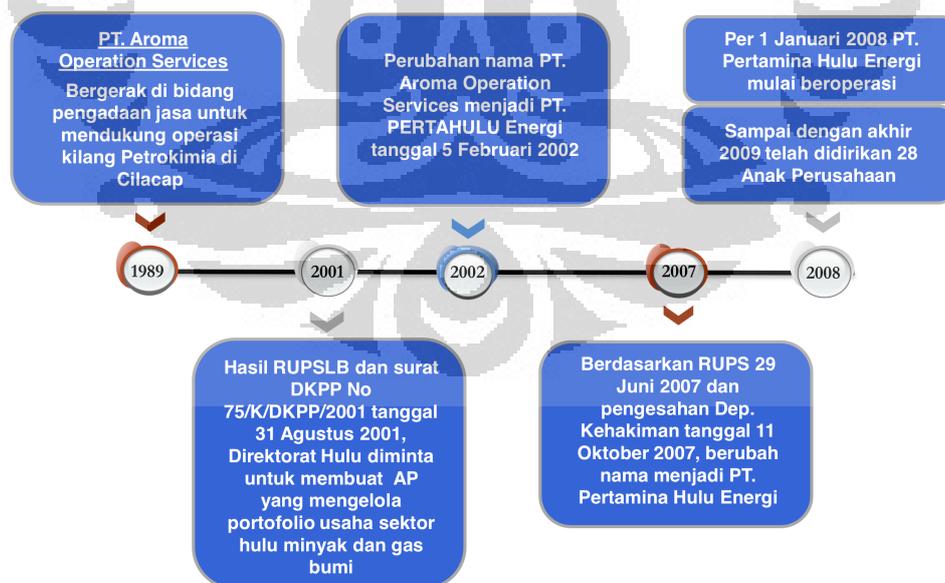
3.3.2 Sejarah PT. Pertamina Hulu Energi

Sejarah PT Pertamina Hulu Energi merupakan bagian dari perjalanan sejarah PT Pertamina (Persero). Dimulai pada 1957 pemerintah membentuk Permina untuk menangani ladang-ladang minyak dan gas yang semula dikelola perusahaan Belanda. Untuk menyatukan sumber daya yang waktu itu sangat terbatas, Permina bergabung dengan Pertamina menjadi Pertamina pada tahun 1968. Saat itu sampai tahun 2001, Pertamina berstatus sebagai perusahaan negara yang diatur dengan UU khusus.

Dinamika usaha dalam industri minyak dan gas dunia terus berkembang, sehingga sebagai respon terhadap dinamika tersebut pada 2001 pemerintah menerbitkan Undang-Undang Minyak dan Gas Bumi No. 22 Tahun 2001. Penerapan UU tersebut telah mengubah status Pertamina dari Perusahaan Negara menjadi Badan Usaha Milik Negara, dengan nama, PT Pertamina (Persero). Konsekuensi dari UU yang menghendaki pemisahan usaha hulu dengan usaha

hilir migas tersebut, PT Pertamina (Persero) wajib mendirikan anak perusahaan guna mengelola usaha eksplorasi, eksploitasi dan produksi minyak dan gas.

Berdasarkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) PT Pertamina (Persero) dan surat persetujuan Dewan Komisaris PT Pertamina (Persero) No. 75/K/DKPP/2001 tanggal 31 Agustus 2001, Direktorat Hulu diminta untuk membentuk anak perusahaan untuk mengelola portofolio usaha sektor hulu minyak dan gas bumi. PT Aroma Operation Service yang sudah berdiri sejak 1989 semula merupakan perusahaan jasa yang mendukung operasi kilang petrokimia di Cilacap, kemudian ditunjuk sebagai anak perusahaan PT Pertamina (Persero), yang bergerak di bidang pengelolaan portofolio usaha sektor hulu minyak dan gas bumi serta energi lainnya. AOS kemudian berubah menjadi PT Pertamina Hulu Energi berdasarkan Akta nomor 5 tanggal 5 Februari 2002 di Jakarta dan disahkan oleh Menteri Hukum dan HAM nomor C-04828.HT.01.04.2002 tanggal 22 Maret 2002. Berdasarkan RUPS tanggal 29 Juni 2007, nama PT Pertamina Hulu Energi berubah menjadi PT Pertamina Hulu Energi melalui pengesahan Departemen Kehakiman dan HAM No. C-00839 HT.01.04-TH2007 tanggal 11 Oktober 2007 (Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi).



Gambar 3.6 Transformasi PT. AOS menjadi PT. Pertamina Hulu Energi

Sumber : Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi; <http://kpphemoss/pages/default.aspx>

3.3.3 Struktur Bisnis dan Wilayah Kerja

Pada awalnya, perusahaan didirikan sebagai *strategic operational armlenght* PT Pertamina untuk mengelola portofolio lahan kerja sama dengan pihak-pihak luar yang dulunya ditangani Direktorat Hulu PT Pertamina (Persero) dalam skema JOB PSC, IP, PPI dan BOB. Namun dalam perkembangannya, PHE juga berperan aktif dalam mengelola portofolio bisnis Pertamina di luar negeri. Hingga akhir 2009 Pertamina Hulu Energi telah mendirikan 27(duapuluh tujuh) anak perusahaan meliputi 9 JOB-PSC (*Joint Operating Body-Production Sharing Contract*), 13 PPI (*PERTAMINA Participating Interest*), 4 PSC-CBM (*production sharing contrac Coal Bed Methane*) dan satu anak perusahaan di Australia. Pertamina Hulu Energi saat ini juga terlibat dalam kemitraan khusus bernama “kerjasama tripartite” yang terdiri dari 3 perusahaan minyak nasional ASEAN, yaitu Pertamina (Indonesia), Petronas Carigali (Malaysia) dan PetroVietnam (Vietnam). Pada kerjasama tripartite ini setiap perusahaan memperoleh satu blok di setiap negara, yaitu blok SK305 di lepas pantai Malaysia, Blok 10&11.1 di Vietnam dan Blok Randugunting di Indonesia (Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi).



Gambar 3.7 Peta Wilayah Kerja Domestik PT. PHE

Sumber : Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi; <http://kpphemoss/pages/default.aspx>

Pada tahun 2009, Pertamina Hulu Energi dipercaya untuk melakukan pengelolaan sebagai operator blok ONWJ (*Off-shore North West Java*) yang merupakan hasil dari akuisisi Pertamina terhadap 100% kepemilikan saham BP (British Petroleum) yang memiliki 46% *Participating Interest* (PI) di daerah tersebut. Selain itu PHE terlibat dalam mengelola blok baru di Australia, Basker-Manta-Gummy (BMG), dimana PHE memiliki 10% *participating interest* melalui Pertamina. Dalam bisnis Coal Bed Methane (CBM), PHE menandatangani *Production Sharing Contract* (PSC) pertama untuk memanfaatkan sumberdaya CBM di Sangatta, Kalimantan Timur. Pada tahun-tahun mendatang, PHE akan mengembangkan lebih banyak sumberdaya CBM di daerah Kalimantan Timur dan Sumatera Selatan.



Gambar 3.8 Peta Wilayah Kerja Overseas PT. PHE

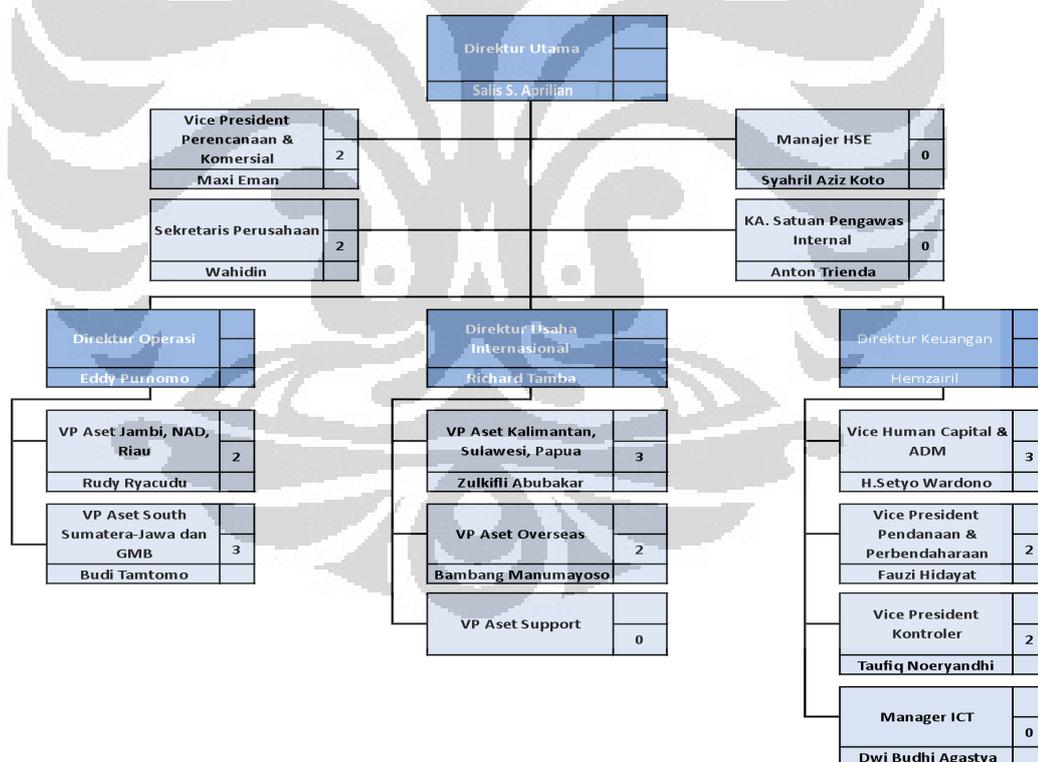
Sumber : Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi; <http://kpphemoss/pages/default.aspx>

Pada tahun 2008, total produksi minyak dan gas dari JOB dan IP / PPI mencapai rata-rata 34,647 BOPD dan 163 MMSCFD. Berdasarkan data tanggal realisasi Agustus 2009, produksi minyak dan gas dari PHE telah mencapai 36,000 BOPD atau 108% dari target asli, ditambah pula produksi gas

saat ini telah mencapai 214 MMSCFD atau 155% dari target yang diharapkan. Jika ditambahkan pula produksi dari PHE ONWJ yang memproduksi sekitar 26.000 BOPD (PHE memiliki hak 11.960 BOPD), produksi total rata-rata dari kenaikan minyak dan gas akan mendekati 50.000 BOPD dan 373 MMSCFD.

3.3.4 Struktur Organisasi

Melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan yang professional dan beroperasi global, PT. Pertamina Hulu Energi memiliki struktur organisasi yang cukup ramping yang diharapkan dapat meningkatkan efektifitas komunikasi internal untuk menghasilkan pola kinerja yang professional, berdaya laba tinggi dan memberikan nilai tambah bagi *stakeholder* menuju perusahaan minyak dan gas bumi hulu kelas dunia.



Gambar 3.9 Struktur Organisasi PT. Pertamina Hulu Energi

Sumber : Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi; <http://kpphemoss/pages/default.aspx>

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Objek Penelitian dan Responden

Objek penelitian adalah PT. Pertamina Hulu Energi selaku anak perusahaan PT. Pertamina (persero) yang merupakan perusahaan BUMN dalam bidang minyak dan gas direpresentasikan oleh manajemen perusahaan sebagai responden yang dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- a. Para staf ahli, manajer, senior manajer, *vice president* dan direktur PT. Pertamina Hulu Energi,
- b. Posisi di perusahaan saat ini setidaknya ada di level madya
- c. Telah bekerja di industri minyak dan gas minimal tiga tahun masa kerja

Dengan memenuhi kualifikasi seperti diatas, diharapkan responden memiliki cukup pengetahuan tentang PT. Pertamina Hulu Energi sendiri, maupun mengenai kondisi industri minyak dan gas saat ini.

4.2 Metode Pengumpulan dan Pengolahan Data

Penelitian ini menggabungkan metode kuantitatif dan kualitatif untuk melihat adanya potensi *dynamic capabilities* yang dimiliki oleh perusahaan. Metode kuantitatif dilakukan dengan menghimpun data berdasarkan hasil kuesioner yang diberikan terhadap responden, sedangkan metode kualitatif dilakukan dengan melakukan wawancara dengan manajemen perusahaan sebagai responden dalam penelitian dan bertujuan sebagai pendukung data yang diperoleh dari hasil kuesioner. Kuesioner yang digunakan diadaptasi dari penelitian-penelitian sebelumnya dan dikembangkan dari kerangka teori yang ada.

Penelitian membahas tiga hal yang dianalisis dengan kuesioner yaitu tekanan lingkungan eksternal, kapabilitas manajemen keuangan sebagai sumber keunggulan daya saing, dan kapabilitas lain sebagai potensi pembangun *dynamic capabilities*.

4.2.1 Mengukur Adanya Tekanan Lingkungan Eksternal

Pengukuran tekanan lingkungan eksternal dilakukan dengan kuesioner dan wawancara terhadap manajemen level perusahaan dengan mengukur terdapatnya tekanan lingkungan eksternal secara umum terhadap oleh PT. Pertamina Hulu Energi serta tiga parameter utama yang di asumsikan terdapat di lingkungan eksternal perusahaan saat ini yaitu *competitive intensity*, turbulensi pasar, dan volatilitas lingkungan. Format kuesioner berupa dua pertanyaan, yaitu:

- a. Pengukuran mengenai adanya tekanan lingkungan eksternal didapatkan dengan memberikan pertanyaan yang diawali dengan ilustrasi singkat mengenai tekanan lingkungan eksternal. Kemudian para responden diharapkan memberikan tanggapan berupa tulisan yang menggambarkan persepsi mereka mengenai terdapatnya tekanan lingkungan eksternal terhadap perusahaan.
- b. Pertanyaan kedua menggunakan kuesioner yang diadaptasi dan dikembangkan dari kuesioner yang digunakan oleh Irbansyah (2011) untuk mengukur tekanan eksternal terhadap perusahaan. Variabel yang digunakan dari kuesioner tersebut kemudian dilakukan penyesuaian dengan cara *exploratory* dan metode analogi. *Exploratory research* merupakan salah satu desain penelitian yang memiliki tujuan utama untuk memberikan pemahaman mengenai masalah yang dihadapi dalam penelitian. (Malhotra, 2007). Malhotra menambahkan bahwa *exploratory research* digunakan pada saat peneliti harus mendefinisikan masalah secara akurat, mengidentifikasi bentuk aksi yang relevan, atau untuk mendapatkan pemahaman lebih sebelum sebuah pendekatan dikembangkan. Pada kuesioner ini ditampilkan tiga faktor utama tekanan lingkungan eksternal dengan menyajikan lima belas pertanyaan yang terdiri dari enam pertanyaan pada faktor *competitive intensity*, lima pertanyaan pada faktor turbulensi ekonomi dan empat pertanyaan untuk faktor volatilitas lingkungan. Lima belas indikator pertanyaan tersebut akan menggambarkan penyebab terjadinya faktor eksternal yang dimaksud seperti disajikan pada tabel 4.1.

Tabel 4.1. Faktor dan Indikator Tekanan Lingkungan Eksternal

Faktor	Indikator
<i>Competitive Intensity</i>	Kompetisi yang terjadi pada industri minyak dan gas di area kami sangat tinggi
	Terdapat persaingan dalam perolehan blok minyak dan gas
	Berbagai program teknologi yang digunakan perusahaan kami, dapat dengan mudah dilakukan pula oleh kompetitor
	Peringkat perolehan produksi dapat dilihat dalam persaingan di industri kami
	Dengan mudah kami memperoleh informasi mengenai pergerakan kompetisi yang dilakukan kompetitor
	Kompetitor relatif kuat untuk berkompetisi dengan perusahaan kami
Turbulensi Pasar	Dalam industri ini, preferensi <i>customer</i> bisnis seringkali berubah
	Customer bisnis sensitif terhadap harga ICP (<i>International Crude Price Oil</i>)
	Selalu ada permintaan customer bisnis baru dalam pasar yang kami layani
	Sulit untuk memonitor permintaan customer bisnis di pasar yang kami layani
	Dalam pasar minyak dan gas, preferensi customer bisnis terhadap spesifikasi produk selalu berubah
Volatilitas Lingkungan	Permintaan terhadap produk yang kami jual tidak dapat di prediksi
	Volume produksi dalam industri minyak dan gas cenderung tidak stabil
	<i>Production forecasts</i> terhadap produk kami cenderung tidak akurat
	Sangat sulit untuk memonitor perubahan harga produk kami dipasar ICP

(sumber : Dimodifikasi dari Irbansyah, 2011)

4.2.2 Mengukur Kapabilitas Manajemen Keuangan

Langkah kedua memfokuskan pada pengukuran kapabilitas manajemen keuangan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan sebagai sumber keunggulan daya saing. Pertama, mengurutkan kapabilitas manajemen keuangan yang dimiliki perusahaan berdasarkan tingkat kepentingannya. Dalam hal ini terdiri dari 12 parameter yang di urutkan seperti terlihat pada tabel 4.2, untuk melihat tingkat kepentingan kapabilitas keuangan yang dimiliki perusahaan 12 kapabilitas tersebut di tampilkan berdasarkan pemahaman keilmuan peneliti dan hasil studi

literatur, kemudian diberikan penjelasan singkat tentang kapabilitas keuangan yang dimaksud agar tidak terjadi kesalahan pengartian kapabilitas tersebut. Kedua, untuk melihat kapabilitas tersebut memiliki keunggulan daya saing dibandingkan dengan kompetitor, maka langkah selanjutnya adalah mengukur persepsi responden terhadap nilai tingkat kapabilitas manajemen keuangan perusahaan terhadap rata-rata industri tempat perusahaan berkompetisi seperti yang disebutkan pada tabel 4.2. Kemudian dari hasil kuesioner tersebut akan di ambil urutan sepuluh teratas untuk selanjutnya di asumsikan sebagai kapabilitas manajemen keuangan yang penting yang dimiliki PT.Pertamina Hulu Energi sebagai sumber keunggulan daya saing perusahaan.

Tabel 4.2 Parameter Kapabilitas Manajemen Keuangan Perusahaan

No	Jenis Kapabilitas Keuangan	Penjelasan Singkat
a.	<i>Investment Decision/ Capital Budgeting</i>	memutuskan kemana dan dalam bentuk apa asset perusahaan akan diinvestasikan
b.	<i>Financing Decision/ Capital Structure</i>	menentukan bagaimana perusahaan akan mendapatkan dana investasinya (misalnya menerbitkan saham atau obligasi)
c.	<i>Managerial Decision</i>	menentukan “sebesar apa” dan “secepat apa” perusahaan akan tumbuh, bagaimana bentuk programnya, dll
d.	<i>Investment</i>	mempelajari transaksi keuangan dari sisi investor diluar perusahaan
e.	<i>Risk Management and Control</i>	teknik mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko financial, risiko operasional, <i>market risk</i> dan <i>credit risk</i>
f.	<i>Information sistem</i>	kapabilitas mengenai sistem informasi keuangan
g.	<i>Portfolio management</i>	keputusan pemilihan kombinasi asset yang tepat dengan tujuan mengurangi risiko sampai level paling minimum
h.	<i>Treasury management</i>	manajemen cash perusahaan untuk memaksimalkan likuiditas, mengurangi risiko operasi dan keuangan
i.	<i>Dividend policy</i>	kebijakan mengenai pembayaran dividend kepada shareholder
j.	<i>Cost control</i>	Kapabilitas memonitoring, <i>forecasting</i> , <i>reporting</i> , dan <i>tracking</i> budget perusahaan (strategi pembelanjaan)
k.	<i>Financial reporting</i>	kapabilitas dalam menyajikan pelaporan keuangan

Tabel 4.2 Lanjutan

	Jenis Kapabilitas Keuangan	Penjelasan Singkat
l.	<i>International finance</i>	kapabilitas yang terkait perdagangan internasional, <i>foreign investment</i> , sistem keuangan global dan kurs tukar
m.	Lainnya
n.	Lainnya
o.	Lainnya

(Sumber : Diolah dari Berk, 2011; Brealey, 2007; Emery, 2007; Hady, 2010; Ross, 2010)

Pada bagian bawah tabel kuesioner parameter kapabilitas manajemen keuangan perusahaan disajikan tiga baris kosong dengan keterangan (lainnya), ketiga baris tersebut disediakan dengan tujuan untuk menampung dan menggali terdapatnya persepsi lain mengenai jenis kapabilitas yang dianggap penting yang terdapat di PT. Pertamina Hulu Energi, tetapi belum termasuk didalam daftar kapabilitas yang disajikan.

4.2.3 Mengukur Kapabilitas Lain sebagai Potensi Membangun *Dynamic Capabilities*

Sebagaimana pernyataan Irbansyah (2011) yang menyebutkan bahwa penelitian tentang *dynamic capabilities* memerlukan analisis awal tentang ada tidaknya tekanan lingkungan yang berpengaruh terhadap keunggulan daya saing. Hal ini perlu dilakukan dengan asumsi bahwa *dynamic capabilities* diperlukan dalam kondisi terdapatnya tekanan lingkungan terhadap bisnis suatu perusahaan. Berdasarkan pernyataan tersebut, maka pengukuran potensi *dynamic capabilities* dilakukan apabila terdapat tekanan lingkungan eksternal terhadap perusahaan sesuai dengan kuesioner tahap satu. Kemudian dapat dilihat jenis kapabilitas apa saja yang dimiliki perusahaan yang dapat menjadi potensi *dynamic capabilities* yang dapat dikolaborasikan dengan kapabilitas manajemen keuangan perusahaan sebagai potensi membangun *dynamic capabilities*.

Kapabilitas lain yang dapat dikolaborasikan dengan kapabilitas manajemen keuangan merupakan kapabilitas pada fungsi lain di perusahaan yang

bersifat non-keuangan. Daftar kapabilitas yang disajikan pada kuesioner diadaptasi dan diolah dari penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kapabilitas perusahaan. Kapabilitas yang disajikan antara lain mencakup kapabilitas yang berhubungan dengan sumberdaya manusia berupa kapabilitas *human capital*, struktur organisasi, dan kepemimpinan dan pengambilan keputusan, kapabilitas yang berhubungan dengan teknologi berupa R&D, *database*, dan sistem informasi perusahaan, berhubungan dengan manajemen operasional perusahaan seperti proses produksi minyak, pengelolaan aset, *supply chain management*, *value chain*, sistem manajemen lingkungan dan sistem keselamatan kerja, berhubungan dengan *strategic management*, dan secara lengkap tersaji pada tabel 4.3.

Pengukuran kapabilitas lain ini dilakukan dengan menyajikan daftar 20 kapabilitas umum yang dimiliki perusahaan seperti pada tabel 4.3. Tahap pertama responden diharapkan untuk mengurutkan kapabilitas tersebut berdasarkan tingkat kepentingannya, selanjutnya pada tahap kedua responden diharapkan persepsinya untuk mengisi kuesioner mengenai kualitas kapabilitas tersebut dengan menggunakan skala *likert*. Hasil dari proses *ranking* yang telah akan diambil sepuluh urutan kapabilitas teratas yang diasumsikan sebagai sepuluh kapabilitas lain paling penting dalam persepsi responden untuk dapat dikolaborasikan dengan kapabilitas manajemen keuangan perusahaan, sebagai potensi untuk membangun *dynamic capabilities*.

Pada bagian bawah baris kuesioner disajikan baris kosong yang dimaksudkan untuk mengakomodasi dan menggali persepsi responden mengenai jenis kapabilitas lain yang belum disajikan pada tabel kuesioner, sehingga jenis kapabilitas perusahaan yang bersifat unik dan tidak terdapat pada perusahaan lain secara umum dapat disajikan pada baris tersebut. Selain itu penggalan mengenai potensi kapabilitas lain dilakukan juga melalui *in-depth interview* yang dilakukan dengan manajemen perusahaan.

Tabel 4.3 Parameter Kapabilitas Pendukung Kapabilitas Keuangan

No.	Kapabilitas	Penjelasan
a.	<i>Human Capital</i>	Stok kompetensi, kapabilitas dan atribut personal sebagai kapabilitas melakukan kerja menghasilkan <i>economic value</i>
b.	Proses produksi	kapabilitas dalam memproses bahan baku menjadi produk jadi secara efektif dan efisien

Tabel 4.3 Lanjutan

No	Kapabilitas	Penjelasan
c.	Struktur organisasi	Kapabilitas struktural perusahaan yang memudahkan pola komunikasi yang efektif dalam menciptakan nilai
d.	R&D	kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, termasuk SDM untuk merancang aplikasi baru
e.	<i>Networking</i> (jaringan)	kapabilitas perusahaan dalam membangun jaringan bisnis dan menghasilkan peluang bisnis
f.	<i>Strategic management</i>	kapabilitas mengenai kebijakan berkelanjutan untuk mengevaluasi dan mengendalikan perusahaan dalam industri tempatnya berkompetisi
g.	<i>Database</i>	kapabilitas dalam mengumpulkan, menyimpan dan memanfaatkan data untuk kepentingan bisnis perusahaan
h.	Bisnis internasional	kapabilitas melakukan transaksi bisnis lintas batas negara
i.	Pengelolaan aset	kapabilitas manajemen aset (memonitor dan memelihara)
j.	Sistem informasi perusahaan	kapabilitas teknologi yang menyatukan semua informasi menjadi satu, sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi dengan mudah
k.	<i>Supply chain</i> (rantai pasokan)	kapabilitas untuk manajemen seluruh rantai produksi yang saling berhubungan dari bahan baku sampai ke tangan <i>customer</i>
l.	<i>After Sales Service</i>	kapabilitas perusahaan untuk melakukan aktivitas mengenai kepuasan customernya
m.	Pemasaran	kapabilitas mengatarkan value produk untuk menarik perhatian customer, komunikasi dan pengembangan bisnis
n.	Teknikal kontraktual	kapabilitas mengenai proses pembuatan kontrak dan kekuatan legalitasnya
o.	<i>Value chain</i>	rantai kegiatan operasi perusahaan untuk memberikan nilai tambah produk secara bertahap dan independen
p.	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	kapabilitas perusahaan dalam memiliki figur kepemimpinan yang efektif dalam mengambil keputusan bisnis yang tepat
q.	<i>Knowledge management</i>	kapabilitas dalam mengidentifikasi, menciptakan, mendistribusi dan mengadopsi wawasan dan pengalaman
r.	<i>Strategic partnership</i>	kapabilitas untuk membentuk afiliasi dengan mitra strategis untuk kepentingan bisnis yang lebih efektif dan efisien
s.	Sistem manajemen lingkungan	mekanisme untuk mencapai performa lingkungan yang baik, melalui upaya pengendalian dampak lingkungan
t.	Sistem keselamatan kerja	sistem manajemen untuk mengurangi dan menekan kerugian dari kesehatan dan keselamatan dengan pencegahan dan perbaikan sistem berkelanjutan
u.	Internal audit	kapabilitas dalam evaluasi dan meningkatkan efektifitas manajemen risiko, kontrol dan penyelenggaraan yang baik
v.	Lainnya:.....	

(Sumber : dimodifikasi dari Silitonga, 2008)

4.3 Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dilakukan dalam jangka waktu sekitar sepuluh hari, yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner di kantor PT. Pertamina Hulu Energi, melakukan interview dan mengumpulkan data-data tambahan berupa data gambaran industri dan perusahaan, *company profile* dan laporan keuangan perusahaan.

4.3.1 Data Utama

Data utama didapatkan dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada manajemen perusahaan dan wawancara dengan lima orang yang mewakili manajemen PT. Pertamina Hulu Energi menggunakan kriteria yang sama dengan responden kuesioner.

4.3.2 Data Penunjang

Data penunjang didapatkan melalui laporan keuangan tahunan PT. Pertamina Hulu Energi, website internal perusahaan dan perpustakaan perusahaan. Data penunjang memiliki fungsi untuk mendukung dan memperkuat data primer yang telah dikumpulkan, sehingga pembahasan yang dilakukan akan lebih mendalam.

4.4 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan analisis hasil penelitian yang terdiri dari profile responden, analisis tekanan lingkungan eksternal, analisis kapabilitas manajemen keuangan serta analisis kapabilitas lain sebagai potensi perusahaan dalam membangun *dynamic capabilities*.

4.4.1 Profile Responden

Melalui pengumpulan data yang disajikan bersama-sama kuesioner dengan mengajukan enam karakteristik responden, maka secara umum didapatkan profile responden seperti tersaji pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Profile Responden Secara Umum

Karakteristik		Kategori	Jumlah Responden	%
1	Usia	20-30 tahun	8	26.67%
		31-40 tahun	14	46.67%
		41-50 tahun	4	13.33%
		51-60 tahun	3	10.00%
		>60 tahun	1	3.33%
2	Posisi di perusahaan	Director	1	3.33%
		Vice President	1	3.33%
		General Manager	0	0.00%
		Senior Manager	1	3.33%
		Manager	3	10.00%
		Staf ahli	24	80.00%
3	Pendidikan	Doktoral	1	3.33%
		Master	11	36.67%
		Sarjana	18	60.00%
		SMA	0	0.00%
4	Pengalaman bekerja di industri migas	3-5 tahun	11	36.67%
		5-10 tahun	10	33.33%
		11-20 tahun	5	16.67%
		>21 tahun	4	13.33%
5	pengalaman bekerja pada fungsi	3-5 tahun	17	56.67%
		5-10 tahun	8	26.67%
		11-20 tahun	2	6.67%
		>21 tahun	3	10.00%

(Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner)

4.4.2 Analisis Tekanan Lingkungan Eksternal Umum

Analisis terhadap adanya tekanan lingkungan eksternal dilakukan dengan *In- depth interview* dengan manajemen PT. Pertamina Hulu Energi dan kuesioner. Dari hasil tersebut didapatkan bahwa terdapat tekanan lingkungan eksternal terhadap PT. Pertamina Hulu Energi, diantaranya tekanan global, ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya dan fisik.

a. Tekanan Global

Tekanan global merupakan faktor eksternal yang terjadi pada dunia bisnis secara umum termasuk di lingkungan industri minyak dan gas. Globalisasi membuat PT. Pertamina Hulu Energi harus menyesuaikan diri terhadap bertambahnya *competitive intensity* di tingkat nasional yang disebabkan datangnya perusahaan minyak dan gas multinasional, selain itu PHE juga

memiliki lapangan minyak di luar negeri yang membuat perusahaan dihadapkan pada persaingan global yang tajam dengan mayoritas perusahaan multinasional. Wilayah operasi yang mencakup luar negeri juga membuat PHE harus meningkatkan kapabilitasnya agar mempunyai *competitive advantage* dalam lingkungan industri ini.

b. Tekanan Ekonomi

Meningkatnya tingkat kompetisi juga disebabkan tekanan ekonomi global yang dipicu oleh meroketnya ekonomi China sebagai negara *super power* baru. Dalam hal ini, perkembangan industrinya yang sangat pesat menyebabkan kebutuhan China terhadap sumberdaya energi juga sangat besar, oleh karena itu China bersikap sangat agresif sekali untuk mencari sumber energi dari seluruh dunia *at any cost*. Hal tersebut berpengaruh langsung terhadap peningkatan intensitas kompetisi di industri minyak bumi dan gas, selain itu karena China juga memiliki beberapa perusahaan minyak besar yang melakukan ekspansi di berbagai negara.

Fenomena negara China ini berpengaruh juga terhadap volatilitas harga minyak mentah dunia. Dengan kebutuhannya yang sangat tinggi akan minyak, China membelinya dengan harga tinggi dan membuat permintaan terhadap minyak bumi juga meningkat tajam. Bersama-sama dengan India yang juga menjadi negara kekuatan baru membuat harga minyak mentah dunia bahkan menembus rekor tertinggi sepanjang sejarah dengan menyentuh angka \$147 per barel pada tahun 2008. Disaat yang bersamaan negara-negara industri maju di barat sedang mengalami krisis yang mengakibatkan permintaan kebutuhan energi mereka menurun, kedua hal yang berlawanan antara negara maju di barat dengan kepentingan India dan China menyebabkan permintaan dan penawaran terhadap minyak bumi turun naik secara drastis. (BBC Asia Edition, 2011). Volatilitas harga minyak ini kemudian berpengaruh terhadap turbulensi pasar, dikarenakan minyak bumi memiliki peran yang sangat vital dalam berbagai industri lain dan dalam kehidupan manusia secara umum.

c. Tekanan Politik dan Hukum

Analisis hasil wawancara dan kuesioner mengenai tekanan lingkungan eksternal memperlihatkan hasil bahwa menurut persepsi responden terdapat tekanan lingkungan eksternal yang tinggi terhadap perusahaan. Persepsi terhadap gambaran umum responden mengenai tekanan lingkungan eksternal lebih didominasi oleh pernyataan tentang adanya tekanan politik dan hukum. Sebagai perusahaan BUMN, PT. Pertamina Hulu Energi dituntut untuk melaksanakan kebijakan pemerintah, adanya tekanan dari pejabat pemerintah, DPR, Pemerintah daerah dan juga dari partner.

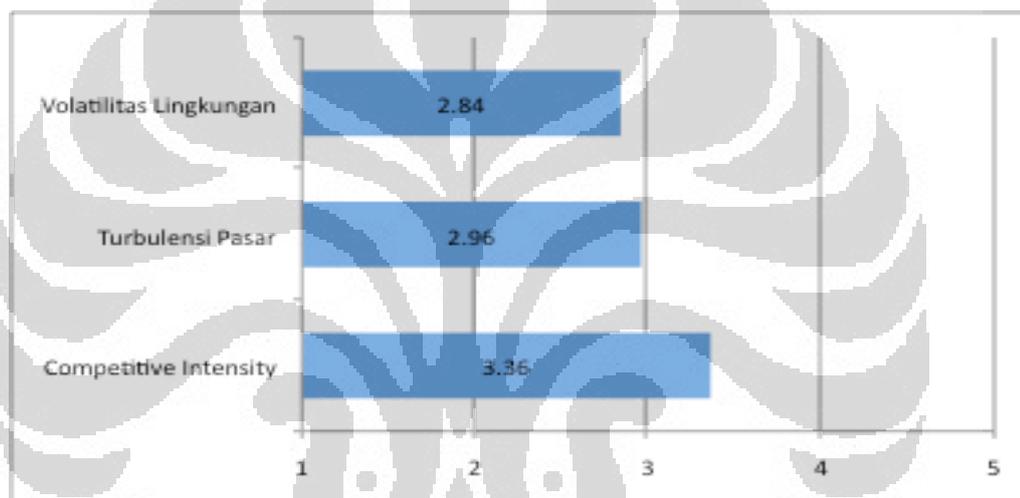
Diberlakukannya UU No. 22 tahun 2001 menyebabkan PT. Pertamina kehilangan hak monopoli dan harus bersaing langsung dengan perusahaan lain yang menyebabkan tingkat kompetisi semakin tajam. Selain itu sebagai perusahaan BUMN yang mengemban tugas negara, manajemen PT. Pertamina Hulu Energi tidak dapat sepenuhnya menentukan keputusan yang berkaitan dengan bisnis perusahaan seperti fungsi perusahaan swasta. Beberapa keputusan dilakukan bukan atas pertimbangan bisnis, melainkan lebih karena kepentingan strategis negara. Sebagai contoh keputusan untuk melakukan akuisisi terhadap perusahaan ONWJ (*Off-shore North West Java* yang merupakan akuisisi 100% saham British Petroleum) dilakukan karena pemerintah melindungi kepentingan negara dalam mengamankan stok minyak bumi dan gas dari CNOOC (China National Offshore Oil Corporation), sebagai keputusan strategis hal ini diambil karena bila tidak dilakukan maka seluruh stok gas tersebut akan dibawa ke China.

Dalam bidang politik dan hukum juga terdapat tekanan dari peningkatan intensitas kompetisi dalam industri dan tekanan berupa adaptasi implementasi IFRS (*International Financial Reporting Standard*) dalam akuntansi keuangan perusahaan yang mengharuskan PHE melakukan adaptasi terhadap implementasi standarisasi tersebut.

4.4.3 Analisis Tiga Faktor Tekanan Lingkungan Eksternal

Analisis eksternal dengan tiga faktor dan lima belas indikator persepsi memperlihatkan hasil seperti disajikan pada gambar 4.1. Hasil tabulasi memperlihatkan bahwa dari ketiga faktor tekanan eksternal yang ada, *competitive*

intensity menjadi tekanan eksternal yang paling dominan terhadap PT. Pertamina Hulu Energi dengan nilai rata-rata sebesar 3,36. Meningkatnya *competitive intensity* secara umum disebabkan oleh faktor global, faktor politik dan hukum dan faktor ekonomi. Terjadinya globalisasi mempengaruhi semua jenis industri secara global tidak terkecuali industri minyak dan gas, bersamaan dengan hal itu, pemberlakuan UU No.22 tahun 2001 menambah kemudahan kompetitor global melakukan ekspansi ke dalam negeri dan menjalankan kegiatan usahanya di wilayah negara Indonesia. Hal tersebut menambah tingginya intensitas kompetisi pada industri minyak dan gas di Indonesia.



Gambar 4.1 Pengaruh Tiga Faktor Tekanan Eksternal

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

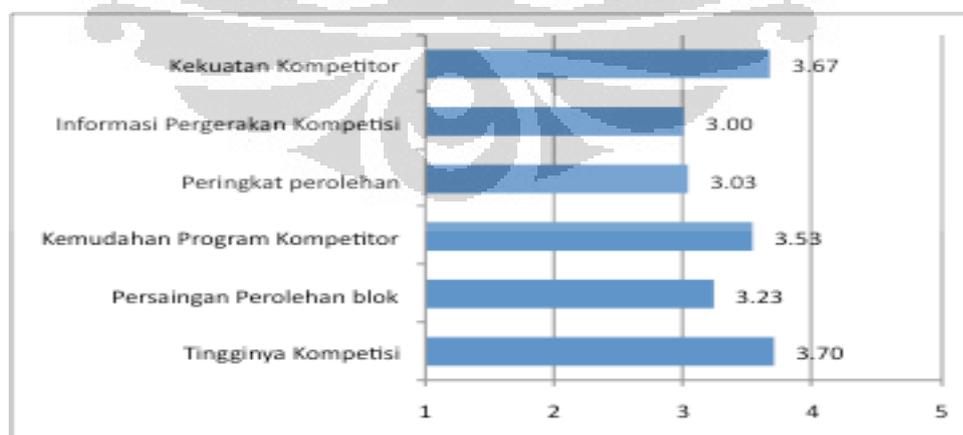
Turbulensi pasar merupakan faktor eksternal kedua yang dominan mempengaruhi perusahaan dengan rata-rata sebesar 2,96. Turbulensi di ekspresikan dengan terjadinya ketidakstabilan di pasar yang mengakibatkan menjadi lebih pendeknya inovasi dan siklus produksi, meningkatnya keberagaman produk dan horizon perencanaan yang lebih pendek. (Lawton, 2003). Volatilitas lingkungan merupakan faktor ketiga yang pengaruhnya paling kecil dibanding tiga faktor yang diukur. Volatilitas ini merupakan kondisi disaat ketidakstabilan atau ketidakpastian dihadapi oleh perusahaan. Secara umum Turbulensi dan volatilitas dipengaruhi oleh faktor ekonomi dan globalisasi, volatilitas lingkungan terjadi dikarenakan adanya krisis ekonomi dunia yang berpengaruh ke berbagai

negara dan menambah *uncertainty* di dunia bisnis, selanjutnya keadaan tersebut akhirnya menyebabkan terjadinya turbulensi pasar.

4.4.3.1 *Competitive Intensity*

Dalam mengukur tingkatan *competitive intensity* pada kuesioner disajikan enam pertanyaan sebagai indikator yang ditanggapi responden dengan skala *likert* yang menunjukkan tingkat persepsi responden terhadap adanya tekanan eksternal dan indikasinya secara spesifik. Dari hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan komposisi seperti pada gambar 4.2, dapat dilihat bahwa dalam faktor *competitive intensity*, dua indikator yang paling berpengaruh pada intensitas kompetisi disebabkan oleh faktor tingginya tingkatan kompetisi di area perusahaan beroperasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,7 dan relatif kuatnya kompetitor yang ada di industri dengan nilai rata-rata sebesar 3,67.

Tingginya intensitas kompetisi disebabkan karena beberapa faktor, diantaranya faktor global yang menyebabkan batasan antar negara semakin sempit. Hal ini menyebabkan perusahaan-perusahaan minyak dari seluruh dunia memiliki kebebasan untuk melakukan ekspansi dan melakukan usaha dalam eksplorasi minyak dan gas ke seluruh belahan dunia. Konsekuensi yang terjadi bagi PT. Pertamina dan anak perusahaannya adalah semakin banyaknya kompetitor yang datang ke Indonesia baik berpengalaman dan berskala besar, ataupun pemain baru yang belum berpengalaman.



Gambar 4.2 Pengaruh Indikator *Competitive Intensity*

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

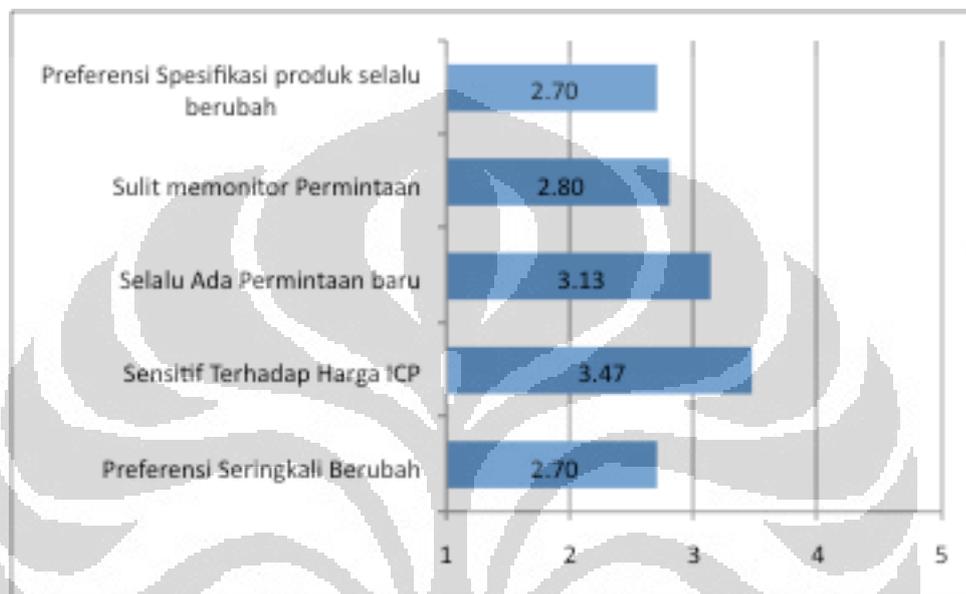
Persaingan juga bertambah dalam area global karena PT. Pertamina Hulu Energi merupakan anak perusahaan PT. Pertamina (Persero) yang mengatur portfolio Pertamina di luar negeri dan menjalankan strategi Pertamina yaitu *aggressive in upstream profitable in downstream*. Strategi Pertamina tersebut memberikan mandat kepada anak perusahaannya yang bergerak di sektor hulu termasuk PT. Pertamina Hulu Energi untuk bertindak agresif dalam meningkatkan produktifitas minyak dan gasnya, misalnya dengan melakukan akuisisi terhadap perusahaan di dalam dan luar negeri ataupun mencari sumber ladang minyak baru di seluruh dunia. Langkah agresif tersebut menjadikan PT. Pertamina Hulu Energi sendiri merupakan ancaman bagi perusahaan minyak lain. Selain itu terdapat pengaruh faktor politik dan hukum, disaat diberlakukannya UU No. 22 tahun 2001.

Indikator lain yang dominan adalah relatif kuatnya kompetitor yang ada di lingkungan industri PT. Pertamina Hulu Energi. Hal ini sangat beralasan, disebabkan mayoritas kompetitor merupakan perusahaan multinasional yang memiliki pengalaman, keunggulan teknologi, sumberdaya modal dan sejarah yang lebih panjang dalam industri minyak dan gas bumi. Pada persaingan tingkat lokal PT. Pertamina Hulu Energi bahkan bersaing dengan sesama anak perusahaan Pertamina, yaitu Pertamina EP yang telah lebih dulu berdiri dan bertugas mengelola serta memaksimalkan sumber daya minyak dan gas milik PT. Pertamina (Persero) yang ada saat ini.

4.4.3.2 Turbulensi Pasar

Dalam mengukur turbulensi pasar disajikan lima indikator terkait dengan *customer* perusahaan. Dalam faktor turbulensi pasar hasil tabulasi data memperlihatkan bahwa sensitivitas *customer* terhadap harga merupakan indikator yang paling berpengaruh terhadap terjadinya turbulensi pasar yang menyebabkan tekanan eksternal terhadap perusahaan. Sensitifitas *customer* terhadap harga memperlihatkan nilai rata-rata sebesar 3,47 seperti disajikan pada gambar 4.3. Pada dasarnya minyak bumi dan gas merupakan komoditi yang memiliki sifat *inelastis* karena perannya yang sangat vital dalam kehidupan manusia, hal ini berarti berapapun harga yang ditawarkan produsen, maka akan dibeli oleh

customer. Pada saat turbulensi sensitifitas harga ini terjadi pada pasar minyak mentah dunia ICP (*International Crude Price*), disaat bersamaan beberapa negara industri yang merupakan *customer* utama sedang mengalami krisis ekonomi, sehingga kenaikan harga minyak mentah tersebut menimbulkan sensitifitas *customer*.



Gambar 4.3 Pengaruh Indikator Turbulensi Pasar

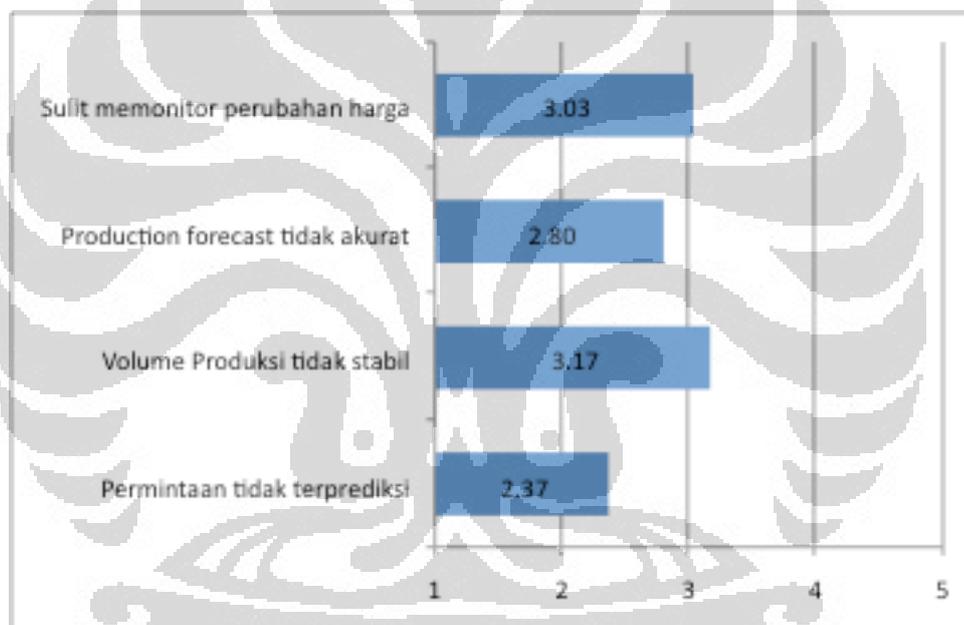
Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Pada posisi selanjutnya selalu adanya permintaan *customer* baru menjadi indikator kedua yang menyebabkan terjadinya turbulensi pasar dengan nilai rata-rata sebesar 3,13. Permintaan *customer* selalu ada dikarenakan produk minyak dan gas memiliki pasar yang sangat luas, sehingga menyebabkan berapapun jumlah minyak dan gas diproduksi akan terserap oleh pasar.

Permintaan dari *customer* baru muncul di pasar minyak mentah dunia terutama dari negara China dan India sebagai kekuatan ekonomi baru yang sedang agresif melakukan pengembangan industrinya dan membutuhkan energi dalam jumlah yang sangat banyak. Selain itu permintaan muncul dari negara-negara berkembang (*emerging countries*) yang tidak terkena imbas krisis ekonomi dunia dan sedang menggalakan pembangunan industri di negaranya.

4.4.3.3 Volatilitas Lingkungan

Faktor ketiga yang diukur untuk melihat tekanan eksternal adalah volatilitas lingkungan. Hasil tabulasi data seperti disajikan pada gambar 4.4, memperlihatkan bahwa pada faktor volatilitas lingkungan, indikator yang paling dominan adalah tidak stabilnya produksi minyak yang dilakukan dengan angka sebesar 3,17. Tidak stabilnya produksi minyak dalam hal ini mengikuti *trend* harga minyak mentah dunia, pada saat harga minyak mengalami kenaikan pada angka yang tinggi, produsen melakukan peningkatan untuk melakukan eksplorasi dalam skala yang besar.



Gambar 4.4 Pengaruh Indikator Volatilitas Lingkungan

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Indikator selanjutnya sangat sulit dalam memonitor perubahan harga ada di urutan kedua dengan angka 3,03. Sulit memonitor harga dipasar minyak dunia (ICP) *International Crude Oil Price* terutama disaat terjadinya krisis ekonomi dan perubahan peta kekuatan ekonomi dunia, disebabkan harga minyak mentah dunia akan mengalami kenaikan dan penurunan harga yang drastis.

4.4.4 Analisis Kapabilitas Manajemen Keuangan Sebagai Sumber Pertumbuhan Berkelanjutan

Analisis kapabilitas manajemen keuangan sebagai sumber pertumbuhan berkelanjutan dilakukan melalui dua tahapan yaitu *ranking* dan membandingkan tingkat kapabilitas kapabilitas terhadap rata-rata industri.

4.4.4.1 *Ranking* Kapabilitas Manajemen Keuangan

Analisis kapabilitas manajemen keuangan perusahaan dilakukan dengan melakukan *ranking* tingkat kepentingan kapabilitas manajemen keuangan yang dimiliki PT. Pertamina Hulu Energi. Selanjutnya dari hasil *ranking* tersebut ditampilkan urutan kapabilitas menurut tingkat kepentingannya di perusahaan. Hasil tabulasi memperlihatkan hasil *ranking* urutan kapabilitas berdasarkan kepentingannya berturut-turut adalah seperti tersaji pada tabel 4.5, dimana *investment decision/capital budgeting* menjadi kapabilitas yang dianggap paling penting bagi perusahaan. *Managerial decision, cost control, portfolio management, dan risk management and control* merupakan kapabilitas yang berturut-turut dalam urutan lima besar. Urutan enam sampai terakhir berturut-turut adalah kapabilitas *financing decision, treasury management, investment, information system, financial reporting, dividend policy* dan urutan terakhir merupakan kapabilitas *international finance*.

Urutan pertama kapabilitas berdasarkan tingkat kepentingannya adalah kapabilitas *investment decision*. Brealey, Myers dan Marcus (2007) menyebutkan bahwa *investment decision* dan *financing decision* merupakan *chief task* dari seorang manajer keuangan. *Investment decision* atau disebut juga *capital budgeting* dimulai dengan identifikasi dari adanya kesempatan berinvestasi, yang biasa disebut dengan *capital investment project*. Prosesnya seorang manajer keuangan akan mengidentifikasi proyek-proyek yang menjanjikan, kemudian akhirnya harus memutuskan berapa banyak harus diinvestasikan pada tiap proyek tersebut. Investasi tersebut kemudian akan menghasilkan *return* di masa depan.

Tabel 4.5 Daftar Urutan Kapabilitas Keuangan Menurut Kepentingannya

R a n k i n g	Kapabilitas	
	1	<i>Investment decision</i>
	2	<i>Managerial decision</i>
	3	<i>Cost Control</i>
	4	Portfolio Management
	5	<i>Risk Management and Control</i>
	6	<i>Financing Decision</i>
	7	<i>Treasury Management</i>
	8	<i>investment</i>
	9	Information sistem
	10	<i>Financial Reporting</i>
	11	<i>Dividend policy</i>
12	<i>International Finance</i>	

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Groppelli dan Nikbakht (2000) menyatakan bahwa dalam *capital budgeting* perusahaan membandingkan *rates of return* dari berbagai proyek untuk memilih proyek mana yang akan memberikan pengembalian paling tinggi kepada stockholder perusahaan. Biasanya nilai yang jadi pertimbangan dalam melakukan *capital budgeting* ini diantaranya adalah *average rate of return*, *payback period*, *net present value*, *profitability index*, dan *internal rate of return*. Hasil dari suatu pengambilan keputusan dalam *investment decision* dapat dilihat berupa keuntungan ataupun kerugian yang didapatkan perusahaan, sehingga pengukurannya dilakukan dengan melihat *profitability ratio* yang didapatkan seperti *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Return on Equity*, dan *Return on Assets*.

Berdasarkan data laporan keuangan perusahaan yang didapat seperti terlampir pada lampiran 6 dan lampiran 7, beberapa *profitability ratio* yang dapat diukur untuk melihat kemampuan perusahaan mendapatkan *profit* adalah *Net Profit Margin* dengan menggunakan rumus 2.1, *Return on Equity* dengan menggunakan rumus 2.2, dan *Return on Assets* dengan menggunakan rumus 2.3.

Dengan menggunakan perhitung rumus-rumus diatas didapatkan rasio keuntungan seperti ditampilkan pada tabel 4.6. *Net Profit Margin* memperlihatkan

keuntungan per rupiah penjualan, nilai yang tinggi menunjukkan performa perusahaan baik dan *trend* yang baik adalah bila nilainya meningkat. (Thompson, 2010). tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai NPM pada tahun 2009 adalah sebesar 26.48% dan mengalami peningkatan dari tahun 2009 ke 2010 sebesar 5,06%, hal ini menunjukkan *trend* yang baik, kemudian mengalami penurunan dari tahun 2010 ke tahun 2011 sebesar 0,58%.

Tabel 4.6 Rasio Profitabilitas Keuangan PT. Pertamina Hulu Energi

Rasio Keuangan	Tahun		
	2009	2010	2011
NPM	26.48%	31.54%	30.96%
ROE	59.44%	47.63%	49.75%
ROA	19.00%	30.54%	31.31%

Sumber : Diolah oleh penulis dari data sekunder

Return on Equity memperlihatkan tingkat pengembalian yang diterima oleh *stockholder* dari investasi yang dikeluarkan untuk perusahaan. Tingkat pengembalian rata-rata adalah 12-15 persen, *trend* yang baik harus meningkat (Thompson, 2010). Hasil perhitungan ROE seperti diperlihatkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai ROE pada tahun 2009 sebesar 59,44% memperlihatkan bahwa PT. Pertamina Hulu Energi memiliki kapabilitas diatas rata-rata untuk pengembalian terhadap *stockholder*, kemudian mengalami penurunan di tahun 2010 sebesar 11,81% dan kemudian meningkat kembali di tahun 2011 sebesar 2,12%, hal ini mengindikasikan tingkat efektifitas perusahaan untuk menciptakan nilai untuk pemegang sahamnya dan bagaimana secara efektif perusahaan menggunakan uang yang diinvestasikan oleh pemilik saham untuk menghasilkan dan menstimulasi keuntungan.

Return on Assets memperlihatkan tingkat pengembalian dari total investasi yang dilakukan di perusahaan. Semakin besar nilai yang ditunjukkan, memperlihatkan baiknya kualitas perusahaan untuk pengembalian, *trend* yang terjadi harus makin meningkat. (Thompson, 2010). Hasil perhitungan ROA yang diperlihatkan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai ROA PT. Pertamina Hulu Energi pada tahun 2009 sebesar 19 %, dan mengalami kenaikan yang sangat

signifikan ke ROA tahun 2010 dengan kenaikan sebesar 10,54%, dan meningkat kembali di tahun 2011 sebesar 0,77%. Hal tersebut mengindikasikan bahwa tahun 2009 ke 2010 PT. Pertamina Hulu Energi mengalami peningkatan kapabilitas penggunaan aset nya untuk menghasilkan *profit* secara signifikan, kemudian 2010 ke tahun 2011 meningkat relatif kecil, tetapi menggambarkan kondisi keuangan perusahaan yang kondusif.

Rasio Profitabilitas yang ditunjukkan dengan nilai NPM, ROE dan ROA seperti yang telah dibahas diatas mengindikasikan bahwa kapabilitas *investment decision* yang dimiliki oleh PT. Pertamina Hulu Energi sudah baik dengan memperlihatkan nilai persentase yang tinggi dan *trend* yang mayoritas semakin mengalami peningkatan. Hal ini mengindikasikan bahwa menjadi hal yang tepat bila *investment decision* menempati urutan pertama kapabilitas manajemen keuangan di PT. Pertamina Hulu Energi.

Pada urutan kedua terdapat *managerial decision*, kapabilitas ini penting karena merupakan tahap eksekusi keputusan untuk mencapai salah satu tujuan utama sebuah perusahaan yaitu *creating value* untuk *shareholder*. Selain itu, berdasarkan definisinya bahwa *managerial decision* berhubungan dengan keputusan akan “sebesar apa” dan “secepat apa” perusahaan tumbuh, serta bagaimana bentuk program yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, serta berbagai keputusan manajerial lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa *managerial decision* sangat berhubungan dengan kapabilitas manajerial dari para manajer di perusahaan. *Managerial decision* pada praktiknya berhubungan dengan *investment decision* dan dapat dilakukan dengan melakukan valuasi terhadap proyek-proyek yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dengan melakukan perhitungan adalah *average rate of return*, *payback period*, *net present value*, *profitability index*, dan *internal rate of return*.

Usia perusahaan yang masih muda dan baru menjadi alasan kapabilitas ini menjadi penting dan berada di urutan kedua bagi PT. Pertamina Hulu Energi, sehingga membutuhkan keputusan-keputusan manajerial yang tepat agar perusahaan dapat tumbuh besar dan memiliki tata kelola yang baik untuk membangun pertumbuhan yang berkelanjutan. *Managerial decision* juga akan sangat penting bagi PT. Pertamina Hulu Energi untuk menjaga profesionalisme

perusahaan dari berbagai tekanan eksternal yang bersifat politis, mengingat posisinya sebagai BUMN besar di Indonesia yang mengelola minyak dan gas, tekanan politik dari para pemilik saham, pejabat, DPR, partai politik, *suppliers*, dan Pemda menjadi suatu hal yang biasa, sehingga diperlukan kapabilitas yang memadai untuk mengatasi semua tekanan eksternal tersebut dan tetap fokus pada tujuan perusahaan. (Alfian, 2011). Pada industri hulu minyak dan gas, perusahaan juga tergabung dalam suatu KKS, sehingga membutuhkan kapabilitas *managerial decision* yang baik untuk menghindarkan dari kesalahan pengambilan keputusan karena tekanan dari pihak lain.

Pada urutan ketiga terdapat kapabilitas *cost control*. *Cost control* merupakan kapabilitas perusahaan untuk memonitoring, *forecasting*, *reporting*, dan *tracking budget* perusahaan atau dapat disebut juga dengan strategi pembelanjaan perusahaan. Bila kita melakukan perhitungan berdasarkan profil laba rugi perusahaan pada lampiran 6, maka dapat dilihat pada biaya usaha (*total cost*) dapat dilihat bahwa pada tahun 2009 biaya usaha sebesar Rp. 3.934 Milyar, mengalami kenaikan ke tahun 2010 sebesar 135 % menjadi Rp. 5.314 milyar, lalu kemudian tahun 2010 mengalami kenaikan ke tahun 2011 di estimasi sebesar 123% menjadi Rp. 6.525 Milyar. Jika kita lihat walaupun mengalami kenaikan nominal dari tahun ke tahun, tetapi persentase perubahan dari tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 12%. Hal ini mengindikasikan PT. Pertamina Hulu Energi telah berhasil melakukan *cost control* dengan baik, adapun peningkatan nilai *total cost* itu dapat dipengaruhi oleh nilai ICP (*International Crude Price*) ataupun nilai kurs mata uang asing dari tahun ke tahun.

Cost control ini dianggap penting sehubungan terjadinya tekanan eksternal yang berupa peningkatan *competitive intensity*, terjadinya turbulensi pasar dan lingkungan bisnis yang volatil. Mengingat terjadinya hal-hal tersebut sesuai dengan pernyataan Radler (2009) bahwa ditengah-tengah terjadinya turbulensi ekonomi dan volatilitas harga minyak, *cost-control* atau *cost containment* menjadi suatu pilihan strategik untuk perusahaan. Perusahaan yang sukses dalam kondisi tersebut merupakan perusahaan yang memiliki kapabilitas untuk melakukan *cost control* tersebut.

PT. Pertamina Hulu Energi menargetkan produksi minyak yang tinggi mencapai 66 ribu BOPD (*barrel oil per day*) dan gas sebesar 75 ribu BOEPD. Untuk mencapai angka ini manajemen PT. Pertamina Hulu Energi menerapkan 7 inisiatif manajemen sepanjang tahun 2011. Diantara inisiatif manajemen itu adalah peningkatan pengawasan proyek investasi 2011 dengan penerapan *project management* dan *risk management*, peningkatan efisiensi biaya operasi melalui *cost structure analysis*, dan pemberian dukungan secara aktif kepada semua anak perusahaan PHE untuk mencapai target produksi melalui *service level agreement* dan *time sharing agreement*. (Husen, 2011). Husen menambahkan bahwa PT. Pertamina Hulu Energi telah menerapkan *cost control* dalam hal ini *cost structure analysis* untuk melakukan efisiensi, kemudian Hemzairil menambahkan dalam Husen (2011) bahwa PT. Pertamina Hulu Energi dapat menekan biaya hingga 10% dari RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) seandainya *cost structure* ini dilihat secara lebih detail.

Urutan selanjutnya adalah kapabilitas *portfolio management*. *Portfolio management* bertujuan untuk menentukan kombinasi aset yang tepat dalam investasi perusahaan dan dapat mengurangi risiko sampai tingkatan yang paling minimum dalam mencapai tujuan utama perusahaan. Kapabilitas ini menjadi penting bagi PT. Pertamina Hulu Energi, mengingat PT. Pertamina Hulu Energi merupakan anak perusahaan PT. Pertamina (Persero) yang memiliki salah satu fungsi mengatur *portfolio* bisnis Pertamina, sehingga keputusan dalam proyek apa dan proyek yang mana dana perusahaan akan diinvestasikan secara tepat merupakan hal yang sangat penting. PT. Pertamina Hulu Energi sebagai pengelola bisnis portofolio Pertamina juga mendukung target PT. Pertamina (Persero) meraih 1 juta BOEPD (*barrel oil equivalent per day*). Strategi yang digunakan untuk mendukung hal tersebut yaitu menciptakan *value* melalui optimalisasi aset, diikuti penambahan cadangan melalui aktivitas eksplorasi. (Husen, 2011)

Pada posisi kelima terdapat kapabilitas *risk management and control*. Mengingat salah satu fungsi PT. Pertamina Hulu Energi untuk mengatur portofolio Pertamina, maka manajemen risiko merupakan kapabilitas yang mutlak dimiliki karena wilayah bisnis perusahaan yang menjangkau luar negeri menambah tingkat risiko perusahaan, misalnya *currency risk* dan *country risk*. Saat ini Pertamina

gencar melakukan akuisisi di luar negeri sesuai dengan strategi hulunya yang agresif. Keterbatasan pendanaan membuat Pertamina lebih fokus dalam pencarian aset barunya di negara-negara dengan indeks risiko yang tinggi, seperti negara-negara bekas Uni Soviet, negara-negara Afrika seperti Angola, Nigeria, Algeria, Kongo, dan negara-negara di kawasan Timur Tengah seperti Irak, Yaman dan Oman serta Libya. (Husen, 2011). Dalam memitigasi risiko-risiko tersebut PHE perlu memiliki kapabilitas dalam manajemen risiko dan pengendalian. Kapabilitas manajemen risiko juga sangat penting dalam memitigasi seluruh risiko yang terdapat di rangkaian kerja perusahaan seperti risiko finansial, risiko operasional, risiko kredit dan risiko lainnya dan *risk management* berfungsi untuk mengukur, memonitor dan mengontrol seluruh risiko tersebut.

Dengan berbagai kegiatan usaha yang dilakukan, PT. Pertamina Hulu Energi memiliki potensi atas berbagai risiko. Program manajemen risiko yang dimiliki PT. Pertamina Hulu Energi ditujukan untuk meminimalkan dampak yang tidak diharapkan pada kinerja PT. Pertamina Hulu Energi. Manajemen risiko dijalankan oleh Direksi PT. Pertamina Hulu Energi melalui Komite Manajemen Risiko (Komite), *Risk Management Unit* dan *Risk Taking Unit* untuk melakukan identifikasi, penilaian, mitigasi dan monitoring risiko-risiko perusahaan. Komite Manajemen Risiko menetapkan prinsip manajemen risiko secara keseluruhan meliputi risiko strategis, risiko operasional, dan risiko keuangan. Risiko keuangan meliputi risiko pasar, kredit dan likuiditas.

a. Risiko pasar

Risiko pasar adalah potensi kerugian yang timbul akibat pergerakan nilai dari faktor-faktor risiko pasar. Faktor-faktor risiko pasar tersebut adalah perubahan suku bunga, nilai tukar mata uang asing dan harga komoditas.

(i) Risiko nilai tukar mata uang asing

PT. Pertamina Hulu Energi memiliki potensi risiko nilai tukar mata uang asing karena pendapatan PT. Pertamina Hulu Energi sebagian besar diterima dalam mata uang Rupiah sementara untuk biaya operasi khususnya untuk pengadaan minyak mentah dan produk minyak dilakukan dalam mata uang Dolar AS. PT. Pertamina Hulu Energi memitigasi risiko nilai tukar mata uang asing secara alami melalui pengelolaan arus kas secara efektif, yaitu dengan penerapan

natural hedging. PT. Pertamina Hulu Energi menyimpan pendapatan perusahaan dalam bentuk mata uang asing di luar negeri. Hal ini menurunkan risiko nilai tukar rupiah yang mengalami depresiasi,

(ii) Risiko harga komoditi

Fluktuasi harga minyak mentah, gas alam dan produk kilang serta ketidakpastian pasar untuk minyak mentah dan gas dapat berpengaruh buruk terhadap usaha, kondisi keuangan dan hasil operasi dari PT. Pertamina Hulu Energi.

Kemampuan PT. Pertamina Hulu Energi dalam menghasilkan laba dipengaruhi secara signifikan oleh harga dan permintaan minyak mentah, gas dan produk kilang, perbedaan antara harga perolehan minyak mentah, gas dan produk kilang serta biaya eksplorasi, pengembangan, produksi, distribusi dan penjualan minyak mentah, gas dan produk minyak. Pasar internasional dan domestik untuk minyak mentah dan produk kilang berfluktuasi, dan ditengarai oleh fluktuasi harga yang signifikan baru-baru ini. Fluktuasi harga pasar minyak mentah, gas dan produk kilang tergantung dari berbagai faktor diluar kendali PT. Pertamina Hulu Energi. Faktor-faktor tersebut antara lain:

Peristiwa dan kondisi internasional, termasuk perkembangan politik dan ketidakstabilan wilayah penghasil minyak, seperti Timur Tengah (terutama Teluk Persia, Iran dan Irak), Amerika Latin dan Afrika Barat; Kemampuan Organisasi Negara Penghasil Minyak (OPEC) dan negara produsen minyak lain menjaga tingkat produksi dan dengan demikian mempengaruhi harga pasar; Tingkat pasokan sumber energi, seperti gas alam dan batubara; Peraturan Pemerintah Dalam Negeri dan Luar Negeri terkait industri minyak dan gas pada umumnya, dan kebijakan harga minyak mentah, gas dan produk kilang di Indonesia; Fluktuasi nilai tukar mata uang Dollar AS dan Rupiah; Cakupan dan tingkat aktivitas pencarian dan produksi minyak dan gas dunia, persediaan minyak dan gas dunia, partisipasi pasar dari spekulasi minyak dan produk lainnya; Kondisi cuaca dan musim; Perubahan kebijakan penentuan harga dari kompetitor dan Pemerintah; dan Kondisi ekonomi global, domestik dan regional.

PT. Pertamina Hulu Energi memitigasi risiko harga komoditas melalui manajemen pengadaan komoditi dengan menggunakan *Crude Oil Management*

System (COMS), dalam arti PT. Pertamina Hulu Energi mengadakan kontrak kerjasama dengan mitra perusahaan guna mendapatkan pasokan persediaan minyak mentah dalam jumlah dan harga minyak mentah yang tetap setiap periodenya untuk mendukung produksi minyak dengan hasil yang optimal.

(iii) Risiko suku bunga

PT. Pertamina Hulu Energi memiliki eksposur dari risiko suku bunga yang disebabkan oleh posisi keuangan. Pinjaman yang diperoleh dengan suku bunga yang bervariasi menyebabkan PT. Pertamina Hulu Energi menghadapi risiko arus kas dari suku bunga. PT. Pertamina Hulu Energi memonitor tingkat suku bunga untuk meminimalisasi segala dampak terhadap posisi keuangan PT. Pertamina Hulu Energi.

B. Risiko Kredit

Piutang usaha PT. Pertamina Hulu Energi tidak seluruhnya memiliki jaminan atau liputan asuransi kredit. PT. Pertamina Hulu Energi tidak membuat penyisihan penurunan nilai untuk institusi dan badan usaha milik Pemerintah karena manajemen berpendapat bahwa piutang usaha tersebut dapat diselesaikan dalam waktu kurang dari satu tahun. Penyisihan dibuat untuk piutang usaha komersial berdasarkan analisis piutang pada akhir periode akuntansi. PT. Pertamina Hulu Energi memiliki prosedur untuk memonitor dan membatasi eksposur terhadap risiko kredit atas piutang usaha untuk entitas komersial.

C. Risiko Likuiditas

Tingkat likuiditas yang diperlukan PT. Pertamina Hulu Energi untuk kegiatan operasi tidak pasti dan hal ini dapat berpengaruh buruk terhadap operasi Perusahaan apabila PT. Pertamina Hulu Energi tidak mempunyai modal kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan kas dan operasi.

PT. Pertamina Hulu Energi menggunakan kas dalam jumlah yang cukup signifikan didalam operasinya, terutama untuk pengadaan komoditas dan bahan baku. Salah satu biaya operasi utama adalah pembelian bahan untuk pengolahan di kilang. Fluktuasi harga minyak mentah, gas bumi dan hasil pengolahan dan fluktuasi nilai tukar mata uang asing menyebabkan ketidakpastian jumlah modal kerja dan biaya untuk kegiatan hulu dari PT. Pertamina (Persero).

PT. Pertamina Hulu Energi mendanai kegiatan operasinya terutama melalui

arus kas dari kegiatan operasi, dimana bagian yang signifikan terdiri dari penjualan, pembayaran subsidi, fasilitas modal kerja jangka pendek (termasuk cerukan bank, L/C dan *revolving credit*), dan pinjaman bank jangka panjang. Sesuai dengan penugasan PSO, PT. Pertamina Hulu Energi harus menyampaikan klaim subsidi kepada Pemerintah setiap akhir bulan untuk bahan bakar minyak subsidi yang didistribusikan selama bulan tersebut.

Pada posisi ke enam terdapat kapabilitas *financing decision (capital structure)*. Kapabilitas ini memperlihatkan bagaimana perusahaan mendapatkan dana untuk investasinya. *Capital structure* sendiri merepresentasikan proporsi kombinasi antara *equity* dan *debt* yang dimiliki perusahaan, *capital structure decision* juga akan merupakan *trade off* antara risiko dan tingkat pengembalian (*return*). Penambahan hutang akan memperbesar risiko perusahaan, tapi akan memperbesar tingkat pengembalian yang diharapkan. Perhitungan mengenai kapabilitas *financing decision* dapat dilakukan dengan perhitungan *leveraged ratio* perusahaan dengan menghitung *debt-to-assets ratio* dengan rumus 2.5, *Long-term debt-to-capital ratio* dengan rumus 2.6, *debt-to-equity ratio* dengan menggunakan rumus 2.4 dan *Long-term debt-to-equity ratio* dengan menggunakan rumus 2.7. Setelah dilakukan perhitungan *leveraged ratio* PT. Pertamina Hulu Energi dari tahun 2009 sampai tahun 2011, maka didapatkan hasil seperti disajikan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7 Hasil Perhitungan *Leveraged Ratio* Perusahaan

<i>Leveraged Ratio</i>	Tahun		
	2009	2010	2011
<i>Debt-to-assets-ratio</i>	0.68	0.36	0.37
<i>Long-term-debt-to-capital-ratio</i>	70%	45%	51%
<i>Debt-to-equity ratio</i>	2.11	0.56	0.59
<i>Long-term debt-to-equity ratio</i>	2.38	0.83	1.04

Sumber : Diolah oleh penulis dari Laporan Keuangan PT. Pertamina Hulu Energi

Pada tabel 4.7 memperlihatkan bahwa pada tahun 2009 nilai *Debt-to-assets-ratio* sebesar 0.68, menurut Ross (2010) bahwa dalam mengukur nilai

Debt-to-assets-ratio ini terdapat perbedaan standar pembandingan yang digunakan untuk setiap negara dan setiap industri. Thompson (2010) menyatakan bahwa nilai semakin rendah semakin baik, tanpa menyebutkan standar nilai pembandingan, oleh karena itu dapat disebutkan bahwa pada tahun 2010 dan 2011 dapat dikatakan nilai dari *Debt-to-assets-ratio* PT. Pertamina Hulu Energi lebih baik dari tahun 2009, yang berarti pada tahun 2009 ini pemakaian hutang untuk pendanaan lebih besar dari pada tahun 2010 dan 2011.

Dalam perhitungan *Long-term-debt-to-capital-ratio* pada tahun 2009 memperlihatkan nilai 70% yang berarti berada pada kisaran 50% sampai 75% yang mengindikasikan bahwa untuk tahun 2009 PT. Pertamina Hulu Energi memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap hutang, kemampuan kredit yang rendah dan *balance sheet* yang lemah. Pada tahun 2010 nilai *Long-term-debt-to-capital-ratio* perusahaan menjadi 45% yang mengindikasikan bahwa perusahaan mengalami perbaikan dalam kemampuan kapasitas untuk melakukan peminjaman dana tambahan, kemampuan kredit yang baik dan *balance sheet* yang kuat. Pada tahun 2011, nilai *Long-term-debt-to-capital-ratio* kembali mengalami kenaikan dengan nilai 51% yang mengindikasikan perusahaan memiliki sedikit ketergantungan pada hutang, tetapi tidak seberat tahun 2009.

Setelah dilakukan perhitungan menurut profil neraca perusahaan seperti pada lampiran 6, maka didapatkan nilai *Debt-equity ratio* untuk tahun 2009 adalah sebesar 2.11, yang mengindikasikan bahwa sebanyak 2.11 kali atau 211% modal perusahaan dibiayai dari hutang. Hal ini berarti perusahaan menanggung risiko besar terhadap kreditor. Pada tahun 2010 mengalami penurunan yang signifikan sebesar 0.56 kali atau 56% yang mengindikasikan terjadi perubahan yang besar dalam struktur permodalan PT. Pertamina Hulu Energi dari hutang kedalam ekuitas yang lebih banyak, keadaan ini menurunkan tingkat risiko hutang kepada kreditor. Kemudian dari tahun 2010 ke tahun 2011 kembali mengalami kenaikan sebesar angka 59%, dimana pertambahan yang terjadi kecil sebesar 3%, tetapi bila dilihat pada profil neraca perusahaan terjadi penambahan pada hutang yang diimbangi dengan pertambahan pada ekuitas. Nilai *debt-equity ratio* yang optimal menunjukkan kapabilitas *capital structure* merupakan kapabilitas yang penting untuk perusahaan.

Pada tabel 4.7 disajikan perhitungan mengenai *Long-term debt-to-equity ratio* yang memperlihatkan bahwa pada tahun 2009 nilainya sebesar 2.38, mengindikasikan dalam jangka panjang rasio hutang terhadap ekuitas perusahaan ada pada 238% pembiayaan perusahaan berasal dari hutang, sedangkan pada tahun 2010 menurun ke angkang 0.83 yang mengindikasikan pendanaan perusahaan dalam jangka panjang 83% dari hutang, kemudian pada tahun 2011 rasio hutang terhadap ekuitas meningkat kembali menjadi 104%.

Pada urutan ketujuh terdapat kapabilitas *treasury management*. Kapabilitas ini memiliki tujuan untuk memaksimalkan likuiditas perusahaan dan memitigasi risiko-risiko seperti risiko operasional dan risiko finansial, oleh karena itu aktifitas dalam manajemen tresuri juga merupakan salah satu upaya untuk memajemen risiko perusahaan. Fungsinya dalam suatu perusahaan juga mencakup fungsi penagihan, pencairan, pengumpulan, investasi dan pendanaan aktifitas perusahaan. Berkaitan dengan likuiditas perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan terhadap rasio-rasio likuiditas perusahaan seperti *current ratio* dengan menggunakan rumus 2.8 dan *working capital* dengan menggunakan rumus 2.9. Dari hasil perhitungan yang dilakukan, didapatkan hasil seperti dapat disajikan pada tabel 4.8.

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Rasio Likuiditas Perusahaan

<i>Liquidity Ratio</i>	Tahun		
	2009	2010	2011
<i>Current ratio</i>	0.6	1.6	0.6
<i>Working Capital</i>	Rp(2,068)	Rp2,219	Rp(1,892)

Sumber : Diolah oleh penulis dari Laporan Keuangan PT. Pertamina Hulu Energi

Dari tabel 4.8 dapat dianalisis bahwa nilai *current ratio* PT. Pertamina Hulu Energi pada tahun 2009 menunjukkan angka 0.6 yang berarti tingkat kemampuan perusahaan untuk membayar hutang lancar menggunakan aset rendah, atau dapat dikatakan bahwa perusahaan memiliki masalah likuiditas. Pada tahun 2010 nilai *current ratio* sebesar 1.6, memperlihatkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik untuk membayar hutang lancar menggunakan

asetnya dan tidak menunjukkan adanya masalah dengan likuiditas. Pada tahun 2011 nilai *current ratio* memperlihatkan angka yang sama dengan tahun 2009, yang berarti menunjukkan penurunan tingkat kemampuan perusahaan dalam membayar *current liabilities* dengan aset.

Nilai *working capital* pada tahun 2009 menunjukkan angka negatif atau Rp (2,068) Milyar, yang mengindikasikan bahwa pada tahun 2009 ini PT. Pertamina Hulu Energi membutuhkan pendanaan eksternal untuk melakukan pendanaan dengan cara meningkatkan hutang ataupun ekuitas. Pada tahun 2010 nilai *working capital* berada pada Rp. 2,219 Milyar, yang mengindikasikan bahwa kemampuan pendaan internal PT. Pertamina Hulu Energi meningkat dari tahun sebelumnya, lalu kemudian kemampuan ini turun kembali menjadi negatif Rp. (1,892) yang mengindikasikan perusahaan memiliki masalah likuiditas dan memerlukan sumber pendanaan eksternal dengan cara meningkatkan nilai hutang ataupun ekuitas.

Pada posisi ke delapan terdapat kapabilitas *investment*. Kapabilitas *investment* merupakan kapabilitas dalam mempelajari transaksi keuangan dari sisi investor. Pada urutan sembilan terdapat kapabilitas *information systems* yang merupakan kapabilitas dalam menjembatani bidang stratejik, manajerial dan aktifitas operasional yang termasuk didalamnya pengumpulan informasi, *processing, storing*, pendistribusian dan penggunaan informasi tersebut dengan teknologi dan sistem komputerisasi yang baik dalam suatu perusahaan. Jenis teknologi yang digunakan oleh PT. Pertamina Hulu Energi adalah mySAP.

Pada urutan ke sepuluh terdapat kapabilitas *financial reporting*. Pada Industri hulu minyak di Indonesia umumnya menggunakan PSAK (Peraturan Standar Akutansi Keuangan), sedangkan PT. Pertamina Hulu Energi saat ini sedang melakukan perpindahan sistem dari sistem PSAK ke sistem IFRS (*International Financial Reporting Strandard*) agar memenuhi standard internasional.

4.4.4.2 Perbandingan Tingkat Kapabilitas Terhadap Rata-rata Industri

Setelah melalui tahap peringkat kapabilitas terpenting, langkah kedua yang dilakukan adalah melihat persepsi responden mengenai tingkat kapabilitas kapabilitas manajemen keuangan dibandingkan dengan rata-rata tingkat kapabilitas dalam industri tersebut. Hasil yang didapat dari tabulasi perbandingan tersebut kemudian dinilai berdasarkan tingkatan poin pada skala *likert* yang diajukan kepada responden. Hasil tabulasi perbandingan tingkat kapabilitas manajemen keuangan PT. Pertamina Hulu Energi terhadap rata-rata industri disajikan pada gambar 4.10.

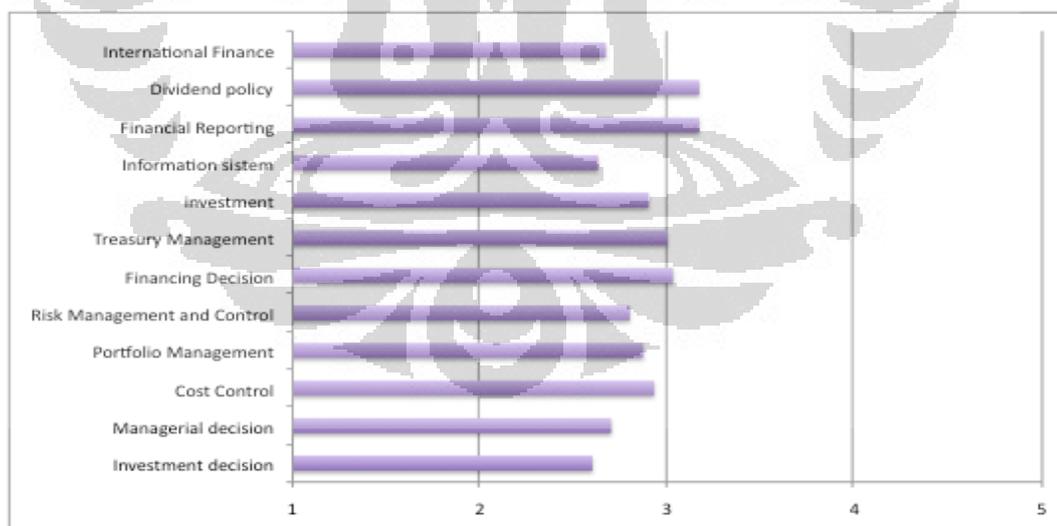
Dari gambar tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas kapabilitas manajemen keuangan tersebut masih berada dibawah skala rata-rata industri, dengan catatan bahwa pada kuesioner yang diberikan kepada para responden tertulis skala *likert* dengan keterangan berturut-turut angka (1) satu menunjukkan kapabilitas yang dimiliki sangat rendah dibandingkan dengan rata-rata industri, angka (2) dua menunjukkan kapabilitas lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata industri. Angka (3) berarti kapabilitas tersebut sama dengan rata-rata industri, angka (4) empat mengartikan lebih baik, dan angka (5) menunjukkan bahwa kapabilitas tersebut jauh lebih baik bila dibandingkan dengan rata-rata industri.

Kapabilitas *investment decision* yang pada tahap *ranking* menempati posisi pertama memiliki skor 2,6. Hal ini mengindikasikan bahwa kapabilitas *investment decision* masih berada dibawah rata-rata industri, padahal akan sangat penting bagi perusahaan jika kapabilitas *investment decision* ini berada pada posisi yang kompetitif. Cara yang dapat dilakukan adalah dengan berada di posisi puncak pada persaingan industri dan memiliki kapabilitas untuk menentukan bentuk investasi terbaik yang harus dilakukan oleh perusahaan. Dari hasil perhitungan rasio profitabilitas yang dilakukan, menunjukkan sebenarnya PT. Pertamina Hulu Energi sudah memiliki kapabilitas *investment decision* yang baik dengan menunjukan nilai rasio profitabilitas yang tinggi. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa di masa depan masih dapat dilakukan peningkatan terhadap kapabilitas ini, sehingga nilai profitabilitas perusahaan pun dapat ditingkatkan.

Kapabilitas *managerial decision* yang merupakan urutan kedua pada tahapan *ranking* memiliki skor 2,7. Hal ini mengindikasikan bahwa kapabilitas ini

masih berada dibawah kapabilitas manajemen keuangan rata-rata industri. Kapabilitas ini berkaitan dengan kapabilitas-kapabilitas lain terutama kapabilitas kepemimpinan dan pengambilan keputusan, selain itu berhubungan dengan manager yang dalam hal ini merupakan aset perusahaan yang berupa sumberdaya manusia. Oleh karena itu, berhubungan dengan kapabilitas *managerial decision* ini, perusahaan dituntut untuk memiliki talenta-talenta sumberdaya manusia dan kapabilitas *human capital* berstandar *world class* untuk dapat bersaing secara global sebagai manager perusahaan.

Cost control yang merupakan urutan ke tiga pada *ranking* kapabilitas memiliki nilai hampir mendekati rata-rata industri dengan skor 2,93. Hal ini mengindikasikan pada dasarnya *cost control* sudah dilakukan dengan benar, tinggal dilakukan peningkatan sedikit untuk membuat kapabilitas ini bisa menyamai atau melebihi rata-rata industri. Hasil perhitungan biaya usaha memperlihatkan bahwa PT. Pertamina Hulu Energi telah dapat melakukan penurunan biaya sebesar 12% selama tiga tahun beroperasi, bukan tidak mungkin perusahaan ini dapat menekan biaya lebih besar di masa depan dengan memperhatikan struktur biaya secara lebih teliti lagi.



Gambar 4.5 Tingkat Kapabilitas Manajemen Keuangan Terhadap Rata-rata Industri

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa kapabilitas *cost control* sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan, terutama disaat terjadinya turbulensi ekonomi dan volatilitas harga minyak. Meningkatnya persaingan dalam industri minyak dan gas akan membuat kapabilitas ini semakin penting karena akan terseleksi perusahaan yang memiliki kapabilitas untuk melakukan efisiensi biaya operasional dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan.

Portfolio management merupakan kapabilitas yang pada tahap *ranking* menempati posisi empat. Kapabilitas ini juga hanya mendekati rata-rata industri dengan skor sebesar 2,87, sedangkan kapabilitas *portfolio management* ini akan menjadi vital dalam suatu perusahaan minyak dan gas jika lebih baik dibandingkan dengan rata-rata industri, karena banyak diantara perusahaan minyak dan gas dunia yang menjadi pesaing PT. Pertamina Hulu Energi merupakan perusahaan besar dimana *holding company* mengatur portofolio asetnya di seluruh dunia, berkaitan dengan hal ini sebagai perusahaan yang bersaing di tingkat global akan sangat penting untuk memiliki kapabilitas ini agar dapat mengatur kombinasi aset yang tepat dan paling mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.

Risk management berada pada posisi kelima pada tahap *ranking* dengan skor 2,8. Hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki persepsi bahwa tingkat kepentingan kapabilitas ini cukup tinggi, tetapi kualitasnya dibandingkan dengan pesaing di industri masih kurang baik. Kapabilitas *risk management* mutlak diperlukan dalam industri minyak dan gas mengingat nilai investasi serta risiko gagalnya yang sangat besar. Kapabilitas ini akan menjadi suatu upaya perusahaan untuk meminimalkan kerugian dan memaksimalkan keuntungan yang akan didapat.

Kapabilitas *financing decision* memiliki skor 3,03. Kapabilitas ini adalah salah satu yang berada sedikit diatas rata-rata industri. Mengindikasikan kapabilitas perusahaan dalam menentukan bentuk pendanaan atau asal dana yang digunakan untuk kelangsungan perusahaan, serta komposisi pendanaan yang terdiri dari hutang dan ekuitas. Perhitungan terhadap *capital structure* PT. Pertamina Hulu Energi memperlihatkan bahwa perusahaan ini pada awal masa

berdirinya lebih banyak menggunakan hutang untuk pendanaannya, tahun 2010 dan 2011 sumber pendanaan perusahaan lebih banyak menggunakan ekuitas.

Kapabilitas *treasury management* yang merupakan bentuk manajemen likuiditas perusahaan berada pada *ranking* ketujuh memiliki tingkat kapabilitas yang persis sama dengan rata-rata industri dengan skor 3. Beberapa hal yang menarik dari analisis ini adalah bahwa kapabilitas *financial reporting* dan *dividend policy* memiliki kapabilitas yang berada diatas rata-rata industri seperti disajikan pada tabel 4.9. Kapabilitas *financing decision* sedikit diatas rata-rata industri dengan skor 3,03, Kapabilitas *treasury management* dengan tingkat kapabilitas yang persis sama dengan rata-rata industri 3,00, mengindikasikan kapabilitas perusahaan dalam mengatur *cash* perusahaan sudah setaraf dengan perusahaan lain dalam industri. Kapabilitas *dividend policy* dan *financial reporting* memiliki skor sama 3,17 yang berarti berada diatas rata-rata industri dan mengindikasikan sudah cukup baik.

Tabel 4.9 Kapabilitas Keuangan Dengan Tingkat Kapabilitas Baik

Jenis Kapabilitas	Tingkat Kapabilitas
<i>Dividend policy</i>	3.17
<i>Financial reporting</i>	3.17

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Satu hal lain yang menjadi perhatian penulis adalah posisi *international finance* yang tidak masuk urutan teratas, bahkan berada pada posisi terakhir di *ranking* 12. Asumsi awal penulis bahwa kapabilitas ini seharusnya cukup kritikal bagi PT. Pertamina Hulu Energi, mengingat wilayah kerjanya yang menjangkau luar negeri. Beberapa aset luar negeri PT. Pertamina Hulu Energi bahkan berada pada negara dengan indeks risiko yang tinggi.

Berdasarkan asumsi tersebut PT. Pertamina Hulu Energi akan banyak melakukan transaksi perdagangan internasional yang meliputi penjualan dan pembelian produk/jasa tertentu yang berkaitan dengan transaksi keuangan internasional (*international financial transaction*), melalui kegiatan investasi

internasional (*international investment*), pembiayaan internasional (*international financing*), penganggaran internasional (*international budgeting*) dan pendapatan internasional (*international earning*). Pada umumnya dilakukan dalam *foreign currency* yang sering mengalami volatilitas, sehingga membutuhkan pengendalian dan manajemen risiko keuangan internasional (*international financial risk management*). (Hady, 2010)

4.4.4.3 Perhitungan Altman Z-Score

Perhitungan *Altman Z-Score* dilakukan untuk menghitung risiko *default* perusahaan dengan menggunakan rumus 2.10, *Altman's Z-Score Model*, maka didapatkan perhitungan seperti diperlihatkan pada tabel 4.10.

Tabel 4.10 Hasil Perhitungan Altman's Z-Score Model

		2009	2010	2011*
Current Asset	Rp	3,044	Rp 5,811	Rp 3,066
Current Liabilities	Rp	5,112	Rp 3,592	Rp 4,958
Total Asset	Rp	12,790	Rp 12,395	Rp 14,793
Retained Earning	Rp	2,430	Rp 3,786	Rp 4,632
EBIT	Rp	5,244	Rp 6,686	Rp 8,437
BV of Equity	Rp	4,088	Rp 7,948	Rp 9,310
Long Term Liabilities	Rp	9,746	Rp 6,584	Rp 9,727
sales	Rp	9,178	Rp 11,999	Rp 14,962
X1		-0.161688819	0.1790238	-0.12789833
X2		0.189992181	0.305445744	0.313121071
X3		0.410007819	0.539411053	0.570337322
X4		0.419454135	1.207168894	0.957129639
X5		0.717591869	0.968051634	1.011424322
Altman Z-Score		2.211214208	3.536149217	3.356944425

Sumber : Diolah oleh penulis dari Laporan Keuangan PT. Pertamina Hulu Energi

Bila dilihat menurut hasil perhitungan tersebut, didapatkan nilai *Z-score* pada tahun 2009 berada pada kisaran nilainya berada diantara 1.23 sampai 2.99, yaitu sebesar 2.21, yang mengindikasikan bahwa tingkat risiko kegagalan PT. Pertamina Hulu Energi *indeterminant* atau berada pada *grey area*. Hal ini juga mengartikan bahwa PT. Pertamina Hulu Energi menghadapi risiko yang mengancam bisnis perusahaan ini, karena kondisi *grey area* menggambarkan bahwa terdapat kondisi keuangan di suatu bagian perusahaan yang membutuhkan

perhatian khusus. Bila dianalisis lebih detail, terlihat nilai X_1 sebesar -0.16 atau menandakan bahwa *working capital* bernilai negatif yang berarti pada tahun 2009 perusahaan memiliki masalah dengan likuiditas. Dari neraca perusahaan dapat dilihat juga bahwa jumlah aktiva tidak lancar lebih banyak dari aktiva lancar, hal ini menimbulkan risiko likuiditas yang memungkinkan perusahaan tidak dapat menyediakan dana untuk pembayaran kewajiban jatuh tempo, oleh karena itu harus dilakukan perbaikan kesehatan keuangan perusahaan. Berkaitan dengan kapabilitas manajemen keuangan, kondisi ini harus ditangani dengan kapabilitas *treasury management* yang dapat mengatur likuiditas keuangan perusahaan, juga memitigasi risiko likuiditas tersebut.

Pada tahun 2010 nilai *Z-Score* sebesar 3.54 dan dan tahun 2011 sebesar 3.36 yang berada diatas angka 2.99 yang mengindikasikan bahwa tingkat risiko *default* PT. Pertamina Hulu Energi untuk tahun 2010 dan 2011 rendah dan berada pada kondisi keuangan yang aman, oleh karena itu perusahaan masih memiliki opsi untuk melakukan penambahan tingkat hutang sebagai sumber pembiayaan investasi jangka panjang dengan sumber dana dari luar perusahaan. Apabila dihubungkan dengan kapabilitas *capital structure*, maka perusahaan masih bisa menambah proporsi *debt* nya lebih banyak terhadap ekuitas pada kombinasi struktur modalnya. Dalam kepentingannya untuk mengembangkan bisnis perusahaan menjadi lebih besar, sesuai dengan strategi *agresive in upstream* PT. Pertamina Hulu Energi dapat memiliki opsi untuk melakukan beberapa hal, seperti:

- Menerbitkan Obligasi, baik didalam negeri maupun *global bond* yang lebih menguntungkan karena lebih bebas dalam menggunakan dana yang didapatkan tanpa keterikatan dengan peraturan suatu negara.
- Melakukan peminjaman terhadap bank komersial ataupun *financial institution* nasional maupun internasional yang memberikan tingkat bunga rendah.

Mengingat nilai investasinya yang besar dan dalam jangka waktu yang panjang, diasumsikan PT. Pertamina Hulu Energi akan memanfaatkan kesempatan untuk menambah nilai hutang jangka panjang dengan menerbitkan obligasi ataupun pinjaman terhadap bank komersial ataupun *financial institution*. Dengan memanfaatkan simulasi *Altman Z-Score* penulis mencari nilai

pertambahan hutang jangka panjang maksimum dengan tingkat nilai *default risk* yang aman. Maka penulis melakukan perhitungan dengan *what if analysis* pada simulasi *Z-Score* untuk mencari nilai tersebut.

Hasil simulasi *Z-Score* yang dilakukan menunjukkan untuk tahun 2010 didapatkan nilai yang sangat besar, sehingga penulis mengasumsikan nilai wajar yang dibutuhkan dalam investasi minyak bumi dengan nilai Rp. 100 Trilyun atau sekitar \$ 9 Milyar dengan asumsi kurs dollar sebesar Rp. 9.000, mengacu kepada nilai investasi migas yang dicanangkan pemerintah pada tahun 2009 sebesar \$16.6 Milyar (Indosiar.com, 2009) dengan nilai *Z-Score* paling mendekati nilai minimum, yaitu sebesar 3.062519882, sedangkan untuk simulasi tahun 2011 didapatkan nilai pertambahan hutang jangka panjang maksimum sebesar Rp 86.581 Trilyun dengan nilai minimum sebesar *Z-Score* = 3.000112427.

4.4.5 Potensi Perusahaan Dalam Membangun *Dynamic Capabilities*

Potensi membangun *dynamic capabilities* mungkin dilakukan jika perusahaan memiliki kapabilitas-kapabilitas pendukung dalam manajemen keuangan. Tekanan eksternal dapat mengurangi nilai yang ada pada kompetensi perusahaan saat ini. Untuk tetap *leading* dalam teknologi ataupun pengembangan pasar, akan diperlukan pembangunan fungsi kompetensi baru sebagai prasyaratnya. Dalam tekanan lingkungan yang dinamis, potensi membangun *dynamic capabilities* dapat ditingkatkan kalau perusahaan dapat memperbaharui dan merekonfigurasi kompetensi fungsional mereka dan memperkenalkan konfigurasi baru yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan yang drastis. (Fredrickson dan Mitchell, 1984).

Berkaitan dengan hal diatas untuk menunjang kapabilitas manajemen keuangan yang mendapat tekanan eksternal, perlu dianalisis kapabilitas lain sebagai pendukung dan *bundling* dengan manajemen keuangan PT. Pertamina Hulu Energi untuk menghasilkan konfigurasi baru yang lebih tepat terhadap perubahan lingkungan tersebut.

4.4.6 Analisis Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Perusahaan Dalam Membangun *Dynamic Capabilities*

Analisis kapabilitas lain (non-fungsi keuangan) yang dimiliki perusahaan dilakukan dengan kuesioner dengan dua langkah, pertama *ranking* kapabilitas yang akan menunjukkan hasil kapabilitas perusahaan penting dengan urutan sepuluh besar. Kemudian kuesioner kedua yaitu menganalisis persepsi responden terkait dengan kualitas sepuluh kapabilitas tersebut.

4.4.6.1 *Ranking* Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Membangun *Dynamic Capabilities*

Langkah dalam melakukan *ranking* kapabilitas lain memiliki aturan yang sama dengan tahap pengurutan kapabilitas manajemen keuangan. Hasil perhitungan mengenai *ranking* 21 kapabilitas lain yang dapat bersinergi dengan manajemen keuangan disajikan pada tabel 4.8. Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa pada urutan pertama merupakan kapabilitas *human capital*, hal ini beralasan karena manusia merupakan sumberdaya dan aset perusahaan yang akan menentukan seluruh rangkaian program dan keputusan yang dilakukan oleh PT. Pertamina Hulu Energi, sehingga kualitas kapabilitas *human capital* akan menentukan kualitas perusahaan itu sendiri dan sesuai fungsinya untuk menghasilkan *economic value* bagi perusahaan.

Berkaitan dengan kapabilitas *human capital* ini, Husen (2010) menyatakan bahwa Pertamina bertekad untuk mendapatkan targetnya meraih produksi 1 juta BOEPD, untuk itu Pertamina harus memiliki kapabilitas sumber daya manusia (*human capital*) dengan level *world class*. Kesempatan pertama diberikan kepada pekerja Pertamina untuk meningkatkan kapabilitasnya menjadi tingkat *world class*, tetapi dengan target demikian besar hal ini tidak cukup. Apabila pemenuhan target kebutuhan *human capital* yang besar tidak dapat dipenuhi dari dalam perusahaan, maka tidak ada pilihan lain kecuali merekrut SDM bertaraf *world class* dari luar perusahaan. Urutan berikutnya merupakan kapabilitas *strategic management*, dengan adanya kapabilitas ini di urutan lima besar memperlihatkan bahwa PT. Pertamina Hulu Energi menilai penting kemampuan yang

berhubungan dengan pengaturan kebijakan berkelanjutan untuk mengevaluasi dan mengendalikan perusahaan dalam industri tempatnya berkompetisi. *Strategic management* dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam lingkungan eksternalnya untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage* dan *above average performance*.

Tabel 4.11 Ranking Kapabilitas Lain

Ranking	Jenis Kapabilitas
1	<i>Human Capital</i>
2	<i>Strategic management</i>
3	Struktur organisasi
4	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan
5	Teknikal kontraktual
6	Pengelolaan aset
7	<i>Strategic partnership</i>
8	R&D
9	Sistem keselamatan kerja
10	<i>Networking</i> (jaringan)
11	<i>Database</i>
12	Pemasaran
13	<i>Knowledge management</i>
14	Internal audit
15	Bisnis internasional
16	<i>Supply chain</i> (rantai pasokan)
17	<i>Value chain</i>
18	Sistem manajemen lingkungan
19	Sistem informasi perusahaan
20	Proses produksi
21	<i>after sales service</i>

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Pada posisi ketiga terdapat kapabilitas struktur organisasi yang mutlak diperlukan perusahaan untuk membentuk suatu struktur perusahaan yang dapat memudahkan pola komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Struktur organisasi merupakan bentuk hubungan pelaporan formal dalam perusahaan, prosedur, kontrol, otoritas dan proses pengambilan keputusan. Membangun sebuah struktur organisasi yang efektif untuk menunjang strategi perusahaan tidaklah mudah, dikarenakan adanya *uncertainty* ditengah terjadinya perubahan ekonomi global yang cepat dan lingkungan kompetisi yang terus berubah. (Hoskisson, 2010).

Selanjutnya pada posisi keempat merupakan kapabilitas kepemimpinan dan pengambilan keputusan. Kapabilitas tersebut penting sekali mengingat hasil analisis tekanan eksternal perusahaan yang banyak di dominasi oleh tekanan politik dan hukum, kapabilitas kepemimpinan dan pengambilan keputusan menjadi hal yang sangat dibutuhkan agar dapat menghindari tekanan kepentingan lain dan perusahaan dapat memaksimalkan tujuannya menciptakan *value* bagi *shareholder*. Dalam *strategic management*, *strategic leadership* merupakan hal yang sangat penting, seorang pemimpin strategik merupakan seseorang yang memiliki tanggung jawab atas performa *human capital* atau merupakan bagian dari perusahaan. Terlepas dari apapun jabatannya pemimpin strategik memiliki tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang tidak dapat diwakilkan, *strategic leadership* adalah sebuah bentuk yang kompleks dari *leadership* tapi sangat penting untuk melakukan formulasi dan implementasi strategik untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage* dan *above average performance*.

Posisi ke lima merupakan kapabilitas teknikal kontraktual. Kapabilitas ini sangat penting bagi PT. Pertamina Hulu Energi, karena sebagai perusahaan hulu minyak dan gas bumi akan banyak dihadapkan dengan pengurusan kontrak antar pihak yang bersama-sama melakukan pengelolaan usaha hulu minyak, misalnya didalam keanggotaan atau pun sebagai kontraktor didalam KKS.

Pada posisi keenam terdapat kapabilitas pengelolaan aset. Masuknya kapabilitas ini pada urutan sepuluh besar sangat beralasan mengingat posisi PT. Pertamina Hulu Energi memiliki aset yang banyak dan penting di dalam dan luar negeri. Kapabilitas ini menjadi sangat kritikal karena PHE memiliki 27 anak perusahaan sebagai aset yang pengelolaannya jelas membutuhkan kapabilitas yang berkualitas.

Pada urutan ke tujuh terdapat kapabilitas *strategic partnership*. Kapabilitas ini merupakan kemampuan untuk membentuk afiliasi dengan mitra strategis untuk kepentingan bisnis yang lebih efektif dan efisien. Mitra strategis juga merupakan salah satu faktor kritis dalam industri minyak dan gas bumi di Indonesia, karena sistem kemitraan dalam industri hulu yang mengharuskan adanya kontrak kerja sama dalam kegiatan eksplorasi, eksploitasi dan pemasaran memberikan kesempatan untuk membagi risiko yang besar serta mendukung produksi dalam hal pendanaan ataupun teknologi.

Research and development ada pada urutan ke delapan. R&D ini merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan yang dimilikinya untuk merancang aplikasi baru dalam kegiatannya. Semakin jarang sumber cadangan minyak disertai peningkatan intensitas kompetisi menyebabkan R&D menjadi penting agar tetap mampu bersaing dalam industri minyak dan gas. Penemuan dalam metode eksplorasi baru yang lebih efektif dan efisien dibutuhkan untuk kelangsungan perusahaan serta tantangan masa depan yang membuat perusahaan minyak harus mencari sumber energi lain yang lebih ramah lingkungan.

Sistem keselamatan kerja ada pada urutan sembilan, dimana kapabilitas ini merupakan kemampuan sistem manajemen perusahaan dalam mengurangi dan menekan kerugian dari kesehatan dan keselamatan dengan pencegahan dan perbaikan sistem berkelanjutan. Salah satu anak perusahaan PT. Pertamina Hulu Energi, yaitu Pertamina Hulu Energi *Offshore North West Java* (PHE ONWJ) telah mendapatkan beberapa penghargaan di bidang keselamatan kerja dan lingkungan diantaranya penghargaan kecelakaan nihil untuk kriteria 9 juta jam kerja dari Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Penghargaan Kinerja HSE terbaik kerja untuk kriteria KKKS dengan 5-10 juta jam kerja dari BP Migas. Posisi ke sepuluh terdapat kemampuan dalam *networking*. Kapabilitas ini merupakan kemampuan perusahaan untuk membangun jaringan dalam bisnis dan menghasilkan peluang bisnis.

Database dan pemasaran menempati urutan ke 11 dan 12. Kedua hal tersebut merupakan satu kesatuan dalam konsep pemasaran karena meningkatnya database dari PT Pertamina Hulu Energi menandakan adanya peningkatan

konsumen yang membeli produknya. Pada urutan ke 13, knowledge management merupakan kapabilitas perusahaan dalam mengelola knowledge yang beredar di dalam perusahaan sehingga setiap sumber daya manusia yang menjadi bagian dalam perusahaan memiliki pengetahuan yang sama.

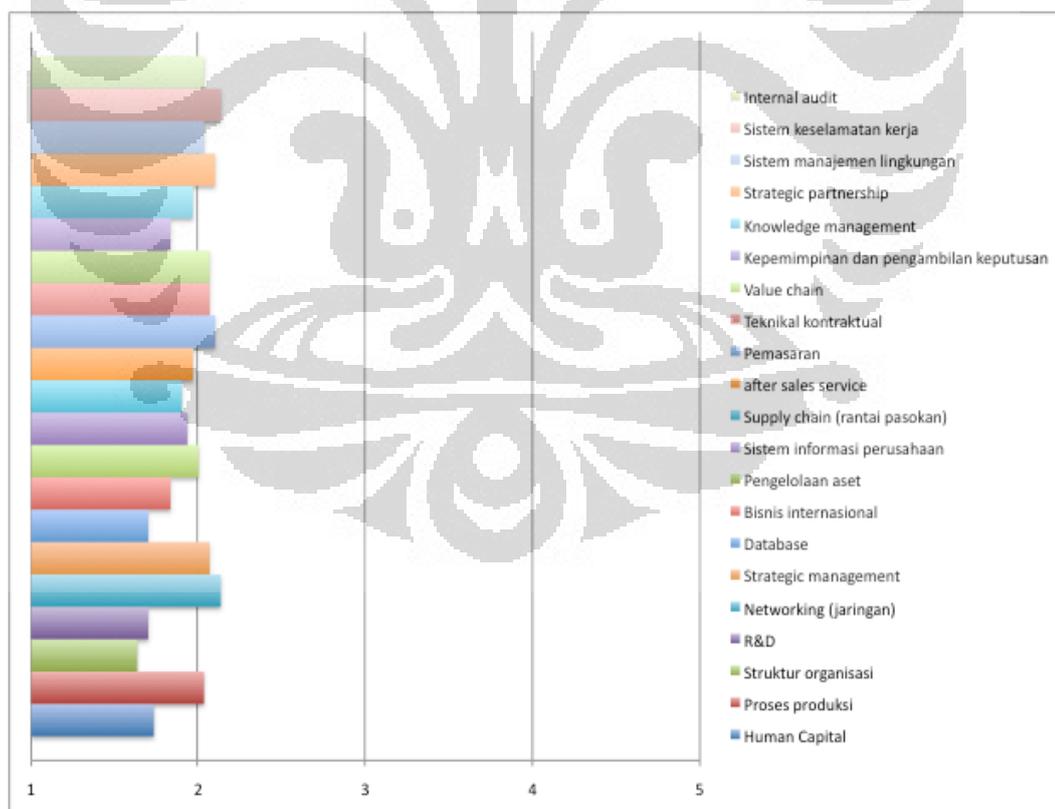
Internal audit yang berada pada urutan selanjutnya merupakan aspek yang juga perlu untuk diperhatikan karena dengan adanya jenis kapabilitas ini akan menjaga kinerja PT Pertamina Hulu Energi agar dapat memonitor dan menjaga konsistensi seluruh kegiatan perusahaan. Hal ini akan meminimalkan kesalahan prosedur yang dapat mungkin terjadi. Pada urutan ke 14, bisnis internasional mengatur setiap transaksi yang terjadi dari dalam PT Pertamina Hulu Energi ke luar negeri. Selanjutnya, rantai pasokan yang berada pada urutan selanjutnya akan berpengaruh terhadap efisiensi penyimpanan inventori PT Pertamina Hulu Energi. Semakin efisien PT Pertamina Hulu Energi dalam mengelola inventornya akan meminimumkan biaya perusahaan.

Value chain pada urutan ke 17 memperlihatkan bagaimana setiap fungsi yang berada dalam perusahaan dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan sehingga akan berdampak kepada produk yang dihasilkan oleh PT Pertamina Hulu Energi. Sistem manajemen lingkungan pada urutan ke 18 memperlihatkan bagaimana PT Pertamina Hulu Energi memperhatikan dampak dari aktivitas produksi yang dilakukannya. Dengan adanya perhatian yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan kepedulian perusahaan akan kondisi lingkungan disekitarnya karena industri minyak dan gas bumi merupakan salah satu industri yang memberikan dampak yang buruk bagi lingkungan.

Pada urutan ke 19, sistem informasi perusahaan menunjukkan upaya perusahaan dalam mengatur sistem aliran informasi yang berada di dalam perusahaan. Proses produksi yang berada pada urutan selanjutnya menunjukkan alur proses produksi di PT Pertamina Hulu Energi, sedangkan after sales service akan menunjukkan kinerja pelayanan PT Pertamina Hulu Energi terhadap konsumen setelah terjadinya transaksi jual beli antar perusahaan dengan konsumen.

4.4.6.2 Kualitas Kapabilitas Lain Sebagai Potensi Pembangun *Dynamic Capabilities*

Langkah kedua dilakukan untuk melihat tingkat kualitas sepuluh kapabilitas terpenting tadi berdasarkan persepsi responden. Seperti metode pada kapabilitas keuangan, sepuluh kapabilitas lain terpenting kemudian dilihat kualitasnya dan dibandingkan terhadap skala *likert* yang tertulis pada kuesioner. Mengingat kembali bahwa dalam kuesioner yang diberikan kepada para responden tertulis skala *likert* dengan keterangan berturut-turut angka (1) satu menunjukkan kapabilitas yang dimiliki sangat tidak memadai, angka (2) dua menunjukkan kapabilitas tidak memadai. Angka (3) berarti kapabilitas tersebut cukup, angka (4) empat mengartikan baik, dan angka (5) menunjukkan bahwa kapabilitas tersebut sangat baik.



Gambar 4.6 Tingkatan Kualitas Kapabilitas lain

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Berdasarkan tingkatan persepsi kualitas kapabilitas lain seperti tersaji pada gambar 4.6, secara umum tingkatan kapabilitas lain berada pada skala antara 1-2, yang berarti bahwa kualitas kapabilitas lain tersebut tidak memadai dan lebih rendah dari tidak memadai. *Human Capital* memiliki skor tingkat kualitas sebesar 1,7 yang mengindikasikan sedikit dibawah skala tidak memadai. Kapabilitas ini jelas tingkat kepentingannya dan bersifat strategis bagi perusahaan karena merupakan aset perusahaan yang terlibat dalam seluruh rangkaian kegiatan perusahaan. Dalam mencapai target Pertamina untuk mencapai angka 1 juta BOEPD yang harus didukung *human capital* bertaraf *world class*, hal ini tentu mengindikasikan bahwa PT. Pertamina Hulu Energi masih harus melakukan peningkatan tingkat kapabilitas *human capital* yang sudah ada di perusahaan saat ini ataupun melakukan *recruitment* sumber daya manusia yang memiliki *standard world class human capital*.

Kapabilitas *strategic management* memiliki skor 2,1 yang mengindikasikan bahwa kapabilitas ini berada sedikit diatas skala tidak memadai. *Strategic management* akan sangat penting untuk menentukan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai *sustainable competitive advantage* dan *above average performance*. Kapabilitas pengelolaan aset memiliki skor 2,0 yang berarti sama dengan skala tidak memadai, pengelolaan aset merupakan kapabilitas yang vital dikarenakan PT. Pertamina Hulu energi memiliki banyak aset di dalam dan di luar negeri.

Kapabilitas struktur organisasi memiliki skor sebesar 1,6 yang mengindikasikan bahwa kapabilitas ini dibawah skala tidak memadai dan mendekati skala sangat tidak memadai. Apabila dilihat dari strukturalnya PT. Pertamina Hulu Energi sebenarnya memiliki struktur organisasi yang cukup ramping yang dimungkinkan pola komunikasi terjadi lebih efektif. Hal yang mungkin terjadi dengan rendahnya persepsi akan tingkat kualitas terhadap kapabilitas ini adalah terdapatnya persinggungan kepentingan karena terdapatnya dualisme pekerjaan apabila sumberdaya manusia yang ada kurang dari jumlah yang dibutuhkan. Hal lain yang mungkin mempengaruhi rendahnya persepsi kualitas kapabilitas ini adalah adanya tekanan eksternal terhadap struktur

organisasi perusahaan yang dapat mengintervensi kepentingan yang seharusnya bisa dilakukan secara efektif.

Kepemimpinan dan pengambilan keputusan merupakan kapabilitas selanjutnya dengan skor 1,8 yang berarti bahwa kapabilitas ini sedikit dibawah skala tidak memadai. Penulis berasumsi bahwa persepsi mengenai rendahnya kapabilitas ini disebabkan karena masih terdapatnya tekanan eksternal terhadap PT. Pertamina Hulu Energi sebagai perusahaan BUMN yang mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang terjadi, sehingga menyebabkan keputusan yang diambil terkadang tidak berdasarkan pemahaman pemimpin atas kepentingan bisnis dan penciptaan nilai bagi *shareholder*.

Kapabilitas teknikal kontraktual memiliki skor sebesar 2,1. Hal ini mengindikasikan kemampuan kontrak PT. Pertamina Hulu Energi masih harus ditingkatkan agar mampu mendukung seluruh aktifitas perusahaan yang berkaitan dengan kontrak, seperti untuk mendukung KKS dalam eksplorasi dan eksploitasi.

Kapabilitas sistem informasi PT. Pertamina Hulu Energi memiliki skor 1,93. Dengan hasil ini bisa diambil kesimpulan bahwa masih diperlukannya pembenahan di bidang sistem informasi sehingga bisa tercipta integrasi di dalam sistem perusahaan. Hal ini akan mendukung efisiensi dalam hal transfer informasi internal perusahaan. Selanjutnya kapabilitas rantai pasokan dengan skor 1,90 menunjukkan adanya ketidakefisienan. Dengan demikian PT. Pertamina Hulu Energi harus mengevaluasi rantai pasokan yang ada dan melakukan pembenahan terhadap rantai pasokan tersebut.

Penilaian kapabilitas PT. Pertamina Hulu Energi dalam hal proses produksi memiliki skor 2,03. Nilai ini mengindikasikan bahwa dalam proses produksi di PT. Pertamina Hulu Energi masih terdapat waste, sehingga diperlukan pembenahan dalam alur proses produksi untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas perusahaan. Sistem manajemen lingkungan di PT. Pertamina Hulu Energi memiliki nilai yang sama dengan kapabilitas proses produksi yang memperlihatkan kualitas PT. Pertamina Hulu Energi dalam mengelola lingkungan masih belum maksimal.

Dalam memberikan nilai tambah (*value chain*), PT. Pertamina Hulu Energi belum menghasilkan nilai tambah yang maksimal karena dari hasil penelitian

yang dilakukan, diperoleh nilai yang rendah, yaitu 2,07. Hal yang sama juga terjadi pada kapabilitas database PT. Pertamina Hulu Energi dengan nilai 1,70. Dengan demikian diperlukan penambahan jumlah database, baik konsumen maupun supplier yang bisa mendukung kegiatan operasional PT. Pertamina Hulu Energi.

Dari kapabilitas bisnis internasional, PT. Pertamina Hulu Energi juga mendapatkan nilai 1,83 yang menunjukkan kurang agresifnya perusahaan dalam membangun jaringan bisnis internasional, padahal bisnis internasional dapat menjadi salah satu target utama bisnis perusahaan untuk meningkatkan profit. Kapabilitas after sales service dan pemasaran yang masing-masing memiliki skor 1,97 dan 2,10 merupakan dua hal yang saling berkaitan satu sama lain. Strategi pemasaran yang tepat dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Sedangkan after sales service akan menjaga loyalitas dari pelanggan PT. Pertamina Hulu Energi. Kapabilitas yang terakhir adalah knowledge management dengan skor 1,97. Skor ini menunjukkan masih belum maksimalnya proses pengelolaan informasi maupun transfer pengetahuan.

Selain menggunakan metode *ranking*, peneliti juga menggunakan model yang diperkenalkan oleh Thompson (2010) yaitu *Six Key Functional Strategies* untuk mengetahui strategi yang diperlukan oleh PT Pertamina Hulu Energi dalam membangun kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang kompetitif dan berharga. Tabel X tersebut di bawah menampilkan data perhitungan yang menunjukkan pengelompokan data kapabilitas lainnya yang membentuk *dynamic capabilities* dari PT Pertamina Hulu Energi. Keenam kunci tersebut adalah *Research & Development (R & D)*, rantai pasokan, *manufacturing*, *sales* dan *marketing*, sumber daya manusia, dan keuangan.

Tabel 4.12. Tabel Pengelompokan Kapabilitas Lain Berdasarkan Key Functional Strategies Thompson (2010)

Key Functional Strategies	Kapabilitas	Tingkat Kualitas	Rata-Rata
R&D	R&D	1.70	1.82
	Sistem informasi perusahaan	1.93	
Supply Chain	<i>Networking</i> (jaringan)	2.13	2.02
	<i>Supply chain</i> (rantai pasokan)	1.90	
Manufacturing	Proses produksi	2.03	2.05
	Pengelolaan aset	2.00	
	<i>Value chain</i>	2.07	
	Sistem manajemen lingkungan	2.03	
	Sistem keselamatan kerja	2.13	
Sales & Marketing	<i>Database</i>	1.70	1.90
	Bisnis internasional	1.83	
	<i>After sales service</i>	1.97	
	Pemasaran	2.10	
Human Resources	<i>Human Capital</i>	1.73	1.79
	Struktur organisasi	1.63	
	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	1.83	
	<i>Knowledge management</i>	1.97	

Sumber : Diolah oleh penulis dari hasil kuesioner

Sedangkan indikator penilaian *Key Functional Strategies* Thompson (2010) yang disusun oleh peneliti adalah sebagai berikut.

- 1 = Sangat tidak memadai
- 2 = Tidak memadai
- 3 = Cukup
- 4 = Baik
- 5 = Sangat baik

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil rata-rata fungsi strategis yang pertama, yaitu bidang R&D, adalah sebesar 1,82. Nilai ini mengindikasikan bahwa fungsi strategis perusahaan di bidang R&D ini secara umum tidak memadai. Elemen penyusun fungsi strategis di bidang R&D ini meliputi kapabilitas R&D dan sistem informasi perusahaan.

Selanjutnya, berdasarkan penilaian fungsi strategis kedua yaitu rantai pasokan dari PT Pertamina Hulu Energi, hasil rata-rata menunjukkan angka 2,02 yang mengindikasikan fungsi strategis perusahaan tersebut juga tidak memadai. Kapabilitas yang termasuk ke dalam fungsi strategis rantai pasokan adalah *networking* dan *supply chain*.

Tidak berbeda dengan fungsi strategis sebelumnya, fungsi strategis ketiga yaitu *manufacturing* PT Pertamina Hulu Energi juga menghasilkan nilai rata-rata sebesar 2,05 yang artinya fungsi strategis ini tidak memadai. Kapabilitas penyusun fungsi strategis ini adalah proses produksi, pengelolaan aset, *value chain*, sistem manajemen lingkungan, dan sistem keselamatan kerja.

Penilaian selanjutnya difokuskan pada fungsi strategis perusahaan di bidang *sales* dan *marketing* yang terdiri dari empat elemen yaitu *database*, bisnis internasional, *after sales service*, dan pemasaran. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, hasil rata-rata menunjukkan angka 1,9 yang artinya fungsi strategis PT Pertamina Hulu Energi masih tidak memadai.

Fungsi strategis selanjutnya yang diteliti adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT Pertamina Hulu Energi. Dilihat dari *human capital*, struktur organisasi, dan *knowledge management*, perusahaan memiliki nilai 1,79. Hal ini

menunjukkan bahwa sumber daya manusia perusahaan tidak memadai sehingga diperlukan perbaikan untuk meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia dari PT Pertamina Hulu Energi.

Fungsi yang terakhir dari konsep yang diajukan Thompson (2010) adalah fungsi keuangan. Pada fungsi ini, terdapat beberapa bagian dari kapabilitas yang menyusun kemampuan manajemen keuangan dari PT Pertamina Hulu Energi telah berkerja dengan cukup optimal. Bagian-bagian tersebut telah dijelaskan pada sub-bab sebelumnya.

4.5 Implementasi *Dynamic Capabilities*

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan mengenai kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas lain sebagai *bundling* untuk potensi membangun *dynamic capabilities* di PT. Pertamina Hulu Energi, didapatkan hasil bahwa secara umum kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan masih belum bagus atau belum memadai untuk dapat dilakukan konfigurasi kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas lain pembangun *dynamic capabilities* di perusahaan.

Untuk dapat dilakukan penerapan *dynamic capabilities* di perusahaan, diperlukan terlebih dahulu langkah-langkah perbaikan terhadap kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas lain agar terjadi peningkatan kualitas dan peningkatan daya saing kapabilitas terhadap industri. Peningkatan kualitas kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas lain menjadi lebih baik dari kondisi yang ada saat penelitian dilakukan, mengacu kepada skala kuesioner sebagai skala memadai atau baik akan membuat kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas lain tersebut layak untuk dilakukan *bundling* sebagai pembangun *dynamic capabilities* perusahaan untuk memperoleh keunggulan daya saing perusahaan di masa depan.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat tekanan lingkungan eksternal di lingkungan industri PT. Pertamina Hulu Energi yang secara umum berupa tekanan global, tekanan ekonomi, tekanan politik dan hukum, dan tekanan yang secara khusus berupa tiga faktor seperti *competitive intensity*, turbulensi pasar dan volatilitas lingkungan.
2. Terdapat sepuluh kapabilitas manajemen keuangan yang paling penting bagi PT Pertamina Hulu Energi. Kapabilitas tersebut adalah *investment decision*, *managerial decision*, *cost control*, *portfolio management*, *risk management and control*, *financing decision*, *treasury management*, *investment information system* dan *financial reporting*.
3. Diantara sepuluh kapabilitas manajemen keuangan yang dianggap paling penting, tujuh kapabilitas manajemen keuangan berada pada skala dibawah rata-rata industrinya (skala 3) yaitu *investment decision*, *managerial decision*, *cost control*, *portfolio management*, *risk management and control*, *investment information system*. Skor tertinggi dari sepuluh kapabilitas tersebut yaitu kapabilitas *financial reporting* dengan skor 3,17 yang berarti berada sedikit diatas rata-rata industri.
4. Tingkat kesehatan keuangan PT. Pertamina Hulu Energi ditinjau dari risiko kebangkrutannya berdasarkan hasil perhitungan *Altman Z-Score Model* memperlihatkan bahwa secara umum tingkat risiko kebangkrutan PT. Pertamina Hulu Energi berada pada level rendah/aman.
5. Terdapat sepuluh kapabilitas lain (non-keuangan) terpenting bagi PT Pertamina Hulu Energi. Kapabilitas tersebut adalah *human capital*, *strategic management*, struktur organisasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, teknikal kontraktual, pengelolaan aset, *strategic partnership*, R&D, sistem keselamatan kerja dan *networking*.

6. Kualitas sepuluh kapabilitas lain (non-keuangan) terpenting secara umum masih rendah, kualitasnya berada dibawah skala cukup (3).
7. Implementasi potensi *dynamic capabilities* di PT. Pertamina Hulu Energi belum dapat diterapkan, karena secara umum kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas pendukung masih belum memadai untuk dilakukan *bundling*. Perbaikan terhadap kapabilitas manajemen keuangan dan kapabilitas lain sebagai pendukung perlu dilakukan terlebih dahulu.

5.2 Implikasi Manajerial

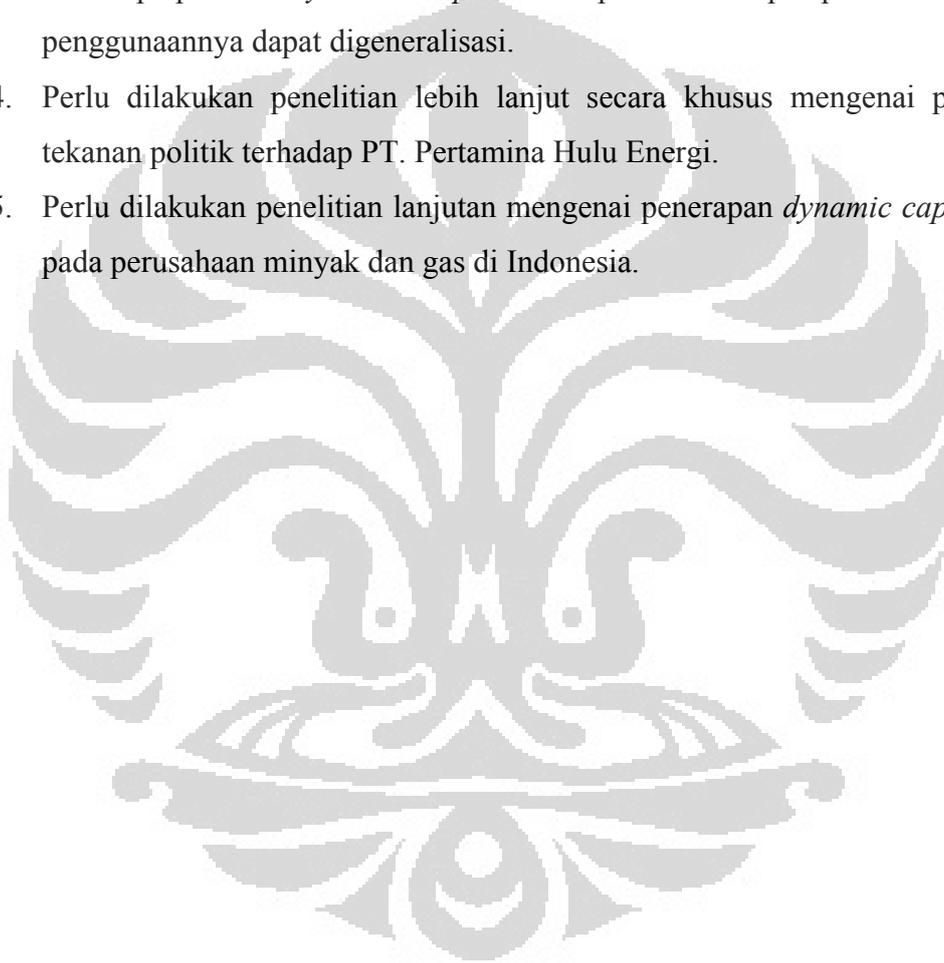
Berdasarkan hasil temuan yang didapatkan dari analisis permasalahan, terdapat beberapa hal yang penting diperhatikan agar hasil penelitian memberikan implikasi positif bagi perusahaan, diantaranya:

1. Beberapa kapabilitas keuangan memiliki tingkat kemampuan pada skala yang sama dan sedikit diatas rata-rata industri seperti *financing decision*, *treasury management*, *dividend policy* dan *financial reporting* dapat menjadi sumber keunggulan daya saing perusahaan.
2. Perlu dilakukan optimisasi untuk meningkatkan tujuh kapabilitas manajemen keuangan *investment decision*, *managerial decision*, *investment* dan *portfolio management* yang dapat dilakukan dengan pemutakhiran/pemakaian *software* yang lebih mensimulasikan proses dan lebih komprehensif, misalnya *Capital Planing Software* dan *Petroleum Economics Software*, dan untuk kapabilitas *risk management and control* dapat digunakan simulasi Montecarlo untuk *sensitifty analysis*. Perbaikan kapabilitas *cost control* untuk kepentingan efisiensi biaya dapat dilakukan dengan dengan cara melihat struktur biaya dengan lebih detail. Perbaikan kapabilitas *information system* dapat dilakukan dengan pemutakhiran sistem teknologi informasi pendukung manajemen keuangan perusahaan, mengatur lebih baik sumber informasi perusahaan untuk kepentingan pengambilan keputusan dengan menggunakan simulasi, *historical trends*, dan manipulasi variabel-variabel untuk melihat akibatnya terhadap *outcomes*.

3. Perlu dilakukan prioritas *international finance* dengan melakukan *benchmarking* dengan perusahaan lain yang berpengalaman beroperasi internasional.
4. Diperlukan langkah-langkah stratejik untuk meningkatkan kualitas dari R&D, misalnya yaitu:
 - a. Peka terhadap pengembangan teknologi.
 - b. Mengalokasikan dana yang cukup untuk pengembangan teknologi dalam bidang produksi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Helfat (1997) bahwa R&D merupakan *dynamic capabilities* yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.
5. Dalam hal ini, PT Pertamina Hulu Energi perlu memilih partner stratejik yang tepat agar jaringan yang ada dapat digunakan secara maksimal. Lalu dapat dimungkinkan untuk meningkatkan kualitas kinerja dalam hal pengiriman informasi dari pemasok terhadap PT Pertamina Hulu Energi dan penggunaan konsep *Just In Time* untuk meminimumkan inventori yang ada.
6. Hal yang perlu dilakukan yaitu melakukan efisiensi dari proses produksi dari PT. Pertamina Hulu Energi. Juga perlu ada pemanfaatan dari aset-aset perusahaan yang bisa menghasilkan profit bagi perusahaan.
7. Meningkatkan pelayanan purna jual agar dapat meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga diharapkan adanya loyalitas dari para pelanggan. Untuk meningkatkan database dari konsumen, PT. Pertamina Hulu Energi harus menyusun strategi pemasaran yang tepat untuk memperbesar *market share* mereka.
8. Perlu adanya pengembangan sumber daya manusia, tidak hanya dari sisi kuantitas tapi juga dari sisi kualitas. Hal ini juga yang akan mendukung kepemimpinan dan juga keefektifan dalam pengambilan keputusan.
9. Efisiensi struktur organisasi agar memudahkan adanya transfer informasi maupun pengetahuan. Hal ini yang akan meningkatkan *knowledge management*.

5.3 Saran Penelitian Di Masa Mendatang

1. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai format identifikasi yang spesifik dalam mengukur tekanan lingkungan eksternal di industri hulu minyak bumi dan gas.
2. Perlu dilakukan penelitian mengenai pengaruh tekanan lingkungan umum terhadap kemampuan perusahaan untuk membangun *dynamic capabilities*.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh tekanan eksternal terhadap potensi *dynamic capabilities* pada beberapa perusahaan yang penggunaannya dapat digeneralisasi.
4. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut secara khusus mengenai pengaruh tekanan politik terhadap PT. Pertamina Hulu Energi.
5. Perlu dilakukan penelitian lanjutan mengenai penerapan *dynamic capabilities* pada perusahaan minyak dan gas di Indonesia.



DAFTAR REFERENSI

- Acemoglu, D., Johnson, S., Robinson, J., Thaicharoen, Y., 2003. Institutional causes, macroeconomic symptoms: Volatility, crises and growth. *Journal of Monetary Economics* 50, 49–123.
- Agustine, I., & Chrestinawati, M. (2003). Analisis keakuratan Z-score model altman dalam memprediksi kondisi keuangan perusahaan-perusahaan di Indonesia, Undergraduate Thesis. Universitas Kristen Petra <http://dewey.petra.ac.id/dgt_res_detail.php?mode=extended&knokat=4876>
- Altman, E. (2000). *Predicting Financial Distress of Companies: Revisiting The Z Score and ZETA Models*. New York Univesity, p. 23-26.
- Alfian, Aan. (2012, Desember 14). Personal Interview.
- Ambrosini, V., Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct ini strategic management?. *International Journal of Management Reviews*, p. 29-49.
- Anonymous. (2002, Jul 1). Editorial : Turbulence in Brazil. *Oil and Gas Journal*, 100,26; ABI/INFORM Global p. 21
- Auh, S., Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of business research* (58), p. 1652-1661
- Barney, J.B. (2001). Is the resource-based view a useful persfpective for strategic management research? Yes. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41-46.
- Barney, J.B., Hestely. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases*, Third Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- BBC News, (2007). Globalisation shakes the world". BBC News. 21 January 2007.
- Brealey, R.A., Myers, S.C., Marcus,A.J. (2007). *Fundamental Of Corprate Finance. Fifth Edition*. McGraw-Hill International Edition.
- BPMIGAS (2010) Laporan Tahunan. Jakarta, Indonesia.
- Chiou, Chi-Ho. (2011, January 18). Dynamic capabilities, collaborative network and business model: An empirical analysis of Taiwan HTC Corporation. *African Journal of Business Management Vol. 5(2)*, p. 294-305.

- CIA, The World Factbook. <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2174rank.htm>, 9 Januari 2012
- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimension of Organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Easterly, W., Kraay, A. (2000). Small states, small problems? Income, growth and volatility in small states. *World Development* 28, 2013–2027.
- Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), 1105-1121
- Embassy of the United States of America. *Petroleum Report Indonesia 2005-2006*, Jakarta, June 2006.
- Emery, R.E., Finnerty, J.D. Stowe, J.D. (2007). *Corporate Financial Management*, Third Edition, Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Encantra. (2009) *Globalization*.
http://encarta.msn.com/encyclopedia_1741588397/Globalization.html
- Finnerty, J. D. (2007). *Project financing : Asset-Based Financial Engineering 2nd Edition*. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.
- Fredrickson., J. W., Mitchell, T. R. (1984) Strategic Decision Processes : Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 2, : 399-423.
- Gedalyahu, T.B. (2010). Iran Prepared to Block Gulf Oil and Wreck Western Economies. First Publish: 5/17/2010, 4:21 PM / Last Update: 5/17/2010, 4:42 PM
- Grant, R.M., Cibin, R. (1996). Strategy, Structure and Market Turbulence : The International Oil Major, 1970-1991. *Scand. J. Management*, Vol. 12 (2), p. 165-188.
- Hady, H. (2010), *Manajemen Keuangan Internasional*, Edisi 2, Mitra Wacana Media.
- Hart, S.L. (1995). A Natural-Resource-Based-View Of The Firm. *Academy Of Management Review*. Vol. 20, No. 4, p 986-1014.
- Helfat, C.E. (1997). Know-how and asset complementary and dynamic capability accumulation: the case of R&D, *Strategic Management Journal*, 18 (5).
- Hoskisson, R.E., Hitt, M. A., Ireland, D.; (2011), *Strategic Management : Competitiveness and Globalization : Concepts*, Ninth Edition, Thomson South Western.

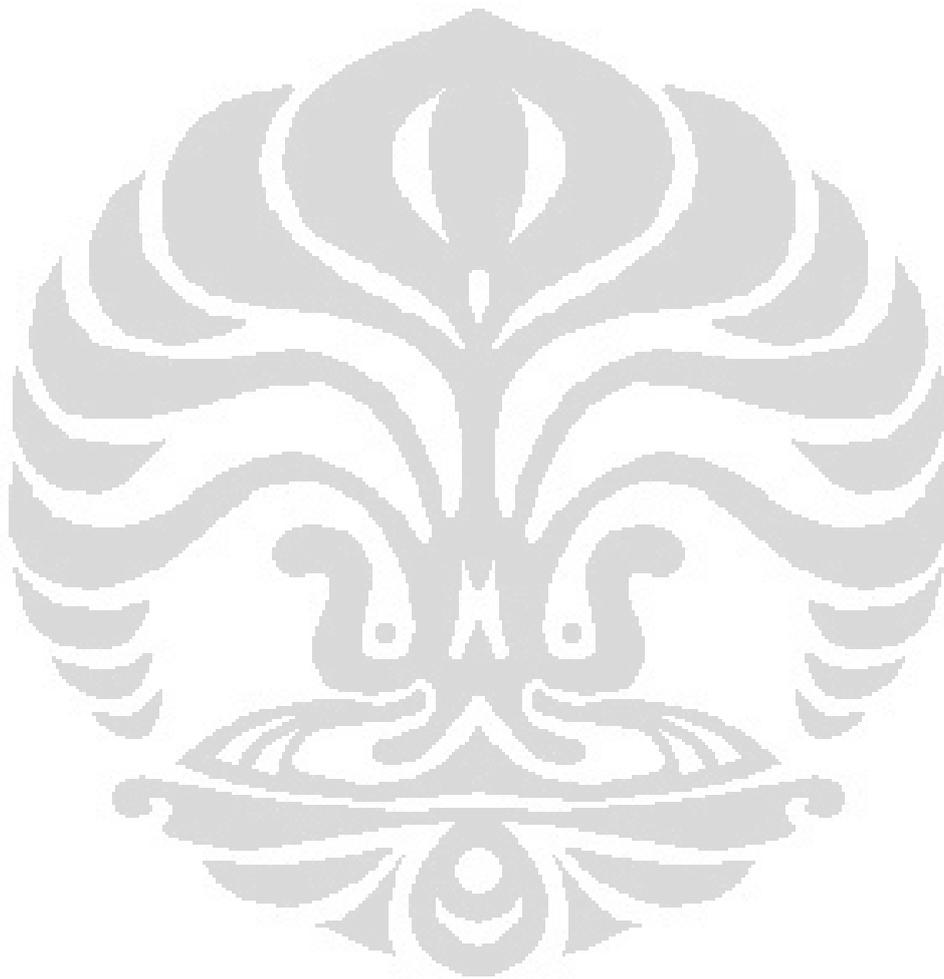
- Human Rights Watch, 1999. Price of Oil: Corporate Responsibility and Human Rights Violations in Nigeria's Oil Producing Communities.
<http://www.hrw.org/reports/1999/nigeria/>
- Husen, M. (2011). Melangkah padu dalam payung Hulu. *Media Hulu*. Edisi khusus ulang tahun/thn. V/ Desember 2011.
- Irbansyah, B. (2011). Dynamic capability based on knowledge creation and learning orientation to build competitive advantage. *Dissertation Summary*. University of Indonesia
- Johnston, Daniel. (1994). *International petroleum fiscal systems and production sharing contracts/ Daniel Johnston*. Penn Well Publishing Company. USA.
- Klomp, J., de Haan, J. (2009) Political institution and economic volatility. *European Journal of Political Economy*, 25, p. 311-326
- Lawton, T.C. (2003) Managing proactively in turbulent times: insights from the low-fare airline business. *Irish Journal of Management* 24(1), 173–193.
- Lizzie, W. (2008). accessdate=2008-12-26 *Nigeria: The Bradt Travel Guide*. Bradt Travel Guides. p. 26. ISBN 1-841-62239-7.
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. and Venkataraman, S. (1995). Defining and Developing Competence: A Strategic Process Paradigm. *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 251-275.
- McRoberts, H.A., Sloan, B.C. (1998). Financial management capability model. *International Journal of Government Auditing*; 25, 3.
- Menon, A.G., Mohanty. B. (2008). Toward a Theory of “Dynamic Capability” for Firms”. *AIMS International Conference on Management*.
- Miles, D., Scott, A. (2004). *Macroeconomics. Understanding The Wealth Of Nation*. United States. Wiley.
- Mobarak, A., 2005. Democracy, volatility and economic development. *Review of Economics and Statistics* 87, 348–361.
- Peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2004 Tentang Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.
- Porter, M.E.,(2008). *On Competition*, Updated and Expanded Edition, The Harvard Business Review Book Series.
- Radler, M (2009, June 8). Anticipating the rebound. *Oil and Gas Journal*, 107,22; ABI/INFORM Global p. 16.

- Rafiq, S., Salim, R., Bloch, H. (2008). Impact of crude oil price volatility on economic activities : An empirical investigation in the Thai economy. *Resources Policy* 34 (2009), p. 121-132.
- Rahayu, Devi. (2011, Desember 14). Personal Interview.
- Ross, S.A., Westerfield, R.W., Jaffe, J. (2010). *Corporate Finance*. Ninth Edition, McGraw Hill. International Edition
- Saunders, Anthony and Cornett, Marcia M. *Financial Institution Management (7th edition)*. Singapore. McGraw-Hill, 2011.
- Silitonga, P. (2008). *Analisis Understanding, awareness, dan Current Practice Terhadap Rencana Pemasaran Sebagai Sumber Competitive advantage. (Studi Kasus PT. NIP, Perusahaan Distributor Kimia Pertanian. Tesis. Magister Manajemen, Universitas Indonesia.*
- SubbaNarasimha, P.N. (2001). Strategy in Turbulent Environment: The Role of Dynamic Competence. *Managerial and Decision Economics*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509–533.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E. (2010). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*. Seventeenth Edition. McGraw-Hill International Edition.
- Volberda, H.W. (1999) *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*. Oxford University Press, Oxford
- Wang, C.L., & Ahmed, P.K. (2007). Dynamic Capabilities: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews* 9(1): 31-51
- World Bank list of economies. <http://www.worldbank.org>. January 2011. Retrieved 27 May 2011.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (September, 1993). Business strategy, technology policy and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14, 451 –478.
- Zollo, M. & Winter S.G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- [Http://kpphemoss/pages/default.aspx](http://kpphemoss/pages/default.aspx) (Website Internal PT. Pertamina Hulu Energi)

<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/7387203.stm> (BBC Asia Edition) 16 Oktober 2011, 21:07

<http://www.chevron.com/about/ourbusiness/otherbusinesses/technology/>
16 Desember 2011, 23:52

http://www.petrostrategies.org/Links/worlds_largest_oil_and_gas_companies.htm
16 desember 2011 2:04



Lampiran 1 – Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai Tekanan Lingkungan Eksternal

Faktor	Indikator	Persepsi Responden																													Total Skor	Total Nilai / Faktor		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29			30	
Competitive Intensity	Kompetisi yang terjadi pada industri minyak dan gas di area kami sangat tinggi	5	3	2	3	4	4	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	2	5	2	5	5	2	4	5	4	4	3	5	4	5	111	605	
	Terdapat persaingan dalam perolehan blok minyak dan gas	5	2	1	3	4	4	4	2	4	2	3	4	4	4	4	3	2	5	2	4	2	4	2	2	4	3	3	5	2	4	97		
	Berbagai program teknologi yang digunakan perusahaan kami, dapat dengan mudah dilakukan pula oleh kompetitor	5	2	2	3	4	4	3	2	4	4	3	4	3	3	5	2	3	2	4	5	4	4	3	3	5	3	3	5	4	5	106		
	Peringkat perolehan produksi dapat dilihat dalam persaingan di industri kami	5	2	1	3	2	2	3	2	2	3	3	4	3	5	3	2	2	1	2	5	3	5	2	2	4	3	4	5	3	5	91		
	Dengan mudah kami memperoleh informasi mengenai pergerakan kompetisi yang dilakukan kompetitor	5	2	3	3	2	3	3	2	2	4	1	4	2	4	3	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	4		90
	Kompetitor relatif kuat untuk berkompetisi dengan perusahaan kami	5	3	3	3	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	5	3	3	4	3	4	5	3	3	4	5	3	4	4	4	4	110		
Turbulensi Pasar	Dalam industri ini, preferensi customer bisnis seringkali berubah	4	2	1	2	2	4	2	2	2	4	2	4	2	3	2	3	2	1	3	2	1	5	3	4	3	3	4	3	4	2	81	444	
	Customer bisnis sensitif terhadap harga ICP (International Crude Price Oil)	5	2	1	2	5	5	2	2	2	4	4	4	2	4	5	3	3	1	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	104		
	Selalu ada permintaan customer bisnis baru dalam pasar yang kami layani	4	2	4	2	2	3	3	2	3	4	2	4	3	4	3	2	3	1	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	94		
	Sulit untuk memonitor permintaan customer bisnis di pasar yang kami layani	4	2	2	1	2	3	3	2	3	5	3	2	3	3	4	2	3	1	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	4	2	84		
	Dalam pasar minyak dan gas, preferensi customer bisnis terhadap spesifikasi produk selalu berubah	4	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	2	2	2	3	1	5	3	3	2	3	4	3	3	3	81		
Volatilitas Lingkungan	Permintaan terhadap produk yang kami jual tidak dapat di prediksi	3	2	1	2	2	2	4	2	1	2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	4	4	4	2	4	3	2	2	2	71	341	
	Volume produksi dalam industri minyak dan gas cenderung tidak stabil	3	5	4	2	4	2	4	3	4	2	4	2	3	3	2	3	5	3	3	4	1	3	4	4	3	3	3	3	2	4	95		
	Production forecasts terhadap produk kami cenderung tidak akurat	3	4	2	2	3	3	2	3	3	4	2	2	3	2	2	3	4	2	3	3	2	4	3	3	2	3	4	2	3	3	84		
	Sangat sulit untuk memonitor perubahan harga produk kami dipasar ICP	4	4	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	5	2	3	5	2	5	3	3	2	4	4	3	2	5	91		
																															Total =	1390		

Lampiran 2 – Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai *Ranking* Kapabilitas Manajemen Keuangan

R a n k i n g	<i>Investment decision</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1		1	1	1		1			1			1				1	1		1									1	1		
2							1				1							1				1			1							5
3																						1										1
4				1									1	1																		3
5										1																						1
6																						1										1
7																																0
8																																0
9		1																										1				2
10																								1						1		2
11															1											1					1	3
12								1																								1

R a n k i n g	<i>Financing decision</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1												1																			
2																		1	1									1				3
3			1	1									1	1																		4
4					1			1			1										1				1			1				6
5								1													1											2
6				1																												1
7		1								1						1																3
8							1													1										1		3
9																							1		1							2
10		1														1																2
11																									1					1		3
12																																0

R a n k i n g	<i>Managerial Decision</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1					1								1	1	1								1	1		1					
2				1						1								1			1				1		1					6
3			1			1					1					1												1			1	6
4		1						1														1										3
5							1																							1		2
6			1						1																							2
7												1																		1		2
8																																0
9																			1	1												2
10																																0
11																																0
12																																0

Lampiran 2 – Lanjutan

R a n k i n g	Investment	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																																0
	2												1								1									1			3
	3																																0
	4				1							1							1									1					4
	5																					1											1
	6							1			1			1	1																		4
	7																																0
	8			1	1		1												1	1													5
	9																					1					1				1		3
	10					1					1					1								1									4
	11		1								1																						2
	12																									1	1		1			1	4

R a n k i n g	Risk Management and control	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1							1																									1
	2			1	1		1									1	1																5
	3		1			1					1											1											4
	4																	1	1					1	1		1			1		6	
	5				1				1			1	1				1								1			1		1		8	
	6											1																					1
	7								1														1						1				3
	8														1								1										2
	9																																0
	10																																0
	11																																0
	12																																0

R a n k i n g	Portfolio Management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1		1									1											1										3
	2					1								1	1																1	1	5
	3							1											1	1							1	1					5
	4			1														1															2
	5					1		1				1					1								1								6
	6												1												1								2
	7			1	1																		1										3
	8									1														1						1	1		4
	9																																0
	10																																0
	11																																0
	12																																0

Lampiran 2 – Lanjutan

R a n k i n g	<i>Information system</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total		
	1																		1														1	
	2																																	0
	3																							1										1
	4																																	0
	5			1													1																	2
	6						1																						1		1	1		4
	7							1		1						1		1		1				1	1								7	
	8	1							1																		1							3
	9			1									1	1	1								1								1			6
	10											1																1						2
	11																																	0
	12				1	1					1												1											4

R a n k i n g	<i>Treasury Management</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total		
	1																			1		1										1	3	
	2		1																						1									2
	3																									1					1			2
	4			1				1								1								1										4
	5	1																1										1						3
	6				1																1		1							1				4
	7					1	1							1	1											1								5
	8										1		1																					2
	9									1		1																	1					3
	10		1															1																2
	11																																	0
	12																																	0

R a n k i n g	<i>Dividend Policy</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total		
	1																																	0
	2																																	0
	3																			1														1
	4																																	0
	5																																	0
	6	1																																1
	7																																	0
	8																1									1	1		1			1		5
	9									1																						1		2
	10							1			1		1											1										4
	11				1	1				1		1										1	1		1						1			8
	12		1	1			1							1	1			1	1								1		1					9

Lampiran 2 – Lanjutan

R a n k i n g	<i>Cost Control</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1								1																1		1			1		4
	2	1								1									1		1											4
	3											1			1					1				1					1			5
	4										1																				1	2
	5			1		1																		1								3
	6		1												1		1	1								1						5
	7											1										1										2
	8				1										1																	2
	9								1																							1
	10					1																							1			2
	11																															0
	12																															0

R a n k i n g	<i>Financial reporting</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1																		1													1
	2																															0
	3								1	1																						2
	4																															0
	5														1										1			1				3
	6																							1		1	1					3
	7	1																												1	1	3
	8					1						1										1										3
	9		1		1						1						1	1														5
	10			1											1				1		1									1		5
	11					1	1						1										1				1					5
	12																															0

R a n k i n g	<i>International Finance</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1																															0
	2																															0
	3																															0
	4																			1												1
	5																															0
	6																															0
	7																											1				1
	8																															0
	9					1	1																		1							3
	10		1		1				1								1				1				1	1				1	8	
	11			1						1			1	1			1												1			6
	12	1						1	1		1	1			1					1	1	1							1	1	11	

Lampiran 3 – Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai Tingkat Kapabilitas Manajemen Keuangan

No	Jenis Kapabilitas Keuangan	Persepsi Responden																														Total Skor	Tingkat Kemampuan
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
a.	<i>Investment Decision/ Capital Budgeting</i>	2	2	3	3	4	3	3	2	3	1	2	2	3	4	3	3	1	4	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	78	2.60
b.	<i>Financing Decision/ Capital Structure</i>	3	3	4	3	4	3	3	2	3	1	2	3	3	4	3	3	1	5	2	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	4	91	3.03
c.	<i>Managerial Decision</i>	2	3	3	3	2	3	4	1	3	2	2	2	3	4	3	3	1	4	2	2	1	3	3	4	2	4	3	2	4	3	81	2.70
d.	<i>Investment Aggression</i>	2	3	2	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	5	2	3	1	4	3	2	1	4	3	3	3	3	4	3	3	87	2.90	
e.	<i>Risk Management and Control</i>	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	5	3	3	1	3	2	3	2	3	3	3	2	4	3	2	4	3	84	2.80
f.	<i>Information sistem</i>	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	1	3	3	4	3	3	1	3	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	79	2.63	
g.	<i>Portfolio management</i>	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	3	1	3	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	86	2.87
h.	<i>Treasury management</i>	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	1	2	3	3	4	2	4	4	3	4	2	3	3	3	90	3.00
i.	<i>Dividend policy</i>	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	2	4	3	4	3	3	1	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	95	3.17
j.	<i>Cost control</i>	2	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	2	3	4	3	3	1	3	2	4	2	3	4	4	2	3	3	2	4	4	88	2.93
k.	<i>Financial reporting</i>	3	4	3	3	3	4	4	2	3	4	1	3	3	5	3	3	1	4	3	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	95	3.17
l.	<i>International finance</i>	2	3	2	3	2	4	4	3	3	1	2	3	3	4	2	3	1	3	2	2	1	1	3	3	3	4	4	3	3	3	80	2.67

Lampiran 4 – Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai *Ranking* Kapabilitas Lain

Ranking	Human Capital	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1			1			1	1				1		1		1		1	1	1			1		1	1				1	1	
2								1	1		1		1										1	1					1			7
3																	1															1
4																																0
5										1				1																		2
6					1																							1				2
7		1																														1
8																																2
9																						1									1	0
10				1																								1				0
11																																0
12																																0
13																																0
14																																0
15																																0
16																																0
17																																0
18																																0
19																																0
20																																0
21																																0

Ranking	Proses Produksi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1																															
2			1				1											1														3
3															1																	1
4																							1									1
5																							1									1
6										1			1																			2
7											1												1									2
8																																0
9												1			1															1		3
10				1																												2
11																																1
12								1										1														2
13							1																									1
14				1							1																					2
15																																1
16																																1
17		1																									1					1
18																																0
19																																0
20										1																				1		3
21																											1				1	2

Ranking	Struktur Organisasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1										1																					
2												1		1																		2
3			1			1	1				1		1					1												1		8
4																																1
5																																0
6		1							1																							3
7																																1
8				1												1																2
9																																0
10																															1	1
11																																1
12					1																											3
13																																0
14																																0
15																									1					1		2
16									1							1												1				1
17																																2
18																																1
19																																0
20																																0
21																																0

Lampiran 4 – Lanjutan

R a n k i n g	R&D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1												1						1										1			2
2																			1												1	
3														1																	2	
4								1						1																	0	
5																															0	
6																				1					1						2	
7					1																										1	
8	1										1							1													3	
9													1																1		1	
10																															0	
11																								1							1	
12																															0	
13																	1												1		2	
14										1															1		1				3	
15						1					1																				2	
16																							1								1	
17																								1							2	
18								1							1							1									2	
19				1																											1	
20				1												1												1			3	
21			1																												1	

R a n k i n g	Networking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1								1																							1
2																			1													1
3																																0
4															1	1																2
5			1			1	1																								3	
6																															1	
7										1						1														1	2	
8											1									1											3	
9				1															1												2	
10								1				1					1												1		5	
11																										1	1				2	
12																															1	
13																															0	
14																															0	
15																																1
16		1																													1	
17																																2
18																									1	1					1	1
19					1																								1			2
20																																0
21																																0

R a n k i n g	Strategic Management	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1									1		1													1							3
2		1																								1						4
3																																1
4				1		1		1																								8
5																																3
6				1												1									1	1				1	5	
7																				1											2	
8																																0
9												1																				2
10																																0
11						1																										1
12																																0
13																																0
14																																0
15																																0
16																																0
17									1																							1
18																																0
19																																0
20																																0
21																																0

Lampiran 4 – Lanjutan

R a n k i n g	Database	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																			1								1					
2				1																										1	1		3
3																								1		1		1					3
4									1																1								2
5																																	0
6																																	0
7								1																									1
8										1																							1
9																					1		1										2
10		1																															1
11											1	1						1											1				4
12																1			1														1
13																																	0
14														1			1																2
15																																	0
16			1				1			1												1		1									5
17				1		1																											2
18															1																		1
19																																	0
20																																	0
21																																	0

R a n k i n g	Bisnis Internasional	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																																
2																													1				1
3				1															1														2
4																																	0
5																																	0
6																																	0
7				1								1									1												3
8																									1	1				1			3
9					1			1		1																							3
10																																	0
11																																	0
12																																	0
13												1																					1
14																																	0
15			1												1		1																3
16																																	1
17				1				1																				1					3
18																																	1
19																																	1
20									1		1					1																1	4
21																		1													1		3

R a n k i n g	Pengelolaan aset	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1				1	1											1						1			1			1				6
2																																	3
3											1									1					1		1						2
4						1					1																				1		3
5								1	1																								2
6																		1	1						1								3
7																																	2
8													1																	1	1		1
9		1																															1
10																	1																3
11																																	0
12																																	0
13																																	0
14																																	0
15																																	0
16													1																				1
17																																	0
18				1				1																									2
19																																	1
20																																	0
21																																	0

Lampiran 4 – Lanjutan

R a n k i n g	Sistem Informasi Perusahaan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total					
	1																			1		1											0				
	2																																	2			
	3																			1								1						3			
	4											1													1							1		3			
	5				1								1															1	1					3			
	6							1					1																					2			
	7																									1								1			
	8																																	0			
	9											1																							1		
	10																		1																1		
	11		1						1							1																			3		
	12													1												1	1								3		
	13																																		0		
	14																																		0		
	15																	1					1												2		
	16				1		1																												2		
	17																																			0	
	18												1																							1	
	19			1				1								1																				3	
	20																																			0	
	21																																				0

R a n k i n g	Supply Chain	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total					
	1															1																			0		
	2															1																				1	
	3																				1															1	
	4																																			0	
	5																																			0	
	6																																			0	
	7																																			0	
	8																																			0	
	9																																			1	
	10											1																						1		2	
	11				1																												1			3	
	12													1																						1	
	13															1		1		1								1								4	
	14			1				1																												2	
	15																																			1	
	16													1		1																		1		3	
	17														1																					1	
	18																																			2	
	19			1																		1		1									1	1		7	
	20																																			0	
	21																																				1

R a n k i n g	After Sales Service	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total					
	1																																			0	
	2																																			0	
	3																																			0	
	4																																			1	
	5																																			1	
	6																																			0	
	7																																			0	
	8																																			0	
	9																																			0	
	10																																			0	
	11																																			0	
	12																																			0	
	13																																			0	
	14																																			0	
	15																																			2	
	16				1																																1
	17																																			0	
	18																																			0	
	19																																			2	
	20																																			2	
	21			1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21		

Lampiran 4 – Lanjutan

R a n k i n g	Pemasaran	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total
	1																															0
2																																0
3																					1											1
4																																0
5																																0
6																			1													1
7																																0
8																																0
9																								1								1
10									1																							1
11											1																				1	2
12												1						1				1							1	1		5
13			1		1		1																	1								5
14															1	1																2
15						1				1																						2
16																																0
17										1		1					1											1				4
18																																1
19														1									1									2
20		1		1																	1											3
21																																0

R a n k i n g	Teknikal Kontraktual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																															1	1
2																																	0
3				1																													1
4																1			1														2
5												1												1	1		1				1	5	
6																					1											1	
7				1													1												1			3	
8																																0	
9																										1							1
10					1																											1	
11										1																							1
12			1			1		1																									3
13													1		1						1		1							1		5	
14																			1														1
15								1																									1
16																																	0
17																																	0
18		1											1		1									1									4
19																																	0
20																																	0
21																																	0

R a n k i n g	Value Chain	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																																0
2																																	0
3																																	0
4																																	1
5																																	0
6																																	0
7																																	0
8					1																									1			2
9																																	0
10																																	1
11			1			1																											2
12																																	1
13																																	0
14			1					1																									3
15																																	1
16																																	1
17				1									1	1																			6
18																																	4
19						1			1			1																					3
20												1																					4
21																																	1

Lampiran 4 – Lanjutan

	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan																														Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
R a n k i n g	1	1													1	1																2	
	2				1										1																	2	
	3							1										1						1								3	
	4								1								1					1	1									4	
	5									1	1												1		1						1	5	
	6		1				1													1						1		1				4	
	7									1									1													2	
	8							1																						1		2	
	9																																0
	10												1								1												2
	11			1																													1
	12													1																			1
	13																																0
	14					1																							1				2
	15																																0
	16																																0
	17																																0
	18																																0
	19																																0
	20																																0
	21																																0

	Knowledge Management																														Total		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			
R a n k i n g	1																															0	
	2																			1												1	
	3															1																	2
	4																									1							1
	5																											1					1
	6																																1
	7			1			1					1															1						3
	8						1											1															2
	9							1																									1
	10											1																			1		2
	11														1	1																	2
	12				1																												1
	13									1	1										1							1					4
	14																																0
	15																																0
	16						1																										3
	17																																2
	18																		1														0
	19													1																			2
	20																																0
	21																																0

	Strategic Partnership																														Total			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30				
R a n k i n g	1																															0		
	2				1											1						1											3	
	3																																1	
	4																																1	
	5																																1	
	6						1																										2	
	7								1					1	1																		3	
	8			1			1																										3	
	9																												1					1
	10																																	3
	11																																	0
	12																																	0
	13																																	0
	14			1				1																										2
	15						1							1																				2
	16																																	6
	17											1																						1
	18																																	0
	19																																	1
	20																																	0
	21																																	0

Lampiran 4 – Lanjutan

R a n k i n g	Sistem Manajemen Lingkungan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																																0
	2																																0
	3																		1														1
	4																																0
	5			1																													1
	6																																0
	7																																0
	8																																0
	9																																0
	10			1			1								1															1		4	
	11							1																								1	
	12		1																								1					2	
	13																							1								1	
	14								1												1									1		3	
	15																																0
	16																				1				1	1						3	
	17				1					1						1						1								1		5	
	18											1	1						1											1		3	
	19										1																1					2	
	20					1						1	1				1															4	
	21																																0

R a n k i n g	Sistem Keselamatan Kerja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																																0
	2																																0
	3												1																				1
	4		1		1														1	1												3	
	5																		1			1										2	
	6																																0
	7																																0
	8															1												1				2	
	9			1		1	1						1												1			1		1		7	
	10																															0	
	11																	1		1												2	
	12											1																				1	
	13																														1	2	
	14						1																		1	1						2	
	15									1																						1	
	16																																0
	17																																0
	18								1							1																3	
	19										1																					1	
	20												1																			3	
	21																																0

R a n k i n g	Internal audit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Total	
	1																																0
	2																																0
	3																						1										1
	4									1																							1
	5		1																														1
	6																			1													1
	7																									1	1					2	
	8									1					1												1					3	
	9														1	1																2	
	10																															0	
	11																														1	1	
	12						1																	1	1					1		4	
	13											1																				1	
	14												1											1							1	3	
	15				1								1																			2	
	16																			1												1	
	17																																0
	18						1				1																				1	3	
	19																															2	
	20			1				1																								2	
	21																																0

Lampiran 5 – Hasil Tabulasi Persepsi Responden Mengenai Kualitas Kapabilitas Lain

No.	Kapabilitas	Persepsi Responden																														Total Skor	Tingkat Kualitas
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
a.	<i>Human Capital</i>	3	3	2	3	4	2	4	3	3	1	1	2	4	3	2	3	1	4	2	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	52	1.7
b.	Proses produksi	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	2	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	61	2.0
c.	Struktur organisasi	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	3	49	1.6
d.	R&D	2	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	2	4	3	2	3	2	3	2	3	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	51	1.7
e.	<i>Networking</i> (jaringan)	3	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	2	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	2	4	4	64	2.1
f.	<i>Strategic management</i>	3	3	4	3	3	4	4	2	2	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	4	3	62	2.1
g.	<i>Database</i>	2	3	3	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	51	1.7
h.	Bisnis internasional	2	3	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	4	4	3	3	2	2	2	2	5	3	3	3	4	3	3	2	2	3	55	1.8
i.	Pengelolaan aset	2	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	60	2.0
j.	Sistem informasi perusahaan	2	3	3	3	3	4	3	2	3	5	2	2	3	3	3	3	3	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	58	1.9
k.	<i>Supply chain</i> (rantai pasokan)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	2	3	3	3	2	3	3	57	1.9
l.	<i>after sales service</i>	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	59	2.0
m.	Pemasaran	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	4	63	2.1
n.	Teknikal kontraktual	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62	2.1
o.	<i>Value chain</i>	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	5	3	2	2	3	2	3	3	3	3	62	2.1
p.	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	3	2	4	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3	55	1.8
q.	<i>Knowledge management</i>	2	3	4	3	2	4	4	3	3	3	3	2	4	4	2	3	1	4	2	3	5	3	3	3	3	3	3	2	3	3	59	2.0
r.	<i>Strategic partnership</i>	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	4	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	3	2	3	4	63	2.1
s.	Sistem manajemen lingkungan	3	3	4	3	4	2	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	61	2.0
t.	Sistem keselamatan kerja	3	3	4	3	4	2	3	2	3	5	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	64	2.1
u.	Internal audit	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	5	3	3	3	4	2	4	2	4	3	61	2.0

Lampiran 6 – Neraca Perusahaan Tahun 2009-2011

Profil Neraca Perusahaan 2009 - 2011

	2009 REAL* (1)	2010 REAL (2)	2011 RKAP (3)	RpMiliar	
				% (3)/(2)	% (3)/(1)
Aktiva Lancar	3.044	5.811	3.066	53	101
Aktiva Tidak Lancar	9.746	6.584	9.727	148	161
Jumlah Aktiva	12.790	12.395	14.793	119	147
Hutang Lancar	5.112	3.592	4.958	138	117
Hutang Tidak Lancar	3.525	856	524	61	100
Hak Minoritas	64	-	-	-	-
Ekuitas	4.088	7.948	9.310	117	228
Jumlah Pasiva	12.790	12.395	14.793	119	147

* Audited

Profil Laba Rugi Perusahaan 2009 - 2011

	RpMiliar				
	2009 REAL* (1)	2010 REAL (2)	2011 RKAP (3)	%	
				(3)/ (2)	(3)/ (1)
Pendapatan Usaha	9.178	11.999	14.962	125	163
Biaya Usaha	(3.934)	(5.314)	(6.525)	123	166
Laba Usaha	5.244	6.686	8.437	126	161
Pendapatan/ (Biaya) Lain	(489)	(245)	(144)	59	30
Laba Sebelum Pajak	4.747	6.441	8.293	129	175
Pajak	(2.293)	(2.665)	(3.661)	137	160
Laba Sebelum Hak Minoritas	2.454	3.786	4.632	122	191
Hak Minoritas	(24)	-	-	-	-
Laba Tahun Berjalan	2.430	3.786	4.632	122	191
	ICP63 Kurs10.398	ICP79 Kurs9.080	ICP80 Kurs9.000		

*Audited



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI

MAGISTER MANAJEMEN

Gdg. MMUI
Jl. Salemba Raya No. 4
Kampus UI Salemba 10430
Tel. 021-3103976
Fax. 021-3923952
<http://www.fe.ui.ac.id>

Kepada Yth.
Para Profesional, Eksekutif, dan Manager
PT. Pertamina Hulu Energi
Kwarnas Pramuka Building
Jl. Medan Merdeka Timur No. 6
Jakarta 10110

Dengan Hormat,

Dengan datangnya form kuesioner ini, kami bermaksud mengajukan beberapa pertanyaan kepada Bapak atau Ibu untuk nantinya bapak atau ibu berkenan memberikan tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan tersebut.

Adapun riset yang dilakukan adalah menyangkut kajian tentang Manajemen Statejik dengan judul ANALISIS PERSEPSI PENGARUH TEKANAN LINGKUNGAN EKSTERNAL TERHADAP KEMAMPUAN MANAJEMEN KEUANGAN SEBAGAI POTENSI UNTUK MEMBANGUN *DYNAMIC CAPABILITIES*. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui potensi kapabilitas yang penting dimiliki perusahaan untuk membangun *dynamic capabilities*.

Atas kesediaan Bapak dan Ibu untuk memberikan perhatian dan tanggapan serta bantuannya kami ucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya

Semoga penelitian ini memberikan manfaat bagi kita semua.

Hormat kami,
Mahasiswa Magister Manajemen
Universitas Indonesia

ttd

Ahmad Marzuqi
NPM : 1006792810

PROFIL RESPONDEN

- Sejak kapan Anda bekerja di perusahaan ini? Sejak tahun _____
- Berapa lama pengalaman Anda di industri minyak dan gas? _____ tahun
- Berapa lama anda bekerja di fungsi _____? _____ tahun
- Berapa usia anda saat ini? _____ tahun
- Apakah anda memiliki saham di perusahaan ini? Ya / Tidak
- Apa posisi/jabatan anda sekarang di perusahaan ini (beri tanda silang pada kotak)
 - Director*
 - Vice President*
 - General Manager*
 - Manager/Senior Manager (Sales/Marketing/Finance/Operations)*
 - Staf ahli
- Pendidikan terakhir:
 - SMA
 - Sarjana (S1)
 - Master (S2)
 - Doktoral (S3)

Tanggal pengisian kuisioner: _____ 2011

Ilustrasi singkat:

Lingkungan eksternal merupakan seluruh bagian lingkungan yang berada diluar perusahaan, tetapi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan dan kelangsungan perusahaan. Perusahaan tidak dapat melakukan kontrol terhadap lingkungan eksternal, walaupun terjadi pengaruhnya sangat kecil. Lingkungan eksternal dibagi tiga yaitu : lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan persaingan.

Secara umum lingkungan eksternal terdiri dari beberapa segmen yaitu demografi, ekonomi, politik dan hukum, teknologi, sosial budaya dan pengaruh global. Lingkungan eksternal bisnis saat ini mengalami ketidakpastian yang semakin tinggi dikarenakan terjadinya krisis ekonomi Amerika dan Eropa, serta berpindahannya peta kekuatan ekonomi dunia ke China dan India, sebagai contoh imbasnya mempengaruhi peningkatan intensitas persaingan, terjadinya turbulensi pasar dan volatilitas lingkungan.

Lingkungan industri terdiri dari komponen pada industri itu sendiri, seperti rivalitas antar perusahaan, pendatang baru, produk substitusi, *suppliers* dan *buyers*, aktifitas yang dilakukan oleh komponen industri berpengaruh terhadap perusahaan sebagai salah satu komponen industri. Sedangkan lingkungan persaingan merupakan situasi dimana perusahaan harus saling mempelajari para pesaingnya di lingkungan yang sama.

1. Berdasarkan penjelasan diatas mohon berikan gambaran umum terkait tingkat tekanan eksternal di PT. Pertamina Hulu Energi

.....

.....

.....

2. Menurut persepsi saudara, berikan indikasi tentang adanya tekanan lingkungan eksternal (*competitive intensity*, turbulensi pasar, dan volatilitas lingkungan) dalam lingkungan perusahaan anda? (beri tanda \checkmark pada tanggapan terhadap tekanan eksternal yang menurut anda terjadi pada perusahaan anda)

Keterangan : 5= sangat setuju, 4=setuju, 3=sedang, 2= tidak setuju, 1= sangat tidak setuju

Dimensi	Indikator	Tanggapan Saudara				
		1	2	3	4	5
<i>Competitive Intensity</i>	Kompetisi yang terjadi pada industri minyak dan gas di area kami sangat tinggi					
	Terdapat persaingan dalam perolehan blok minyak dan gas					
	Berbagai program teknologi yang digunakan perusahaan kami, dapat dengan mudah dilakukan pula oleh kompetitor					
	Peringkat perolehan produksi dapat dilihat dalam persaingan di industri kami					
	Dengan mudah kami memperoleh informasi mengenai pergerakan kompetisi yang dilakukan kompetitor					
	Kompetitor relatif kuat untuk berkompetisi dengan perusahaan kami					
Turbulensi Pasar	Dalam industri ini, preferensi customer bisnis seringkali berubah					
	Customer bisnis sensitif terhadap harga ICP (<i>International Crude Price Oil</i>)					
	Selalu ada permintaan customer bisnis baru dalam pasar yang kami layani					
	Sulit untuk memonitor permintaan customer bisnis di pasar yang kami layani					
	Dalam pasar minyak dan gas, preferensi customer bisnis terhadap spesifikasi produk selalu berubah					
Volatilitas Lingkungan	Permintaan terhadap produk yang kami jual tidak dapat di prediksi					
	Volume produksi dalam industri minyak dan gas cenderung tidak stabil					
	<i>Production forecasts</i> terhadap produk kami cenderung tidak akurat					
	Sangat sulit untuk memonitor perubahan harga produk kami dipasar ICP					

3. Urutkan mana *Financial management capabilities* yang dimiliki perusahaan anda berdasarkan tingkat kepentingannya. (silahkan isi kolom yang kosong apabila terdapat kapabilitas lain yang menurut saudara penting)

No	Jenis Kapabilitas Keuangan	Penjelasan Singkat	Urutan/ Tingkat kepentingan *)
a.	<i>Investment Decision/ Capital Budgeting</i>	memutuskan kemana dan dalam bentuk apa asset perusahaan akan diinvestasikan
b.	<i>Financing Decision/ Capital Structure</i>	menentukan bagaimana perusahaan akan mendapatkan dana investasinya (misalnya menerbitkan saham atau obligasi)
c.	<i>Managerial Decision</i>	menentukan “sebesar apa” dan “secepat apa” perusahaan akan tumbuh, bagaimana bentuk programnya, dll
d.	<i>Investment</i>	mempelajari transaksi keuangan dari sisi investor diluar perusahaan
e.	<i>Risk Management and Control</i>	teknik mengukur, memonitor, dan mengontrol risiko financial, risiko operasional, <i>market risk</i> dan <i>credit risk</i>
f.	<i>Information sistem</i>	kemampuan mengenai sistem informasi keuangan
g.	<i>Portfolio management</i>	keputusan pemilihan kombinasi asset yang tepat dengan tujuan mengurangi risiko sampai level paling minimum
h.	<i>Treasury management</i>	manajemen cash perusahaan untuk memaksimalkan likuiditas, mengurangi risiko operasi dan keuangan
i.	<i>Dividend policy</i>	kebijakan mengenai pembayaran dividend kepada shareholder
j.	<i>Cost control</i>	Kemampuan memonitoring, <i>forecasting</i> , <i>reporting</i> , dan <i>tracking</i> budget perusahaan (strategi pembelian)
k.	<i>Financial reporting</i>	kemampuan dalam menyajikan pelaporan keuangan
l.	<i>International finance</i>	kemampuan yang terkait perdagangan internasional, <i>foreign investment</i> , sistem keuangan global dan kurs tukar
m.
n.
o.

*) urutan nomor 1 merupakan yang paling penting, semakin besar semakin kurang tingkat kepentingannya

Kemudian, beri tanda \checkmark pada tingkat kemampuan kapabilitas yang dimaksud dibandingkan dengan rata-rata industri.

Keterangan : 1= sangat rendah, 2= lebih rendah, 3= sama, 4= lebih baik, 5= jauh lebih baik (dibandingkan dengan pesaing didalam industri)

Jenis Kapabilitas Keuangan	Tingkat kemampuan terhadap rata-rata dalam industri				
	1	2	3	4	5
<i>Investment Decision/ Capital Budgeting</i>					
<i>Financing Decision/ Capital Structure</i>					
<i>Managerial Decision</i>					
<i>Investment</i>					
<i>Risk Management and Control</i>					
<i>Information sistem</i>					
<i>Portfolio management</i>					
<i>Treasury management</i>					
<i>Dividend policy</i>					
<i>Cost control</i>					
<i>Financial reporting</i>					
<i>International finance</i>					
.....					
.....					
.....					

4. Menurut saudara, kemampuan manajemen keuangan dalam perusahaan harus ditunjang dengan kapabilitas apa saja agar dapat berfungsi lebih efektif? (berilah ranking berdasarkan tingkat kepentingannya)

No.	Kapabilitas	Penjelasan	Urutan / tingkat kepentingan
a.	<i>Human Capital</i>	stok kompetensi, kemampuan dan atribut personal sebagai kemampuan melakukan kerja menghasilkan <i>economic value</i>
b.	Proses produksi	kemampuan dalam memproses bahan baku menjadi produk jadi secara efektif dan efisien
c.	Struktur organisasi	Kemampuan struktural perusahaan yang memudahkan pola komunikasi yang efektif dalam menciptakan nilai
d.	R&D	kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, termasuk SDM untuk merancang aplikasi baru
e.	<i>Networking</i> (jaringan)	kemampuan perusahaan dalam membangun jaringan bisnis dan menghasilkan peluang bisnis
f.	<i>Strategic management</i>	kemampuan mengenai kebijakan berkelanjutan untuk mengevaluasi dan mengendalikan perusahaan dalam industri tempatnya berkompetisi
g.	<i>Database</i>	kemampuan dalam mengumpulkan, menyimpan dan memanfaatkan data untuk kepentingan bisnis perusahaan
h.	Bisnis internasional	kemampuan melakukan transaksi bisnis lintas batas negara
i.	Pengelolaan aset	kemampuan manajemen aset (memonitor dan memelihara)
j.	Sistem informasi perusahaan	kemampuan teknologi yang menyatukan semua informasi menjadi satu, sehingga perusahaan dapat memperoleh informasi dengan mudah
k.	<i>Supply chain</i> (rantai pasokan)	kemampuan untuk manajemen seluruh rantai produksi yang saling berhubungan dari bahan baku sampai ke tangan <i>customer</i>
l.	<i>After Sales Service</i>	Kemampuan perusahaan untuk melakukan aktivitas mengenai kepuasan customernya
m.	Pemasaran	kemampuan mengatarkan value produk untuk menarik perhatian customer, komunikasi dan pengembangan bisnis
n.	Teknikal kontraktual	kemampuan mengenai proses pembuatan kontrak dan kekuatan legalitasnya
o.	<i>Value chain</i>	rantai kegiatan operasi perusahaan untuk memberikan nilai tambah produk secara bertahap dan independen
p.	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan	kemampuan perusahaan dalam memiliki figur kepemimpinan yang efektif dalam mengambil keputusan bisnis yang tepat
q.	<i>Knowledge management</i>	kemampuan dalam mengidentifikasi, menciptakan, mendistribusi dan mengadopsi wawasan dan pengalaman
r.	<i>Strategic partnership</i>	kemampuan untuk membentuk afiliasi dengan mitra strategis untuk kepentingan bisnis yang lebih efektif dan efisien
s.	Sistem manajemen lingkungan	mekanisme untuk mencapai performa lingkungan yang baik, melalui upaya pengendalian dampak lingkungan
t.	Sistem keselamatan kerja	sistem manajemen untuk mengurangi dan menekan kerugian dari kesehatan dan keselamatan dengan pencegahan dan perbaikan sistem berkelanjutan
u.	Internal audit	kemampuan dalam evaluasi dan meningkatkan efektifitas manajemen risiko, kontrol dan penyelenggaraan yang baik
v.	Lainnya:.....	

Kemudian, berilah tanda \checkmark pada score yang menurut anda sesuai dengan kualitas kapabilitas yang paling menunjang kemampuan manajemen keuangan perusahaan Anda

Keterangan: 1 = sangat tidak memadai, 2= tidak memadai, 3= cukup, 4= baik, 5= sangat baik

Kapabilitas	Kualitas Kapabilitas				
	1	2	3	4	5
<i>Human Capital</i>					
Proses produksi					
Struktur organisasi					
R&D					
<i>Networking</i> (jaringan)					
<i>Strategic management</i>					
<i>Database</i>					
Bisnis internasional					
Pengelolaan aset					
Sistem informasi perusahaan					
<i>Supply chain</i> (rantai pasok)					
<i>After Sales Service</i>					
Pemasaran					
Teknikal kontraktual					
<i>Value chain</i>					
Kepemimpinan dan pengambilan keputusan					
<i>Knowledge management</i>					
<i>Strategic partnership</i>					
Sistem manajemen lingkungan					
Sistem keselamatan kerja					
Internal audit					
Lainnya:.....					
Lainnya:.....					