



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BISNIS MENGELOLA LAPANGAN MINYAK
MARJINAL UNTUK MEMAKSIMALKAN NILAI PERUSAHAAN
(Studi kasus : PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd*)**

TESIS

MELIA NATAWIDJAJA

0606147674

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT
JAKARTA
MARET 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BISNIS MENGELOLA LAPANGAN MINYAK
MARJINAL UNTUK MEMAKSIMALKAN NILAI PERUSAHAAN
(Studi kasus : PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd*)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

MELIA NATAWIDJAJA

0606147674

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAGEMENT
JAKARTA
MARET 2009**

ii

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Melia Natawidjaja

NPM : 0606147674

Tanda Tangan :



Tanggal : 27 Maret 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh,

Nama : Melia Natawidjaja

NPM : 0606147674

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : Strategi Bisnis Mengelola Lapangan Minyak Marjinal Untuk Memaksimalkan Nilai Perusahaan (Studi Kasus: PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd.)

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

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Rofikoh Rokhim (Rofikoh Rokhim)

Penguji : Eko Rizkianto, ME (Eko Rizkianto)

Penguji : Prof. Dr. Suroso (Suroso)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Maret 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya yang melimpah sehingga karya akhir ini dapat terselesaikan. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan karya akhir ini, penulis mendapat bantuan, bimbingan, dorongan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, Ph.D selaku Ketua Program Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Ibu Rofikoh Rokhim, Ph.D selaku pembimbing yang dengan sabar mengarahkan dan membantu penyusunan karya akhir ini.
3. Seluruh staf pengajar dan karyawan MMUI yang telah membantu penyusunan karya akhir ini.
4. Ayah, Ibu dan Anakku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberi semangat sejak awal studi hingga penyusunan karya akhir ini.
5. Semua pihak yang namanya tidak bisa disebutkan satu per satu, penulis mengucapkan terima kasih atas doa, dan dukungannya, semoga Allah SWT membalas semua kebaikan kalian.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan karya akhir ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun dan memperbaiki akan diterima dengan senang hati.

Akhir kata, penulis berharap Allah SWT berijkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga karya akhir ini memberikan manfaat bagi pembaca.

Jakarta, 27 Maret 2009

Penulis

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

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

Nama	:	Melia Natawidjaja
NPM	:	0606147674
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Jenis karya	:	Tesis

demikian 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 :

Strategi Bisnis Mengelola Lapangan Minyak Marjinal Untuk Memaksimalkan Nilai Perusahaan (Studi Kasus: PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd).

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal: 27 Maret 2009

Yang menyatakan

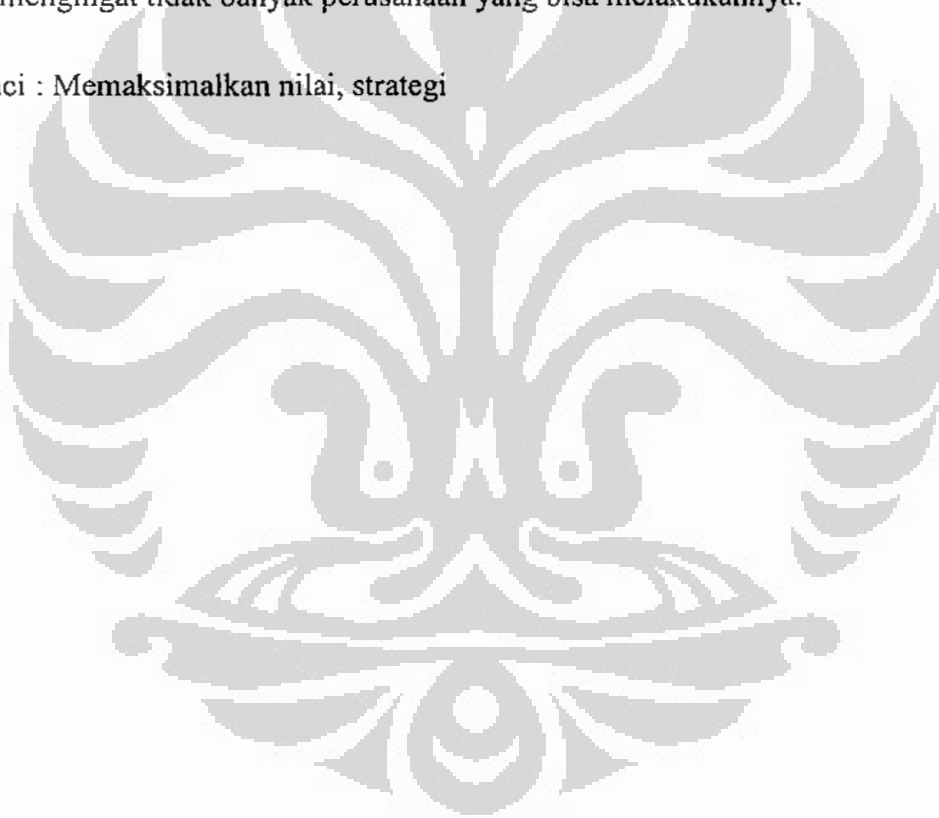


(Melia Natawidjaja)

ABSTRAK

Dewasa ini peluang bisnis mengembangkan lapangan minyak marginal tidak diimbangi dengan tingkat keberhasilan perusahaan-perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Kendala pengelolaan pada umumnya adalah keterbatasan dana dan sulitnya mencari pendanaan untuk membiayai bisnis yang padat modal dan berisiko tinggi ini. Namun tidak demikian halnya dengan PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd*, dengan strategi yang tepat dalam pengelolaannya kedua perusahaan tersebut mampu membuktikan bahwa bisnis ini menarik untuk dijadikan ladang investasi. Mempelajari langkah dan Cara apa yang telah dilakukan PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd* hingga berhasil memaksimalkan nilai perusahaannya pada satu tahun pertama beroperasi, merupakan sesuatu yang menarik mengingat tidak banyak perusahaan yang bisa melakukannya.

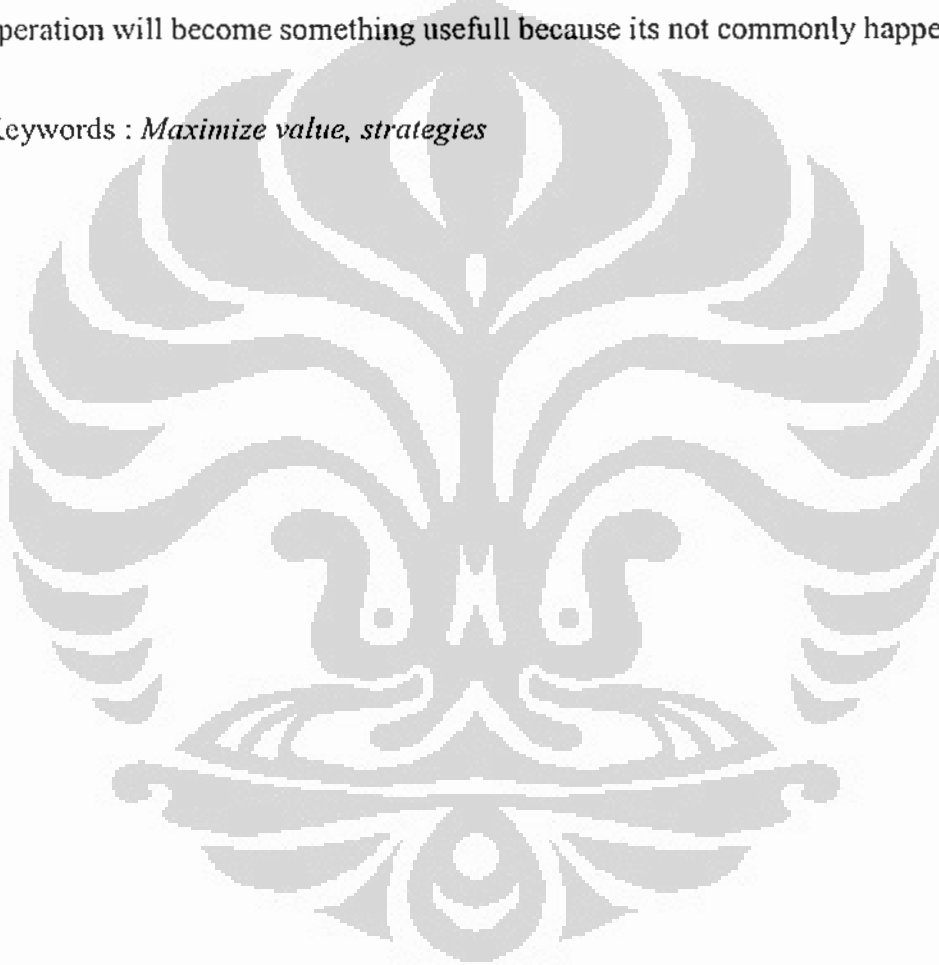
Kata kunci : Memaksimalkan nilai, strategi



ABSTRACT

Nowadays, business opportunity to develop marginal oilfield doesn't have given good result yet for the oil industry. The main reason of the management difficulties is scarcity in funding due to the characteristic of its industry. Otherwise, PT. Indelberg Indonesia and Elnusa Tristar Ramba Ltd have right strategies for managing the business and show us that business is interesting for investment. Learning from PT. Indelberg Indonesia and Elnusa Tristar Ramba Ltd about their successful to maximize the value of their firm in the first year operation will become something usefull because its not commonly happened.

Keywords : *Maximize value, strategies*



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Pembatasan Masalah	8
1.5 Metode Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Pembahasan	9
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penciptaan Nilai Dalam Bisnis Hulu Perminyakan	11
2.2 Strategi Perusahaan	11
2.2.1 Definisi Strategi.....	11
2.2.2 Definisi Manajemen Strategi.....	14
2.2.3 Model Proses Manajemen Strategi	15
2.2.4 Proses Pengambilan Keputusan Strategi	16
2.2.5 Pendekatan Strategi Tradisional	17
2.2.6 Pendekatan Strategi Melalui Performance	18
2.3 <i>Economic Value Added</i>	20
2.3.1 <i>Value Added and Nonvalue Added Activities</i>	20
2.3.2 Perhitungan <i>Economic Value Added</i>	21
2.3.3 <i>EVA</i> dan Peranan lainnya Dalam Perusahaan	23

2.3.3.1 <i>EVA and Goal Setting</i>	23
2.3.3.2 <i>EVA and Performance Assessment</i>	24
2.3.3.3 <i>EVA and Incentive Compensation</i>	24
2.4 Analisis <i>Net Present Value (NPV)</i>	24

**BAB 3 PENGELOLAAN LAPANGAN MINYAK DI INDONESIA
DAN GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....**

3.1 Pengelolaan Lapangan Minyak di Indonesia	26
3.2 Biaya, Kegiatan dan Risiko dalam Bisnis Hulu Minyak	28
3.2.1 Biaya-Biaya Dalam Bisnis Hulu Minyak	28
3.2.2 Kegiatan Kerja Dalam Pengelolaan Lapangan Minyak	29
3.2.2.1 Survei Lapangan.....	29
3.2.2.2 <i>Drilling</i> (Pengeboran)	30
3.2.2.3 <i>Workover</i>	30
3.2.2.4 Penambahan dan Perbaikan Fasilitas Produksi	31
3.2.2.5 Administrasi dan lainnya.....	31
3.3 Risiko Dalam Bisnis Hulu Minyak	31
3.4 Gambaran Umum Perusahaan.....	33
3.4.1 Profil Perusahaan PT. Indelberg Indoneia.....	33
3.4.1.1 Visi dan Misi	33
3.4.1.2 Sumber Daya Manusia	34
3.4.1.3 Lapangan Marjinal Benakat	34
3.4.1.4 Kinerja PT Indelberg Indonesia.....	34
3.4.2 Profil Perusahaan Elnusa Tristar Ramba.....	37
3.4.2.1 Visi dan Misi	37
3.4.2.2 Sumber Daya Manusia	38
3.4.2.3 Gambaran Umum Lapangan Marginal Ramba.....	38
3.4.2.4 Kinerja Elnusa Tristar Ramba <i>Ltd</i>	38

BAB 4 METODE PENELITIAN	41
4.1 Pengertian <i>Grounded Theory</i>	41
4.2 Perumusan Masalah Penelitian	41
4.3 Pengumpulan Data dan Penyampelan Teoritik.....	42
4.4 Analisis Proses	45

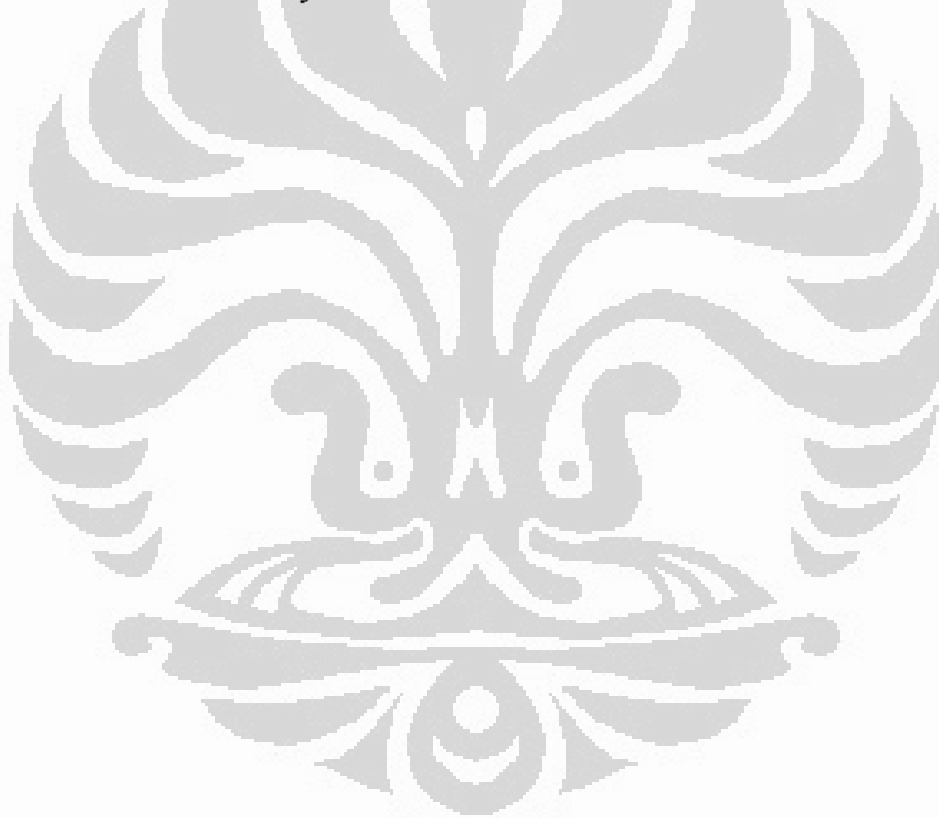
BAB 5 PEMBAHASAN STRATEGI BISNIS PENGELOLAAN	
LAPANGAN MINYAK MARGINAL	47
5.1 Nilai Perusahaan dalam Pengelolaan Lapangan Marginal.....	47
5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan.....	49
5.3 Strategi Perusahaan Memaksimalkan Nilai	51
5.3.1 Studi Evaluasi Geologi Lapangan.....	52
5.3.2 Persiapan Strategi.....	53
5.4 Strategi Pengelolaan Lapangan.....	56
5.4.1 Meningkatkan Recovery Efficiency.....	56
5.4.2 Penghematan Biaya.....	59
5.5 Faktor Lainnya yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan.....	63
5.6 Tim Pelaksana	64
5.7. Nilai dalam Dimensi Organisasi Perusahaan	65
5.7.1 Faktor Kepemimpinan.....	65
5.7.2 Dinamika Internal Organisasi	66
5.7.2.1 Perubahan Budaya Organisasi.....	66
5.7.2.2 Terobosan Kebijakan Manajemen Perusahaan	68
5.8 Mekanisme Kontrol Terhadap Pelaksanaan Strategi	69
5.9 Evaluasi Kinerja Perusahaan Dalam Rangka Upaya <i>Financing</i>	70
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	74
6.1 Kesimpulan	74
6.2 Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perkembangan Produksi dan Konsumsi Minyak di Indonesia	1
Gambar 2.1 Strategi Yang Diketahui.....	13
Gambar 2.2 Strategi Yang Direalisasikan.....	14
Gambar 2.3 Proses Manajemen Strategi.....	16
Gambar 2.4 Dasar Keputusan Pengambilan Strategi.....	17
Gambar 2.5 Strategi dan <i>Performance</i>	19
Gambar 3.1 Profil Produksi PT. Indelberg Indonesia.....	35
Gambar 3.2 Profil Produksi Lapangan Ramba	39
Gambar 5.1 Financing Life Cycle.....	48
Gambar 5.2 Faktor-faktor yang Memaksimalkan Nilai Perusahaan.....	50
Gambar 5.3 Langkah-langkah Strategi Memaksimalkan Nilai Perusahaan	51
Gambar 5.4 Kurva <i>Recovery Efficiency</i>	57
Gambar 5.5 Cost Driver dan Faktor Pengungkit untuk Mengurangi Biaya	60
Gambar 5.6 Pengurangan Waktu Siklus Program Pengeboran	61
Gambar 5.7 Upaya Penghematan Waktu Tenaga Ahli.....	62
Gambar 5.8 Tingkatan Strategi.....	65
Gambar 5.9 Penentu Keberhasilan Pelaksana Strategi	73

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Pertambahan Blok Baru dan Realisasi Pengeboran Sumur Baru Di Indonesia Tahun 2002-2007	2
Tabel 3.1 Visi, Misi dan Tata Nilai PT. Indelberg Indonesia.....	33
Tabel 3.2 Kinerja 1 Tahun PT. Indelberg Indonesia	36
Tabel 3.3 Visi, Misi dan Tata Nilai PT. Elnusa Tristar Ramba <i>Ltd</i>	37
Table 3.4 Kinerja 1 Tahun PT. Elnusa Tristar Ramba <i>Ltd</i>	40
Table 5.1 Respon yang Mendukung Keberhasilan Strategi PT. Indelberg Indonesia Dan PT. Elnusa Tristar Ramba <i>Ltd</i>	55
Table 5.2 Evaluasi Kinerja Perusahaan Selama 1 tahun.....	70



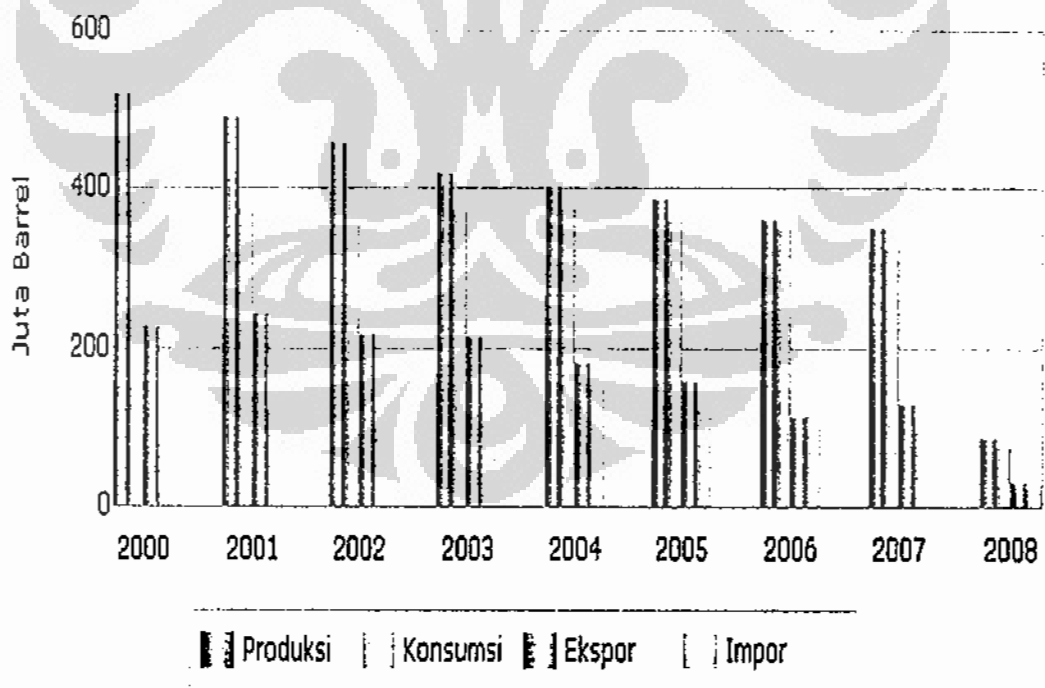
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Hingga saat ini, minyak bumi masih merupakan sumber energi paling penting bagi kehidupan, sementara minyak sebagai sumberdaya alam yang tidak dapat diperbaharui menghadapi penurunan produksi dari tahun ke tahun. Gambar dibawah ini memperlihatkan penurunan produksi, konsumsi, berikut angka ekspor dan impor Indonesia, sepanjang kurun waktu 9 tahun, dari tahun 2000 hingga tahun 2008.

Gambar 1.1
Perkembangan Produksi dan Konsumsi Minyak
Di Indonesia



Sumber : ESDM, 2008

Perlu untuk dicermati bahwa data penurunan konsumsi pada gambar 1.1 tidak mencerminkan angka kebutuhan Indonesia akan minyak bumi. Perkembangan konsumsi dibatasi oleh kemampuan daya beli konsumen dan ketersediaan minyak. Selama penggunaan energi alternatif belum dapat menggantikan peran minyak bumi maka angka kebutuhan minyak bumi akan terus bertambah seiring dengan perkembangan kehidupan manusia (*Bulletin Migas*, 2006).

Penurunan produksi minyak di Indonesia disebabkan oleh 90% lapangan migas di Indonesia sudah melewati puncak produksi, artinya produksi minyak di Indonesia hampir seluruhnya mengandalkan lapangan yang sudah tua. Dari 520 lapangan yang ada, 69 % berstatus terdepleksi dan lebih dari 50 % cadangan berada pada lapangan yang berukuran kecil (BP Migas, 2008). Kegiatan usaha untuk menemukan sumber-sumber minyak baru belum memberikan hasil sebagaimana yang diharapkan, meskipun tiap tahun terjadi penambahan izin eksplorasi blok-blok baru. Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan jumlah penambahan blok-blok baru dari tahun 2002 hingga tahun 2007, berikut jumlah sumur di bor dan realisasinya.

Tabel 1.1
Jumlah Pertambahan Blok Baru dan Realisasi
Pengeboran Sumur Baru Di Indonesia
Tahun 2002-2007

Tahun	Jumlah Pertambahan Blok Baru (Blok)	Jumlah Sumur Baru di Bor	
		Jumlah di Bor (sumur)	Succes Ratio (%)
2002	2	74	50
2003	15	54	48
2004	16	62	46
2005	10	53	30
2006	5	82	25
2007	25	NA	NA

Sumber : BP MIGAS, 2008

Kegiatan eksplorasi membutuhkan investasi yang sangat besar. Investasi yang dihabiskan dapat menelan biaya puluhan hingga ratusan juta *dollar*, tergantung faktor-faktor seperti berikut ini :

1. Posisi geografis.
2. Letak cadangan minyak *off shore* atau *on shore*.
3. Luas lapangan yang diharapkan.
4. Detail informasi eksplorasi yang diperlukan.
5. Tipe dan struktur batuan bawah tanah.

Eksplorasi menuntut pemetaan yang sangat hati-hati untuk mendapatkan lokasi bor yang tepat melalui studi tentang struktur geologi, kedalaman survei formasi (melalui kegiatan seismik 2 dan dimensi) dan *test-drilling*. Tidak mudah membuat rencana biaya-biaya eksplorasi karena tidak ada detail kegiatan yang sama untuk dijadikan rujukan. Tingginya biaya investasi untuk melakukan eksplorasi membatasi pemain yang melakukan bidang usaha ini, hanya bagi perusahaan-perusahaan bermodal besar.

Untuk mempertahankan angka produksi agar tidak menurun sebenarnya masih bisa mengandalkan cadangan minyak yang masih ada karena dari cadangan yang ada saat ini, minyak yang terproduksi baru 40-50% nya (BP MIGAS ,2007). Lapangan-lapangan tua yang telah berproduksi lebih dari 10 tahun mulai ditinggalkan perusahaan-perusahaan besar dengan alasan tidak ekonomis lagi, namun sebenarnya masih memberikan keuntungan jika dioperasikan oleh perusahaan dengan organisasi yang lebih kecil atau lebih ramping. Diantara lapangan-lapangan yang sudah tua tersebut ada yang disebut dengan lapangan marginal. Lapangan Marginal adalah suatu lapangan Minyak Bumi dalam Wilayah Kerja yang telah berproduksi yang secara ekonomis dengan menggunakan *Terms and Conditions* yang berlaku belum layak untuk dikembangkan. Syarat yang harus dipenuhi bahwa lapangan tersebut adalah marginal adalah :

- Terletak dalam suatu Wilayah Kerja yang telah berproduksi.
- Produksi utamanya Minyak Bumi.
- Biaya yang dikeluarkan untuk menemukan lapangan tersebut telah dikembalikan dalam bentuk *cost recovery* dan sudah tidak terdapat *sunk cost*.

Berdasarkan *Terms and Conditions* dan paket Insentif lain yang berlaku sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang ada pada Kontrak Kerja Sama dalam Wilayah Kerja tersebut, *Rate of Return (ROR)* yang diperoleh Kontraktor diperkirakan lebih kecil dari 15% (BP MIGAS, 2005).

Pengembangan lapangan marginal dewasa ini banyak mendapat perhatian serius dari negara-negara penghasil minyak, seperti China, Korea, Thailand, Vietnam, Brazil dan lain-lain, karena dapat memberikan kontribusi positif pada perekonomian negara (World Bank 2004). Manfaat dari pengembangan lapangan marginal antara lain adalah :

- Memberikan tambahan yang signifikan pada produksi minyak negara.
- Membuka kesempatan bagi pengusaha minyak kecil dan menengah untuk berkembang.
- Membuka lapangan pekerjaan baru.
- Memberikan *multiplier effect* pada kegiatan perekonomian daerah setempat.
- Memberikan sumbangan pengetahuan dalam pengembangan teknologi dan metode pengelolaan lapangan.

Untuk menarik investor agar tertarik ikut serta mengembangkan produksi migas nasional dari lapangan marginal, pemerintah Indonesia melakukan berbagai upaya, diantaranya dengan diterbitkannya peraturan menteri ESDM no 8 Tahun 2005 tentang insentif Pengembangan Lapangan Minyak Bumi Marginal. Insentif itu berupa kesediaan pemerintah untuk memberikan tambahan penggantian biaya eksplorasi dan eksploitasi 20 persen lebih besar dari yang disetujui oleh pemerintah jika tingkat pengembalian investasi (*rate of return/ROR*) kurang dari 15 persen. Insentif ini tidak diberikan apabila terjadi perbaikan ROR lebih dari 30 persen selama masa produksi. Pemberian insentif ini tentunya sudah melalui proses yang panjang dengan mempertimbangkan berbagai aspek, seperti keekonomian proyek marginal, mengacu pada UU Migas, UUD 45, keinginan untuk meningkatkan produksi di atas 1 juta barel per hari, harga minyak yang tinggi, dan pertimbangan lain yang bersifat ekonomi dan politis (Kompas, 23 April 2005).

Berdasarkan data Ditjen Migas tahun 2008, tercatat ada 13.824 sumur tua yang tersebar di seluruh Indonesia dan sebagian besar berada di wilayah kerja PT. Pertamina EP. Sumur-sumur tersebut terdiri dari 745 sumur aktif dan 13.079 sumur non aktif, 5000 diantaranya berpotensi memberikan produksi dengan total produksi 5000 sampai dengan 12.000 barel perhari. Lokasi sumur tersebut adalah Kalimantan timur 3.143 unit, Sumatera bagian selatan 3.623, Sumatera bagian utara 2.392, Jateng dan Jatim 2.496, Sumatera bagian tengah 1.633, Seram 229, Papua 208, dan Kalsel 100.

Peluang bisnis lapangan tua atau marginal yang besar tidak diiringi oleh keberhasilan pengelolaannya dari puluhan lapangan yang di kelola baik oleh mitra maupun yang langsung dikelola Pertamina sendiri hanya 5 sampai dengan 7 lapangan saja yang berhasil. Alasan ketidakberhasilan pengelolaan dari semua pengusaha sebagian besar adalah masalah pendanaan, sebagian kecil lainnya adalah masalah ketersediaan peralatan dan masalah pembebasan tanah dengan masyarakat yang tidak kunjung selesai.

Sulitnya pembiayaan disebabkan bisnis migas ini tidak *bankable* sementara kegiatan usaha di Indonesia masih sangat bergantung pada bantuan perbankan. Kecil harapan untuk mendapatkan investor dan bantuan pendanaan dari lembaga-lembaga keuangan karena resiko ketidakpastian yang sangat tinggi dari bisnis ini dan masih sedikit yang benar-benar mengerti karakteristik bisnis migas. Perusahaan migas tersebut pada umumnya hanya mengandalkan keuntungan dari peningkatan nilai perusahaan yang menggantungkan harapan dari kenaikan harga minyak dunia. Padahal faktor harga adalah variabel yang tidak bisa dikendalikan. (Hilmi Panigoro, Rapat Kadin 2008).

Lain halnya yang terjadi dengan PT. Indelberg Indonesia yang mengelola Lapangan Benakat (2004-2007) dan Elnusa Tristar Limited lapangan Ramba (2007 – hingga saat ini), kedua perusahaan pengelola lapangan minyak tua yang dikelola dengan CEO yang sama tersebut mampu membuktikan bahwa bisnis pengelolaan lapangan marginal bila dijalankan dengan strategi yang baik akan mampu menarik minat banyak investor, bank, bahkan lembaga keuangan luar negeri hanya dalam waktu kurang dari satu tahun lapangannya dikelola. Penawaran bantuan pendanaan datang dari berbagai institusi keuangan yang

berkedudukan di Singapura dan Hongkong, seperti UBS, DBS, Goldman & Sach, dan JP Morgan. Lembaga-lembaga tersebut berlomba melakukan pendekatan untuk menawarkan pendanaan, pada umumnya dengan metode pendanaan *mezzanine*. PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd* berhasil meyakinkan investor dengan memperlihatkan kinerjanya, sebagai berikut :

- Berhasil menaikkan angka produksi rata-rata harian hingga lebih dari 50% kurang dari 1 tahun (belum termasuk hasil pengeboran sumur baru, penambahan produksi minyak hanya optimalisasi dari sumur eksisting saja).
- Mengungkap potensi geologi lapangan dengan target kenaikan produksi di tahun kedua 300% untuk lapangan Benakat dan 100% untuk lapangan Ramba
- Melakukan studi yang mengungkapkan cadangan migas yang masih tersembunyi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa ahli perminyakan Indonesia dan pembicaraan dalam forum-forum rapat di lingkungan Pertamina, keberhasilan yang telah dicapai oleh kedua perusahaan tersebut diakui sebagai suatu hasil kerja yang fenomenal karena hingga saat ini belum ada satu perusahaan sejenis yang mampu melakukannya. Menurut Tri Siwandono, pegelolaan lapangan migas baru akan memperoleh hasil pada umumnya setelah 1 tahun berjalan, karena satu tahun itu merupakan masa penyesuaian di dalam organisasi perusahaannya (Rapat Koordinasi Kontraktor Pertamina, 2008).

Baik PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Limited* dipimpin oleh CEO dan tim kerja inti yang sama. Keberhasilan mengelola kedua lapangan tersebut mengulang kembali sejarah keberhasilannya ketika mereka mendirikan PT Humpus Patragas (perusahaan minyak nasional pertama) pada tahun 1989 dan melakukan eksplorasi di lapangan marjinal Cepu. PT Humpus Patragas berhasil melakukan studi potensi geologi dan meyakinkan pemerintah serta investor bahwa Cepu memiliki potensi cadangan minyak terbesar di Indonesia.

PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Ltd* merupakan perusahaan minyak kecil yang independen, dimana CEO nya juga merupakan *shareholder* dan seorang ahli geologi. Kedua perusahaan tersebut dijalankan tanpa mengacu pada suatu referensi atau pendekatan tertentu yang polanya dapat

dijadikan patokan pada awal perusahaan berjalan, sebagaimana perusahaan lazimnya dijalankan. Menurut hasil wawancara baik dengan CEO maupun dengan para karyawan, mereka berpendapat bahwa kunci keberhasilan adalah karena karyawan diberi keleluasaan berkreaitivitas sesuai dengan keahlian dan tanggungjawabnya untuk mencapai suatu pencapaian hasil yang setinggi-tingginya di bawah pengawasan seorang CEO yang tegas dan fokus dalam bekerja, tanpa menyadari sebenarnya para karyawan telah melalui suatu tahapan proses bagaimana seharusnya suatu perusahaan minyak berjalan. Pada kesempatan ini penulis mencoba untuk mengurai pengalaman bagaimana satu tahun pertama perusahaan tersebut berjalan, menjadi suatu pembahasan yang sistematis berangkat dari data yang dianalisa dengan cara mengeneralisir hasil dengan menggunakan pendekatan teori yang relevan.

Pengalaman keberhasilan PT.Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd yang memiliki lapangan berlokasi di wilayah kerja Pertamina, menarik untuk dipelajari ditengah lesunya perkembangan bisnis migas khususnya pengelolaan lapangan marjinal di wilayah kerja Pertamina.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka studi ini dimulai dengan pertanyaan :

- Strategi-strategi apa saja yang dilakukan pada PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd sehingga mampu memberikan nilai yang tinggi pada perusahaan dalam waktu kurang dari 1 tahun.
- Bagaimana cara melaksanakannya.
- Kesimpulan apa yang diperoleh dari pembahasan studi, yang bermanfaat bagi lembaga-lembaga keuangan atau investor dalam melihat peluang dan resiko bisnis pengelolaan lapangan marjinal.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk dapat menarik pelajaran yang berharga dari keberhasilan PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd dalam melakukan upaya yang mampu meningkatkan nilai Perusahaan dalam waktu yang

relatif singkat, dengan harapan agar berbagai pihak yang berkepentingan dalam mengembangkan bisnis migas dapat mengambil manfaat dari tulisan ini. Pihak-pihak yang dituju antara lain :

- Bagi pengusaha yang ingin terjun dalam bisnis migas diharapkan dapat memperoleh gambaran tentang upaya-upaya apa saja yang perlu disiapkan sebelum memasuki bisnis ini. Dan dengan strategi yang jelas dan tepat pengusaha diharapkan dapat mengembangkan bisnisnya tanpa harus menghadapi kendala yang berarti dalam hal pembiayaan.
- Bagi lembaga-lembaga keuangan, terutama lembaga keuangan nasional diharapkan mendapat gambaran mengenai karakteristik bisnis ini, bagaimana memandang resiko dan peluangnya, untuk menjadi bahan pertimbangan dalam mendukung bisnis migas nasional.

1.4 Pembatasan Masalah

Obyek formal penelitian adalah perusahaan minyak yang mengelola lapangan tua atau marjinal yaitu PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd. Kedua perusahaan tersebut menjadi obyek penelitian karena persamaan yang dimilikinya, yang antara lain :

- a. Jenis lapangan yang dikelola adalah lapangan marjinal
- b. Dipimpin oleh CEO yang sama dan tim kerja inti yang sama.
- c. Di jalankan dengan strategi yang sama.

Dengan demikian penelitian ini menggunakan *single case study*, meskipun obyek yang diamati jumlahnya lebih dari satu.

Sedangkan obyek material penelitian adalah cara-cara yang dilakukan oleh kedua perusahaan tersebut terhadap lapangan dan organisasi untuk meningkatkan nilai perusahaannya dalam jangka waktu 1 tahun. Orientasi utama yang disoroti adalah strategi pengelolaan perusahaan yang dipilih.

1.5 Metode Penelitian

Studi ini menggunakan pendekatan *grounded theory*, yaitu metode penelitian kualitatif yang menggunakan sejumlah prosedur sistematis guna mengembangkan teori dari suatu kejadian (Glaser & Strauss, 1967). Penelitian ini

bertolak dari data menuju suatu teori, yang diperlukan untuk menuju suatu teori itu adalah prosedur yang terencana dan teratur (sistematis).

Seperti halnya penelitian kualitatif yang lain, penelitian ini menggunakan sampel untuk sumber dan jenis data yang diperlukan sebagai berikut :

1. Data primer, diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung di lingkungan kantor dan lapangan PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Limited. Penulis adalah karyawan di kedua perusahaan yang menjadi objek penelitian (*insider*) yang memungkinkan untuk melakukan pengumpulan data dalam penulisan karya akhir ini. Disamping itu penulis juga terlibat dalam perumusan strategi kedua perusahaan itu, sehingga penulis dapat memperoleh informasi yang menyeluruh tentang bagaimana strategi dijalankan pada kedua perusahaan tersebut.
2. Data sekunder, diperoleh dengan cara memanfaatkan sumber tertulis yang dapat digunakan, diantaranya buku-buku literatur, internet, jurnal ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi dari lembaga-lembaga yang terkait dengan penelitian ini.

Adapun mengenai pembahasan studi, dilakukan dengan mengacu pada studi-studi literatur mengenai strategi dan aspek-aspek materi yang terdapat dalam *Ekonomi Value Added*.

1.6 Sistematika Pembahasan

Secara sistematis penulisan hasil karya akhir ini akan disusun dengan pembahasan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisikan mengenai alasan-alasan dilakukannya penelitian ini, temuan-temuan yang bisa diungkap dengan melakukan kajian terhadap data-data yang berkaitan dengan kinerja dan prospek industri minyak di Indonesia.

Bab II Kajian Pustaka

Bab ini berisikan penjelasan singkat mengenai relevansi teori dan bukti empiris mengenai bagaimana tata kelola perusahaan minyak terutama

dikaitkan dengan beberapa hal penting yaitu: Strategi dalam pengelolaan bisnis minyak, pengelolaan organisasi dan dukungan teknologi yang merupakan bagian penting dari sumber daya atau *resource base*.

Bab III Gambaran Industri Perminyakan dan Gas di Indonesia

Bab ini membahas kinerja industri minyak di Indonesia, baik dari sisi pertumbuhan dan potensinya. Bagian ini juga berisikan profil singkat mengenai perusahaan-perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Bab IV Metode Penelitian

Bab ini berisi uraian tentang penjelasan metode penelitian yang digunakan yaitu *Grounded Theory*.

Bab V Pembahasan Strategi Bisnis Pengelolaan Lapangan Minyak Marjinal

Dalam Bab ini akan dilakukan analisis dan pembahasan sesuai dengan hasil yang diperoleh melalui metode analisis yang digunakan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran.

Bab ini berisikan mengenai penjelasan temuan-temuan dari karya akhir ini, keterbatasan dari penelitian yang dilakukan, saran-saran bagi para pelaku bisnis khususnya yang memilih industri minyak sebagai sektor usaha.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penciptaan Nilai dalam Bisnis Hulu Perminyakan

Penciptaan Nilai (*Value Creation*) dalam bisnis hulu perminyakan mengandung arti *economic efficiency* yang dilakukan oleh perusahaan minyak dalam menemukan, mengembangkan, memproduksi, dan *deliver* sumberdaya hidrokarbon. Berkenaan dengan penciptaan nilai tersebut perlu untuk menelaah *Corporate Governance Structure*, yang mengandung arti aspek-aspek tertentu dari ketatalaksanaan dan manajemen suatu perusahaan minyak, seperti struktur kepemilikan perusahaan, memilih personel dalam jajaran manajemen, peran dari pangambil keputusan, proses pembuatan keputusan, sumber pembiayaan dan aspek sumber daya manusia. Pilihan Ketatalaksanaan yang baik merupakan hal penting karena hal tersebut mempengaruhi pilihan-pilihan strategis yang tersedia bagi perusahaan dalam rangka peningkatan nilai. Sebagai contoh, dinamika dunia industri minyak rentan terhadap perubahan-perubahan yang berkenaan dengan harga, teknologi, persaingan dan teknik-teknik manajemen. Perusahaan-perusahaan yang sukses adalah mereka yang mampu mengantisipasinya dengan melakukan penyesuaian yang cepat dan tepat terhadap strateginya. Harga dalam sektor perminyakan ditentukan oleh pasar internasional, dan pergerakannya di luar kendali suatu perusahaan penghasil minyak (World Bank, 2007).

2.2 Strategi Perusahaan.

2.2.1 Definisi Strategi

Menurut Glueck & Jauch (2000), yang dimaksud dengan strategi adalah sebuah rencana disatukan, luas dan terintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Dari pengertian tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa strategi perusahaan

adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ada beberapa hal yang dapat ditarik kesimpulan dari pengertian strategi diatas,yaitu:

- a. Adanya suatu rencana tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan bukan hanya tujuan jangka pendek, akan tetapi juga jangka menengah dan jangka panjang.
- b. Untuk menyusun suatu strategi, diperlukan analisis terhadap lingkungan, baik lingkungan eksternal maupun internal, yaitu peluang dan ancaman /tantangan maupun kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini penting untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi.
- c. Perlunya suatu keputusan pilihan dan pelaksanaan yang tepat dan terarah guna mencapai tujuan perusahaan.
- d. Strategi dirancang untuk menjamin agar tujuan dan sasaran dapat dicapai melalui langkah-langkah yang tepat.

Dess & Miller (1993), membagi stretegi dalam dua bentuk, yaitu strategi yang dikehendaki dan strategi yang direalisasikan.

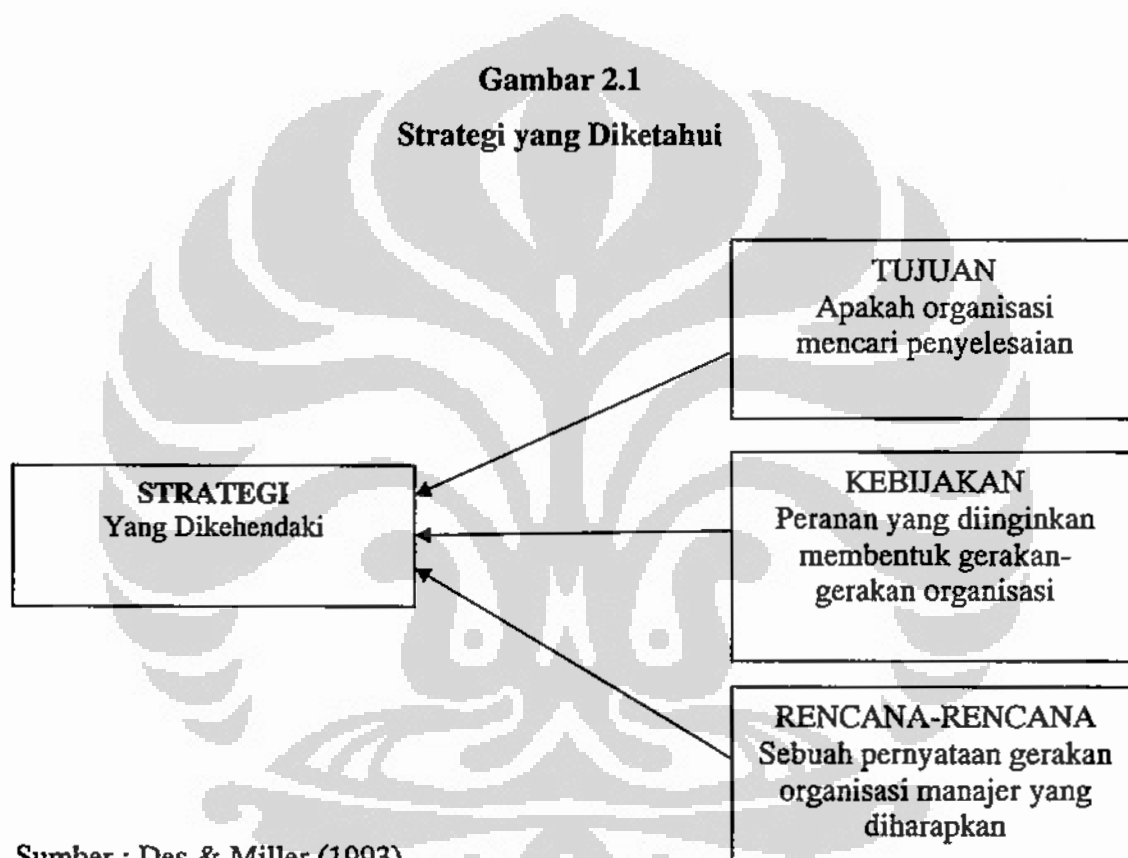
1. Strategi yang dikehendaki (*intended stretegic*) : terdiri dari 3 (tiga) elemen, yaitu sasaran –sasaran (*goals*), kebijakan (*policies*), dan rencana-rencana (*plans*).
 - Sasaran-sasaran (*goals*) : apa yang ingin dicapai organisasi peruhaan. Sasaran itu mempunyai arti yang luas dan sempit .

Selanjutnya Dess & Miler (1993) , membagi hirarki atau tingkatan dari sasaran tersebut menjadi:

- a. Visi (*vission*) : apa yang akan dilakukan organisasi / perusahaan visi merupakan kerangka acuan dan prespektif sebagai satu kesatuan yang tercermin dalam kegiatan nyata .
- b. Misi (*mission*): banyaknya batasan sasaran yang akan dicapai. Misi merupakan tugas dan prinsip pokok dalam mewujudkan visi .
- c. Tujuan-tujuan (*objectives*): tujuan yang lebih spesifik ingin dicapai. Secara ideal berarti kita harus mencari suatu kepastian akhir.

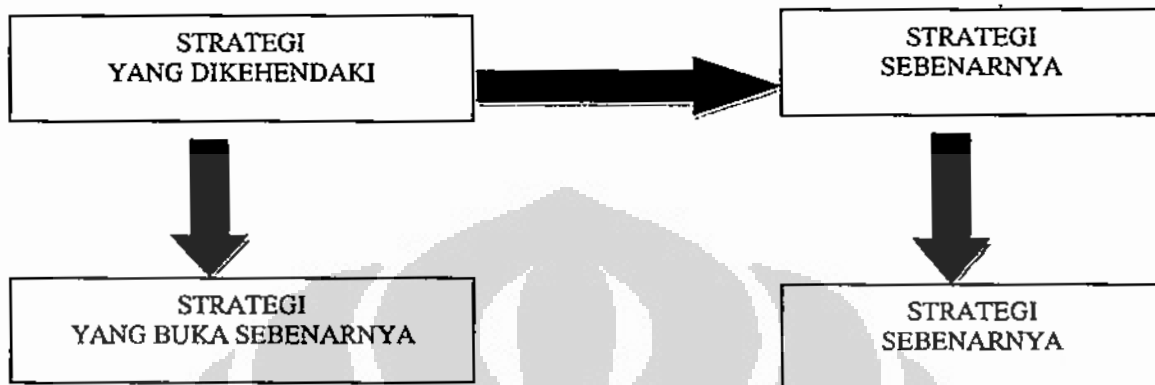
- Kebijakan (*policies*): merupakan garis pedoman untuk bertindak bagaimana sebuah organisasi mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- Rencana-rencan (*plans*): suatu pernyataan untuk tindakan seseorang manajer organisasi terhadap apa yang diharapkan akan terjadi.

Secara visual strategi yang dikehendaki tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



2. Strategi yang direalisasikan (*realized strategic*): merupakan apa yang dicapai atau apa yang telah terwujudkan. Strategi yang original itu sering mengalami perubahan dalam keseluruhan implementasinya, sesuai dengan peluang dan ancaman yang dihadapi. Strategi yang sebenarnya terwujud selalu lebih banyak atau sedikit daripada strategi dikehendaki. Secara visual dapat di gambarkan kedua bentuk strategi digambarkan kedua bentuk strategi diatas, yaitu sebagai berikut:

Gambar 2.2
Strategi yang Direalisasikan



Sumber : Des & Milller (1993)

2.2.2 Definisi Manajemen strategi

Manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran untuk membuat kesimpulan strategi. Berikut ini adalah definisi manajemen strategi dari beberapa pakar strategi :

a. Menurut Wheelen & Hunger (2000):

Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan majerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/ perencanaan strategi, pelaksana/implementasi, dan evaluasi)

b. Menurut Dess & Miller (1993):

Manajemen strategi adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi, dan implementasi strategi.

c. Hill & Jones (1989) :

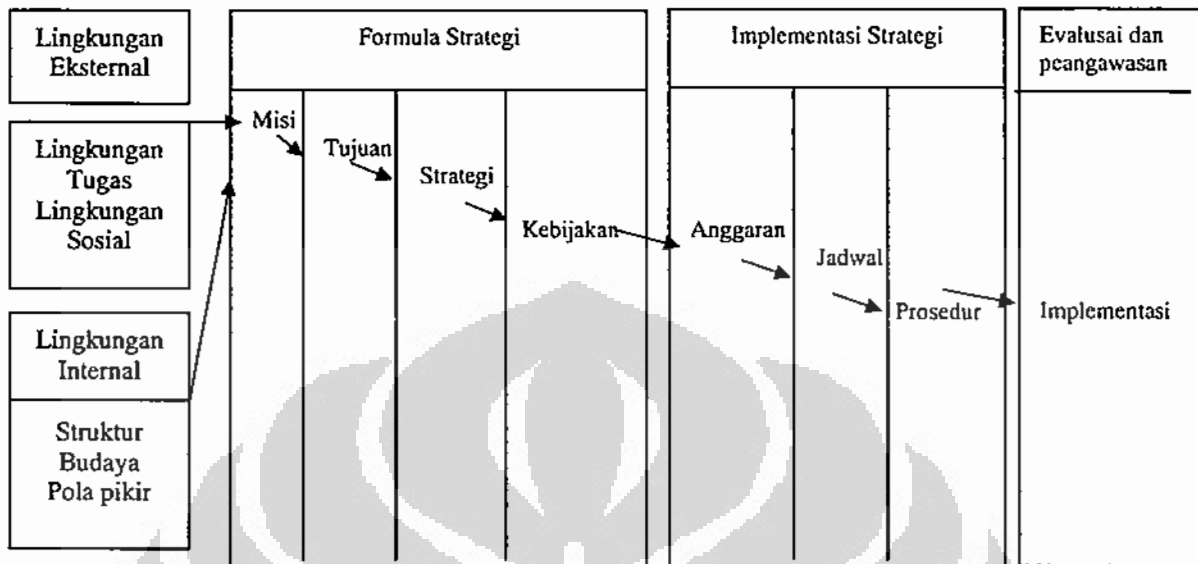
Manajemen strategi adalah individu-individu yang bertanggung jawab secara keseluruhan dari pada organisasi atau bertanggung jawab merumuskan satu tugas utama dari divisi-divisi.

2.2.3 Model Proses Manajemen Strategi

Menurut Wheelen & Hunger (2000) untuk merumuskan suatu strategi perusahaan seorang manajer harus mengetahui kemampuan, keterbatasan dalam memeliki strategi perusahaan. Suatu organisasi/perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan internal, hal ini perlu diantisipasi oleh seorang manajer dimulai dengan :

- Analisis dan diagnosis untuk merumuskan/ merencanakan strategi dan menentukan tujuan perusahaan. Analisis dan diagnosis SWOT ini terdiri dari lingkungan internal ,yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- Proses/tahap kedua adalah menentukan beberapa alternatif strategi guna memilih strategi yang handal, yang disesuaikan dengan peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan.
- Proses/tahap ketiga adalah bagaimana mengimplementasikan strategi yang telah dipilih. Agar strategi tersebut berjalan dengan baik, perlu membangun struktur untuk mendukung strategi itu dan mengembangkan rencana serta kebijakan yang tepat.
- Proses/tahap keempat adalah melakukan umpan balik (*feed back*), apakah strategi berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan seberapa jauh pelaksanaan strategi itu mencari tujuan. Jadi, evaluasi dilakukan untuk memastikan apakah strategi itu berjalan dengan baik ataukah banyak terjadi kesenjangan/ penyimpangan.

Gambar 2.3
Proses Manajemen Strategi



Sumber : Wheelen & Hunger (2000)

2.2.4 Proses Pengambilan Keputusan Strategi

Dalam proses pengambilan keputusan strategi, ada dua cara pendekatan pengambilan keputusan, yaitu pendekatan perspektif atau normatif dan deskriptif. Pendekatan prespektif (normatif) mengemukakan bagaimana harus mengerjakan sesuatu, sedangkan pendekatan deskriptif bagaimana suatu dikerjakan. Akan tetapi, pada dasarnya, ada tiga cara pendekatan yang dipergunakan dalam pengambilan keputusan guna menentukan strategi, yaitu (Glueck & Jauch, 2000):

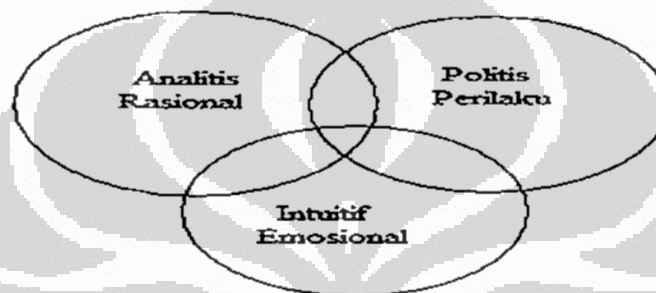
1. Pengambilan keputusan yang rasional analisis, yaitu pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan semua alternatif maupun segala akibat dari pilihan yang dapat dilihat dan menyusun segala akibatnya tersebut dengan memperlihatkan skala pilihan yang pasti dan memilih alternatif yang memberikan hasil yang maksimum. Pendekatan seperti ini sulit untuk dilaksanakan. Tidak mungkin dapat mempertimbangkan semua alternatif dan mengetahui semua akibatnya, walaupun mungkin biayanya sangat besar.
2. Pengambilan keputusan secara intuitif emosional, yaitu pengambilan keputusan dengan menggunakan perasaan, pengalaman, pemikiran, reflektif, dan naluri dengan menggunakan proses jiwa dibawah sadar. Pengambilan keputusan

seperti ini lebih deskriptif tentang kenyataannya, akan tetapi tidak secara efektif menggunakan semua sarana yang ada.

3. Pengambilan keputusan secara perilaku politis, yaitu pengambilan keputusan dengan menggunakan sejumlah tekanan dari orang lain dan terpengaruh oleh keputusan mereka.

Gambar 2.4

Dasar Keputusan Pengambilan Strategi



Sumber : Glueck & Jauch (2000)

2.2.5 Pendekatan Strategi Tradisional

Semua organisasi yang ingin membangun keunggulan kompetitif harus mampu menciptakan dan mendorong kapabilitasnya. Satu hal yang menjadi fokus dalam mencapai daya saing atau keunggulan berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menciptakan pengetahuan baru serta mentransfernya ke dalam seluruh tingkatan yang menjadi bagian di dalam organisasi. Hal ini disebabkan pengetahuan dan manajemen merupakan pusat dari formulasi strategi dan implementasi yang akan dijalankan. Pengetahuan dalam pengelolaan atau manajemen merupakan kunci utama dalam suatu strategi bagi para pembuat keputusan agar dapat memenangkan persaingan di lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks (Palanisamy, 2004).

Tantangan utama yang dihadapi dalam kaitan manajemen strategi adalah bagaimana membuat dan mengelola semua anggota dalam organisasi pada semua level sehingga mereka dapat memfungsikan kemampuan mereka secara lebih optimal. Tak hanya itu, dengan langkah ini diharapkan para anggota organisasi dapat memiliki komitmen terhadap perusahaan. Pendekatan strategi berbasis tradisional dievaluasi

dan diciptakan dengan tujuan agar dapat menciptakan daya saing bagi perusahaan. Pendekatan ini lebih menekankan pentingnya pengetahuan bagi perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dari suatu perusahaan.

Pendekatan strategi tradisional menurut beberapa pihak memiliki keterbatasan. Beberapa studi menyatakan pendekatan strategi yang berbasis tradisional memiliki keterbatasan karena terlalu focus pada hal-hal di dalam organisasi yang cenderung kurang penting. Bahkan tak jarang strategi yang ditempuh dan dipilih oleh perusahaan tidak relevan terhadap kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan kata lain, strategi melalui pendekatan tradisional ini sebenarnya merupakan upaya melakukan penyesuaian kemampuan yang dimiliki dalam lingkup organisasi terhadap kesempatan yang ada, agar dapat memenangkan tingkat persaingan di pasar. Dengan kata lain strategi melalui pendekatan tradisional ini lebih mengedepankan bagaimana upaya perusahaan menggunakan kompetensi yang dimiliki, baik berupa kemampuan sumber daya internal atau pun kemampuan perusahaan dalam mengelola adanya risiko ketidakpastian di dalam konteks lingkungan bisnis. (Barney, 1991; Child, 1972; Porter, 1981).

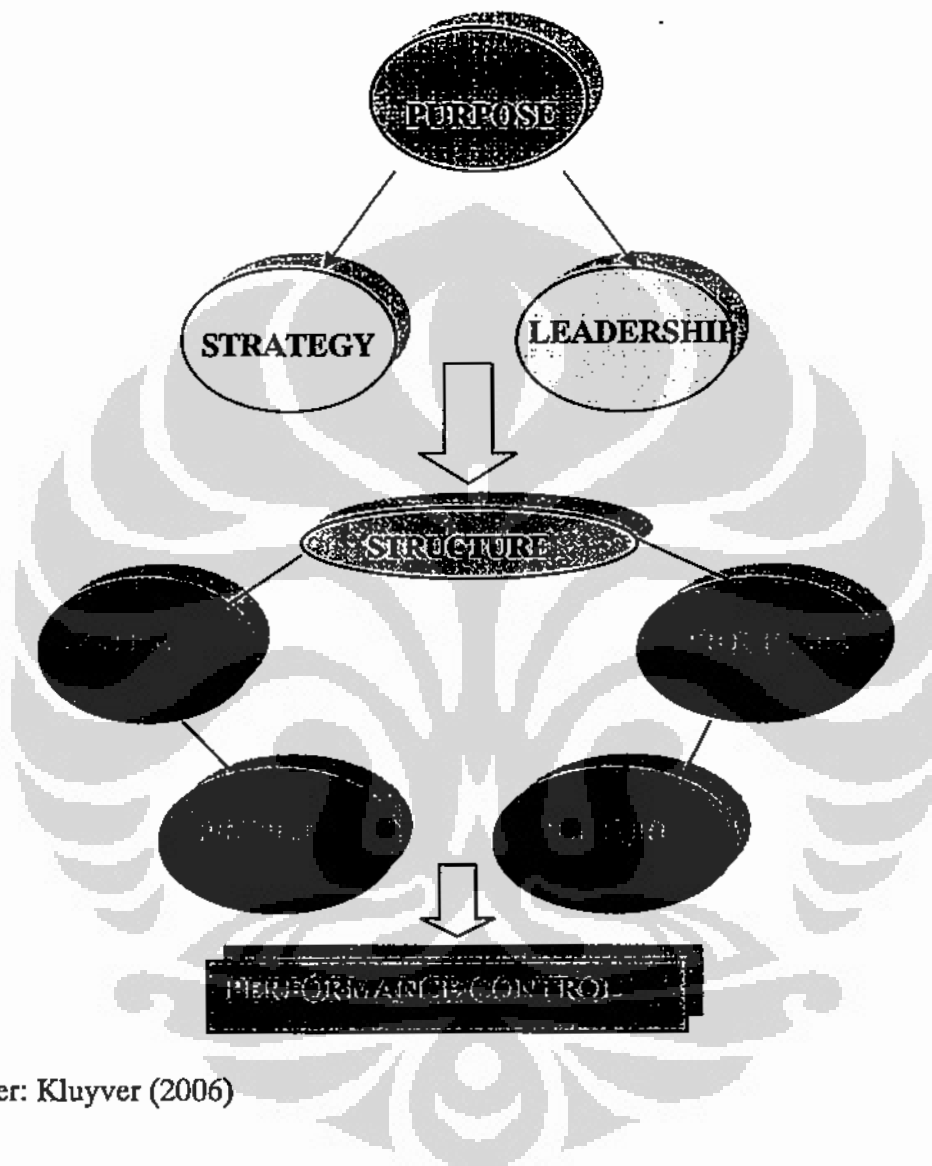
2.2.6 Pendekatan Strategi Melalui Performance

Kinerja dalam suatu organisasi menurut Kluyver (2007) pada dasarnya merupakan hasil dari berbagai keputusan yang telah dilakukan oleh semua anggota, baik dalam kelompok atau pun individu. Pilihan yang tempuh oleh individu dalam suatu organisasi sedikit banyak mencerminkan *aspiration, knowledge*, dan hal-hal sensitif yang telah dimengerti dan dipahami.

Ketika suatu strategi sudah tidak lagi efektif maka segalanya menjadi tidak rasional lagi bagi sebagian orang. Kesuksesan strategi yang ditempuh oleh suatu organisasi tidak lepas dari bagaimana orang-orang yang ada di dalamnya mampu melakukan pekerjaan sebaik mungkin melalui informasi yang tepat sehingga keputusan yang diambil juga akan lebih akurat.

Ilustrasi gambar 2.5 memberikan refleksi bahwa sampai untuk menetapkan suatu strategi setiap perusahaan harus mampu menentukan hal-hal apa saja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Tak terkecuali tujuan utama yang hendak dicapai oleh suatu organisasi. Semakin jelas dan fokus tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan maka akan semakin baik pula *performance* perusahaan.

Gambar 2.5
Strategi dan Performance



Sumber: Kluyver (2006)

Agar tetap dapat diimplementasikan tujuan yang hendak dicapai perusahaan haruslah dielaborasi dengan strategi dan leadership concept yang jelas (Kluyver, 2006). Tak hanya itu beberapa hal yang harus diperhatikan adalah bagaimana perusahaan mampu menyusun struktur yang jelas yang didukung oleh sistem dan business proses yang tertata dengan baik. Dengan dukungan *man power* yang berkualitas dan budaya perusahaan yang kondusif maka performance atau kinerja yang diharapkan akan dapat berjalan dengan baik.

2.3. Economic Value Added

2.3.1 Value Added and Nonvalue Added Activities

Pemisahan aktivitas yang *value added* dari *nonvalue added* diawali dengan proses analisa aktivitas. *Activity analysis* adalah “*the process of identifying, describing, of evaluating the activities an organization performs*” (Hansen & Mowen, 1994) Analisis aktivitas ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menghilangkan semua aktivitas yang tidak diperlukan, dan akhirnya meningkatkan efisiensi semua aktivitas yang diperlukan. Analisis aktivitas dapat berarti pula menambah aktivitas yang *value added* terhadap sebuah organisasi. Suatu sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan harus dapat membedakan aktivitas yang *value added* dari aktivitas yang *non-value added*. Pembagian ini diperlukan sehingga manajemen organisasi dapat berfokus untuk mengurangi biaya-biaya yang timbul akibat aktivitas yang tidak menambah nilai. Pengurangan biaya-biaya akibat aktivitas *non-value added* ditujukan untuk peningkatan efisiensi organisasi keseluruhan. “*Reporting nonvalue added costs separately encourages managers to place more emphasis on controlling nonvalue added activities. Furthermore, tracking these costs over time permits managers to assess the effectiveness of their activity-management programs.*” (Hansen & Mowen, 1994)

Proses *Value Added Assessment (VAA)* atau penaksiran nilai tambah di dalam buku oleh Trischler (1996) mengidentifikasikan beberapa langkah yang harus diambil untuk menghilangkan proses bisnis yang tidak perlu:

1. Management Establishes Business Objectives

Langkah awal ini sangat penting karena disinilah manajemen menentukan dan menginformasikan visi dan tujuan-tujuan yang ingin dicapai suatu perusahaan kepada seluruh *stakeholdernya*. Visi bersifat luas dan merupakan gambaran kemana para pemimpin suatu perusahaan ingin melangkah. Sedangkan tujuan bersifat spesifik, jelas dan merupakan sasaran jangka pendek dan jangka panjang. Pada akhirnya tingkat efisiensi suatu proses ditentukan oleh prinsip terpenuhi atau tidaknya kepuasan semua *stakeholder*, sehingga tugas manajemen adalah untuk memastikan semua tujuan yang direncanakan pada langkah ini diarahkan untuk mencapai prinsip ini.

2. *Identification of Process Stakeholders*

Proses-proses yang terjadi dalam organisasi hendaknya dapat diidentifikasi padalangkah ini. Misalkan proses untuk pemberian persetujuan (*approvals*) terhadap transaksi tertentu. Satu tanda tangan mungkin menambah nilai untuk organisasi tersebut, tetapi tanda tangan lain tidak menambah nilai. Menghitung (*counting*) ulang untuk verifikasi pada sesuatu yang sama yang telah dihitung sebelumnya seringkali tidak diperlukan. Menentukan apakah suatu proses menambah nilai atau tidak terhadap organisasi sangatlah sulit. Tetapi langkah ini sangat penting supaya manajemen tetap berfokus pada *stakeholders' needs*, dan bukan pada kepentingan sendiri.

3. *The Process Management Team Analyzes Process Step*

Langkah ini merupakan awal dari pemisahan aktivitas atau proses yang menambah nilai kepada pelanggan (*customer*) dan bukan pelanggan (*noncustomer*). Tujuan manajemen adalah memaksimalkan tingkat efisiensi dan fleksibilitas dari proses-proses tersebut untuk *customer*. Proses yang menambah nilai kepada *non-customer* diperlukan juga supaya suatu organisasi berjalan dengan baik, jadi hal tersebut menambah nilai bisnis (*business value*) suatu organisasi. Proses yang menambah *business value* adalah aktivitas yang dilakukan untuk pemenuhan kebutuhan menjalankan bisnis yang hidup. Sedangkan aktivitas yang menambah *process value* adalah untuk membantu manajemen melakukan perencanaan dan pencegahan di bidang pekerjaan tertentu dan bertujuan untuk mengoptimalkan efisiensi proses-proses yang telah ditentukan. Manajemen kemudian menghapuskan semua proses lain yang tidak menambah nilai kepada *stakeholder*. Pada akhirnya komunikasi yang baik tentang hasil dari proses *Value Added Assessment* ini antar divisi dalam suatu organisasi menjamin terlaksananya tujuan organisasi tersebut.

2.3.2 Perhitungan *Economic Value Added*

“Economic Value Added (EVA) is a residual income measure that subtract the cost of capital (c) from the operating profits generated in the business.”* (Stewart,1993) *Residual income* adalah *“the difference between operating income and the minimum dollar return required on a company’s operating assets.”* (Hansen &

Mowen, 1994) Atau, EVA adalah nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode tertentu. Prinsip EVA memberikan sistem pengukuran yang baik untuk menilai suatu kinerja dan prestasi keuangan manajemen perusahaan karena EVA berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan. Secara matematis, EVA dapat dinyatakan sebagai berikut: (Stewart, 1993)

$$\text{EVA} = \text{Operating Profits} - (c^* \times \text{Capital})$$

EVA	: <i>Economic Value Added</i>
<i>Operating profits</i>	: Laba operasi bersih setelah pajak
c^*	: <i>Cost of Capital</i>
<i>Capital</i>	: Modal, terdiri dari ekuitas dan hutang

Manajemen dapat melakukan banyak hal untuk menciptakan nilai tambah, tetapi pada prinsipnya EVA akan meningkat jika manajemen melakukan satu dari tiga hal berikut (Stewart, 1993)

1. Meningkatkan laba operasi tanpa adanya tambahan modal.
2. Menginvestasikan modal baru ke dalam *project* yang mendapat *return* lebih besar dari biaya modal yang ada.
3. Menarik modal dari aktivitas-aktivitas usaha yang tidak menguntungkan.

Meningkatkan laba operasi tanpa adanya tambahan modal berarti manajemen dapat menggunakan aktiva perusahaan secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Selain itu, dengan berinvestasi ke *project-project* yang menerima *return* lebih besar daripada biaya modal (*cost of capital*) yang digunakan berarti manajemen hanya mengambil *project* yang bermutu dan meningkatkan nilai perusahaan. *Economic Value Added* (EVA) juga mendorong manajemen untuk berfokus pada proses dalam perusahaan yang menambah nilai dan mengeliminasi aktivitas atau proses yang tidak menambah nilai. Perhitungan EVA suatu perusahaan merupakan proses yang kompleks dan terpadu karena perusahaan harus menentukan terlebih dahulu biaya modalnya (c^*).

Strategi manajemen dalam berinvestasi seyogyanya mempertimbangkan ada tidaknya penciptaan nilai tambah ekonomis dari investasi baru tersebut. Stewart

(1993) mengidentifikasi tiga strategi oleh manajemen dalam upaya menciptakan nilai yaitu:

1. *Improve operating efficiency*
2. *Achieve profitable growth*, atau
3. *Rationalize and exit unrewarding business: liquidate unproductive capital or curtail investment in unrewarding projects.*

Untuk meningkatkan efisiensi operasional, manajemen memisahkan *value added activities* dari *non-value added activities*. Proses-proses yang tidak menambah nilai kepada *stakeholder* dihilangkan dan memperbaiki proses yang menciptakan nilai sesuai dengan *Value Added Assessment Process*. Dengan membatasi investasi di *project-project* yang kurang menguntungkan diharapkan manajemen dapat menggunakan modalnya secara lebih baik untuk investasi di *project* yang menambah nilai dan tingkat pertumbuhan perusahaan.

2.3.3 EVA dan Peranan lainnya Dalam Perusahaan

Konsep *Economic Value Added* tidak hanya digunakan dalam penilaian suatu investasi saja. Konsep EVA dapat banyak berperan dalam perusahaan khususnya dalam sistem organisasi, antara lain dalam hal *goal setting*, *performance assessment*, dan *incentive compensation*.

2.3.3.1 EVA and Goal Setting

Pada masa persaingan ketat di pasar global sekarang, tujuan perusahaan untuk memaksimalkan laba menjadi sulit untuk diwujudkan. Sebaliknya tujuan sebuah perusahaan sudah seharusnya adalah untuk meningkatkan *Economic Value Added*nya, karena EVA merupakan satu-satunya pedoman penilaian yang berhubungan langsung dengan nilai pasar sebuah perusahaan dan kinerja manajemen. Dengan mengkomunikasikan secara awal bahwa tujuan perusahaan adalah maksimalisasi nilai, para manajer menjadi lebih terfokus pada penciptaan nilai dan bukan mengejar laba besar. Pada saat melakukan langkah awal dalam *Value Added Assessment Process* manajemen menentukan visi dan tujuan perusahaan. Penetapan tujuan dan visi awal yang tepat menjadi pedoman arah bagi aktivitas atau strategi manajemen. Fokus sebuah perusahaan atau organisasi untuk memperoleh laba sebesar-besarnya hanyalah tujuan jangka pendek saja, tetapi tujuan maksimalisasi *economic value*

added adalah untuk jangka panjang. Supaya manajemen tidak terjebak dalam *myopic behavior*, penentuan tujuan maksimalisasi nilai hendaknya diterapkan dalam perusahaan. “*Setting the internal goal of maximizing EVA and EVA growth will lead to the external consequences of building a premium-valued company, one whose stock market value exceeds the capital resources drawn into the firm.*” (Stewart, 1993)

2.3.3.2 EVA and Performance Assessment

Pada suatu perusahaan, pemilik perusahaan akan menunjuk dan memberi wewenang kepada manajemen untuk menjalankan operasi perusahaan sehari-hari. Perencanaan sistem evaluasi kinerja dan prestasi yang benar sangat penting karena hal tersebut berhubungan dengan sistem penggajian atau kompensasi. Penentuan kriteria-kriteria yang dipakai sebagai pedoman evaluasi akan mempengaruhi cara kerja dan sebagai motivator kerja manajemen. Sejalan dengan adanya desentralisasi pada kontrol dan pengambilan keputusan dalam perusahaan, pemilik memerlukan suatu kontrol dalam unit-unit yang ada untuk memastikan tindakan-tindakan yang dilakukan konsisten dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Kontrol dapat dicapai melalui penetapan tujuan dan evaluasi kinerja. Faktor-faktor dalam pengukuran kinerja bergantung pada tingkat desentralisasi suatu pengambilan keputusan dalam perusahaan. Faktor kuantitatif umum digunakan untuk pedoman keberhasilan suatu manajemen, adapun faktor kualitatif juga tidak dapat dipisahkan.

Penggunaan anggaran atau *budget* sebagai pedoman ukuran keberhasilan manajemen sudah tidak relevan lagi untuk tujuan *value building*, karena hal tersebut berfokus pada angka-angka akuntansi. Tujuan perusahaan untuk maksimalisasi nilai memerlukan pedoman atau alat ukur dimana penciptaan nilai perusahaanlah yang melandasi kriteria nantinya. Jadi *Economic Value Added* sangat sesuai untuk masuk dalam kriteria pengukuran keberhasilan kinerja manajemen.

2.3.3.3 EVA and Incentive Compensation

Kontrak penggajian, terutama insentif dan bonus, memberikan arah dan motivasi yang penting bagi para eksekutif manajemen. Supaya strategi yang diambil manajemen sejalan dengan tujuan *value buiding*, sistem pemberian insentif atau penggajian berpedoman pada prinsip bahwa insentif atau bonus diberikan pada individu yang strategi atau tindakannya menambah nilai perusahaan. Untuk

mendorong manajemen bertindak berdasarkan kepentingan perusahaan, pemilik dapat mengenalkan sebuah sistem insentif yang memberi kesempatan manajemen menikmati sebagian dari kenaikan nilai perusahaan.

2.4 Analisis Net Present Value (NPV).

Istilah Investasi adalah penanaman modal (baik modal tetap maupun modal tidak tetap) yang digunakan dalam proses produksi untuk memperoleh keuntungan suatu perusahaan. Investasi penting bagi kelanggengan masa depan perusahaan dan terkait pembuatan keputusan investasi yang memaksimalkan nilai perusahaan, dengan lebih terfokus pada alat keputusan investasi yaitu *net present value* (NPV).

Salah satu keunggulan dari penggunaan NPV bahwa arus kas didasarkan pada konsep nilai waktu uang (*time value of money*). Maka sebelum penghitungan/ penentuan NPV hal yang paling utama adalah mengetahui atau menaksir aliran kas masuk di masa yang akan datang dan aliran kas keluar. Baik tidaknya hasil analisa, akan tergantung pada ketepatan taksiran atas aliran kas. Di sini penaksiran dilakukan atas aliran kas, dan bukan keuntungan, karena kas merupakan faktor sentral dalam pengambilan keputusan investasi.

Kas atau uang dikatakan mempunyai nilai waktu, karena individu lebih menyukai uang saat ini dari pada nanti, apabila uang tersebut jumlah nominalnya adalah sama. Hal ini ditunjukkan dengan dipilihnya penerimaan saat ini dari pada nanti dan dipilihnya pembayaran nanti dari pada saat ini, apabila menyangkut jumlah uang yang sama. Kebanyakan keputusan keuangan, individu maupun bisnis, melibatkan nilai waktu uang sebagai pertimbangan. Sebagaimana telah diketahui bahwa tujuan manajemen adalah meningkatkan nilai perusahaan (pemegang saham) dan ini sebagian tergantung dari penentuan arus kas. Oleh karena itu, salah satu penerapan konsep yang ditekankan disini adalah penilaian aliran arus kas. Misalnya para investor akan lebih suka suatu proyek yang memberikan keuntungan setiap tahun mulai dari tahun pertama sampai dengan ketiga, dari pada proyek yang memberikan keuntungan sama, tetapi mulai dari tahun keempat sampai dengan keenam. Dengan demikian waktu dari pada aliran kas yang diharapkan di masa yang akan datang merupakan hal yang sangat penting bagi rencana investasi. Untuk menilai perbedaan waktu aliran kas ini dengan memperhatikan unsur tingkat bunga (menentukan nilai sekarang uang tersebut). Bunga majemuk menunjukkan bunga yang dihasilkan pada

suatu periode, juga memberikan bunga pada periode berikutnya. Sedangkan *present value*, menunjukkan nilai saat ini dari suatu penerimaan atau pengeluaran pada waktu yang akan datang. Maka dalam analisis-*analisis keputusan keuangan terutama metode Net present value (NPV)*, konsep nilai waktu uang sangat penting digunakan dalam perhitungannya. Sehingga sering dikatakan bahwa konsep nilai waktu uang merupakan indikator keunggulan NPV sebagai alat analisis (Van Horne & Wachowicz, 2001).

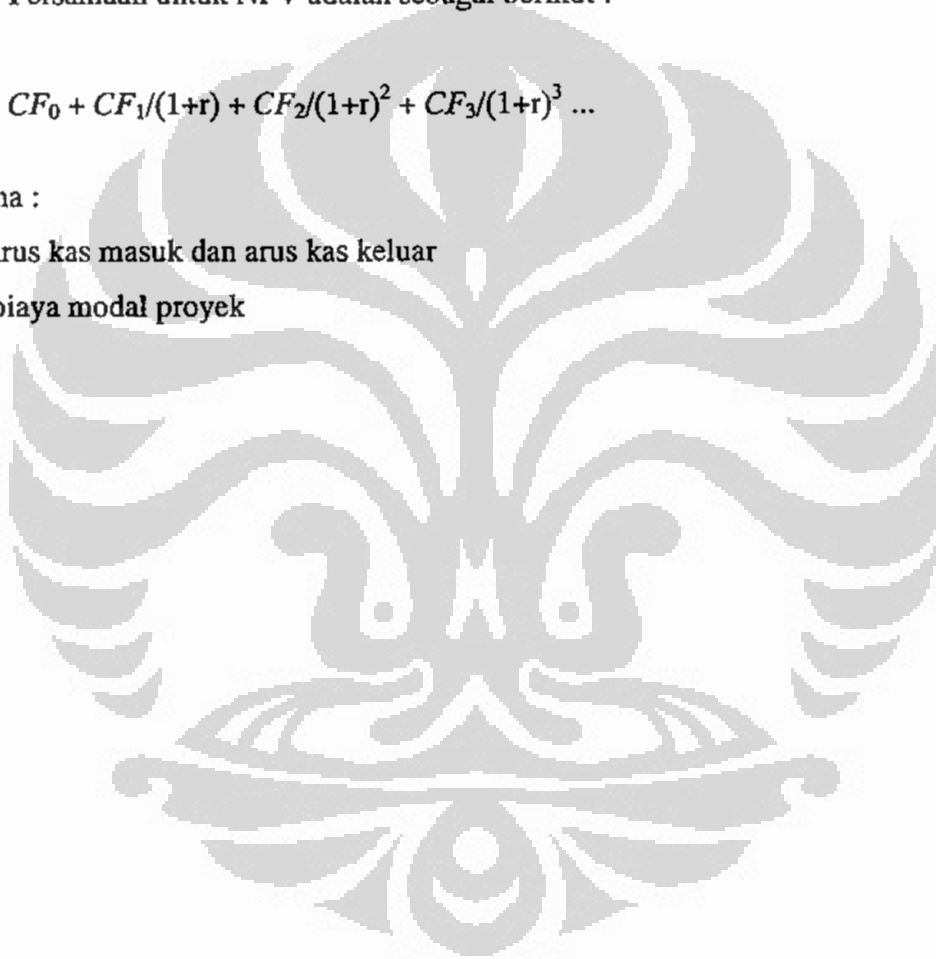
Persamaan untuk NPV adalah sebagai berikut :

$$NPV = CF_0 + CF_1/(1+r) + CF_2/(1+r)^2 + CF_3/(1+r)^3 \dots$$

Di mana :

CF = arus kas masuk dan arus kas keluar

r = biaya modal proyek





BAB 3

PENGELOLAAN LAPANGAN MINYAK DI INDONESIA DAN GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Pengelolaan Lapangan Minyak di Indonesia

Bisnis hulu perminyakan merupakan kegiatan yang dinamis dan penuh risiko. Tak hanya itu, jenis usaha ini merupakan siklus penguasaan yang padat akan teknologi dan padat modal. Karena itu, selain pemakaian teknologi terbaru, bisnis ini juga melibatkan parameter keekonomian untuk mengetahui dan menentukan investasi yang diperlukan dan mengukur keuntungan yang ditargetkan atau yang mungkin diperoleh. Keuntungan diukur dan ditentukan oleh beberapa faktor antara lain volume cadangan, besarnya produksi, biaya dan ketentuan finansial yang terkait dan faktor harga. Melalui cara ini maka bisnis hulu perminyakan merupakan kegiatan yang diawali oleh kegiatan eksplorasi dilanjutkan dengan penentuan besarnya cadangan migas melalui kemungkinan kapasitas besarnya cadangan (*volume*), kemungkinan kapasitas produksi, biaya untuk mengangkat atau memproduksi (pengembangan dan produksi) dan perhitungan keekonomian penemuan itu (Kadir, 2004).

Pada umumnya ada dua wilayah kerja yang diusahakan bagi kegiatan usaha Migas :

1. Wilayah kerja milik negara.

Untuk wilayah kerja milik negara, bentuk kerjasamanya adalah *Production Sharing Contract* (PSC). Disini investor menanggung seluruh biaya eksplorasi dan eksploitasi (pengembangan). Negara kemudian menerima pembagian yang umumnya rata-rata 85% dan investor 15%. Untuk bagian yang diterimanya, negara membayar kembali biaya eksplorasi dan eksploitasi yang dikeluarkan oleh investor dalam bentuk *cost recovery*. Karena wilayah kerjanya milik negara, maka kontrak PSC ini menurut undang-undang harus disetujui oleh Presiden.

2. Wilayah kerja yang sudah diserahkan kepada Pertamina.

Untuk wilayah kerja yang sudah diserahkan kepada Pertamina, Pertamina diberikan kebebasan mengusahakannya dengan pihak lain. Oleh karena itu, dalam hal ini aturan kerjasama antara Pertamina dan pihak swasta cukup fleksibel. Artinya tergantung dari kebutuhan dan sasaran yang ingin dicapai. Untuk lapangan yang sudah tidak berproduksi, apabila kerjasama bisa memproduksi minyak, maka hasil produksi dibagi antara Pertamina dan pihak kedua sesuai kesepakatan dalam kontrak. Sedangkan untuk lapangan yang berproduksi, apabila ada peningkatan produksi, ada bagian yang hanya untuk Pertamina (*Non-Shareable Oil-NSO*) dan ada bagian yang dibagi antara Pertamina dan pihak kedua (*Shareable-Oil-SO*). Pola kemitraan dalam bidang minyak dan gas berupa *JOB-EOR (Joint Operating Body for Enhanced Oil Recovery)*, *JOB-PSC (Joint Operating Body for Production Sharing Contract)*, *TAC (Technical Assistance Contract)*, *BOB (Badan Operasi Bersama)*, penyertaan berupa *IP (Indonesian Participation)* dan *PPI (Pertamina Participating Interest)*, serta proyek pinjaman; sedangkan perusahaan panasbumi berbentuk *JOC (Joint Operating Contract)*. Bentuk kerja sama tersebut pada umumnya berlaku untuk periode 15 sampai dengan 20 tahun (BP Migas, 2005).

Berdasarkan data terakhir yang diperoleh dari Pertamina, jumlah kontrak perusahaan migas bersama dengan mitra sebanyak 92 kontrak yang terdiri dari 6 *JOB-ER*, 15 *JOB-PSC*, 44 *TAC*, 27 *IP/PPI*. Sedangkan untuk bidang panas bumi terdapat 8 *JOC*. Sebagian besar kontrak-kontrak tersebut akan berakhir pada 5 tahun mendatang. Sebagai gantinya Pertamina menawarkan bentuk kerja sama dengan pola *KSO (Kerjasama Operasi)*. Pola *KSO* hampir sama dengan kontrak kerja sama biasa, perbedaannya para investor tidak diberi peluang untuk memiliki *participating interest* di wilayah kerja tersebut. Mereka hanya akan mendapatkan *fee* dari pengelolaan lapangan migas itu. Selain itu untuk masalah *gross revenue*, *FTP*, dan *cost recovery* akan ditanggung sepenuhnya oleh investor. Sisanya akan di split antara pemerintah (60%) dan Pertamina (40%). Bagian Pertamina yang

40% inilah yang dibagi dimana *split*-nya *negotiable* dengan investor. Patokannya *split* KPS disekitar wilayah kerja itu. Nantinya, investor yang ikut bekerja dan mendanai, sementara *reporting* dan pemegang 100% working interest adalah Pertamina.

3.2 Biaya, Kegiatan dan Risiko dalam Bisnis Hulu Minyak

3.2.1 Biaya-biaya dalam Bisnis Hulu Minyak

Komponen biaya dalam perhitungan keuangan bisnis hulu perminyakan dibagi menjadi 4 komponen biaya utama. Keempat biaya utama tersebut adalah (Haryono, 2003) :

1. *Acquisition Costs* (Biaya-biaya akuisisi)

Biaya-biaya akuisisi adalah biaya-biaya yang terjadi sehubungan dengan usaha perusahaan untuk memperoleh property (hak untuk melakukan industri minyak dan gas bumi pada suatu kawasan/areal, seperti biaya yang terjadi untuk mendapatkan hak mengeksplorasi, mengebor, dan memproduksi (eksploitasi) minyak.

2. *Exploration Costs* (Biaya-biaya eksplorasi)

Biaya-biaya eksplorasi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam usaha untuk mengeksplorasi pada suatu properti.

3. *Development Costs* (Biaya-biaya pengembangan)

Biaya-biaya pengembangan adalah biaya-biaya yang terjadi dalam kaitannya dengan kegiatan-kegiatan untuk mempersiapkan/atau mendapatkan cadangan terbukti agar dapat diproduksi secara komersial. Biaya-biaya pengembangan dapat dikategorikan sebagai biasanya sebelum pemboran, biaya selama pemboran dan biaya setelah penyelesaian sumur.

4. *Production Costs* (Biaya-biaya produksi)

Biaya-biaya produksi adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan mengangkat (*lifting* minyak ke atas permukaan tanah yang terdiri antara lain dari beban pengurasan tahap pertama, tahap kedua dan tahap ketiga), pengumpulan dalam tangki penimbunan pemisahan antara minyak, gas bumi dan endapan dasar air dan biaya transportasi.

3.2.2 Kegiatan Kerja dalam Pengelolaan Lapangan Minyak

3.2.2.1 Survei Lapangan

Penentuan areal (kawasan) yang mungkin (potensial) mengandung sumber-sumber cadangan minyak dan gas bumi didahului dengan survei lapangan. Yang dimaksudkan dengan survei lapangan adalah survei yang dilakukan langsung pada kawasan yang menjadi sasaran pencarian minyak dan gas bumi serta panas bumi. Survei lapangan ini meliputi survei *topographical*, survei *geological*, dan survei *geophysical* (Kadir, 2004):

- a. Survei pemetaan topografi, yaitu survei yang dilakukan dengan cara penginderaan jarak jauh (*remote sensing*) baik melalui satelit ataupun dengan pemotretan udara untuk memperoleh suatu peta topografi (peta situasi) yang baik. Salah satu sumber data Survei dan Pemetaan Nasional (Bakosurtanal), atau dari peta yang ada di Departemen Pertambangan dan Energi.
- b. Survei *Geological*, adalah survei yang mempelajari tentang bumi dan isinya. Dengan survei ini dilakukan penyelidikan terperinci pada atau dibawah permukaan bumi. Penyelidikan geologi disektor minyak dan gas bumi dimaksudkan untuk mencari sumber-sumber (potensi) hidrokarbon disuatu cekungan sedimen. Survei ini dilakukan terhadap struktur fisik batuan (batuan induk, batuan reservoir dan batuan tumpang struktur perangkap), yang membangun lapisan paling atas kerak bumi. Pekerjaan ini merupakan tahap pendahuluan dalam proses pencarian minyak dan gas bumi.
- c. Survei *Geophysical*, adalah survei atau penyelidikan yang dilakukan dalam rangka memperoleh informasi mengenai kandungan hidrokarbon pada suatu kawasan yang diselidiki. Penyelidikan atau survei ini dilakukan terhadap potensi hidrokarbon (batimetri dan pengukuran arus), meteorologi (pencatatan data cuaca), dan tentu saja sifat-sifat fisik batuan (survei geologi). Penyelidikan geofisik ini dapat dilakukan dengan suatu survei seismik yakni dengan menggunakan gelombang suara yang dipantulkan oleh lapisan batuan yang dilalui dan diterima kembali oleh serangkaian alat penerima receiver

(berupa *geophone* atau *hydrophone*). Survei seismik dapat dilakukan dengan:

1. Penyelidikan seismik 2 D:

Merupakan penyelidikan yang dilakukan pada daerah yang lebih luas atau kawasan regional sebagai penyelidikan awal untuk mengetahui struktur lokasi

2. Penyelidikan seismik 3 D

Adalah penyelidikan yang dilakukan untuk daerah yang lebih sempit atau penyelidikan yang lebih rinci dalam rangka penentuan lokasi (yang tepat) untuk melakukan pemboran.

3.2.2.2 *Drilling* (Pengeboran)

Pengeboran adalah kegiatan pencarian minyak bumi dengan membuat sumur-sumur baru. Kegiatan ini terdiri dari tahap pelubangan, tahap penyelesaian, dan tahap uji (Kadir, 2004).

3.2.2.3 *Workover*

Workover diperlukan pada kondisi dimana dirasakan perlu suatu sumur dibuka kembali untuk mendapatkan penambahan produksi. *Workover* dilakukan dengan berbagai macam teknik sesuai dengan permasalahan dan potensi tiap sumur. Contoh yang termasuk pekerjaan *workover* adalah (Kadir, 2004) :

- *Perforasi* yaitu melakukan peningkatan produksi sumur dengan cara melubangi dinding-dinding sumur pada lapisan yang dianggap masih mampu menghasilkan minyak atau melubangi di lapisan yang sama untuk sekedar memberi jalan pada potensi minyak yang masih tersimpan.
- *Acidizing* yaitu melakukan upaya pengurusan sumur dengan memasukkan sejenis kimia yang mendorong minyak untuk terangkat ke permukaan tanah.
- *Huff & Puff* yaitu melakukan upaya pengurusan sumur dengan memecahkan permasalahan minyak yang mengandung unsur lilin tinggi. Metode ini

bertujuan mengencerkan minyak dengan cara memanaskan minyak di bawah tanah.

- dan lain-lain.

3.2.2.4 Penambahan dan Perbaikan Fasilitas Produksi

Kegiatan ini adalah kegiatan yang menyangkut penanganan minyak bumi yang sudah keluar dari sumur. Contohnya seperti perbaikan dan penambahan pipa-pipa baru, penambahan atau perbaikan tangki, penyediaan truk tangki pengangkut minyak dan sebagainya (Kadir, 2004).

3.2.2.5 Administrasi dan lainnya

Kegiatan yang berkenaan dengan administrasi pada bisnis ini hampir sama dengan bisnis pada umumnya, yaitu melakukan kegiatan yang terkait dengan pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia, pengadaan dan logistik, dan keuangan.

3.3 Risiko dalam Bisnis Hulu Minyak

Sebagaimana telah dinyatakan sebelumnya bahwa dalam industri minyak bumi, risiko yang dihadapi sangatlah besar. Risiko yang terkait dalam kegiatan industri minyak dan gas bumi antara lain meliputi (Haryono, 2003):

1. Risiko Gugatan Hukum

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan dan anak-anak perusahaan akan selalu berhubungan dengan pihak ketiga. Hal ini akan tidak menutup kemungkinan terjadinya sengketa atau timbul perkara /permasalahan hukum. Perkara hukum yang terjadi dapat berupa perkara yang banyak terjadi pada jenis industri/ usaha lainnya. Untuk memperkecil risiko tersebut dapat dilakukan usah-usaha seperti melakukan pemeriksaan/pengecekan yang teliti terhadap perjanjian-perjanjian kerjasama, pengopersikan pemboran, ataupun pengambilalihan hak eksplorasi dan produksi yang akan disetujui bersama.

2. Risiko Fluktuasi Harga Minyak Bumi

Industri minyak bumi (di Indonesia maupun di negara manapun merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kondisi minyak dan gas bumi internasional. Sehubungan dengan hal tersebut, fluktuasi harga minyak bumi dunia akan memberikan pengaruh yang tidak kecil terhadap industri eksplorasi dan produksi minyak bumi maupun industri jasa pemboran.

3. Risiko Kelangkaan Cadangan Minyak Bumi

Minyak bumi adalah sumber daya alam yang tidak mungkin untuk diproduksi ataupun diperbarui. Dengan demikian salah satu risiko utama yang akan dihadapi perusahaan industri minyak dan gas bumi adalah terjadinya kelangkaan persediaan minyak dan gas bumi. Untuk mengurangi risiko ini, maka perusahaan hendaknya mengadakan perhitungan seteliti mungkin mengenai jumlah kandungan minyak dan gas bumi pada kilang-kilang minyak yang dimilikinya. Untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat, maka dapat dimintakan bantuan dari pihak-pihak yang akurat, maka dapat dimintakan bantuan dari pihak-pihak yang ahli dalam tersebut, seperti Lemigas (lembaga minyak dan gas bumi).

4. Risiko Tidak Diperpanjangnya Kontrak

Timbulnya risiko tidak diperpanjang kontrak, baik itu kontrak bagi hasil, kontrak karya, kontrak kerja sama, kontrak perjanjian *technical assistance* dan sebagainya merupakan risiko yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan. Untuk memperkecil risiko ini, perusahaan hendaknya selalu memperlihatkan *performance* pengelolaan yang memuaskan kepada pemerintah.

5. Risiko Kebakaran

Risiko kebakaran adalah hal yang sangat mungkin terjadi, mengingat perusahaan beroperasi dengan produk yang mudah untuk terbakar, untuk mengurangi kemungkinan untuk terbakar, maka perusahaan harus mematuhi standar-standar keamanan (*safety standard & procedure*) yang berlaku.

6. Kebijakan/ Peraturan Pemerintah

Kebijakan atau peraturan pemerintah yang terkait langsung dengan industri minyak berhubungan langsung dengan perekonomian secara keseluruhan, hal ini dapat membawa pengaruh yang kurang menguntungkan bagi pendapatan perusahaan.

7. Risiko Tidak Diperolehnya Minyak Bumi.

Bisnis hulu minyak berhadapan dengan sesuatu yang tidak kasat mata, semua analisa dan pertimbangan yang diambil berdasarkan perkiraan yang merujuk studi sebelumnya dan pengalaman ahli yang melakukannya. Tidak ada yang bisa memastikan apa dan bagaimana yang terjadi di dalam perut bumi.

3.4 Gambaran Umum Perusahaan

3.4.1 Profil Perusahaan PT. Indelberg Indonesia

3.4.1.1 Visi dan Misi

Visi, misi dan tata nilai PT. Indelberg Indonesia dalam menjalankan usahanya dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1

Visi, Misi dan Tata Nilai PT.Indelberg Indonesia

Visi	dikenal sebagai perusahaan dan mitra sukses yang berpegang teguh pada profesionalisme, etika bisnis, peduli pada kelestarian lingkungan dan mendukung pemberdayaan masyarakat sekitar.
Misi	Mencari dan mengembangkan hidrokarbon secara efektif dan efisien untuk keuntungan pemegang saham, karyawan dan masyarakat.
Tata Nilai	Integritas, kerja tim, kepercayaan, keberagaman, dinamis, bertanggungjawab, menjunjung tinggi standar etika dan memelihara lingkungan hidup.

Sumber : PT. Indelberg Indonesia (2005)

3.4.1.2 Sumber Daya Manusia

PT. Indelberg Indonesia didukung oleh sumber daya manusia sebanyak 30 orang staf (karyawan tetap) dan 100 orang Non Staf (karyawan kontrak). Sebanyak 21 orang staf berkedudukan di kantor pusat, yaitu di Jakarta, sedangkan 9 orang staf dan seluruh non staf berkedudukan di lapangan Benakat. Keahlian yang dimiliki sumber daya manusia tersebut diantaranya adalah *geologist, petroleum engeneer, reservoir engeneer, drilling engeneer, electrical engeneer*, tenaga ahli keuangan dan akuntansi, ahli sumber daya manusia dan lain sebagainya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

3.4.1.3 Lapangan Marjinal Benakat

Lapangan Benakat memiliki luas wilayah kerja 50 km², terletak di wilayah Kabuten Muara Enim Provinsi Sumatera Selatan. Lapangan Benakat mulai dilakukan kegiatan produksi minyak sejak tahun 1940, saat itu yang mengelola adalah perusahaan STANVAC perusahaan minyak milik Belanda. Setelah Indonesia merdeka, lapangan Benakat dikelola oleh Pertamina dan Tahun 1992 Pertamina menggandeng Astra untuk melakukan pengelolaan bersama dengan bentuk kontrak *Joint Operating Body (JOB)*.

PT. Indelberg Indonesia mengambil alih kelola lapangan marginal Benakat pada bulan November 2004 dari PT. Suryaraya Teladan, yang merupakan perusahaan minyak milik Astra Grup.

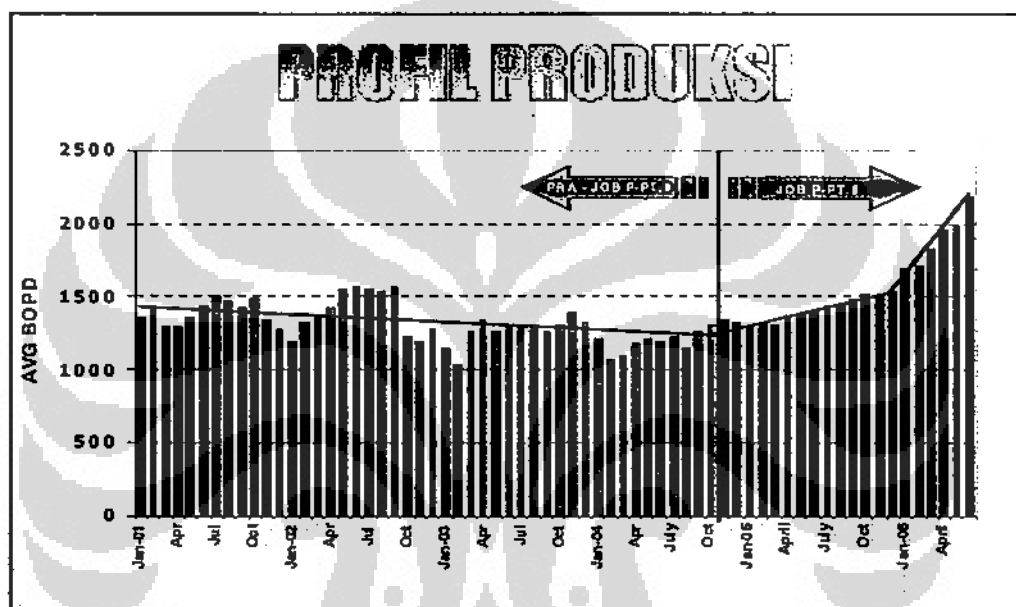
3.4.1.4 Kinerja PT Indelberg Indonesia

PT. Indelberg Indonesia mengoperasikan Lapangan Ramba hingga awal Maret 2007 Gambar profil produksi minyak dari lapangan Benakat berikut ini memperlihatkan bahwa kinerja yang dimiliki PT.Indelberg Indonesia lebih baik dari pengelola lapangan sebelumnya .

Selama beroperasi 1 tahun, PT. Indelberg Indonesia sudah dapat meningkatkan produksinya lebih dari 100%, dengan penambahan 5 sumur aktif. Setelah melakukan survei seismik 2 dan 3 dimensi ditemukan penambahan cadangan sisa sebesar 5 juta barel sehingga total cadangan sisa lapangan Benakat

menjadi 20 juta barel. Akibat peningkatan angka produksi, penambahan cadangan dan kenaikan harga minyak dunia, PT. Indelberg Indonesia berhasil memaksimalkan nilai perusahaannya dari USD 5 juta menjadi USD 50 juta.

Gambar 3.1
Profil Produksi PT. Indelberg Indonesia



Sumber : PT. Indelberg Indonesia (2006)

Tabel 3.2
Kinerja 1 tahun PT. Indelberg Indonesia

Tahun	Januari 2005	Januari 2006
Produksi rata-rata harian	1200 Barel per hari	2600 Barel per hari
Sumur Aktif	75 sumur produksi	80 sumur produksi
Cadangan terbukti	15 juta barel	20 juta barel
Nilai perusahaan	USD 5 juta (harga minyak USD 25/barel)	USD 50 juta (harga minyak USD 50/barel)

Sumber : PT. Indelberg Indonesia 2006

3.4.2 Profil Perusahaan Elnusa Tristar Ramba

3.4.2.1 Visi dan Misi

Visi, misi dan tata nilai Elnusa Tristar Ramba Ltd dalam menjalankan usahanya dapat dilihat pada tabel 3.3

Tabel 3.3
Visi, Misi dan Tata Nilai Elnusa Tristar Ramba Ltd

Visi	Menjadi Perusahaan Minyak yang terpandang
Misi	Menjalankan usaha minyak dan gas dengan kompetitif dan komersil
Tata Nilai	<p>BERINTEGRITAS</p> <p>Dikelola secara profesional dengan berpedoman pada kaidah tata kelola korporasi yang baik, menghindari benturan kepentingan, tidak mentoleransi suap serta menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas.</p> <p>BERKEMAMPUAN</p> <p>Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional, berbakat dan memiliki penguasaan teknis tinggi.</p> <p>KOMPETTIF</p> <p>Mampu berkompetisi dalam skala nasional, regional dan internasional, mendorong pertumbuhan usaha melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.</p> <p>KOMERSIAL</p> <p>Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.</p>

Sumber : Elnusa Tristar Ramba Ltd (2008)

3.4.2.2 Sumber Daya Manusia

Elnusa Tristar Ramba *Ltd* didukung oleh sumber daya manusia sebanyak 115 orang staf (karyawan tetap) dan 98 orang Non Staf (karyawan kontrak) serta 500 orang pekerja *outsourcing* (pekerjaan teknis dan pendukung di lapangan Ramba). Sebanyak 100 orang staf berkedudukan di kantor pusat, yaitu di Jakarta, sedangkan 15 orang staf dan seluruh non staf berkedudukan di lapangan Ramba. Keahlian yang dimiliki sumber daya manusia tersebut diantaranya adalah *geologist, petroleum engeneer, reservoir engeneer, drilling engeneer, electrical engeneer*, tenaga ahli keuangan dan akuntansi, ahli sumber daya manusia dan lain sebagainya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

3.4.2.3 Gambaran Umum Lapangan Marginal Ramba

Wilayah Kerja Lapangan Ramba terdiri dari tujuh lapangan yang lokasinya tersebar sebagian di Wilayah Provinsi Sumatera Selatan, yaitu Ramba, Kluang, Mangunjaya, Tanjung Laban, Bentayan dan sebagian lagi di Wilayah Provinsi Jambi yaitu Tempino dan Panerokan. Lapangan ini diambil alih Elnusa Tristar dari Conoco Pillip Indonesia dengan kontrak TAC (*Technical Assistant Contract*).

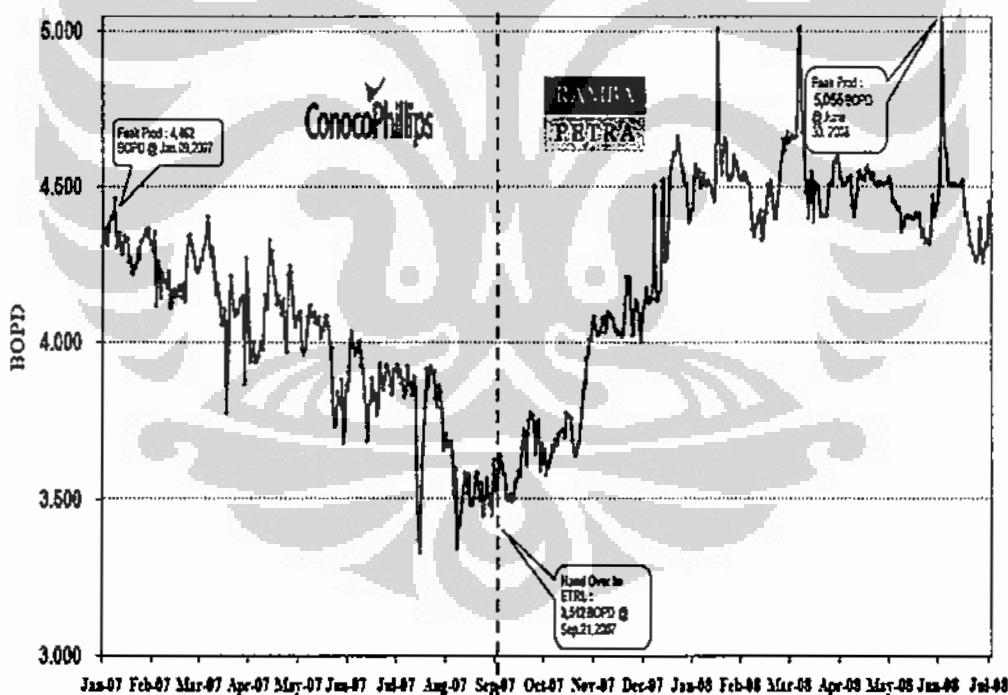
3.4.2.4 Kinerja Elnusa Tristar Ramba *Ltd*

Gambar 3.2 menampilkan profil produksi minyak dari lapangan Ramba yang memperlihatkan bahwa kinerja Elnusa Tristar Ramba lebih baik dari pengelola lapangan sebelumnya. Conoco Pillip Indonesia melepaskan hak pengeolaan lapangan dengan pertimbangan lapangan yang tidak menguntungkan lagi untuk dikelola, ini terlihat dari pola penurunan produksi selama 1 tahun terakhir masa pengelolaannya. Conoco Pillip Indonesia adalah perusahaan minyak besar yang berpusat di Amerika Serikat, bagi sebuah perusahaan besar pengelolaan lapangan marginal sudah tidak menarik lagi. Elnusa Tristar Ramba *Ltd* bergerak dengan organisasi yang lebih ramping dan sederhana, ditangan Elnusa Tristar Lapangan Ramba adalah aset yang masih sangat berharga. Terbukti

Elnusa Tristar dapat mencapai angka puncak produksi yang tidak pernah diraih oleh Conoco Phillip yaitu sampai sebesar 6000 barel perhari.

Tabel 3.4 memperlihatkan Elnusa Tristar dalam kurun waktu 8 bulan berhasil mengaktifkan 26 sumur sehingga total sumur aktif menjadi 149 sumur. Dari hasil studi juga diketahui terdapat tambahan cadangan sisa lebih dari 100% dari 1,24 juta barel menjadi 3,14 barel. Dengan peningkatan kinerja tersebut dan adanya kenaikan harga minyak dari USD 60 perbarel menjadi USD90 per barel, nilai perusahaan meningkat drastis dari USD 25 juta menjadi USD 100 juta dalam waktu yang singkat.

Gambar 3.2
Profil Produksi Lapangan Ramba



Sumber : Elnusa Tristar Ramba *Ltd* (2008)

Tabel 3.4
Kinerja 1 Tahun Elnusa Tristar Ramba Ltd

Tahun	Januari 2005	Januari 2006
Produksi rata-rata harian	3600 barel per hari	5000 barel per hari
Sumur aktif	123 sumur produksi	149 sumur produksi
Cadangan sisa	1,24 juta barel	5 juta barel
Nilai perusahaan	USD 25 juta (harga minyak USD 60/barel)	USD 100 juta (harga minyak USD 90/barel)

Sumber : Elnusa Tristar Ramba Ltd (2008)



BAB 4 METODE PENELITIAN

4.1 Pengertian *Grounded Theory*

Pendekatan *grounded* teori (*Grounded Theory Approach*) adalah metode penelitian kualitatif yang menggunakan sejumlah prosedur sistematis guna mengembangkan teori dari kancah (Glaser & Strauss, 1967). Pendekatan *Grounded Theory* merupakan metode ilmiah, karena prosedur kerjanya yang dirancang secara cermat sehingga memenuhi kriteria metode ilmiah. Kriteria dimaksud adalah adanya signifikansi, kesesuaian antara teori dan observasi, dapat digeneralisasikan, dapat diteliti ulang, adanya ketepatan dan ketelitian serta bisa dibuktikan.

4.2 Perumusan Masalah Penelitian

Paradigma kualitatif mengasumsikan bahwa di dalam kehidupan sosial selalu ditemukan regulasi-regulasi yang relatif sudah terpola. Pola-pola regulasi yang ditemukan melalui penelitian itulah yang dirumuskan menjadi teori. Asumsi ini dipertegas dalam *Grounded Theory*, dengan menyatakan bahwa;

- (a) semua konsep yang berhubungan dengan fenomena belum dapat diidentifikasi;
- (b) hubungan antar konsep belum dipahami atau belum tersusun secara konseptual.

Oleh sebab itu, tidak mungkin bagi seorang peneliti untuk mengajukan masalah yang sangat spesifik seperti yang dituntut dalam metode kuantitatif, baik variabel maupun tipe hubungan antarvariabelnya. Substansi rumusan masalah dalam pendekatan *Grounded Theory* masih bersifat umum, yaitu dalam bentuk pertanyaan yang masih memberi kelonggaran dan kebebasan untuk menggali fenomena secara luas, dan belum sampai menegaskan mana saja variabel yang berhubungan dengan ruang lingkup masalah dan mana yang tidak. Demikian pula tipe hubungan antarvariabelnya belum perlu dieksplisitkan dalam rumusan masalah yang dibuat.

4.3 Pengumpulan Data dan Penyampelan Teoritik

Pada dasarnya instrumen pengumpul data penelitian *Grounded Theory* adalah peneliti sendiri. Dalam proses kerja pengumpulan data itu, ada 2 (dua) metode utama yang dapat digunakan secara simultan, yaitu observasi dan wawancara mendalam (*depth interview*). Metode observasi dan wawancara dalam *Grounded Theory* tidak berbeda dengan observasi dan wawancara pada jenis penelitian kualitatif lainnya.

Hal yang spesifik yang membedakan pengumpulan data pada penelitian *Grounded Theory* dari pendekatan kualitatif lainnya adalah pada pemilihan fenomena yang dikumpulkan. Paling tidak, pada *Grounded Theory* sangat ditekankan untuk menggali data perilaku yang sedang berlangsung (*life history*) untuk melihat prosesnya serta ditujukan untuk menangkap hal-hal yang bersifat kausalitas. Seorang peneliti *Grounded Theory* selalu mempertanyakan "mengapa suatu kondisi terjadi?", "apa konsekwensi yang timbul dari suatu tindakan/reaksi?", dan "seperti apa tahap-tahap kondisi, tindakan/reaksi, dan konsekwensi itu berlangsung?".

Dalam *Grounded Theory*, masalah sampel penelitian tidak didasarkan pada jumlah populasi, melainkan pada keterwakilan konsep dalam beragam bentuknya. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan cara penyampelan teoritik. Penyampelan teoritik adalah pengambilan sampel berdasarkan konsep-konsep yang terbukti berhubungan secara teoritik dengan teori yang sedang disusun. Tujuannya adalah mengambil sampel peristiwa/fenomena yang menunjukkan kategori, sifat, dan ukuran yang secara langsung menjawab masalah penelitian. Sebagai contoh, jika peneliti sedang meneliti "warna kuning" yang di dimensinya terdiri atas "intensitas corak" dan "kecerahan", maka peneliti memutuskan untuk mendalami "intensitas corak" saja (tidak lagi membahas tentang "kecerahan"), berarti ia sudah melakukan penyampelan. Penegasan ini memberi makna, bahwa pada dasarnya yang disampel itu bukan obyek formal penelitian (orang atau benda-benda), melainkan obyek material yang berupa fenomena-fenomena yang sudah dikonsepskan. Namun demikian, karena fenomena itu melekat dengan subyek (orang atau benda), maka

dengan sendirinya obyek formal juga ikut disampel dalam proses pengumpulan atau penggalian fenomena.

Berkenaan dengan proposisi terakhir, pada hakikatnya fenomena yang telah terpilih itulah yang dicari atau digali oleh peneliti ketika proses pengumpulan data. Karena fenomena itu melekat dengan subyek yang diteliti, maka jumlah subyek pun terus bertambah sampai tidak ditemukan lagi informasi baru yang diungkap oleh beberapa subyek yang terakhir. Itulah sebabnya, penentuan sampel subyek dalam penelitian *Grounded Theory*, seperti halnya penelitian kualitatif pada umumnya, tidak dapat direncanakan dari awal. Subyek-subyek yang diteliti secara berproses ditentukan di lapangan, ketika pengumpulan data berlangsung. Cara penyampelan inilah yang disebut dalam penelitian kualitatif sebagai *snow bowl sampling* (Glaser, 2003).

Sesuai dengan tahap pengkodean dan analisis data, penyampelan dalam *Grounded Theory* diarahkan dengan logika dan tujuan dari tiga jenis dasar prosedur pengkodean. Ada tiga pola penyampelan teoritik, yang sekaligus menandai tiga tahapan kegiatan pengumpulan data (Glaser, 2006):

- a. Penyampelan terbuka, penyampelan ini bertujuan untuk menemukan data sebanyak mungkin sepanjang berkenaan dengan rumusan masalah yang dibuat pada awal penelitian. Karena pada tahap awal itu peneliti belum yakin tentang konsep mana yang relevan secara teoritik, maka obyek pengamatan dan orang-orang yang diwawancarai juga masih belum dibatasi. Data yang terkumpul dari kegiatan pengumpulan data awal inilah kemudian dianalisis dengan pengkodean terbuka.
- b. Penyampelan relasional dan variasional, Sebagaimana diutarakan di atas, tujuan pengkodean terporos adalah menghubungkan secara lebih khusus kategori-kategori dengan sub-subkategorinya. Untuk maksud ini perlu dilakukan penyampelan yang berfokus pada pengungkapan dan pembuktian hubungan-hubungan tersebut. Pada penyampelan relasional dan variasional diupayakan untuk menemukan sebanyak mungkin perbedaan tingkat ukuran di dalam data. Hal pokok yang perlu pada penemuan perbedaan tingkat ukuran tersebut adalah proses

dan variasi. Jadi, inti utama penyampelan di sini adalah memilih subyek, lokasi, atau dokumen yang memaksimalkan peluang untuk memperoleh data yang berkaitan dengan variasi ukuran kategori dan data yang bertalian dengan perubahan.

- c. Penyampelan pembeda. Penyampelan pembeda berkaitan dengan kegiatan pengkodean terpilih. Karena itu tujuan penyampelan pembeda di sini adalah penetapan subyek yang diduga dapat memberi peluang bagi peneliti untuk membuktikan atau menguji hubungan antarkategori.

Penyampelan ini bersifat kumulatif (di mana penyampelan terdahulu menjadi dasar bagi penyampelan berikutnya) dan semakin mengerucut sejalan dengan tingkat kedalaman fokus penelitian.

Menurut Glaser (2006) Kegiatan pengumpulan data dalam penelitian *Grounded Theory* berlangsung secara bertahap dan dalam rentang waktu yang relatif lama. Proses pengambilan sampel juga berlangsung secara terus menerus ketika kegiatan pengumpulan data. Jumlah sampel bisa terus bertambah sejalan dengan penambahan jumlah data yang dibutuhkan. Ketentuan umum dalam *Grounded Theory* adalah melakukan penyampelan hingga pemenuhan teoritik bagi setiap kategori tercapai. Maksudnya, penyampelan dihentikan apabila :

- a. Tidak ada lagi data baru yang relevan.
- b. Penyusunan kategorinya telah terpenuhi.
- c. Hubungan antarkategori sudah ditetapkan dan dibuktikan.

Dari keterangan tentang prinsip penyampelan di atas, pengambilan kesimpulan dalam penelitian *Grounded Theory* tidak didasarkan pada generalisasi, melainkan pada spesifikasi. Bertolak dari pola penalaran ini, penelitian *Grounded Theory* bermaksud untuk membuat spesifikasi-spesifikasi terhadap :

- a. Kondisi yang menjadi sebab munculnya fenomena.
- b. Tindakan/interaksi yang merupakan respon terhadap kondisi itu.
- c. Konsekuensi-konsekuensi yang timbul dari tindakan/interaksi itu.

Jadi, rumusan teoritik sebagai hasil akhir yang ditemukan dari jenis penelitian ini tidak menjustifikasi keberlakuannya untuk semua populasi, seperti dalam penelitian kuantitatif, melainkan hanya untuk situasi atau kondisi tersebut.

4.4 Analisis Proses

Menganalisis proses merupakan bagian penting dalam *Grounded Theory*. Yang dimaksud dengan analisis proses adalah pengaitan urutan tindakan/interaksi (Glaser, 1996). Kegiatan analisis ini terdiri dari penelusuran terhadap:

- a. Perubahan kondisi.
- b. Respon (strategi aksi/interaksi) terhadap perubahan.
- c. Konsekuensi yang timbul dari respon.
- d. Penjabaran posisi konsekuensi sebagai bagian dari kondisi.

Pada penelitian *Grounded Theory*, analisis proses bukan merupakan bagian dari tahapan kegiatan, tetapi sebagai cara untuk mempertajam analisis dalam pengkodean (khusus pada pengkodean terporos dan pengkodean terpilih). Hasil analisis proses itu juga perlu ditunjukkan dalam penulisan laporan penelitian. Maksud analisis proses ini adalah sebagai cara untuk menghidupkan data melalui penggambaran dan pengaitan tindakan/interaksi untuk mengetahui urutan dan atau rangkaian data. Dalam pengaitan itu tidak hanya untuk mengenali urutan waktu atau kronologi suatu peristiwa, melainkan yang lebih penting adalah untuk menemukan keterkaitan antara stimulus, respon, dan akibat. Kondisi, respon, dan konsekuensi harus dilihat sebagai tiga hal yang terus bergerak secara dinamis dan berputar mengikuti garis lingkaran.

Dalam prakteknya, proses dapat dilihat sebagai pergerakan progresif dan dapat pula dilihat sebagai pergerakan nonprogresif. Kedua perspektif proses ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

Proses sebagai pergerakan progresif; Jika proses dilihat sebagai pergerakan progresif, maka peneliti dapat mengkonsepkan data sebagai langkah-langkah, fase-fase, atau tahapan. Cara ini cukup baik untuk penelitian yang membahas tentang perkembangan, sosialisasi, transformasi mobilitas sosial, imigrasi, dan peristiwa

sejarah. Hal penting yang perlu diingat di sini ialah bahwa kesemua unsur paradigma *Grounded Theory* harus berperan dalam menjelaskan rentang waktu dan variasinya, di mana keterkaitan atau hubungan-hubungan antar unsur tetap dapat dieksplisitkan.

Proses sebagai pergerakan nonprogresif; Bagaimanapun tidak semua fenomena terjadi secara kronologis, karena tidak jarang pula ditemukan fenomena yang tidak dapat dinyatakan sebagai langkah-langkah dan fase-fase progresif yang runtut. Untuk fenomena seperti ini, peneliti dianjurkan untuk menganalisis penggantian atau perubahan tindakan/interaksi yang terencana sebagai tanggapan atas perubahan kondisi (Glaser, 1966).



BAB V

PEMBAHASAN STRATEGI BISNIS PENGELOLAAN LAPANGAN MINYAK MARJINAL

5.1 Nilai Perusahaan dalam Pengelolaan Lapangan Marginal

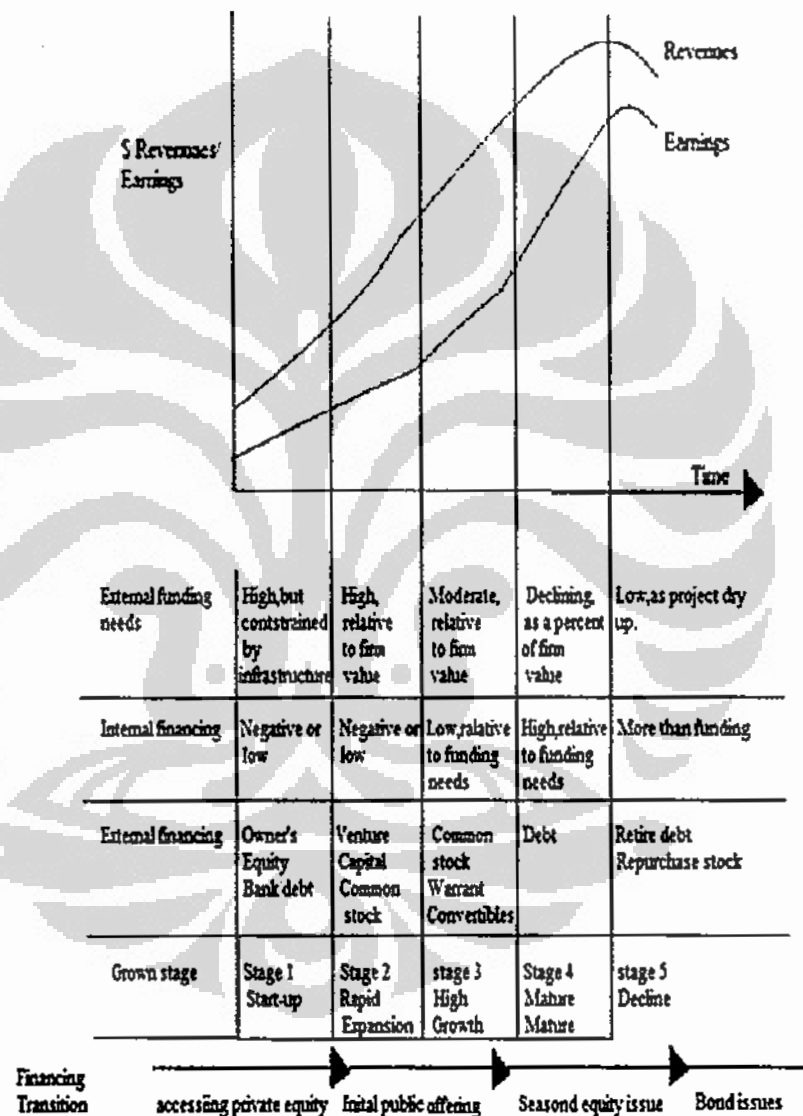
Bisnis pengelolaan lapangan marginal ini membutuhkan biaya investasi dan biaya pengembangan (termasuk didalamnya adalah biaya operasional). Biaya investasi yang diperlukan adalah untuk membiayai perolehan hak pengelolaan lapangan, baik perolehan dari perusahaan pengelola sebelumnya atau langsung dari pihak Pertamina. Karena lapangan sudah berproduksi maka tidak ada investasi pada pembangunan infrastruktur apapun sebagaimana biasanya memulai suatu bisnis.

Sebelum lebih lanjut membahas masalah pembiayaan dalam bisnis ini, perlu diketahui dimana posisi bisnis berada dalam tahapan siklus pembiayaan agar kita mendapatkan gambaran, jenis pembiayaan apa yang sesuai dengan tahapan perkembangan bisnisnya. Siklus Pembiayaan pada gambar 5.1 merupakan alat bantu untuk mengetahui posisi bisnis yang kita kelola sehingga dapat diketahui jenis pembiayaan seperti apa yang sebenarnya dapat diperoleh pada posisi tersebut (Damodaran, 2007).

PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd* mengawali kegiatan kerja dengan pembenahan organisasi perusahaan karena bisnis ini awalnya membeli suatu perusahaan yang sudah ada dan berjalan, sementara operasi lapangan harus terus berlangsung dan diusahakan tidak terpengaruh oleh pergantian manajemen. Karena lapangan minyak yang menjadi ladang usaha adalah lapangan yang sudah berproduksi, maka usaha tidak dimulai dengan membangun sarana dan prasarana baru sebagaimana layaknya lapangan baru. Dengan demikian posisi PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Ltd* pada kurva *Financing Life Cycle* berada pada tahapan *rapid expansion* dengan ciri kemampuan pembiayaan internal rendah, kebutuhan pembiayaan dari pihak eksternal tinggi yang tergantung pada nilai perusahaan, dan jenis pembiayaan yang

ideal pada tahap ini adalah berbentuk *venture capital* dan *common stock* (Damodaran, 2007).

Gambar 5.1
Financing Life Cycle



Sumber : Damodaran 2007

Sejalan dengan penjelasan diatas, PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa

Tristar Ramba *Ltd* memahami posisinya berada di tahapan kedua, sehingga disadari benar bahwa yang menjadi modal utama dalam mencari pembiayaan adalah dengan nilai perusahaan yang menarik untuk dibiayai. Tanpa upaya-upaya memberi pertambahan nilai yang tinggi pada perusahaan, sumber pembiayaan tidak akan ada yang mau mendekat. Artinya untuk mendatangkan investor perlu kerja keras di awal masa beroperasi.

Tentunya diawal operasi diperlukan strategi yang tepat bagaimana mengelola lapangan dengan biaya seadanya (rasional untuk diperoleh saat itu) sehingga dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang dalam waktu singkat (kurang lebih 1 tahun) mampu memaksimalkan nilai perusahaan.

Pada umumnya yang dilakukan perusahaan-persusahaan sejenis PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd* tidak melakukan hal tersebut diatas, pekerjaan lapangan dibuat dalam program kerja yang umum dilakukan perusahaan minyak seperti pengeboran dan *workover*, yang mana pekerjaan tersebut memerlukan biaya yang besar. Upaya pembiayaan dicari dengan tanpa mengusahakan pekerjaan *real* terlebih dahulu yang berdampak pada nilai perusahaan. Pertambahan nilai perusahaan hanya mengandalkan dari kenaikan harga minyak, sedangkan harga minyak adalah faktor pertambahan nilai diluar kendali perusahaan. Akibatnya, jika kenaikan harga minyak tidak setinggi yang diharapkan bahkan bisa saja negatif, banyak kegiatan-kegiatan lapangan yang berhenti dengan alasan pembiayaan, dan menunggu bantuan investor dari keuntungan naiknya harga minyak.

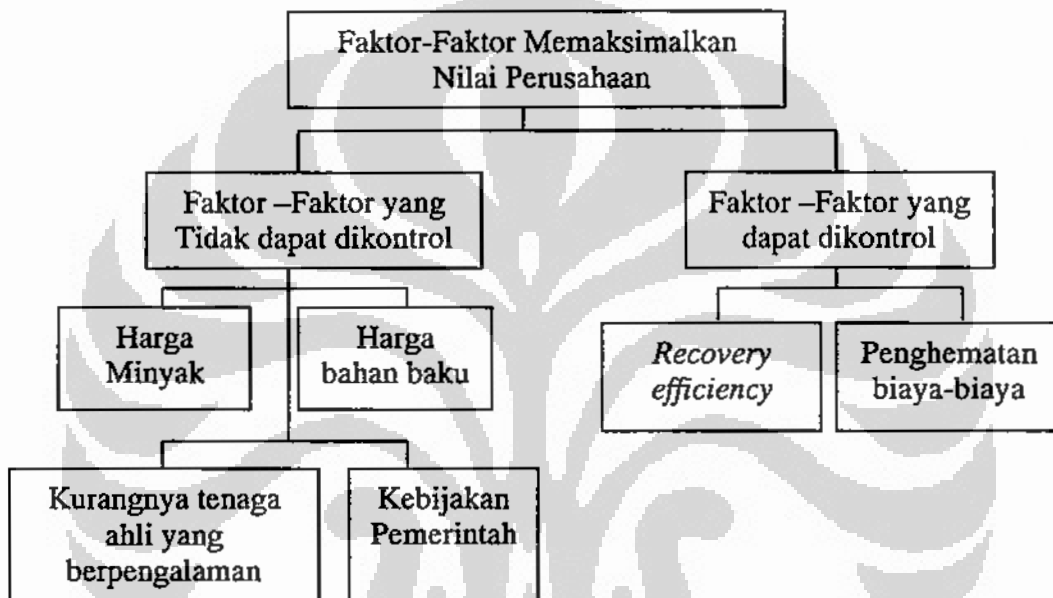
5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan

Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan minyak terbagi menjadi 2 kategori (gambar 5.2), yaitu :

1. Faktor-faktor yang tidak dapat di kontrol oleh perusahaan, antara lain seperti fluktuasi harga, kebijakan pemerintah, harga bahan baku (baja), dan kurangnya tenaga ahli perminyakan yang berpengalaman.

2. Faktor-faktor yang dapat di kontrol oleh perusahaan, antara lain adalah dengan melakukan kegiatan produksi yang efisien dan penghematan pada unit biaya.

Gambar 5.2
Faktor- Faktor yang Memaksimalkan
Nilai Perusahaan



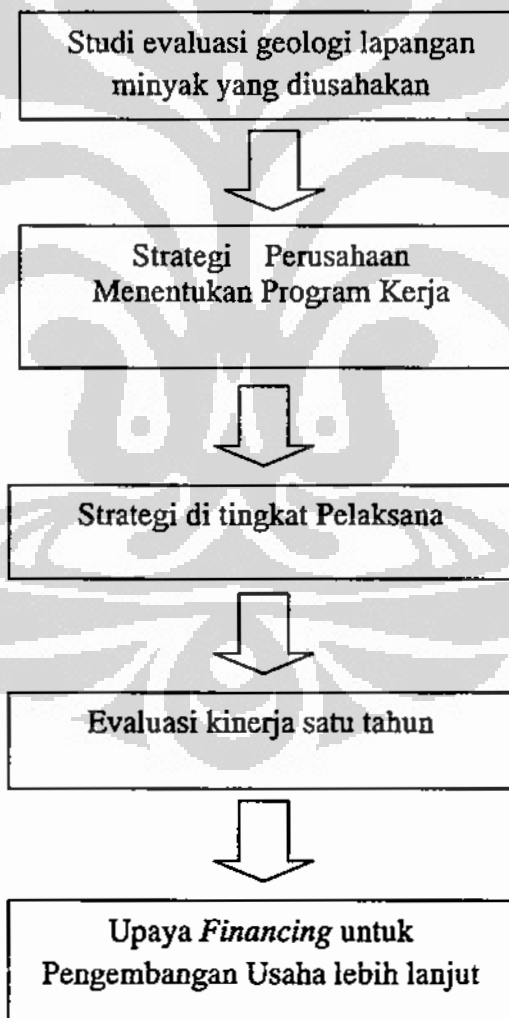
Sumber : Aplikasi dari Kurniawan & Hamdani (2008)

Upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam rangka memaksimalkan nilai perusahaan tentunya dengan melakukan upaya dua faktor yang bisa dikendalikan. Sepertinya melakukan kedua upaya memaksimalkan nilai perusahaan tersebut adalah hal yang jelas untuk dilaksanakan tetapi banyak perusahaan-perusahaan bermasalah dalam menentukan bagaimana melaksanakannya dengan cara yang terbaik sehingga nilai perusahaan dapat meningkat.

5.3 Strategi Perusahaan Memaksimalkan Nilai

Melakukan strategi untuk memaksimalkan nilai perusahaan secara garis besar merupakan suatu rangkaian tahapan kegiatan dimulai dari strategi memilih lapangan minyak yang akan dikerjakan, strategi menentukan program kerja, strategi pelaksanaan kerja, evaluasi kinerja dan jika sampai berhasil mendapatkan pembiayaan maka berlanjut pada strategi pengembangan lapangan tahap lanjutan. Lebih jelasnya mengenai langkah-langkah perusahaan baik PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Ltd* melakukan strategi dapat dilihat pada gambar 5.3.

Gambar 5.3
Langkah-langkah Strategi Memaksimalkan Nilai Perusahaan



Sumber : Hasil Analisis, 2009

Dalam bisnis hulu perminyakan peningkatan nilai perusahaan diperoleh dari penambahan *recovery* (minyak yang dapat dihasilkan) dan temuan baru cadangan yang masih tersembunyi, yang diperoleh melalui cara-cara umum yang dilakukan dalam mengelola lapangan antara lain :

1. Survey Seismik
2. *Drilling and Workover Program*
3. Program-program optimalisasi sumur-sumur melalui kegiatan-kegiatan perbaikan-perbaikan fasilitas produksi, perforasi, mengaktifkan sumur yang mati dan sebagainya.

Masing-masing kegiatan memiliki resiko dan tingkat keberhasilan yang berlainan. Setiap biaya yang dikeluarkan untuk membiayai kegiatan-kegiatan tersebut harus diperhitungkan tingkat pengembaliannya, yang tercermin dari keberhasilan menambah angka produksi dengan biaya per barel yang rasional. Faktor keberhasilan perusahaan mengoperasikan lapangan ditentukan oleh kemampuan untuk memutuskan kegiatan-kegiatan apa saja yang dipilih dan strategi yang digunakan dalam pelaksanaan setiap kegiatan. Strategi yang dipilih harus memperhatikan dinamika keadaan yang sesungguhnya terjadi. Untuk itu kemampuan melakukan pengamatan secara menyeluruh dan kesediaan untuk tetap mempertimbangkan segala sesuatunya harus dimiliki oleh siapa saja yang terkait dengan aktivitas penentu kebijakan.

5.3.1 Studi Evaluasi Geologi Lapangan

Pertimbangan geologi, lokasi geografis lapangan, kondisi infrastruktur dan lingkungan mempengaruhi tingkat keyakinan besarnya potensi minyak yang dikandung suatu lapangan dapat dimanfaatkan dan dikelola dengan cara yang seoptimal mungkin dengan memperhatikan segala kendala (tingkat kesulitan kerja) yang ada. Dari semua hal yang faktor menjadi pertimbangan pemilihan lapangan, pertimbangan geologi adalah pertimbangan yang paling sukar karena tidak terlihat mata, membutuhkan pengalaman dan tingkat keilmuan yang tinggi serta referensi yang mumpuni untuk menjelaskannya .

Banyak pelaku bisnis pengelolaan lapangan migas yang kurang serius atau kurang mengerti pentingnya tahapan studi geologi ini, terutama para pemain baru dibisnis hulu minyak. Kesalahan terbesar dari kegagalan bisnis ini adalah ketidakcermatan dalam pengkajian potensi geologi dari suatu lapangan minyak. Karena hal terpenting yang dikejar oleh mereka adalah bagaimana segera memiliki kontrak di wilayah kerja perminyakan yang dinyatakan berpotensi minyak. Lemahnya analisa studi geologi lapangan berakibat evaluasi keekonomian bisnis yang dibuat tidak mencerminkan nilai yang sebenarnya sehingga harapan dan kenyataan tidak sesuai. Harga perolehan tidak sebanding dengan resikonya. Perkiraan biaya pengembangan tidak akurat. Dana yang sangat besar terbuang percuma, akhirnya lapangan terbengkalai dengan alasan tidak ada dana dalam pengembangannya.

Dalam tahap persiapan ini untuk mendapatkan hasil maksimal, perusahaan perlu didukung oleh para *geologists* perminyakan senior. Baik PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Ltd* dalam pekerjaan studinya melibatkan ahli geologi no 1 di Indonesia yang diakui oleh kalangan dunia perminyakan Indonesia paling senior dan paling ahli dibidangnya. Mereka adalah ahli yang terlibat langsung menemukan potensi lapangan Cepu yang pada saat itu Cepu dikelola oleh PT. Humpuss Patragas, perusahaan minyak nasional pertama Indonesia, yang mana pendirinya adalah CEO PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba). Cepu merupakan lapangan dengan cadangan sisa yang paling besar di Indonesia, padahal sebelumnya Cepu sudah dianggap lapangan yang sudah memasuki masa deplesi (masa penurunan produksi karena lapangan sudah tua).

5.3.2 Persiapan Strategi

Sebelum menentukan strategi, perlu dipahami terlebih dahulu tentang karakteristik dari lapangan baik internal (yang meliputi struktur geologi, kondisi dan potensi sumur berikut segala sarana dan prasarannya) maupun eksternal (yang meliputi kondisi di luar batas lapangan wilayah kerja namun terkait erat dengan kelancaran operasional). Karakteristik lapangan minyak marginal berbeda

satu dengan yang lainnya. Dalam bisnis ini tidak ada *template program* yang bisa digunakan dalam pengelolaannya

Dalam bisnis pengelolaan lapangan minyak marjinal, yang menjadi dasar acuan perusahaan dalam berstrategi adalah fokus pada kondisi aktual yang berlangsung di Lapangan. Perusahaan memandang lapangan seolah-olah sebagai objek hidup yang setiap perilakunya harus dimonitor, ditanggapi, dievaluasi dan ditindaklanjuti untuk memperoleh keuntungan yang maksimal, sehingga pilihan strategi didasarkan pada kebutuhan lapangan. Tidak jarang hasil evaluasi kebutuhan lapangan membutuhkan tindak lanjut yang mengakibatkan perubahan besar terhadap pilihan strategi yang telah ditetapkan.

Untuk dapat menentukan pekerjaan apa yang pertama dilakukan dan berdampak sangat cepat pada kinerja perusahaan, PT Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Ltd* terlebih dahulu melakukan inventarisasi potensi dan masalah yang ada di lapangan yang terkait langsung dengan kepentingan upaya peningkatan produksi, caranya dengan melakukan kunjungan kerja ke lapangan selama beberapa hari. Kunjungan kerja tersebut dipimpin oleh CEO dan diikuti oleh anggota tim yang terdiri dari ahli keuangan dan administrasi (meliputi sumber daya manusia, pengadaan dan logistik), dan ahli reservoir (perminyakan).

Lapangan adalah *given object* dimana setiap perilaku dan kebutuhannya diluar kontrol siapapun dan dalam pengelolaan lapangan kesiapan mensikapinya adalah syarat mutlak keberhasilan operasi. Untuk itu perlu dipahami bentuk respon seperti apa yang yang diperlukan dalam pengelolaan suatu lapangan agar tindakan dan upaya yang dilakukan perusahaan sejalan dengan strategi yang diinginkan. Apa saja respon yang diperlukan dan siapa saja pihak yang berlaku memberi respon tersebut dalam rangka mendukung upaya memaksimalkan nilai perusahaan, dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1
Respon yang Mendukung Keberhasilan Strategi
PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd

Pihak yang memberi respon	Respon yang diperlukan	Upaya Perusahaan
internal Kemampuan manajemen dalam kecepatan dan ketepatan memberikan respon	Mendapatkan tindakan yang tepat sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal	<ul style="list-style-type: none"> - Menyeleksi SDM yang sesuai dengan kerja organisasi - Mengarahkan organisasi utk fokus terhadap perkembangan lapangan
Eksternal Perhatian dan peran stakeholder		Membina hubungan baik yang harmonis.
<ul style="list-style-type: none"> - Bp Migas dan Pertamina 	Persetujuan program Kerja	Memberi keyakinan dengan bukti-bukti bahwa strategi-startegi yang dipilih adalah pilihan yang terbaik.
<ul style="list-style-type: none"> - Pemda dan instansi terkait lainnya 	Dukungan program kerja	Memperhatikan peraturan-peraturan daerah yang berlaku dan mensikapi dengan bijak keterlibatan yang diperlukan.
<ul style="list-style-type: none"> - Vendor (terutama vendor lokal) 	Dukungan kegiatan operasional lapangan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengkomunikasikan detail pekerjaan dengan baik pada tahap sebelum, sedang dan sesudah pekerjaan agar hasil kerja sesuai harapan - Komitmen membayar tepat waktu.
<ul style="list-style-type: none"> - Masyarakat 	Dukungan kegiatan operasional lapangan	Melaksanakan Program Pemberdayaan Masyarakat yang tepat sasaran
Pengaruh harga minyak dan kondisi perekonomian	Mengambil manfaat dan mengantisipasi dampak negatifnya	Evaluasi prioritas pekerjaan

(Sumber : hasil analisis, 2009)

5.4 Strategi Pengelolaan lapangan

Program kerja yang disusun berdasarkan karakteristik lapangan, dilaksanakan dengan memprioritaskan pekerjaan yang yang dianggap paling efektif memberikan dampak yang signifikan pada kinerja perusahaan, dengan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut :

- a. Biaya yang dikeluarkan,
- b. Waktu penyelesaian yang dibutuhkan sampai produksi yang diharapkan tercapai.
- c. Tingkat kesulitan kerja
- d. Ketersediaan barang dan jasa yang diperlukan
- e. Jumlah produksi yang diharapkan

Dari berbagai pertimbangan diatas, pada dasarnya perusahaan melakukan upaya memaksimalkan nilai perusahaan menjadi 2 cara, yaitu meningkatkan *recovery efficiency* dan penghematan biaya

5.4.1 Meningkatkan *Recovery Efficiency*

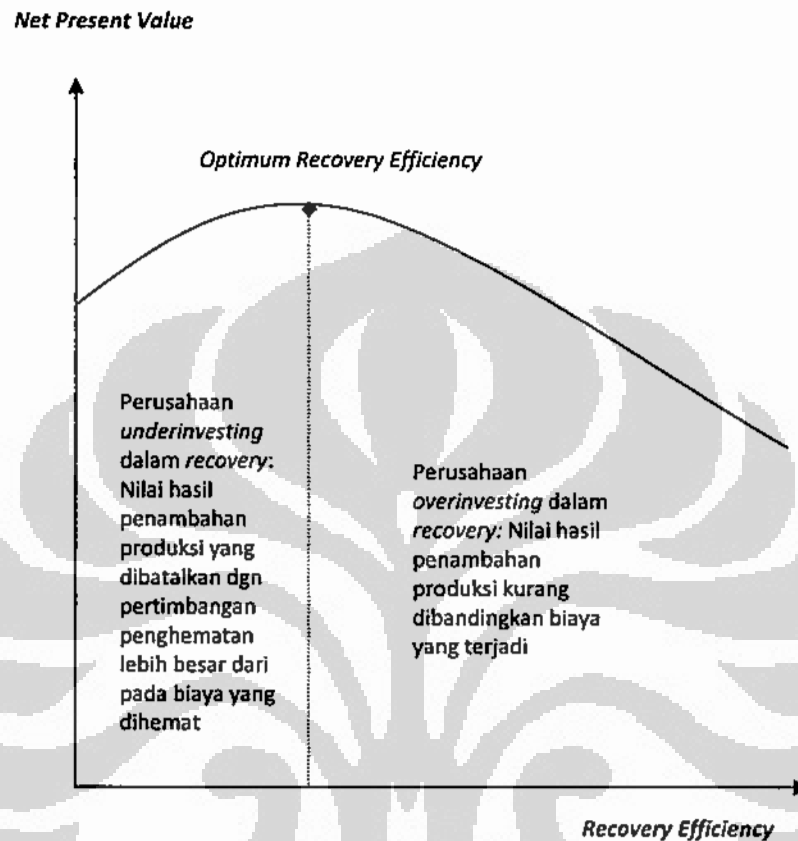
Recovery efficiency adalah upaya memaksimalkan nilai perusahaan dalam usahanya memproduksi minyak dari perut bumi sampai keluar kepermukaan dengan cara yang seefisien mungkin dilihat dari biaya yang dikeluarkan dibandingkan dengan hasil yang diperoleh.

Gambar 5.4 adalah kurva yang dapat membantu perusahaan dalam memberikan gambaran hasil *recovery efficiency* pilihannya. Jika perusahaan berada pada kurva *underinvest*, artinya perusahaan tersebut telah melakukan investasi dengan hasil berupa penghematan biaya yang tidak sebanding dengan hasil yang seharusnya bisa dicapai. Sedangkan posisi pada kurva *overinvest* artinya perusahaan telah mengeluarkan biaya yang terlalu besar untuk *recovery* yang diperoleh.

Perusahaan perlu menjawab 2 pertanyaan penting untuk mengidentifikasi pada posisi kurva yang mana perusahaan berada, yaitu :

1. Kapan seharusnya perusahaan mengeluarkan biaya untuk mendorong tingkat perolehan minyak yang lebih tinggi?

Gambar 5.4
Kurva *Recovery Efficiency*



(Sumber : Aplikasi BCG, 2007)

2. Pada titik mana penambahan biaya dinilai berlebihan dari pada nilai yang dihasilkan dari penambahan produksi atau temuan cadangan baru?

Banyak perusahaan yang berupaya keras untuk dapat menghitung tingkat investasi yang tepat dalam *recovery*, namun pada umumnya mereka terjebak di kurva *underinvest* karena terlalu berfokus mempertimbangkan aspek-aspek teknis dari metode-metode *recovery* yang menjadi pilihan daripada mempertimbangkan aspek keekonomiannya.

Seringkali perusahaan dihadapkan pada suatu pekerjaan yang sama, tidak ada perbedaan dalam hal teknologi, peralatan dan kontraktor yang melaksanakannya namun membutuhkan kejelian yang tinggi dalam berstrategi

untuk menanggapi perbedaan pada tingkat aktivitas yang berlangsung dan *operational complexity*. Pilihan strategi berdampak pada biaya dan resiko yang ditimbulkan. Biasanya pilihan cara pengerjaan akan diambil oleh tenaga ahli yang bertanggung jawab melaksanakannya, dan setiap orang pada posisi yang sama akan mengambil pilihan yang berbeda sesuai dengan pengalaman dan keyakinan masing-masing akan tingkat keberhasilannya yang akan diperoleh. Tidak ada yang bisa menilai apakah pilihan seorang ahli tersebut akan lebih baik dari pilihan tenaga ahli yang lain. Tenaga ahli hanya bertanggung jawab atas kegiatan operasional dapat berjalan dengan lancar, namun hasil yang dicapai diluar kendali karena pekerjaan ini berhadapan dengan sesuatu yang tidak pasti di dalam perut bumi.

Lalu bagaimana meyakinkan bahwa keputusan yang diambil adalah yang terbaik, yaitu dimana perusahaan bisa berada pada titik optimum kurva dan pendekatan apa yang digunakan untuk menyesuaikan dengan suatu kenyataan? Dari semua pertanyaan tersebut yang paling penting adalah bagaimana perusahaan mampu untuk menterjemahkan perbedaan operasional dan biaya-biaya dari setiap pekerjaan kedalam suatu keputusan bisnis.

Kegiatan *recovery efficiency* PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd.* antar lain melalui :

- Program aktivasi sumur, sumur yang tidak menghasilkan menjadi sumur yang produktif.
- Program optimasi sumur, memaksimalkan tingkat produksi sumur sesuai dengan potensial produksi yang seharusnya bisa diperoleh.
- Menggantikan pompa-pompa yang rusak.
- Menggantikan pompa hidrolik menjadi pompa elektrik.
- Mengurangi penggunaan truk dengan membangun dan memperbaiki jaringan pipa produksi.
- dan lain-lain.

5.4.2 Penghematan Biaya

Cara yang digunakan perusahaan untuk menekan biaya, dimulai dengan mengelompokkan biaya ke dalam 3 *cost drivers* pada masing-masing kegiatan. Total biaya dihasilkan dari perkalian antara beban pekerjaan, produktivitas dan faktor-faktor biaya. Berikut ini adalah penjelasan bagaimana setiap *costdriver* memberikan peluang-peluang agar perusahaan dapat menggunakan biaya dengan efisien (gambar 5.5) :

a. *Workload*

Workload adalah sejumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan sesuai dengan program kerja tahunannya, antara lain seperti jumlah sumur yang akan dibor, jumlah sumur yang akan diperbaiki, jumlah sumur yang akan dioptimalisasikan dan lain-lain. Hal-hal yang dapat dilakukan untuk menekan biaya pada *cost driver* ini adalah dengan :

- Menghilangkan kegiatan-kegiatan yang tidak diperlukan.
- Prioritas pekerjaan
- Melakukan *postmortem analysis* (bedah tiap kegiatan yang telah dilakukan setelah pekerjaan selesai untuk perbaikan pada pelaksanaan kerja selanjutnya)
- *Institutionalize feedback loops.*

Gambar 5.5
Cost Driver dan Faktor Pengungkit untuk Mengurangi biaya

Cost	=	Workload	X	Productivity	x	Unit Costs
Contoh-contoh		Jumlah Sumur yang di Bor Jumlah sumur yang diperbaiki Jumlah pekerjaan perforasi yang dilakukan		Material Tenaga kerja Peralatan		Tenaga kerja Barang Jasa-jasa Peralatan
Faktor Pengungkit		Menghilangkan kegiatan yang tidak perlu Prioritas kerja Melakukan Postmortem Analisa feedbackloops		Mengurangi pengulangan kerja Penyederhanaan kerja Standarisasi kerja Bekerja Paralel		Delegasi pekerjaan Outsource Downspec Melebarkan jaringan suplier

(Sumber : BCG, 2007)

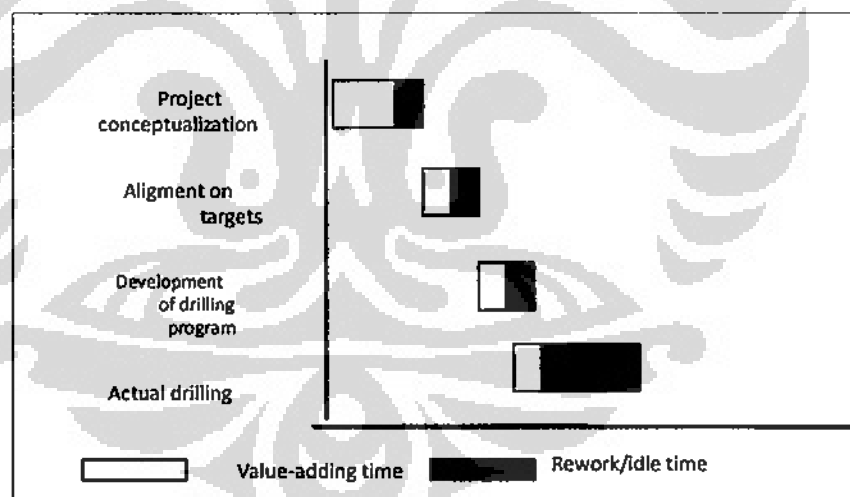
Banyak perusahaan tidak melakukan evaluasi dari tiap aktivitas pekerjaan setelah pekerjaan tersebut selesai. Evaluasi yang dilakukan hanya menitikberatkan pada biaya yang terjadi dan minyak yang diperoleh. Evaluasi tersebut biasanya digunakan sebagai bahan laporan manajemen kepada stakeholders. Seharusnya di tingkat pelaksana pekerjaan yaitu para tenaga ahli yang bertanggungjawab pada pekerjaan mempunyai hasil evaluasi tiap tindakan dalam pekerjaan dan dampaknya pada biaya. Berdasarkan hasil evaluasi akan dilakukan perbaikan-perbaikan pada pekerjaan selanjutnya dan dapat dipilah-pilah kegiatan apa yang dapat meningkatkan nilai dan kegiatan-kegiatan apa yang tidak perlu dilakukan, sehingga peningkatan produktivitas dan efisiensi biaya terjadi. Hal yang sering dikemukakan sebagai alasan evaluasi tidak dilakukan adalah kesibukan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan, dengan demikian kesadaran pekerja pada akibat biaya yang terjadi rendah. Pekerja hanya berpikir bagaimana operasional pekerjaan berjalan dengan lancar sedangkan anggaran adalah urusan manajemen dan bagian keuangan.

b. Produktivitas

Produktivitas menyangkut material, tenaga kerja dan peralatan yang digunakan apakah telah digunakan dengan tepat dalam memaksimalkan nilai perusahaan. Masalah menyangkut produktivitas yang sering terjadi pada perusahaan adalah ketidakefisienan proses yang dijalankan, seperti terjadinya pengulangan-pengulangan kegiatan yang sebenarnya tidak perlu terjadi dan kegiatan-kegiatan yang terlalu berlebihan atau tidak perlu dilakukan.

Perusahaan dapat menghilangkan *inefficiency* dengan cara membuat standarisasi kerja, penyederhanaan kerja, melakukan pekerjaan-pekerjaan dengan paralel dari pada bertahap dan sebagainya. Sebagai contoh dalam kegiatan pengeboran, dengan mengurangi waktu siklus kerja, perusahaan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa membuang waktu dan biaya yang tidak perlu (gambar 5.6)

Gambar 5.6
Value-adding Time dan Rework/idle Time
Program Pengeboran

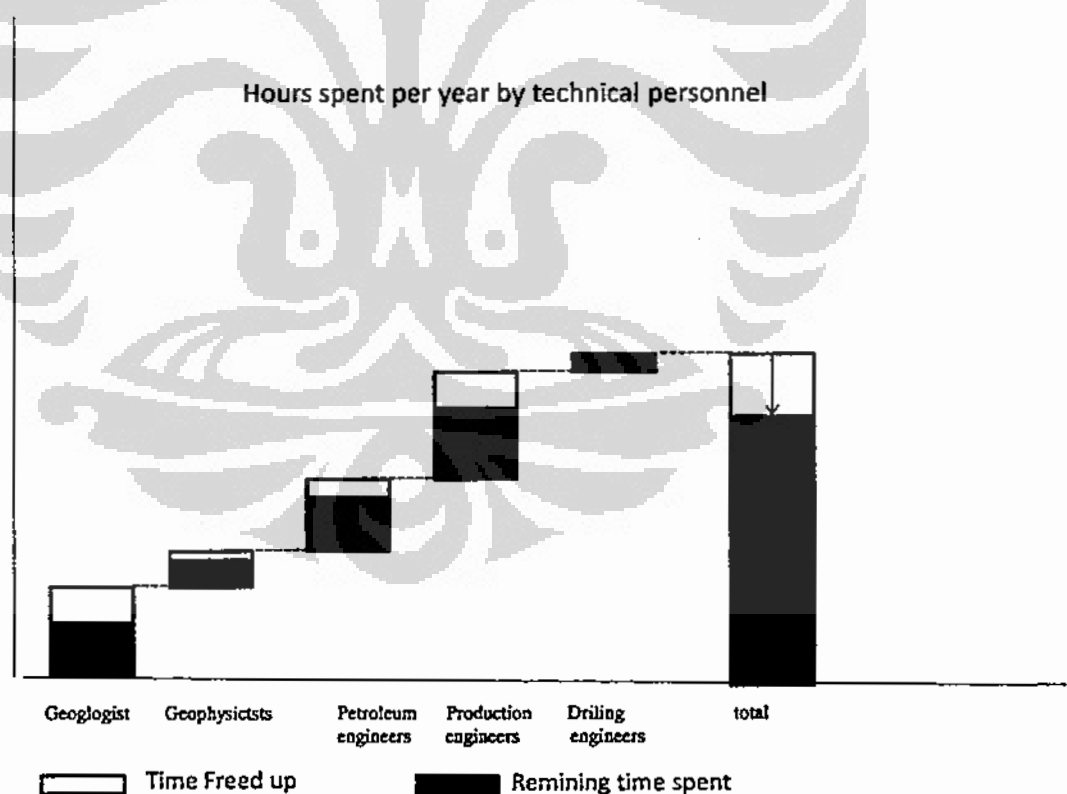


Sumber : BCG, 2007

c. *Factor Costs*

Mengelola biaya untuk tenaga kerja manusia, barang, jasa dan peralatan dapat mengurangi biaya dengan signifikan tanpa harus khawatir dengan integritas operasional. Masalah sumber daya manusia di industri perminyakan adalah mahalannya mendapatkan ahli di bidang perminyakan senior karena jumlahnya sangat sedikit. Untuk itu cara mensiasatinya adalah antara lain dengan menyewa tenaga ahli tertentu untuk pada kegiatan-kegiatan tertentu saja dan memanfaatkan waktu para tenaga ahli dengan memastikan waktu yang digunakannya hanya berkenaan dengan pekerjaan teknis sesuai dengan tingkat kesulitan keahliannya (gambar 5.7). Misalnya, tenaga ahli junior atau pekerja administrasi dimanfaatkan untuk mengerjakan pekerjaan yang tidak perlu dikerjakan seorang ahli senior.

Gambar 5.7
Upaya Penghematan Waktu Tenaga Ahli



(Sumber : BCG, 2007)

Perlu berhati-hati dalam melakukan jenis penghematan dalam menjalankan bisnis hulu minyak. Bisnis ini adalah bisnis yang bergantung pada komitmen tenaga ahli dalam bekerja. Jangan sampai penghematan mengurangi kenyamanan dan kelancaran mereka dalam menyelesaikan pekerjaannya, seperti pengurangan fasilitas pekerja baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan pekerjaan dan pengurangan upah kerja.

Penghematan biaya lainnya seperti untuk pemilihan jasa vendor, peralatan dan teknologi perlu mempertimbangkan waktu, masa penggunaan, kegunaan manfaat dan kebutuhan, dan sebagainya.

5.5 Faktor Lainnya yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan

Faktor lainnya yang mempengaruhi nilai perusahaan adalah faktor lingkungan hidup dan tanggung jawab sosial masyarakat. Komitmen perusahaan terhadap kelestarian lingkungan hidup menjadi issue penting terhadap reputasi. Citra perusahaan juga terangkat melalui program-program peduli sosial yang dilaksanakan, terutama dalam rangka menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar lapangan minyak yang dikerjakan. Biaya yang dikeluarkan untuk menunjang kegiatan tersebut memang tidak langsung berpengaruh pada peningkatan produksi namun kelancaran operasional sangat tergantung pada hubungan yang tercipta.

Untuk lapangan Benakat, PT Indelberg Indonesia melakukan kegiatan yang signifikan pengaruhnya pada kondisi lingkungan hidup, diantaranya dengan melakukan penataan lapangan mulai dari pembersihan dan penataan fasilitas produksi, memperkecil angka pencemaran tanah akibat ceceran minyak dan melakukan pembersihan terhadap 30.000 barel kerak minyak sisa kegiatan produksi yang ada sejak tahun 1940-an yang berpotensi besar mencemari lingkungan tanah dan air karena kerak minyak ini tergolong sebagai limbah B3 (bahan beracun dan berbahaya).

Untuk Lapangan Ramba, Elnusa Tristar *Ltd* melakukan kegiatan yang signifikan terhadap pembinaan hubungan yang harmonis dengan masyarakat

setempat melalui program-program sosial yang langsung mengena dengan apa yang dibutuhkan masyarakat sekitar. Ditahun pertama beroperasi, program sosial hanya baru berupa kegiatan bantuan sumbangan dibidang, pendidikan, kesehatan dan keagamaan. Meskipun nilainya kecil namun mampu menjembatani hubungan yang sebelumnya kurang harmonis antara masyarakat dengan pekerja lapangan.

5.6 Tim Pelaksana

Tim manajemen yang mendukung pengelolaan perusahaan dan lapangan milik PT. Indelberg Indonesia maupun di Elnusa Tristar Ramba *Ltd*, di bentuk berdasarkan orang-orang yang mempunyai latar belakang pendidikan atau latar belakang pengalaman yang sesuai dengan dibidang pekerjaannya. Bisa berdasarkan alasan keduanya atau salah satunya, yang penting sudah dikenal baik oleh pemimpin, baik sebagian atau seluruhnya dari tim manajemen yang dipilih. Keanggotaan tim yang sudah saling mengenal memberi keuntungan pada percepatan jalannya pembauran dalam organisasi karena tidak memerlukan lagi waktu yang banyak untuk saling mengenal menyesuaikan diri antar sesama anggota tim, dengan demikian waktu yang ada lebih digunakan untuk penyesuaian diri dengan tuntutan pekerjaan.

Kemampuan menerjemahkan strategi perusahaan kedalam aktivitas kerja harian menuntut para karyawan, khususnya tenaga ahli untuk secara cermat melakukan strategi yang tepat dalam pengerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing. Secara sederhana tingkatan strategi dijelaskan pada gambar 5.8.

Gambar 5.8
Tingkatan Strategi



Sumber : Aplikasi dari Kurniawan & Hamdani (2008)

5.7 Nilai dalam Dimensi Organisasi Perusahaan

Pembahasan ini menguraikan bagaimana organisasi dikelola untuk memberikan nilai pada perusahaan. Kasus dipecah menjadi dimensi-dimensi kunci yaitu faktor kepemimpinan, dinamika internal organisasi, dan hambatan/tantangan yang dihadapi.

5.7.1 Faktor Kepemimpinan

Menggerakkan suatu organisasi dengan kecepatan yang tinggi (seperti, target kerja mingguan bahkan harian, perubahan strategi dengan strategi yang sama sekali baru setiap saat pada waktu-waktu yang tidak terduga) memerlukan pemimpin yang sangat kuat dalam mendorong, mempengaruhi dan meyakinkan anggota organisasinya untuk percaya dengan keputusan yang diambilnya. Sedikit saja ada anggotanya yang merasa ragu, untuk mengikuti arus yang senantiasa berubah dan ritme kerja yang demikian cepat, maka jalannya organisasi tidak akan optimal.

Kondisi PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba, dimana pimpinan tertinggi (CEO) juga merupakan pemilik sebagian saham perusahaan sangat menguntungkan organisasi karena keputusan perusahaan yang dibuat sewaktu-waktu yang menyangkut langsung dengan kepentingan pemegang saham dapat terwakili. Organisasi juga diuntungkan dengan perhatian pimpinan tertinggi pada perusahaan yang sangat intensif. Kerja organisasi mendapat perhatian setiap saat setiap harinya, sehingga setiap masalah dapat dengan cepat ditangani.

Penanggung jawab kelancaran pelaksanaan dan koordinasi pekerjaan harian perusahaan adalah seorang General Manager (GM). Dengan gaya kepemimpinan CEO yang selalu melakukan terobosan-terobosan tidak terduga, peran GM menjadi sangat penting dalam hal ;

- Integrasi fungsi dan peran anggota organisasi dengan pekerjaan-pekerjaan yang harus diselesaikan.
- Keselarasan antara kehendak program kerja yang di putuskan CEO dengan aturan-aturan dan meyakinkan pihak Pertamina untuk memberi dukungan terhadap keputusan tersebut.

5.7.2 Dinamika internal organisasi

Uraian tentang dinamika internal organisasi meliputi masalah perubahan budaya organisasi dan terobosan kebijakan manajemen.

5.7.2.1. Perubahan budaya organisasi.

Anggota organisasi baik jajaran manajer maupun karyawan pada umumnya dan karyawan yang berasal dari perusahaan lama yang tentunya akan merasa *shock* dengan gaya kepemimpinan CEO barunya. Namun hal tersebut tidak berlangsung lama karena karyawan cepat untuk memahami semua pekerjaan yang dituntut merupakan tuntutan yang logis bagi suatu perusahaan minyak. Ketidaksiapan karyawan perusahaan secara umum disebabkan oleh :

- Keahlian sumber manusia yang ada, berdasarkan kompetensi keilmuannya bisa diandalkan, tapi tidak cukup terlatih ketika dituntut untuk lebih kreatif dalam pekerjaannya sekarang. Sumber daya manusia yang tersedia umumnya memang berpengalaman bekerja diperusahaan-persuahaan migas besar dan asing yang ada di Indonesia. Berdasarkan hasil wawancara dengan diketahui bahwa paradigma pekerjaan diperusahaan besar berbeda dengan paradigma bekerja diperusahaan kecil terlebih untuk mengelola lapangan marginal. Pada perusahaan minyak skala besar, diperlukan lima orang *engineer* bekerja untuk satu sumur, sedangkan paradigma kerja di perusahaan kecil apalagi berupa lapangan marginal adalah satu *engineer* untuk 5 sumur (problem spesialisasi keahlian yang menuntut kemampuan generalisasi). Berdasarkan kondisi tersebut karyawan perusahaan dituntut untuk bisa mengintegrasikan pekerjaannya dengan pekerjaan terkait lainnya baik yang terkait secara langsung maupun tidak langsung, dan di dorong untuk mengembangkan ilmu dan pengalaman yang dimilikinya untuk memberi yang terbaik pada upaya pencapaian tujuan perusahaan yaitu pencapaian angka produksi yang akan dicapai. Dalam hal ini karyawan perusahaan diajak untuk benar-benar dapat bekerja sama bukan sama-sama bekerja. Untuk mengatasi permasalahan yang ditimbulkan karena persoalan ini, perusahaan melakukan training *team building*.
- Bekerja dengan tuntutan target yang jelas meskipun tinggi nyaris tidak ada hambatan dari sisi teknis selain dari masalah perlu ditingkatkannya keahlian sumber daya manusia. Hampir tidak ada keluhan dari karyawan atas tuntutan perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan perusahaan dalam kondisi siap menyediakan fasilitas apapun yang diperlukan baik untuk kepentingan individual kesejahteraan karyawan maupun untuk kepentingan pemenuhan target kerja. Setiap karyawan mempunyai target kerja harian yang terintegrasi dengan jadwal pekerjaan perusahaan secara keseluruhan. Masing-masing karyawan dapat memonitor target kerja satu dengan yang lainnya.

5.7.2.2. Terobosan Kebijakan Manajemen Perusahaan

Untuk dapat membawa perusahaan bergerak cepat ke arah sasaran yang diinginkan, tentunya diperlukan kebijakan-kebijakan yang secara langsung mampu memenuhi kebutuhan yang diperlukan dalam rangka mendukung gerak lajunya perusahaan. Terobosan kebijakan yang dilakukan manajemen antara lain adalah :

- *Managing risk and knowledge*

CEO memiliki keyakinan bahwa mengelola perusahaan minyak adalah seni mengelola resiko dan ilmu pengetahuan. Setiap keputusan yang diambil berdasarkan perhitungan risikonya dengan menyesuaikan kondisi eksternal perusahaan seperti, regulasi pemerintah, harga minyak dunia, kondisi politik nasional maupun internasional. Dalam beberapa hal CEO mampu membuktikan komitmennya untuk berani bertanggung jawab atas resiko dari keputusan yang diambilnya.

Banyak keputusan yang diambil oleh manajemen, berisiko untuk dianggap melanggar kebiasaan yang ada, namun dengan manajemen perusahaan berprinsip "selama keputusan tersebut tidak akan menimbulkan kerugian pada stakeholder siapapun, bahkan memberikan keuntungan, risiko tersebut dapat teratasi".

Untuk pengembangan ilmu pengetahuan anggota organisasi dituntut untuk *up date* informasi terkini tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan upaya pengembangan lapangan minyak. Informasi yang terkumpul bermanfaat untuk kreasi pekerjaan yang dapat meningkatkan produksi minyak. Kegiatan apapun yang dilakukan setiap harinya oleh setiap anggota perusahaan digunakan sebagai sumber masukan pengembangan ilmu pengetahuan. Setiap karyawan didorong untuk saling berbagi informasi atas perkembangan ilmu pengetahuan yang dimilikinya kepada karyawan lainnya

- **Perubahan strategi manajemen yang cepat dan tiba-tiba**

Semua strategi perusahaan yang diambil manajemen baik berupa struktur organisasi, pemilihan teknologi, cara pengambilan keputusan dan sebagainya, benar-benar disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang dalam jangka pendek harus dipenuhi. Karyawan dituntut untuk siap menghadapi perubahan strategi yang tiba-tiba.

- **Membangun rasa memiliki lapangan oleh semua lapisan pekerja tanpa terkecuali.**

Dengan tingkat kepedulian yang tinggi dari karyawan terhadap kondisi terkini lapangan diharapkan tujuan perusahaan lebih cepat dapat tercapai karena perhatian organisasi fokus pada kebutuhan pengembangan lapangan.

5.8 Mekanisme Kontrol terhadap Pelaksanaan Strategi

Ritme kerja yang sangat tinggi karena program kerja yang agresif dihadapkan pada target waktu yang relatif pendek mengharuskan perusahaan melakukan kontrol yang sangat ketat terhadap jalannya tiap pekerjaan. Untuk mekanisme kontrol, baik PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba Ltd melakukan hal-hal sebagai berikut :

- a. Membuat suatu struktur organisasi yang ramping dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan lapangan dan strategi yang sedang dilaksanakan.
- b. Membuat *master plan* dari program kerja yang telah merinci kegiatan, waktu, biaya, dan nama orang yang bertanggung jawab pada tiap-tiap pekerjaan, jadwal kerja harian karyawan. *Master plan* ini dirumuskan dan disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi dalam perusahaan dalam suatu rapat kerja yang dibuat 6 bulan sekali.
- c. Laporan kemajuan kerja dievaluasi dalam rapat manajemen yang dilakukan seminggu sekali.
- d. Untuk membantu CEO dalam hal pengawasan, dibentuk Tim Independen yang khusus yang melakukan evaluasi pelaksanaan strategi termasuk *postmortem* pada setiap program kerja yang sudah selesai dilaksanakan. Tim memberikan

bahan masukan manajemen untuk membuat suatu keputusan yang diperlukan terutama bila menghadapi suatu alternatif strategi yang muncul tiba-tiba dan mempengaruhi pilihan strategi yang sudah ada. Anggota Tim terdiri dari semua perwakilan departemen.

- e. Untuk membantu CEO dalam menjaga meningkatkan kualitas pekerjaan, perusahaan didukung oleh Tim Penasihat, yang terdiri dari pakar-pakar dibidang geologi perminyakan. Tim ini berada diluar organisasi, dan datang rutin seminggu 3 hari.

5.9 Evaluasi Kinerja Perusahaan dalam rangka upaya financing

Kinerja perusahaan, baik PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba *Ltd* setelah berjalan satu tahun dapat dilihat pada tabel 5.2 berikut ini :

Tabel 5.2
Evaluasi Kinerja Perusahaan selama 1 tahun

Perusahaan	PT. Indelberg Indonesia	PT. Elnusa Tristar Ramba Ltd
Peningkatan Produksi rata-rata harian (%)	166,7	38,9
Peningkatan temuan cadangan sisa (%)	33,3	30,3%
Economic Value Added (USD)	1,980,000	9,465,000
Net Present Value (NPV)	3,221,487	10,026032
Peningkatan nilai perusahaan (%)	1000	400

Sumber : Hasil analisis, 2009

Peningkatan produksi rata-rata harian diperoleh dengan menghitung persentase selisih kenaikan angka produksi, begitu pula dengan angka

peningkatan temuan cadangan sisa dan angka peningkatan nilai perusahaan diperoleh dari persentase selisih angka pencapaian yang terjadi selama satu tahun.

Perhitungan *Economic Value Added* diperoleh dari informasi net profit selama 1 tahun untuk PT. Indelberg Indonesia adalah USD 2,480,000, dengan modal yang dikeluarkan untuk memperoleh lapangan Benakat sebesar USD 3,000,000 yang berasal dari dana pinjaman dengan bunga setahun 10% Sedangkan net profit Elnusa Tristar Ramba Ltd adalah USD 13,215,000 dengan modal yang digunakan untuk memperoleh lapangan Ramba sebesar USD 25,000,000 yang diperoleh dari dana pinjaman dengan bunga pertahun 15%.

$$\begin{aligned} \text{EVA}_{\text{PT. Indelberg Indonesia}} &= 2,480,000 - (10\% \times 3,000,000) \\ &= 2,180,000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{EVA}_{\text{Elnusa Trisar Ramba Ltd}} &= 13,215,000 - (15\% \times 25,000,000) \\ &= 9,465,000 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan EVA kedua tersebut diatas menunjukkan nilai tambah ekonomis yang diciptakan perusahaan dari kegiatan atau strateginya selama periode 1 tahun, untuk PT. Indelberg Indonesia nilainya sebesar 80% dari net profit yang diperolehnya, sedangkan untuk Elnusa Tristar nilai EVA-nya sebesar 70% dari net profit-nya. Kondisi demikian berarti manajemen kedua perusahaan tersebut telah mampu menggunakan aktiva perusahaan secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

Perhitungan NPV diperoleh dari *revenue* yang diperoleh pada tahun pertama dan kedua dikurangi nilai investasi dengan tingkat bunga yang digunakan sebesar 10%.

$$\begin{aligned} \text{NPV}_{PT. Indelberg Indonesia} &= -3,000,000 + 2,480,000/1,1 + 4,800,000/(1,1)^2 \\ &= 3,221,487 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{NPV}_{Elnusa Tristar Ramba Ltd} &= -25,000,000 + 13,215,000 /1,1 + 27,845,000/(1,1)^2 \\ &= 10,026,032 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan NPV diatas, diketahui bahwa baik PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar *Ltd*, masing-masing memiliki nilai NPV yang positif di tahun kedua artinya keputusan pemilik perusahaan untuk membeli hak pengelolaan kedua lapangan tersebut adalah keputusan yang benar karena perhitungan yang menguntungkan, bahkan untuk PT Indelberg Indonesia besarnya aliran kas masuk di tahun kedua sudah lebih besar dari pada modal awal yang digunakan.

Hasil perhitungan kinerja tersebut merupakan modal utama untuk memperoleh bantuan dana dari investor, bank maupun lembaga keuangan lainnya. Dengan peningkatan nilai perusahaan yang tercermin dalam penambahan angka produksi, *economic value added* dan NPV yang positif, dan adanya penambahan terhadap potensi cadangan memberikan kesan pada pihak yang akan memberikan bantuan pembiayaan bahwa baik PT. Indelberg Indonesia maupun Elnusa Tristar Ramba *Ltd* merupakan peluang investasi yang cukup menjanjikan.

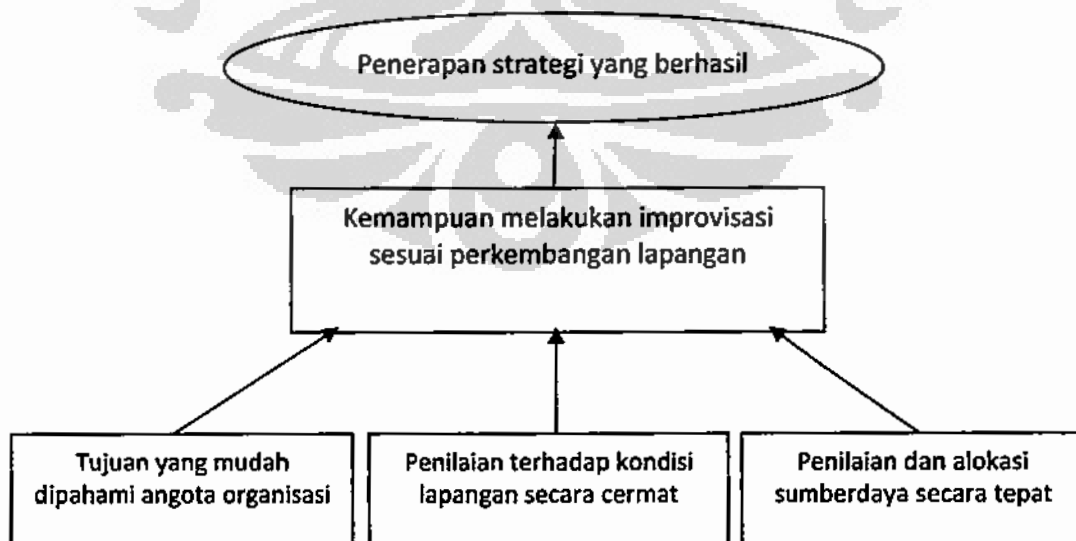
Dalam pengelolaan lapangan tua, periode satu tahun pertama penting artinya sebagai persiapan satu pondasi kerja jangka panjang di tahun berikutnya, tahun pertama juga merupakan waktu yang diperlukan sebagai pembuktian bahwa lapangan yang dikelola yang memiliki prospek bisnis yang sangat menguntungkan di masa yang akan datang. Dengan demikian dalam *crucial period* ini perlu untuk mempersiapkan perusahaan agar mampu mengantisipasi setiap kebutuhan lapangan, karena tuntutan lapangan adalah peluang dan resiko yang sangat bernilai.

Kesimpulan yang bisa ditarik dalam pembahasan ini adalah bahwa :

1. Keberhasilan PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd menarik perhatian lembaga-lembaga pembiayaan dan investor untuk melakukan pembiayaan disebabkan oleh kedua perusahaan tersebut :
 - a. Mampu membuktikan potensi dan prospek lapangan yang diusahakannya,
 - b. Mampu memperlihatkan kinerja perusahaan dengan pertambahan produksi dan keuntungan yang meningkat
 - c. Memiliki tim kerja yang berkualitas dengan komitmen bekerja yang tinggi.
2. Keberhasilan yang dicapai diperoleh melalui kemampuan perusahaan berimprovisasi dalam melaksanakan strategi yang yang telah dipilih sesuai dengan perkembangan kebutuhan lapangan minyak yang dikelolanya. Kemampuan perusahaan berimprovisasi ditunjang oleh perumusan tujuan perusahaan yang mudah dimengerti oleh semua anggota organisasi, penilaian yang cermat akan kondisi lapangan terkini dan alokasi sumber daya pada tindakan yang memberikan nilai maksimal untuk perusahaan (Gambar 5.9).

Gambar 5.9

Penentu Keberhasilan Pelaksanaan Strategi



Sumber : Aplikasi dari Kurniawan & Hamdani (2008)

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN STUDI LANJUTAN

6.1 Kesimpulan

Keberhasilan PT. Indelberg Indonesia dan Elnusa Tristar Ramba Ltd dalam meningkatkan nilai perusahaannya tercermin dari hasil perhitungan EVA dan NPV positif. PT. Indelberg Indonesia memiliki nilai EVA sebesar USD 2,180,000 dan NPV tahun kedua USD 3,221,487, sedangkan Elnusa Tristar Ramba Ltd memiliki nilai EVA USD 9,465,000 dan NPV tahun kedua 10,026,032. Kondisi demikian mengandung arti bahwa manajemen kedua perusahaan tersebut mampu menggunakan aktiva perusahaan secara efisien untuk mendapatkan keuntungan yang optimal.

Keberhasilan tersebut diperoleh melalui strategi berikut ini :

1. Melakukan studi yang mendalam dan detail mengenai potensi geologi lapangan minyak marginal yang akan di usahakan oleh tim geologi yang sangat berpengalaman di dunia perminyakan Indonesia.
2. Melakukan upaya peningkatan nilai perusahaan dengan upaya *recovery efficiency* (pemilihan metode pengerjaan suatu program kerja yang memberikan hasil maksimal) dan efisiensi biaya (antara lain dalam hal : peningkatan produktivitas waktu kerja yang digunakan, pemilihan barang dan jasa yang tepat guna dalam perhitungan waktu dan fungsi pemakaian, dan lain-lain). Upaya ini dilakukan dengan memperhatikan tindakan yang perlu diambil terhadap faktor internal dan eksternal yang mendukung kelancaran jalannya strategi.

Strategi tersebut dapat dengan baik dijalankan oleh suatu organisasi dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Memiliki pemimpin yang kuat, tegas dan fokus pada keberhasilan pengelolaan lapangan.

2. Fleksibel dalam menghadapi dinamika internal organisasi, antara lain seperti reaksi terhadap perubahan budaya kerja dan reaksi terhadap terobosan-terobosan terhadap kebijakan yang diambil.
3. Mekanisme kontrol yang ketat terhadap pelaksanaan strategi

6.2 Usulan untuk Studi Selanjutnya

Dalam melakukan penyelesaian karya akhir ini, penulis dihadapkan pada keterbatasan waktu untuk mengkaji hal-hal menarik lainnya yang dapat memberikan sumbangan positif pada perkembangan bisnis hulu minyak. Dengan demikian, berikut ini adalah beberapa usulan yang dapat dilakukan sebagai studi pendalaman materi atau kelanjutan dari karya akhir ini :

1. Menghitung secara detail angka penambahan nilai perusahaan untuk mengetahui dari kegiatan atau faktor apa yang memberikan porsi terbesar pada pertambahan nilai perusahaan yang terjadi.
2. Membandingkan strategi pengelolaan lapangan marjinal dengan perusahaan lain sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Bush, James dan Johnson, Daniel. (1998) *International Oil Company Financial Management in Non Technical Language*. United States America: PenWell Corporation.
- Chollis, J David dan Cynthia Montgomery, (2005) *A Corporate Strategy: Resource Based Approach*, (2nd edition) Boston : McGraw- Hill/Irwin.
- Dess, Gregory G. Dan Miller, Alex. (1993) *Strategic Management*. New York, N.Y.: McGraw Hill.
- De Kluyver, Cornelis (2006) A, *Strategy : A view from The Top (An Executive Perspective)*, New Jersey : Pearson Education.
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*, New York, Aldine.
- Glueck William F. Dan Jauch, Lawrence R. (2000) *Business Policy and Strategic Management: an integrated approach* New York, N.Y. : Houghton Mifflin Company.
- Haryono, (2003) *Akuntansi Perminyakan*. Jakarta : Penerbit Universitas Trisakti.
- Hansen, Don R. Dan. Mowen M, Marryane M, (1994), *Management Accounting*, 3rd edition Cincinnati, OH. : South Western.
- Hunger J David & Thomas L Wheelmen, (2002), *Strategic Management*. New Jersey : Pearson Education.
- James Bush dan Daniel Johnson, (1998), *International Oil Company Financial Management in Non Technical Language*, United States America, PenWell Corporation.
- Kurniawan Fitri Lukiasuti dan Hamdani, Muliawan, (2008), *Manajemen Strategik dalam organisasi*, Yogyakarta : Media Pressindo.
- Sanusi, Barchawi, (2002), *Peranan Minyak Dalam Perekonomian Indonesia*, Jakarta, Penerbit Universitas Trisakti.
- Senthil K. Muthusamy and Ramaraj Palanisamy, Leveraging Cognition for Competitive Advantage: A Knowledge-Based Strategy Process, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3 (2004) 259–272 IKMS & World Scientific Publishing Co.2003
- Stewart, G. Bennet, (1993), *The Economic Value Added: The Quest for Value, A Guide for Senior Managers*: Harper Collins.

Strauss, A. & Corbin, J., (1990), *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.

Trischler, William E., (1996), *Understanding and Applying Value-Added Assessment, Eliminating Business Process Waste*, Milwaukee, Wisconsin: ASQC Quality Press.

Van Horne, James C dan Wachoviez Jr, John M., (2001), *Fundamental of Financial Management*, 12th Edition, New Jersey : Prentice Hall.

Wheelen, Thomas L. Dan Hunger, J. David F., (2000), *Strategic Management and Business policy: entering 21st century global society*, (7th edition) New Jersey: Prentice Hall.

Aswath Damodaran; *Finding the Right Financing Mix: The Capital Strucrure Decision; Stern School of Business* (Presentation Slide)

Bulletin Migas, 2005

Bulletin Migas, 2006

Bulletin Migas, 2007

Bulletin Migas, 2008

Oil Industry Development, World Bank Report, 2007

Rapat Kadin, Buku Laporan, Jakarta 2006

Rapat Koordinasi Kontraktor Pertamina, Buku Laporan, Jakarta, 2008

www.groundedtheory.com

www.esdm.go.id

www.pertamina.com

www.bcg.com

www.kompas.com



Lampiran I

JOB PERTAMINA-INDELBERG INDONESIA ROADMAP

5 years Planning



VISION MISION AND VALUES

VISION

TO BE RECOGNIZED AS SUCESSFUL COMPANY AND PARTNERSHIP WHICH IS COMMITTED TO PROFESIONALISM, BUSINESS ETHIC, PROTECT THE ENVIRONMENT AND SUPPORT THE SURROUNDING COMMUNITY.

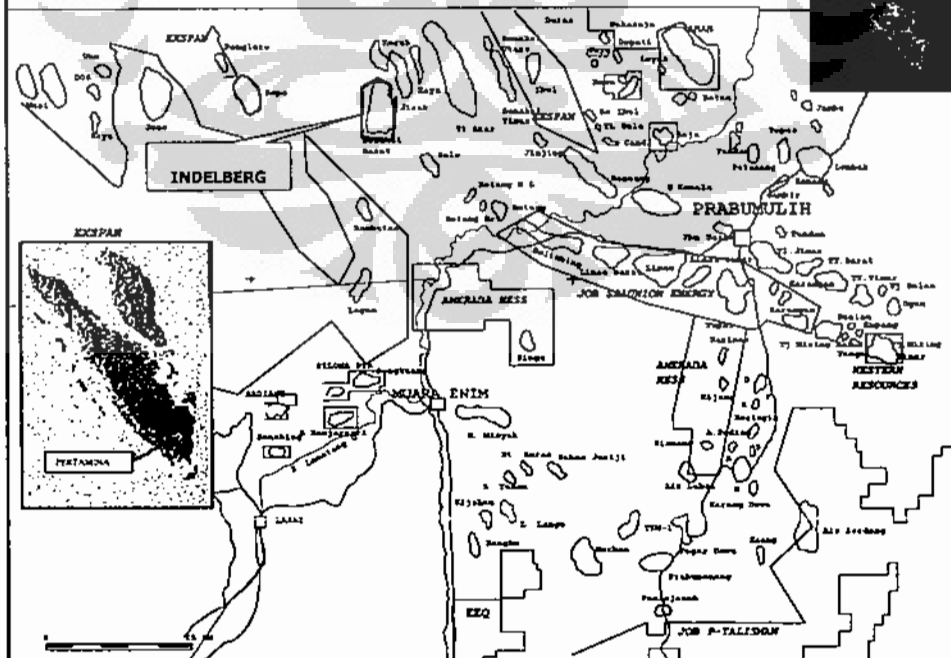
MISION

TO SEARCH AND DEVELOP HYDROCARBONS EFFECTIVELY AND EFFICIENTLY FOR THE BENEFIT OF SHAREHOLDER, EMPLOYES, LOCAL COMMUNITY OF THE PEOPLE OF INDONESIA.

VALUES

INTEGRITY, TEAMWORK, TRUST, ADMIRE, DIVERSITY, DYNAMIC, RESPONSIBLE, ADHERE TO HIGHEST ETHICAL STANDARD, AND PROTECT THE ENVIRONMENT.

LOCATION MAP



STRATEGIC PLAN



To Focus on Execution and Improved Clarity



STRATEGIC PLANS OF JOB.PERTAMINA - INDELBERG INDONESIA

ASSET GROWT

Adding Oil and Gas Reserves

OPERSTIONAL OF EXCELLENCE

Concern on HES (Health, Environment, Safety)
Lowest Operation Cost compared other
Lower Natural Decline Rate per year

ORGANIZATIONAL CAPABILITIES

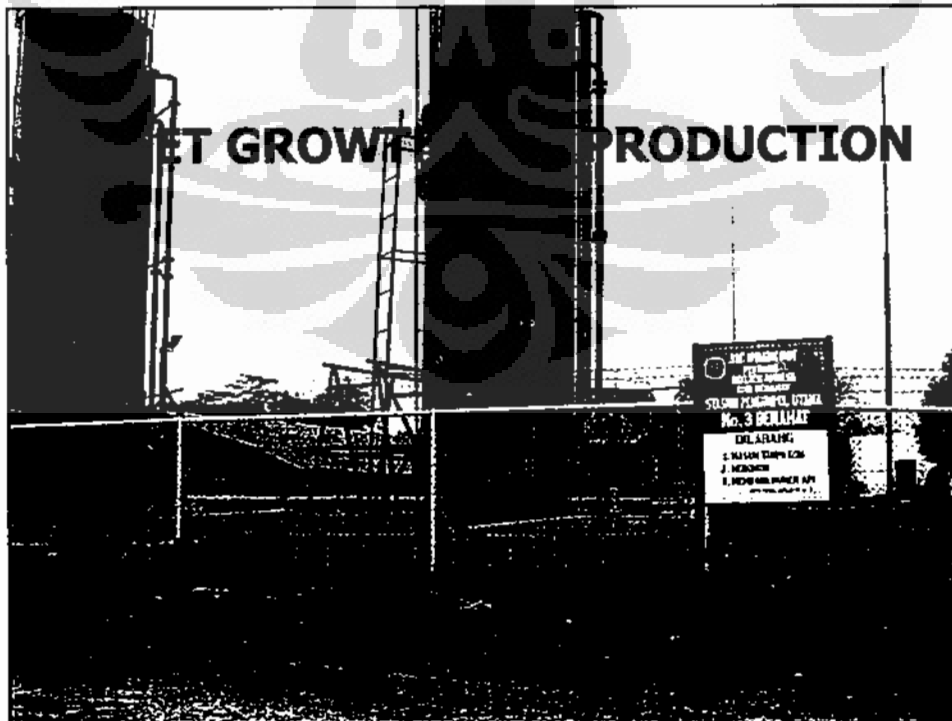
Fine Tune Organization and Employee Assessment
Corporate Culture Socialization
Training

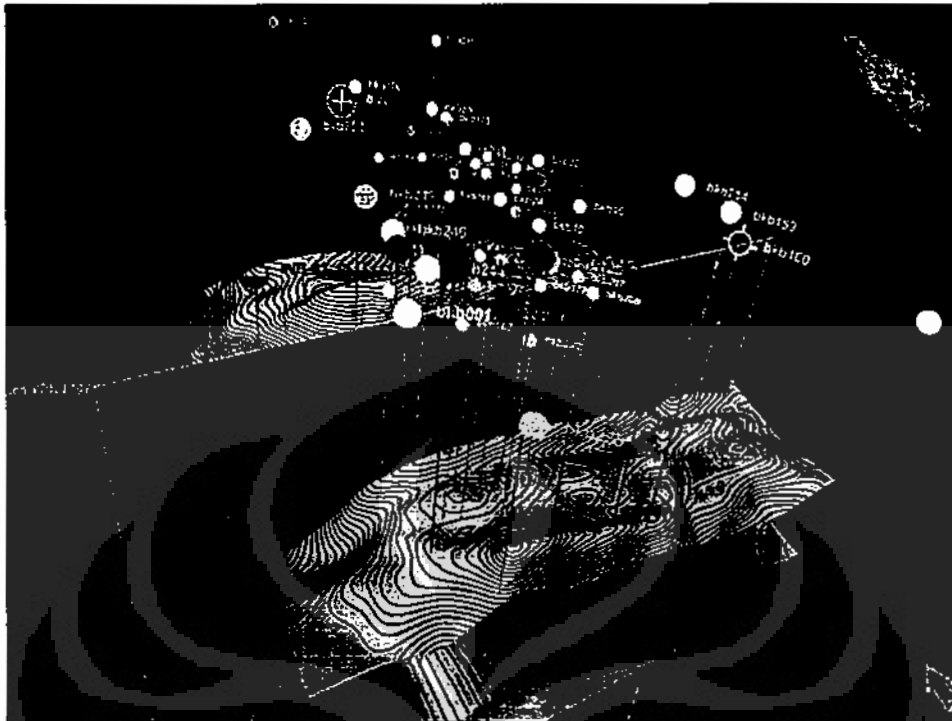
COMMUNITY DEVELOPMENT

Get the local people heart by applying appropriate CD programs:
Education, Public Health, Social Development and Religion
Develop Local Business Development (LBD)
Local jobs opportunity

WP & B SUMMARY 2006 (10⁶ US\$)

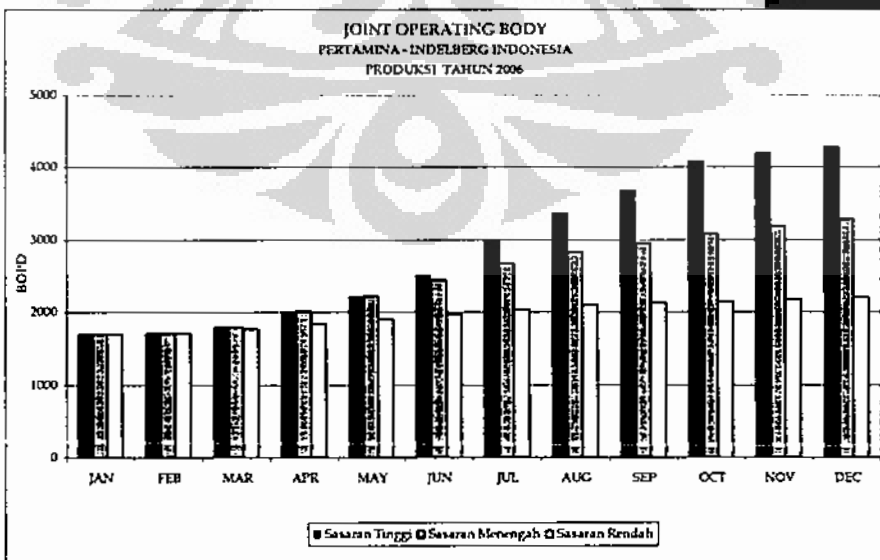
A. ANGGARAN KAPITAL		
• Capital	:	1.768
• Tangible	:	2.493
Sub Total Capital	:	4.261
B. ANGGARAN NON KAPITAL		
• G & A	:	2.854
• G & G and Other Studies	:	3.144
• Development Admin	:	0.474
• Intangible	:	9.696
Sub Total Non Capital	:	16.168
C. PRODUCTION OPERATIONS		
• Maintenance	:	2.120
• Production	:	6.297
Sub Total Production Operation	:	8.417
D. TOTAL ANGGARAN	:	28.848
E. TOTAL COST PER BBL	:	27.33
F. DIRECT COST PER BBL	:	7.98



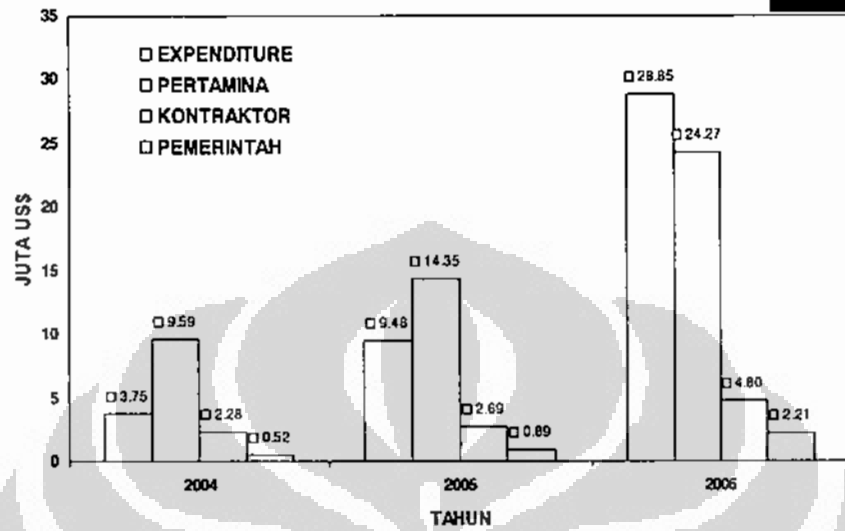


FORECAST PRODUCTION 2006

JOINT OPERATING BODY
PERTAMINA-INDELBURG INDONESIA
PRODUKSI TAHUN 2006



REVENUE 2004 - 2006



GROSS REVENUE 2005

GOVERNMENT
555.424.92,3%

CONTRACTOR
5.847.092.75,33%

PT PERTAMINA
11.260.678,16,64%

NET REVENUE 2006 (JUTA US\$)

PEMERINTAH
(2.214)

KONTRAKTOR
(4.796)

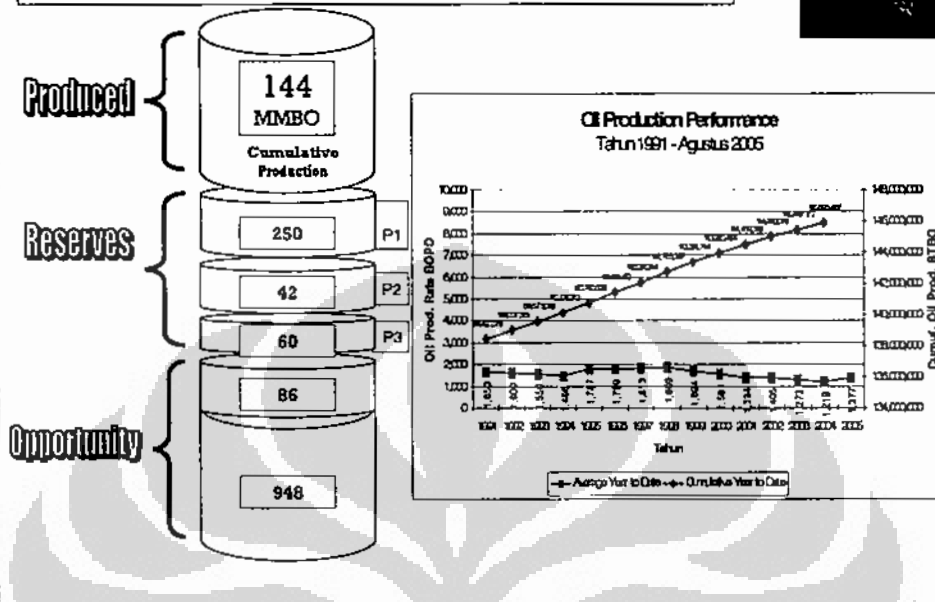
PERTAMINA
(24.268)



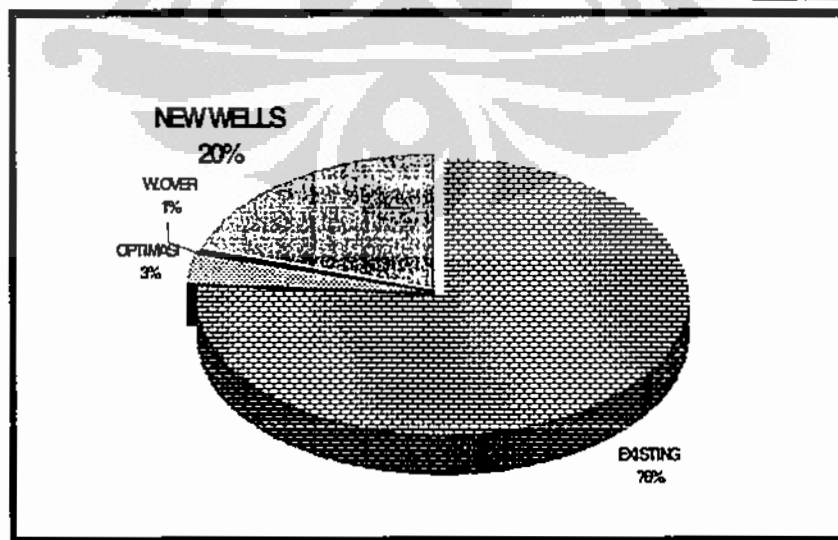
**PROJECT OIL & GAS
MANAGEMENT**



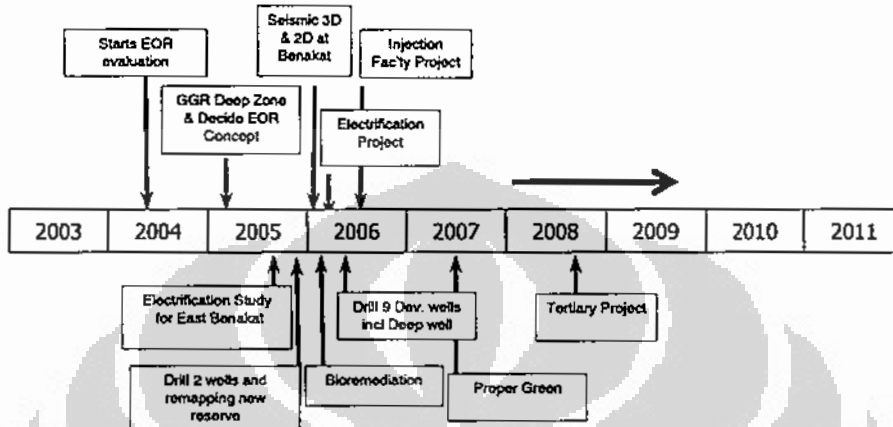
JOB.PII's OIL STATUS



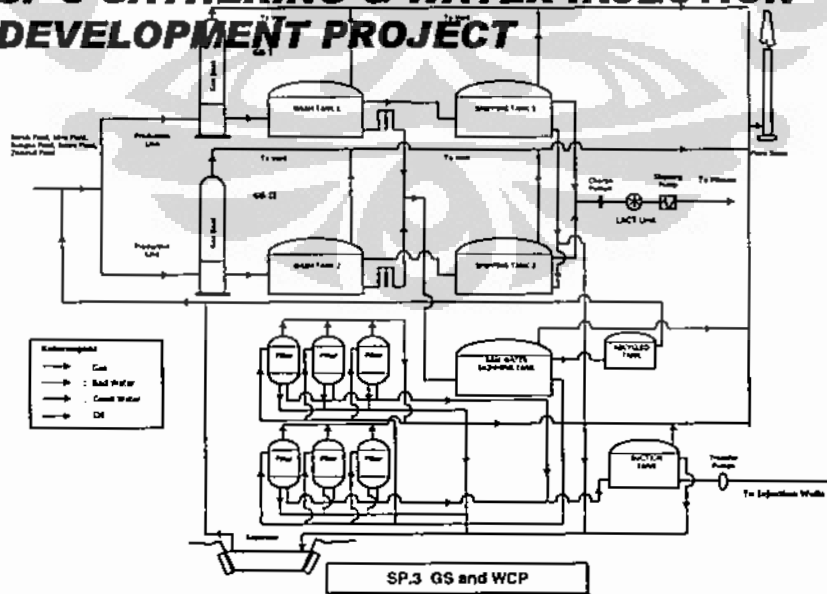
NEW WELLS PRODUCTION FORECAST 2006



JOB.PERTAMINA-INDELBERG INDONESIA TENTATIVE PROJECT TIMELINE



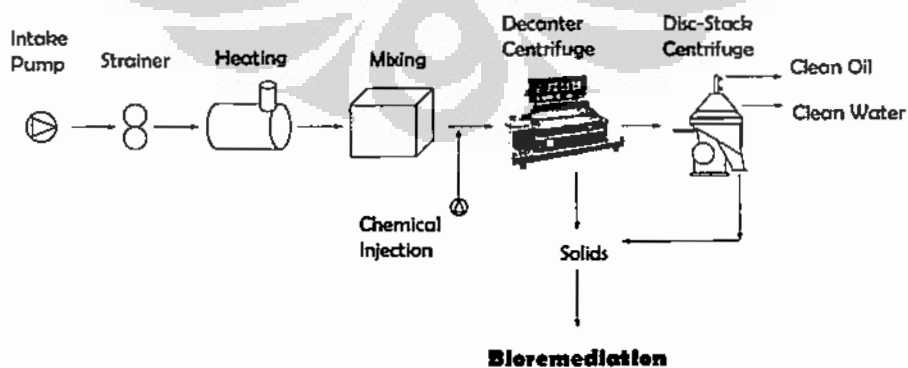
SP-3 GATHERING & WATER INJECTION DEVELOPMENT PROJECT



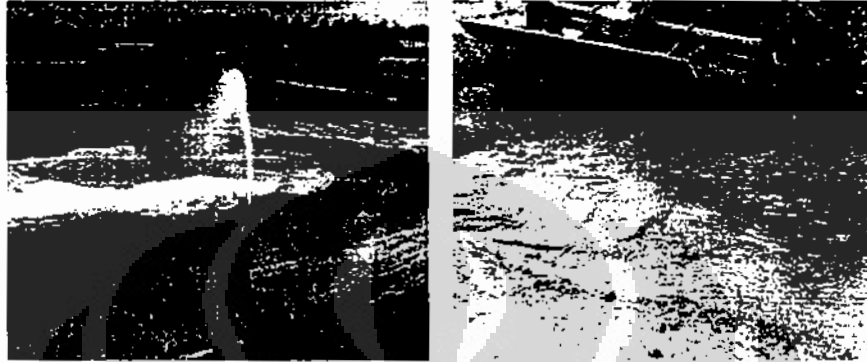
**SLUDGE OIL RECOVERY
AND BIOREMEDIATION
OF 30,000 BBLs SLUDGE
AT BENAkat BARAT
FIELD**



**BASIC OILY SLUDGE SEPARATION
SYSTEM CONCEPT**



BIOREMEDIATION PROCESS



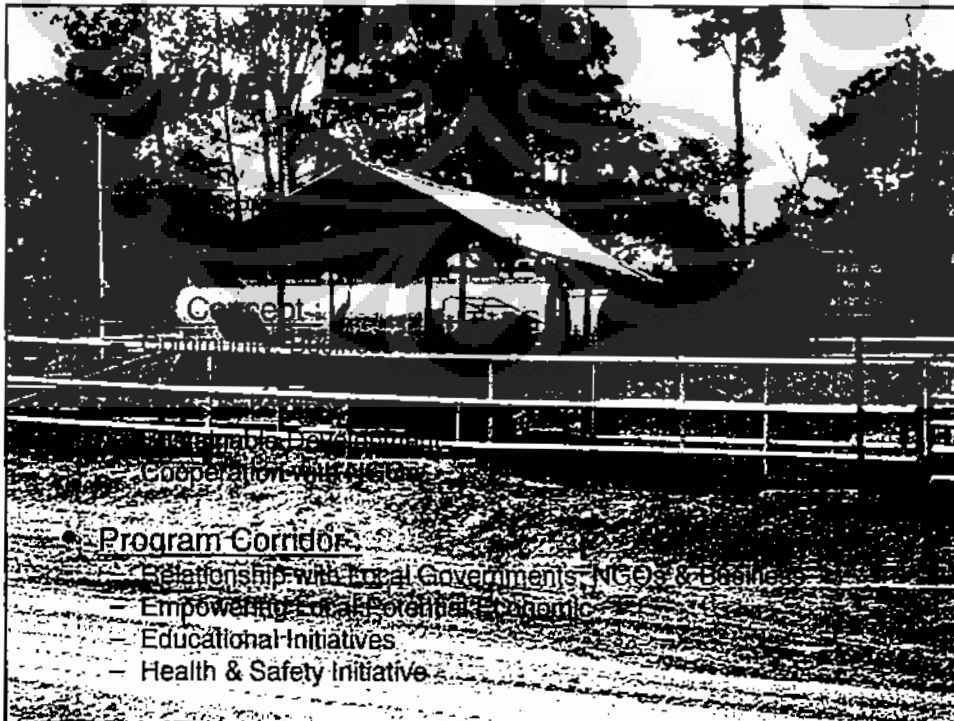
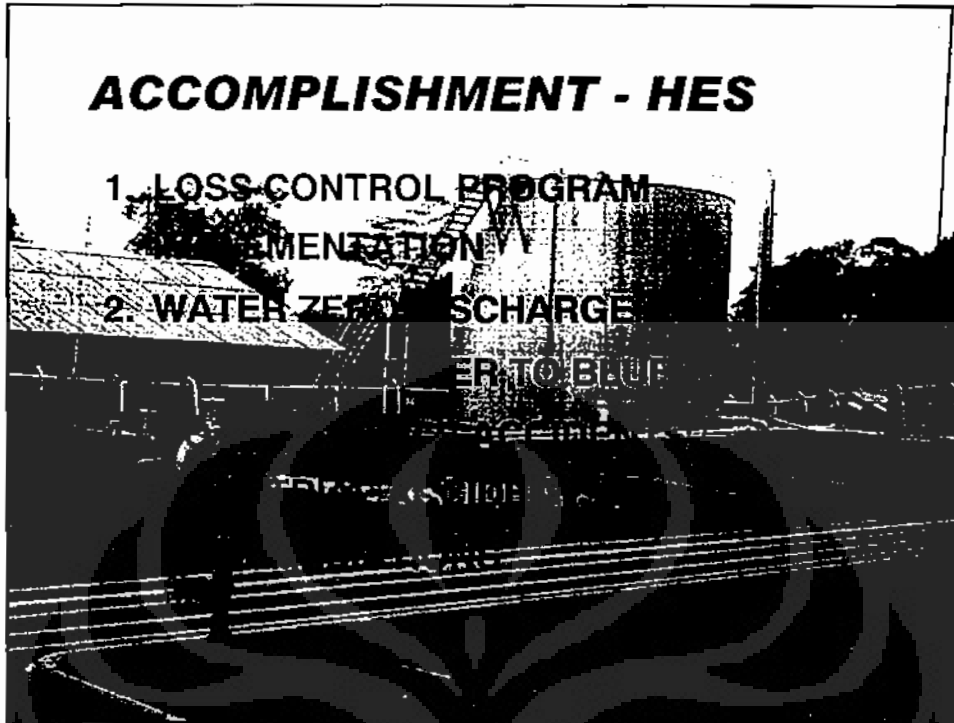
H S E PLAN

- Refresh Safety Training:
 - Basic Safety
 - Fire Safety
 - Fire Drill
- SOP Implementation:
 - SOP New Installation
 - SOP Pre-start, Testing, Process
 - Emergency Response
 - Risk Assessment
- Employee Motivation
- Periodical Inspection

ACCOMPLISHMENT - HES

1. LOSS CONTROL PROGRAM
IMPLEMENTATION

2. WATER ZERO DISCHARGE
WATER TO BLUE



Sustainable Development
Cooperation with NGOs

Program Corridor

- Relationship with Local Governments, NGOs & Basins
- Empowerment for all Potential Economic
- Educational Initiatives
- Health & Safety Initiative

COROPORATE CULTURE SOCIALIZATION

- ***JOB P.Indelberg Indonesia
as a business entity***
- ***Profit oriented***
- ***Simple bureaucracy***
- ***Professional and integrity***

FINE TUNE ORGANIZATION

- ***Build and update appropriate
Organization Structure***
- ***Build a Small size but effective
organization***
- ***Manpower quantity approximately 130***
- ***Human resources formed by :***
 - ***Professional and experience person***
 - ***Potential local people***
 - ***Pure JOB recruit***

JOB STRENGTH

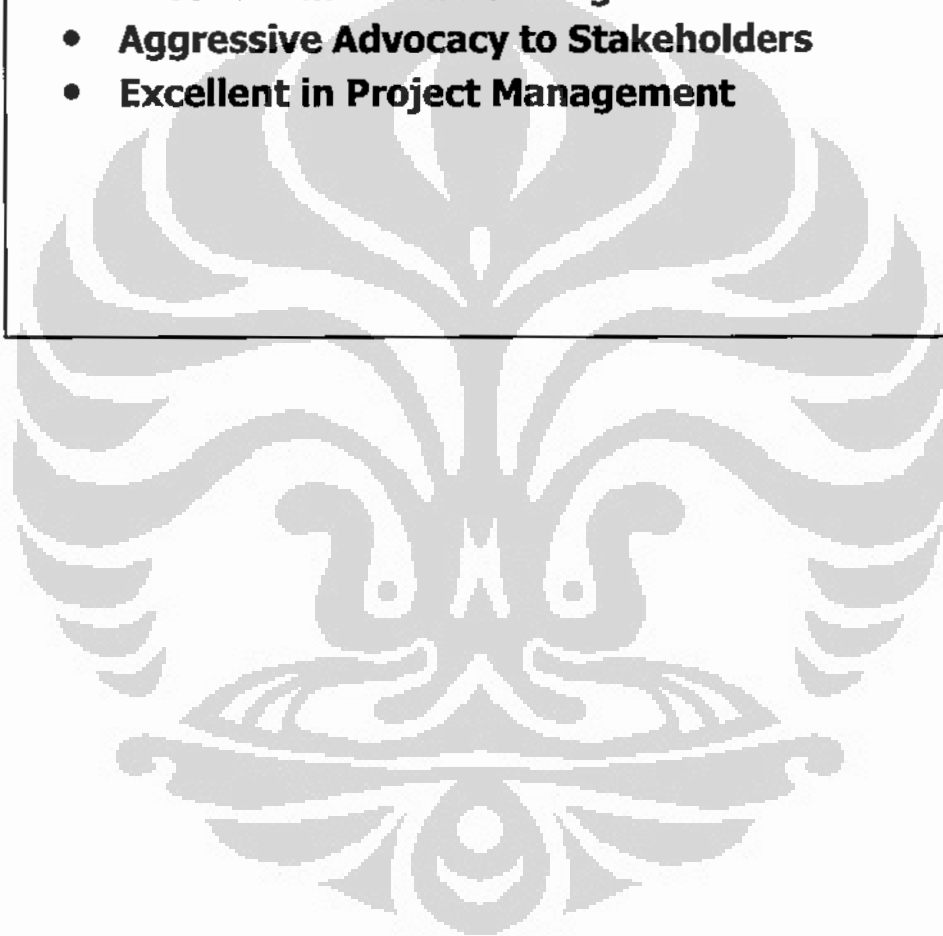
- **Large Asset Base**
- **Strong GOI, PT. Indelberg & PERTAMINA Support**
- **More Community Support**
- **Available Infrastructures**
- **Partnering Model**
- **Low Cost Operations**

JOB THREATS

- **Eroding Stakeholder**
- **Trust Degrading Employee Attitudes**
- **Social Unrest**
- **Very Poor Law Enforcement**
- **Failures to Adopt World Class Oil Field Practices and Modern Management**

JOB WISH & OPPORTUNITY

- **Outstanding in RM Technology**
- **Acquire New Reserves Base**
- **Successful Partnership**
- **Excellent in Team Building**
- **Aggressive Advocacy to Stakeholders**
- **Excellent in Project Management**





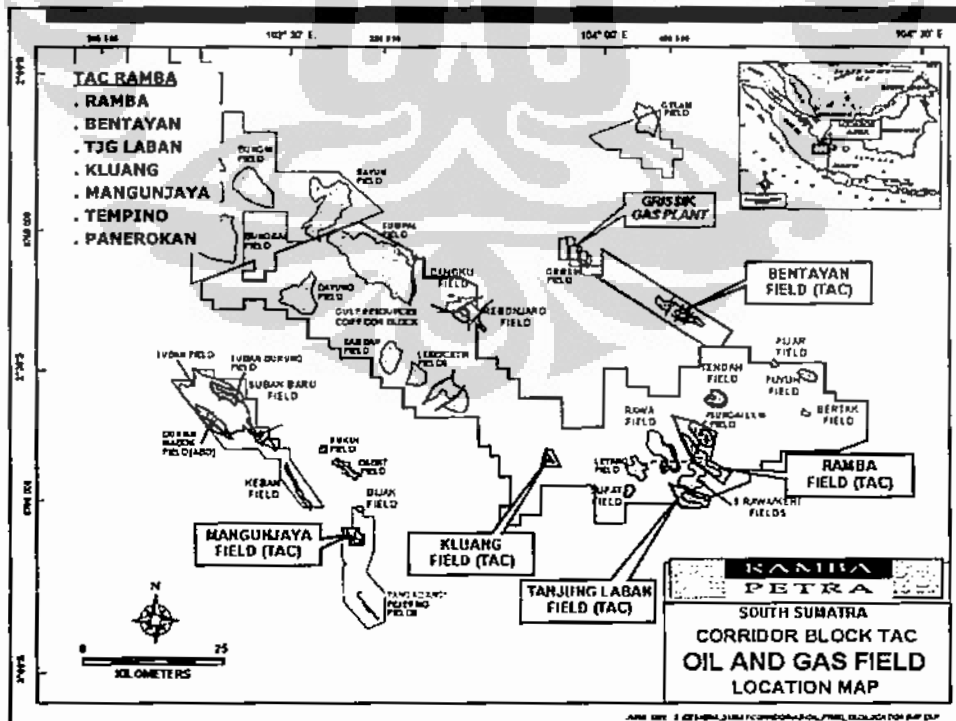
Lampiran II



RAMBA
PETRA

CORRIDOR TAC JANUARY - JULY 2008 PERFORMANCE AND PROGRAM

PERTAMINA ELNUSA TRISTAR RAMBA LTD.
AUGUST 2008



AREA OF OPERATIONS

RAMBA
PETRA

TAC RAMBA CONSISTS OF 7 FIELDS

S. SUMATRA PROVINCE :

RAMBA, BENTAYAN, M.JAYA, KLUANG, T.LABAN

JAMBI PROVINCE :

TEMPINO, PANEROKAN

- RAMBA & T.LABAN (BOPD~2558, MBWPD~44.7, MMCFD~21.4) ~ 81 WELLS
- PRODUCTION OPS, GAS PLANT (CRU), POWER PLANT, WATER PLANT.
- BENTAYAN & TEMPINO/PANEROKAN (BOPD~ 1329, MBWPD~17.7, MMCFD~4.1) ~ 46 WELLS
- PRODUCTION W/BLENDING OPS, WATER INJECTION, MINOR MAINTENANCE.
- MANGUNJAYA & KLUANG (BOPD~688, BWPD~2732, MCFD~252) ~ 22 WELLS
- PRODUCTION OPS, WATER INJECTION, TRUCKING

RAMBA
PETRA

YTD JULY 2008

OPERATIONS PERFORMANCE



**ELNUSA TRISTAR RAMBA LTD
ACHIEVEMENT YTD JULY 2008**

**RAMBA
PETRA**

ACHIEVEMENT

Safety

● HSE Audit	⊙ A
● Environmental Incident	⊙ 0
● Lost/Restricted Workday Case	⊙ 0
● Medical Treatment Case	⊙ 1
● Motor Vehicle Accident	⊙ 5- R, 5- NR
● Fatality	⊙ 1
● HSE Audit	⊙ A
● Vandalism	⊙ 20

Production

□ Average Production 2008 (YTD JULY)	4493 BOPD
--------------------------------------	-----------

**RAMBA
PETRA**

FIELD OPERATIONS STATUS - YTD JULY 2008

ACTIVE WELLS

- 137 WELLS (Dec'07)
- 149 WELLS (July'08)
 - 24 - 31 ~ FLOWING/GAS LIFT
 - 7 - 11 ~ ON ELECTRIC SUB PUMP (ESP)
 - 3 - 6 ~ ON PROGRESIVE CAVITY PUMP (PCP)
 - 97 - 101 ~ ON PUMP JACK
- 20 ~ WATER INJECTION
- 3 ~ GAS INJECTION

Note :

- Active wells at handover (Sept'07) : 123 Wells

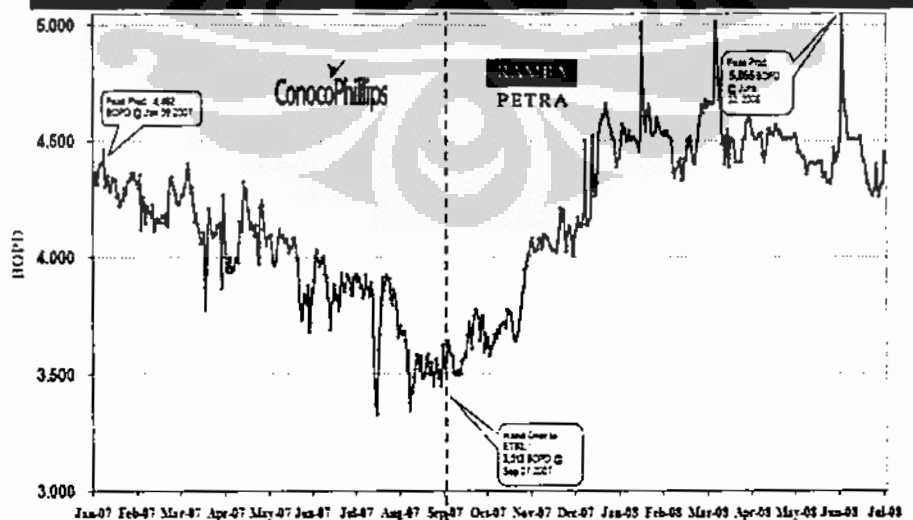
KEY PERFORMANCE INDICATORS
(TD JUL 2008)

RAMBA
PETRA

OIL PRODUCTION (BOPD)	4493
WATER PRODUCTION (MBWPD)	47.2
GAS PRODUCTION TOTAL (MMSCFD)	25.1
- GAS PRODUCTION RAMBA	20.7 MMSCFD
GAS PROCESSING (MMSCFD)	20.7
CONDENSATE RECOVERY (BPD)	100.3
GAS INJECTION (MMSCFD)	12.5
WATER INJECTION (MBWPD)	49.2

**TAC - ETRL CRUDE OIL
 PRODUCTION PERFORMANCE**

RAMBA
PETRA



PRODUCTIBON LOW & OFF

	<u>MWD</u> bopd	<u>ACTUAL</u> bopd	<u>%TARGET</u>
<u>JAN</u>	4200	4510	107.4% (+WELLS)
<u>FEB</u>	4735	4556	96.2% (CRU PROB)
<u>MAR</u>	4650	4552	97.8% (BARGING)
<u>APR</u>	4841	4492	92.8% (BARGING)
<u>MAY</u>	4690	4485	95.6% (WELL DOWN)
<u>JUNE</u> down)	4640	4432	95.5% (well
<u>JULY</u>	4615	4425	95.9%

**OPTIMIZATION &
COST REDUCTION INISIATIVES**

OPTIMIZATION & COST REDUCTION

SHORT TERM

- WELL ACTIVATION (PUT SLEEP WELLS ON PROD)
Prod On Location, ESP, Pump Jack, PCP
- WELL OPTIMIZATION (SPEED UP ENGINES / RPM)
- CHANGE 3rd PARTY CONTRACT SCHEDULE 2:2->2:1

MEDIUM TERM

- INSTALL BIGGER PUMPS (Upgrade Idle PJacks@shop)
- ESP INSTALLATION IN KLUANG & RAMBA
- SHIPPING TO TEMPINO PLAJU LINE VIA KM-122
- ACTIVATE KLUANG SUPAT LINE (REDUCE TRUCKING)
- ACTIVATE RIG-3 (MINIMIZE WELL DOWNTIME)

UPSIDE POTENTIAL

UPSIDE POTENTIAL

MEDIUM TERM

- RAMBA GAS MONITIZATION ~ via PGN GASLINE TO WEST JAVA

CAPACITY ~ 10 MMSCFD

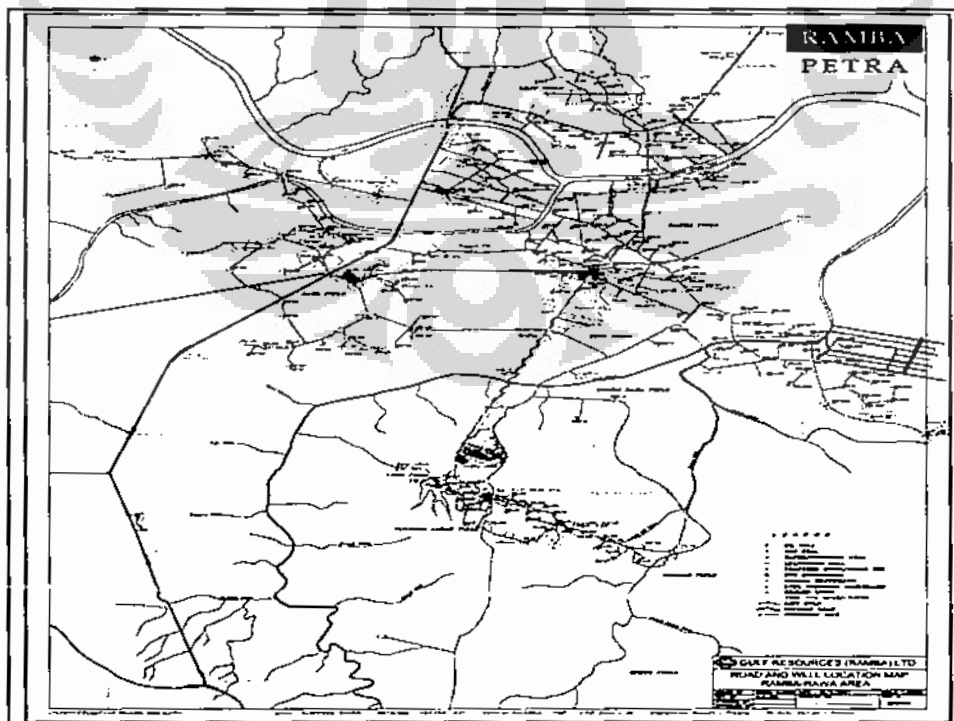
USE THE EXISTING CRU TO PROCESS THE GAS

NEED TO BUILD +/- 10 KM ~ 6" LINE

PREPARE FOR CONSTRUCTION JOB, NEED TO INSTALL BOOSTER (ENGINEERING DESIGN AND STUDY)

NEED TO BUILD GAS CUSTODY METER AT TIE-IN POINT

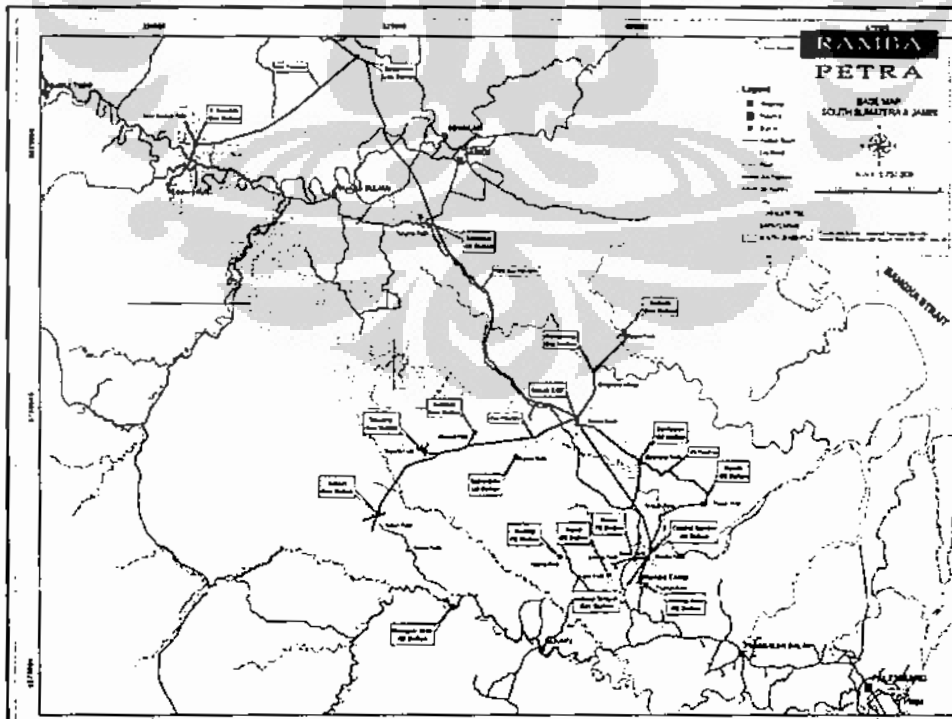
STUDY POSIBILITY GAS FROM TEMPINO FIELD



UPSIDE POTENTIAL

LONG TERM

- TEMPINO GAS PRODUCTION
 - GAS SHIPMENT VIA GRISSIK-DURI LINE
 - BUILD PIPELINE TIE IN TO POINT
 - CONDENSATE PIPING TO STORAGE TANK TO TANK FARM
 - GAS PROCESSING PLANT OR
 - GAS PIPELINE TO THE CLOSET GAS PROCESSING FACILITIES.
 - OPERATIONS STAFF AT TEMPINO



MEDIUM TERM

- MINIMIZE DOWNTIME
- REDUCE TRAVELLING TIME BETWEEN FIELDS
- STRATEGY ONE RIG AT ONE AREA OF SUPERVISION
- SERVICE RIG STAFFING



OPS BUSINESS PROCESS

PROGRAMS

- MANAGEMENT
- EPT
- OPS (ROUTINE)

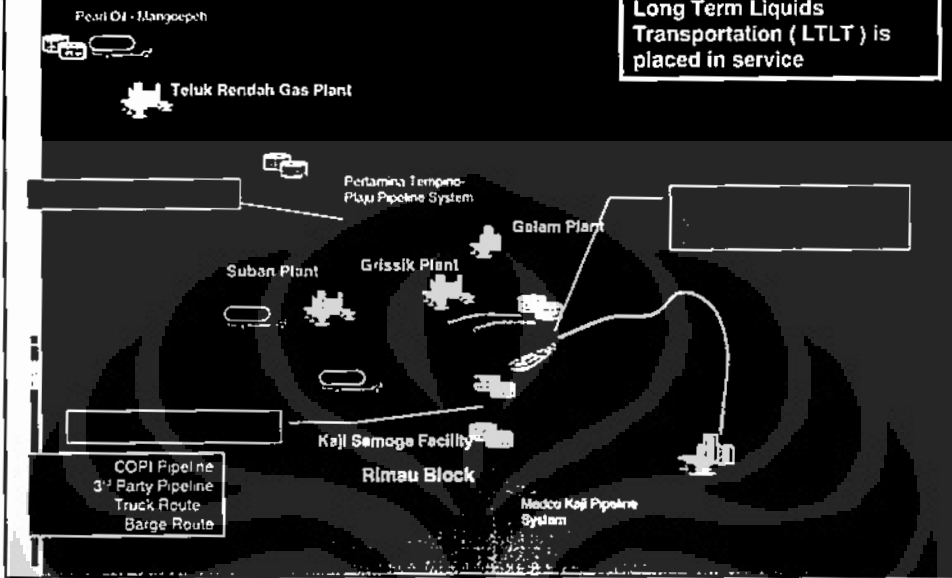
=> EXECUTION

=> RESULT

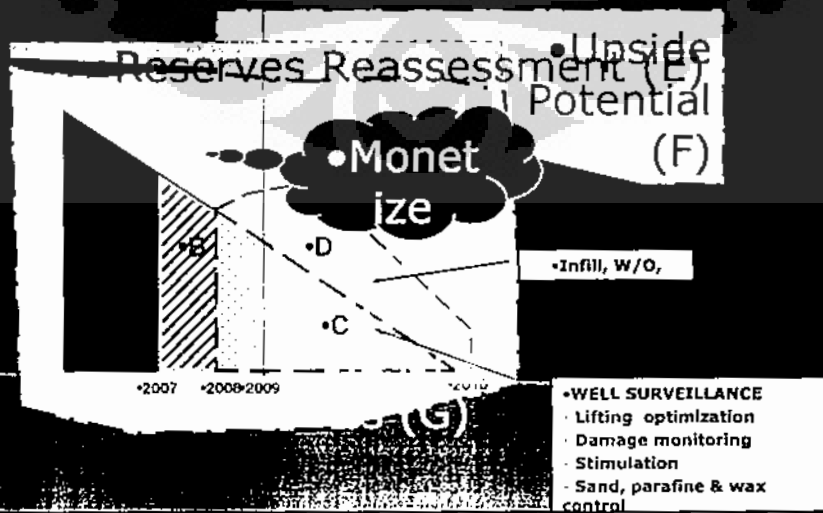
Liquids Transportation System

RAMBA
PETRA

CLTS to be operational until Long Term Liquids Transportation (LTLT) is placed in service

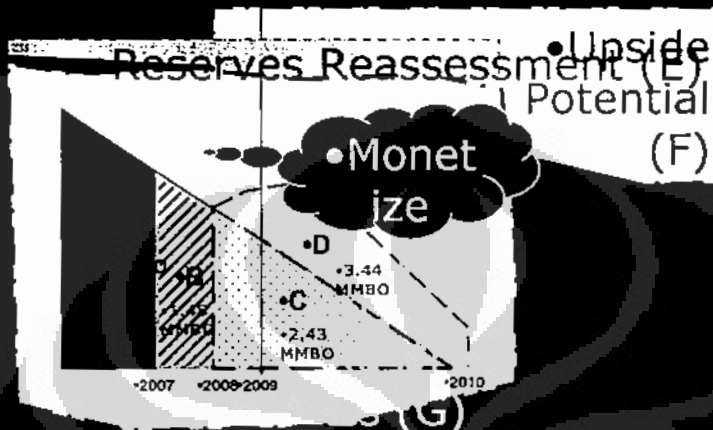


RESERVES & PRODUCTION



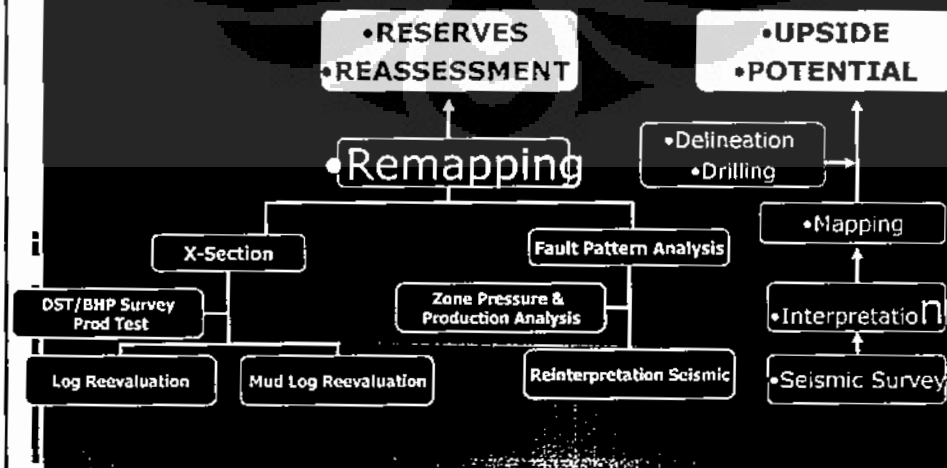
RESERVES STATUS

As of 1 Jan '08



RESERVES GROWTH

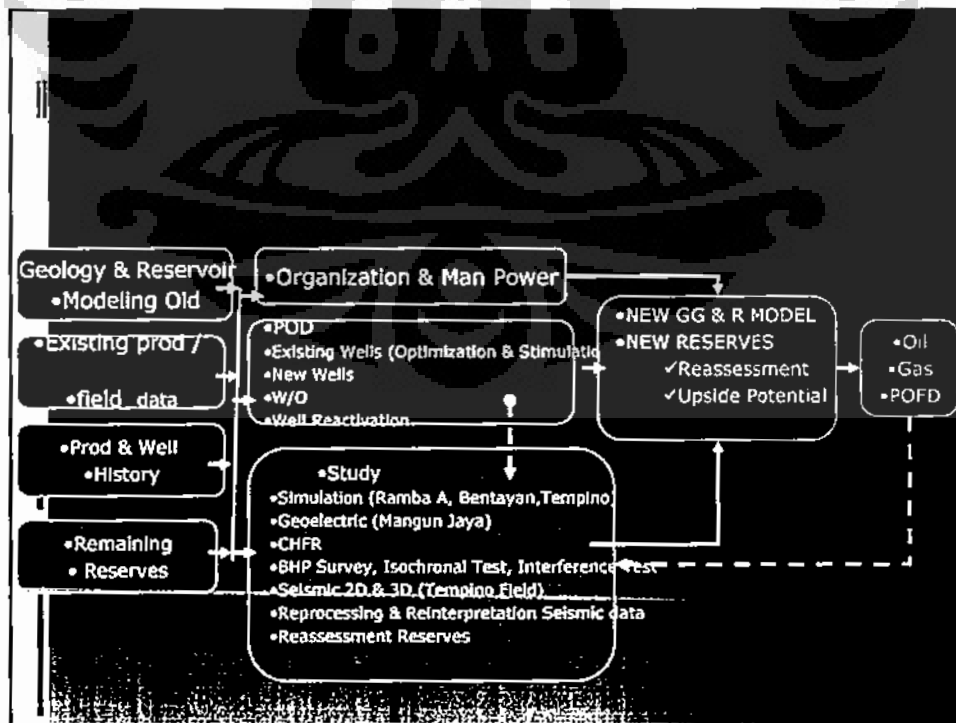
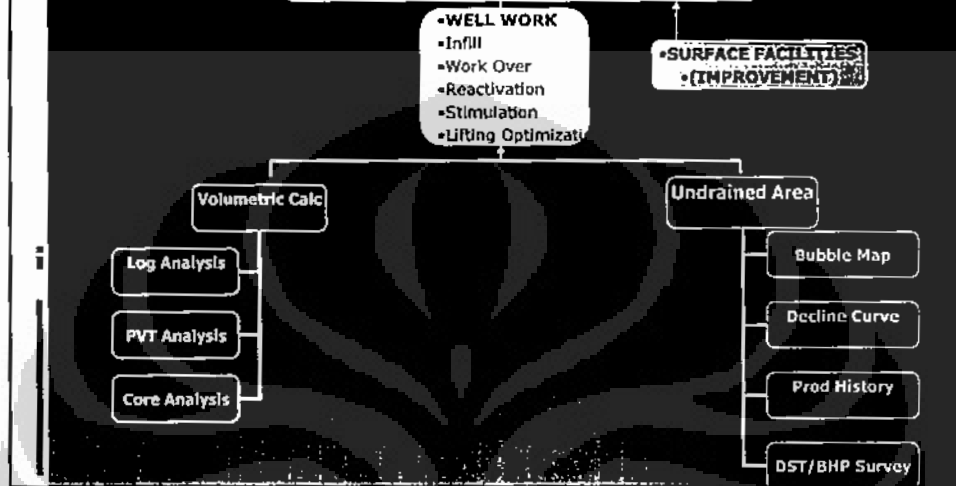
Work Flow Process



PRODUCTION GROWTH

Work Flow Process

ADDITIONAL PROVEN RESERVE & INCREASING PRODUCTION



REMAINING RESERVES

As of 1 January '08

NO.	FIELD-STRUCTURE	ORIGINAL OIL IN PLACE				ULTIMATE RECOVERY				PRODUCTION 2007	PRODUCTION 2008	CUMULATIVE PRODUCTION % TO DATE	REMAINING RESERVES AS OF 31 DEC 2007				Days Production	
		PROVED	PROB	PRES	TOTAL	PROVED	PROB	PRES	TOTAL				PROVED	PROB	PRES	TOTAL		
D. I. C.																		
1	RAMBA 'A'	148,200		16,675	164,875	48,207		6,791	54,998	6,211	6,222	16,223	6,242		5,721	1,173	6,894	11
2	RAMBA 'B'	11,900		6,880	18,780	17,137		1,764	18,901	2,428	2,428	14,469	6,931		1,759	2,186	4,145	11
3	RAMBA 'TAP-VALS'	26,183		2,284	28,467	14,845		9,728	11,673	9,280	9,280	16,271	6,989		1,728	1,167	2,895	41
4	RAMBA 'PUMP'	6,880		6,762	13,642	1,700		8,220	1,012	9,942	9,942	1,728	6,989		8,220	8,220	8,220	10
5	RAMBA 'CHINA'	29,977		2,248	32,225	13,171		9,477	6,288	9,172	9,172	6,211	6,222		6,211	6,762	6,762	11
6	RAMBA 'TOTAL'	232,967		31,837	264,804	96,772		7,061	100,833	1,000	1,000	66,022	11,980		12,941	15,288	15,288	10
7	TAG LARAS 'TAP'	14,180		6,089	20,269	5,245		9,888	6,964	1,626	8,390	1,287	6,603		6,388	6,603	6,603	21
TAG LARAS 'TAP'																		
8	LUWIT 'MID 'N'	16,023		6,895	22,918	14,613		8,220	14,643	8,220	8,220	14,613	6,191		6,191	6,191	6,191	16
9	ITRM 'MID-UP' (A/B/C)	11,210		4,878	16,088	10,200		5,262	15,462	9,200	9,200	16,262	6,191		6,191	6,191	6,191	16
10	BERILATA	65,540		48,847	114,387	22,770		19,180	31,950	4,271	4,271	6,485	21,231	2,245	14,489	20,330	20,330	20
11	KLAWANG	68,200		6,171	74,371	24,710		9,880	34,590	9,242	9,242	30,378	6,200		6,200	6,200	6,200	42
12	MANCERILAYA	17,890		3,830	21,720	15,775		8,220	23,995	8,740	8,740	16,111	6,200		6,120	6,694	6,694	16
13	PEMBUNG	6,280		1,145	7,425	4,145		6,220	1,492	8,220	8,220	1,221	6,200		6,120	6,120	6,120	16
14	PANGKADJAN	2,491		1,495	3,986	6,220		6,220	6,220	6,220	6,220	2,294	6,120		6,120	6,120	6,120	12
TOTAL OIL																		
	Total Proved	664,270		66,247	730,517	281,277		161,880	443,157	1,482	1,482	168,883	1,288		168,883	168,883	1,288	
	Total Prob. Reserves	664,271		66,278	730,549	281,277		161,880	443,157	1,482	1,482	168,883	1,288		168,883	168,883	1,288	
CONDENSATE																		
1	RAMBA 'A'				1,000			1,000	1,000	1,000		1,200	6,200			6,200		
2	RAMBA 'B'				1,000			1,000	1,000	1,000		1,200	6,200			6,200		
TOTAL CONDENSATE																		
	Total Proved	664,270		66,247	730,517	281,277		161,880	443,157	1,482	1,482	168,883	1,288		168,883	168,883	1,288	
	Total Prob. Reserves	664,271		66,278	730,549	281,277		161,880	443,157	1,482	1,482	168,883	1,288		168,883	168,883	1,288	

Typical Recovery Factors

Primary Methods

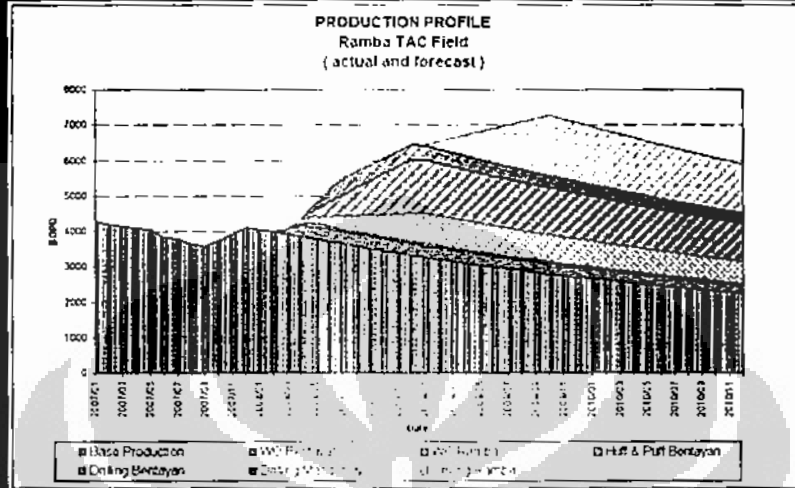
Heavy oil	5 - 15 %
Light oil: solution gas drive	10 - 25 %
water drive, gas cap	20 - 40 %
gravity drainage	30 - 50 %

Secondary Methods

Waterflood	20 - 50 %
Gas flood	15 - 45 %

EOR Methods

Laboratory tests	70 - 90 %
Field applications	50 - 75 %



CASE 5A

- Drill Ramba wells
 - Ramba workovers
 - Drill Bentayan wells
 - Bentayan workovers
 - 2008 BOPD
 - 2009 BOPD
 - 2010 BOPD
 - Drill Mangunjaya wells
 - BOPD
- | | |
|-------------|-------------------|
| •No 4 years | mmstb |
| •RRR-P1 | mmstb |
| •RRR-P3 | mmstb |
| •recovered | mmstb from P3 () |

**Elnusa Tristar Ramba Ltd.
Oil Field Production Performance**

