

## **BAB IV**

### **ANALISA PENELITIAN**

#### **A.Rantai Penyediaan dan Harga Minyak**

Harga minyak mentah dunia, biasanya yang dikutip dan yang diperjualbelikan dalam US \$ tersebut, dikendalikan terutama oleh tingkat permintaan dan permintaan secara global. Perdagangan internasional harga minyak mentah sebagian besar adalah juga tentang 80% dari ongkos bensin yang digunakan.

Di Inggris dan Eropa pada umumnya, ongkos minyak mentah mewakili dan menunjukkan tentang 25% dari ongkos bensin (gasolin) di tempat pengisian bahan bakar. Di Indonesia, kebanyakan dari nilai jual bensin tersebut masuk ke dalam kas pemerintah sebagai bentuk pajak. Lihat statistik dari UK Energy Institute, Menghasilkan minyak mentah di Saudi Arabia biayanya sangat sedikit dibanding menghasilkan minyak di hampir semua negara-negara lain. Di Arab, pada Desember 2006 ongkos bensin 95-octane adalah 060 riyal (\$016) per liter, setara dengan \$25 per barrel, kurang dari separuh harga minyak mentah di pasar yang internasional. Beberapa faktor lain yang mempengaruhi ongkos bensin lokal antara lain:

- Daftar biaya pengiriman barang-barang bursa uang, karena kebanyakan importir-importir minyak menyetorkan uang ke rekening dalam bentuk US \$.
- Biaya-biaya transportasi dalam lingkup internasional (pengiriman global) dan lokal (truk-truk kapal tangki)
- Biaya penyulingan
- Kompetisi. Kompetisi harga minyak adalah biasanya lebih murah di mana ada beberapa perusahaan yang bersaing, seperti yang ditemukan di dalam bidang-bidang yang dalam keadaan utuh terpasang. Di dalam daerah yang lebih teralienasi, lebih sedikit bidang-bidang yang tidak dijamah dan lebih sedikit pula kompetisinya. Akan tetapi, biaya-biaya transportasi bahan bakar yang digunakan akan jauh lebih tinggi.

- Permintaan dan penawaran, permasalahan dengan rantai penyediaan, seperti penutup-penutup instalasi penyulingan atau pengemudian kapal tangki yang membentur, akan dapat memungkinkan kenaikan harga minyak itu sendiri.

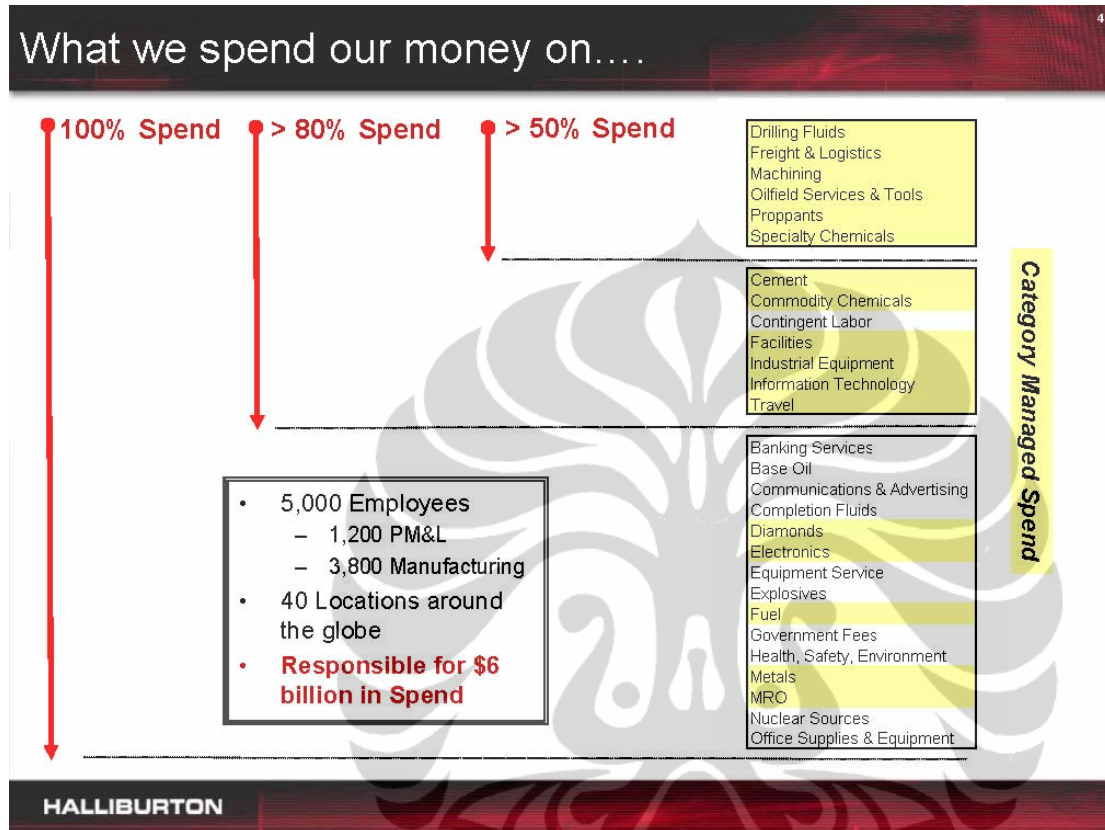
## **B. *Supply Chain Management* sebagai Strategi**

Sebagai sebuah perusahaan kontraktor yang bergerak di bidang perminyakan, Halliburton memiliki banyak kepentingan dalam pasokan alat-alat baik yang berat ataupun ringan. Seperti yang sudah dibahas pada bab sebelumnya, Halliburton merupakan organisasi yang kompleks dan memiliki sejarah yang cukup panjang. Dengan kompleksitas yang cukup tinggi tersebut Halliburton harus tetap mampu menjaga efektivitas serta efisiensi dengan kontrol yang tetap optimum.

*Supply Chain Management* atau SCM merupakan sesuatu yang teramat Vital bagi Halliburton, sebagai contoh, karyawan di bidang SCM pada perusahaan tersebut jumlahnya hampir mencapai 25% dari total karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Departemen operasional Halliburton Indonesia memiliki pekerja yang tersebar di beberapa negara di dunia dengan jumlah mencapai 5000 orang, sedangkan 1200 diantaranya memiliki pekerjaan yang berkaitan dengan *Supply Chain Management*. Hal tersebut merupakan sebuah bukti keseriusan Halliburton dalam optimalisasi SCM nya. Seperti yang dapat digambarkan pada gambar dibawah ini.

Gambar 4.1. Skema Pengeluaran Halliburton

(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)



Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa walaupun memiliki banyak pekerja yang berkaitan dengan SCM, yaitu divisi PM&L (Procurement Material & Logistic), namun pengeluaran Halliburton pada bidang *Freight & Logistics* hanya berada di kuadran terendah dari skema *operational cost* yang dikeluarkan oleh Halliburton. Hanya sekitar 50% pengeluaran PT Halliburton yang dialokasikan untuk aspek-aspek yang berkaitan dengan SCM.

Salah seorang petinggi Halliburton mengutarakan bahwa setiap business unit di Halliburton memiliki tim yang di dedikasikan untuk kegiatan SCM dalam pelaksanaan harian, sementara untuk kebijakan dan strategi tetap berada di bawah tanggung jawab departemen PM&L. Struktur yang demikian dapat mempersingkat rantai pengambilan keputusan dan dapat menghindari alur birokrasi yang demikian panjang. Seperti yang

telah diulas pada bab sebelumnya bahwa Halliburton merupakan sebuah organisasi global yang amat kompleks, Birokrasi dan penambahan waktu dalam mengambil keputusan hanya akan berakibat pada panjangnya waktu yang dipergunakan diluar waktu operasional yang akan ditempuh. Kondisi tersebut jelas akan mempersulit *lead time* yang ingin dicapai. Halliburton juga melakukan komunikasi yang cukup intensif dengan para supplier, hal ini cukup meningkatkan efektivitas mengingat para supplier tersebut merupakan titik awal dari keseluruhan rantai yang terkait di SCM. Halliburton juga mencoba membuat proses *procurement* menjadi lebih dekat dan ringkas, tim yang didedikasikan sebagai pihak yang melakukan operasional SCM diberi kewenangan untuk melakukan proses pembelian secara langsung kepada supplier. Hal ini cukup baik karena komunikasi antara supplier dan masing-masing *business unit* dapat terjalin dengan lebih intensif, dan supplier pun dapat mengetahui dengan lebih jelas mengenai *material* yang diperlukan oleh si pengguna. Struktur SCM pada PT Halliburton tidak lagi secara menyeluruh terkungkung pada satu bagian seperti yang menganut pada konsep logistik, tapi “ditanam” kan pada bagian-bagian yang membutuhkan secara langsung.

Halliburton mempergunakan sistem komersial elektronik dalam efisiensi proses bisnisnya. Pelaksanaan e-procurement sudah dapat dilakukan melalui internet dan memiliki konektivitas dengan sistem internal yang dipergunakan Halliburton yang berbasis SAP. Investasi Halliburton pada teknologi adalah salah satu strategi kunci dalam segala proses SCM yang dilakukan. Teknologi menurut Halliburton telah memberikan kesempatan untuk peningkatan kepada organisasi yang lebih integral.

### **C. Teknologi sebagai Penunjang SCM**

Salah satu divisi yang terbesar di Halliburton selain PM&L adalah divisi Strategi ICT (*Information and Communication Technology*). Divisi tersebut membawahi jaringan EDI (*Electronic and Data Interface*), operasional intranet, dan jaringan *e-procurement* atau *logistics network*. Inisiatif pengembangan *e-procurement* di Halliburton sudah dimulai semenjak tahun 1998, implementasi awal adalah dengan aplikasi untuk

mengatur proses pembelian bahan-bahan material untuk bidang jasa perminyakan diseluruh dunia melalui aplikasi yang standart, terpusat, dan dengan berbasis web.

*Halliburton Procurement System (HPS)* telah diimplementasikan dan ditingkatkan secara gradual. Tingkat penggunaannya juga telah dilakukan secara global di tidak kurang dari 83 negara dan konektivitasnya tersambung di 800 lokasi. Halliburton juga menyadari arti penting integrasi dengan menyatukan HPS dengan *Global Oilfield Logistics and Distributions (GOLD)*. GOLD dalam hal ini juga sangat berkaitan pada proses integrasi yang bersangkutan dengan pihak-pihak eksternal seperti penyedia *Third Party Logistics (3PL)*. *Third Party Logistics* adalah perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang jasa SCM, logistik, dan distribusi.

Strategi integrasi menurut Halliburton adalah sebagai sesuatu yang tidak hanya harus dilakukan secara operasional fisik namun juga secara sistemik. Sistem yang ter-integrasi dapat memberikan informasi yang detail mengenai kegiatan operasi yang sedang dilakukan dari segi logistik, ataupun memberikan kontrol yang lebih baik dari segi finansial perusahaan. Integrasi merupakan salah satu strategi yang disyaratkan SCM dalam merampingkan organisasi dan efisiensi.

Sistem logistik bagi Halliburton adalah satu aspek yang dikembangkan secara internal, dengan sumber daya internal, dan penggunaannya juga terbatas di lingkungan internal. Hal ini dilakukan Halliburton untuk mengatasi persaingan yang begitu ketat di industri perminyakan. Terutama dalam bidang teknologi, Halliburton selalu berusaha menghindari kebocoran informasi yang bersifat ringan ataupun strategis yang dapat dimanfaatkan oleh pesaing/kompetitornya.

Tujuan awal dari penggunaan teknologi yang kemudian berkembang sebagai HPS dan GOLD bagi Halliburton adalah untuk membuat pemesanan bahan material yang elektronik dan otomatis sesuai dengan kebutuhan pengadaan barang. Proses otomatisasi yang dilakukan semenjak requisisi, persetujuan, pemesanan hingga pengantaran dapat menciptakan titik-titik *Possible Lead Time* yang dapat dicapai oleh perusahaan. Pengembangan teknologi bagi petinggi-petinggi Halliburton juga tidak pernah menemui titik akhir, mereka berpendapat bahwa ruang untuk pengembangan teknologi harus selalu tersedia. Pada *quarter* awal tahun 2008 ini Halliburton telah

memiliki 3000 supplier dan 6000 konsumen yang terbagi sebagai korporat besar, korporat medium atau bahkan konsumen individu. Dengan kondisi yang demikian, Halliburton mutlak memerlukan teknologi yang dapat mempermudah fungsi kontrol, inventarisasi, dan pembukuan yang memadai.

Target jangka menengah Halliburton saat ini adalah meningkatkan jumlah penyedia atau *supplier*. Sistem *procurement* yang dipersiapkan Halliburton adalah sistem yang mampu melakukan kolaborasi dari setiap pengeluaran yang dilakukan di belahan dunia manapun. Sebagai ilustrasi, Halliburton dapat melakukan pembelian bahan baku di dua negara yang berbeda untuk melakukan produksi atas satu item yang akan diperjualbelikan. Pada fase selanjutnya, para pengambil keputusan Halliburton dapat menentukan harga jual suatu item setelah mengetahui dengan rinci biaya-biaya yang telah diperlukan dalam produksi.

Teknologi yang di-implementasikan Halliburton juga telah memudahkan mereka dalam menghadapi permasalahan peraturan dan perundangan yang pada umumnya berbeda-beda di setiap negara. Bahan baku sudah semakin mudah didapat di belahan dunia manapun, alternatif Sumber Daya saat ini sudah tidak mempertimbangkan faktor geografis sebagai suatu halangan vital.

### **C.1. Penggunaan SAP dalam Halliburton**

SAP itu sendiri adalah sebuah perusahaan terkemuka yang bergerak dalam bidang *Computer Software* dengan perusahaan sebagai sasaran konsumen. Selama ini SAP dikenal sebagai produsen piranti lunak yang terfokus pada industri-industri tertentu dengan kelebihan-kelebihan seperti misalnya *customization* dengan industri yang terkait, seperti misalnya yang di-implementasikan dalam F.A.O.T atau *Finance and Accounting for Oil Transportation* dan sebagainya. Produk-produk yang ditawarkan oleh SAP tersebut memungkinkan bagi perusahaan dalam skala apapun untuk meningkatkan utilisasi karyawan, konsumen, dan partner-partner terkait untuk lebih berperan serta dalam ekonomi yang berbasis internet. Melalui internet, SAP telah membuat suatu paradigma baru untuk dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang berimbas pada

optimalisasi SCM, pengaturan hubungan strategis, pengurangan waktu transaksi, penyediaan informasi secara virtual, serta meningkatkan produktivitas dan juga meningkatkan nilai bagi para pemegang saham.

Bekerjasama dengan SAP, Halliburton telah meluncurkan program yang dinamakan SAP Business Information Warehouse (SAP BW). Program ini berfungsi untuk mempermudah kegiatan *web reporting* dan mempercepat proses pelaporan tersebut melalui analisis yang berbasis pada percontohan (*role-based analysis*), pendekatan operasi yang dipersonalisasi, dan pengembangan desain yang difasilitasi oleh EnjoySAP yang diluncurkan tahun lalu untuk meningkatkan penggunaan *software* SAP. Dengan menggunakan SAP BW, para pembuat keputusan pada tingkat apapun dan melintasi fungsi kelompok apapun, dapat mendapatkan informasi yang telah terinterpretasi dengan baik yang akan membantu mereka dalam memecahkan persoalan bisnis dan bereaksi cepat dalam dinamika pasar. SAP BW lebih jauh lagi mengembangkan mySAP.com, sebuah lingkungan bisnis kolaboratif yang memberikan solusi yang dapat dipersonalisasi sesuai permintaan yang membuat perusahaan bisa mengkapitalisasi (memberlakukan) karyawan mereka, pembeli, serta *partners* yang terdiri dari vendor-vendor sebagai aset mereka.

SAP BW juga menyediakan sebuah sudut pandang yang terintergrasi bagi perusahaan atas segala aktivitas bisnisnya yang terhubung kepada 75 konsumen dan kira-kira terdapat 480 *features* yang membuat konsumen mampu menyelesaikan tugas serta kegiatannya secara efektif dan cepat. Salah satu aplikasi dalam SAP BW adalah sebagai media untuk membuat *key performance indicators* (KPIs) dalam penilaian performa perusahaan dan proses penyontohan, yang meliputi entitas bisnis yang sangat spesifik termasuk konsumen, media dan distributor, serta skenario bisnis baru yang bergerak dan memfokuskan diri di bidang *supply chain* dan *business to business procurement*.

Dalam operasionalisasinya SAP BW meliputi beberapa hal berikut:

- Pihak-pihak yang membuat laporan menjalankan segala hal yang dibutuhkan dalam hal informasi dan memasukkannya ke dalam portal mySAP.com untuk memonitor beberapa pengecualian dan berbagai macam jenis tindak lanjut

seperti misalnya melakukan pemberitahuan, mengirimkan e-mail atau memberikan inisiatif alur kerja. Pihak pelapor SAP BW juga memberikan perusahaan kemudahan untuk mengidentifikasi pengecualian secara cepat, mengkomunikasikan latar belakang informasi dan mendorong perusahaan melakukan aksi yang tepat waktu.

- Informasi system geografis (GIS) mengkombinasikan kekuatan analisa dari SAP BW dengan visualisasi geografis sehingga pemakai akan dapat mengidentifikasi hubungan spasial secara cepat. SAP BW juga terdiri dari model data antar ruang, data pemetaan, dan alat-alat yang dapat membantu kemudahan analisa geografis dan definisi-definisi dalam pelaporan menjadi lebih sederhana. Hal ini membuat perusahaan dapat mengaplikasikan GIS, seperti analisa penetrasi pasar dan alokasi penyimpanan, dalam basis umum, yang sama dengan melaksanakan kontrol dan pelaporan keuangan.

Tujuan Halliburton dalam implementasi SAP adalah untuk secara global menstandarisasi proses bisnis, melintasi unit-unit bisnis dan garis fungsional, yang mengubah Halliburton menjadi sebuah perusahaan yang berbasis pada *process-driven*, serta meningkatkan kemampuan para manajer untuk mempengaruhi nilai-nilai yang dianut para pemegang saham melalui akses yang mudah. Halliburton menggunakan sistem KPI dalam hubungannya dengan SAP BW untuk meningkatkan nilai yang dapat diperoleh bagi para pemegang saham. Kemampuan pelaporan yang dilakukan dalam SAP BW sangat signifikan dalam membantu bidang analisa data dan membuat keputusan yang dapat mempengaruhi bagian yang paling dasar. Kemudian SAP BW menginformasikan data tersebut dan mengemasnya menjadi data yang lebih informatif dan membiarkan perusahaan menjalankan pelaporan yang komprehensif dan unik, seperti misalnya *online analytical processing* (OLAP).

Halliburton kemudian dicatat oleh majalah "Fortune 100" sebagai perusahaan dengan revenue sebesar 17.4 miliar dolar AS dan menjadi pemimpin dalam bidang servis energi dunia, perkebunan dan konstruksi. Halliburton merencanakan dan membangun pabrik hidrokarbon, kertas, dan sistem infrastruktur, dan menyediakan solusi yang berguna untuk peningkatan produksi minyak dan gas bumi sekaligus mereduksi biaya (*cost*) dalam produksi.



Dengan penggunaan SAP, Halliburton dapat meraih keunggulan dalam *Lead Time*. Faktor-faktor yang dapat dihasilkan oleh Halliburton melalui SAP antara lain:

1. Informasi yang didapat melalui laporan-laporan yang dilakukan oleh para pelaksana teknis di lapangan. Informasi tersebut dikemas secara terintegrasi dan kemudian dapat memberikan data yang akurat bagi para pengambil keputusan. Ketersediaan informasi tersebut mempersingkat waktu bagi proses analisa bisnis dan kemudian pengambilan keputusan yang harus dilakukan.
2. Analisa sistem yang dapat dilakukan oleh SAP, khususnya SAP BW, telah memotong waktu analisa yang sebelumnya harus dilakukan oleh departemen *Finance* untuk melakukan penetrasi pasar dengan menentukan harga produk.
3. *Physical Inventory Management* yang selama ini harus dilakukan oleh Halliburton secara berkala dengan jangka waktu yang lebih pendek, kini dapat dilakukan dengan jangka waktu yang jauh lebih panjang. SAP BW telah melakukan penghitungan *Inventory* ketika transaksi pembelian bahan baku dan penjualan produk dilakukan, sehingga *inbound* dan *outbound* yang terjadi pada titik-titik *storage* dapat dipantau secara *online* dan *realtime*.

#### **D. Cost Efficiency**

Seperti yang dibahas pada Bab-bab sebelumnya, SCM selalu mengedepankan integrasi organisasi dan penghematan. *Total Cost* yang dibutuhkan oleh Halliburton dapat dikurangi seiring dengan pengembangan SCM yang dilakukan. Seperti tabel dibawah ini:

Tabel 4.1. **Laporan Keuangan Tahunan Halliburton**

**Halliburton**

**Financials**

	Quarterly (Mar '08)	Annual (2007)	Annual (2006)
<b><u>Income Statement</u></b>			
Total Revenue	4,029.00	15,264.00	12,955.00
Gross Profit	883.00	3,739.00	3,529.00
Operating Income	847.00	3,498.00	3,245.00
Net Income	584.00	3,499.00	2,348.00
<b><u>Balance Sheet</u></b>			
Total Current Assets	7,696.00	7,573.00	11,190.00
Total Assets	13,328.00	13,135.00	16,860.00
Total Current Liabilities	2,482.00	2,411.00	4,734.00
Total Liabilities	6,266.00	6,269.00	9,484.00
Total Equity	7,062.00	6,866.00	7,376.00
<b><u>Cash Flow</u></b>			
Net Income/Starting Line	584.00	3,499.00	2,348.00
Cash from Operating Activities	525.00	2,726.00	3,657.00
Cash from Investing Activities	23.00	-3,661.00	-426.00
Cash from Financing Activities	-405.00	-1,570.00	-1,280.00
Net Change in Cash (In millions of USD)	147.00	-2,532.00	1,988.00

(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

*Cost of Revenue* Halliburton semenjak quarter pertama pada tahun 2008, bertambah jika dibandingkan pada tahun 2007. Namun, jika melihat pada tabel laporan keuangan diatas, keuntungan total Halliburton jelas semakin bertambah, baik dilihat secara tahunan ataupun dibandingkan dengan quarter pertama 2008. Proyeksi Halliburton pada akhir tahun 2008 adalah *Total Revenue* yang bias didapat akan mencapai 10%-15% lebih besar dari yang didapat pada tahun 2007.

Tabel 4.2. Rincian Laporan Keuangan

**Halliburton Company**  
(Dalam juta dollar AS)

In Millions of (except for per share items)	3 months Ending 2008-03-31	3 months Ending 2007-12-31	3 months Ending 2007-09-30	3 months Ending 2007-06-30	3 months Ending 2007-03-31
Revenue	4,029.00	4,179.00	3,928.00	3,735.00	3,422.00
Other Revenue, Total	-	-	-	-	-
<b>Total Revenue</b>	<b>4,029.00</b>	<b>4,179.00</b>	<b>3,928.00</b>	<b>3,735.00</b>	<b>3,422.00</b>

Cost of Revenue, Total	3,146.00	3,194.00	2,956.00	2,809.00	2,566.00
<b>Gross Profit</b>	<b>883.00</b>	<b>985.00</b>	<b>972.00</b>	<b>926.00</b>	<b>856.00</b>
Selling/General/Admin. Expenses, Total	72.00	79.00	63.00	82.00	69.00
Research & Development	-	-	-	-	-
Depreciation/Amortization	-	-	-	-	-
Interest Expense(Income) - Net Operating	-	-	-	-	-
Unusual Expense (Income)	-36.00	-	-	-	-1.00
Other Operating Expenses, Total	-	-1.00	-1.00	-49.00	-
<b>Total Operating Expense</b>	<b>3,182.00</b>	<b>3,272.00</b>	<b>3,018.00</b>	<b>2,842.00</b>	<b>2,634.00</b>
<b>Operating Income</b>	<b>847.00</b>	<b>907.00</b>	<b>910.00</b>	<b>893.00</b>	<b>788.00</b>
Interest Income(Expense), Net Non-Operating	-18.00	-12.00	-13.00	-5.00	0.00
Gain (Loss) on Sale of Assets	-	-	-	-	-
Other, Net	-1.00	-2.00	-1.00	-2.00	-3.00
<b>Income Before Tax</b>	<b>828.00</b>	<b>893.00</b>	<b>896.00</b>	<b>886.00</b>	<b>785.00</b>
<b>Income After Tax</b>	<b>828.00</b>	<b>893.00</b>	<b>896.00</b>	<b>886.00</b>	<b>785.00</b>
Minority Interest	-7.00	-7.00	-18.00	-7.00	3.00
Equity In Affiliates	-	-	-	-	-
<b>Net Income Before Extra. Items</b>	<b>583.00</b>	<b>674.00</b>	<b>726.00</b>	<b>595.00</b>	<b>529.00</b>
Accounting Change	-	-	-	-	-
Discontinued Operations	-	-	-	-	-
Extraordinary Item	-	-	-	-	-
<b>Net Income</b>	<b>584.00</b>	<b>690.00</b>	<b>727.00</b>	<b>1,530.00</b>	<b>552.00</b>
Preferred Dividends	-	-	-	-	-
<b>Income Available to Common Excl. Extra Items</b>	<b>583.00</b>	<b>674.00</b>	<b>726.00</b>	<b>595.00</b>	<b>529.00</b>
<b>Income Available to Common Incl. Extra Items</b>	<b>584.00</b>	<b>690.00</b>	<b>727.00</b>	<b>1,530.00</b>	<b>552.00</b>
Basic Weighted Average Shares	-	-	-	-	-

<b>Basic EPS Excluding Extraordinary Items</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Basic EPS Including Extraordinary Items</b>	-	-	-	-	-	-
Dilution Adjustment	-	0.00	-	-	-	-
Diluted Weighted Average Shares	911.00	916.00	917.00	942.00	1,025.00	
Diluted EPS Excluding Extraordinary Items	0.64	0.74	0.79	0.63	0.52	
<b>Diluted EPS Including Extraordinary Items</b>	-	-	-	-	-	-
Dividends per Share - Common Stock Primary Issue	0.09	0.10	0.09	0.09	0.07	
<b>In Millions of (except for per share items)</b>	<b>12 months Ending 2007-12-31</b>	<b>12 months Ending 2006-12-31</b>	<b>12 months Ending 2005-12-31</b>	<b>12 months Ending 2004-12-31</b>	<b>12 months Ending 2003-12-31</b>	<b>12 months Ending 2002-12-31</b>
Revenue	15,264.00	12,955.00	10,100.00	19,884.00	16,246.00	12,498.00
Other Revenue, Total	-	-	-	-6.00	25.00	74.00
<b>Total Revenue</b>	<b>15,264.00</b>	<b>12,955.00</b>	<b>10,100.00</b>	<b>19,878.00</b>	<b>16,271.00</b>	<b>12,572.00</b>
Cost of Revenue, Total	11,525.00	9,426.00	7,743.00	18,752.00	15,268.00	12,379.00
<b>Gross Profit</b>	<b>3,739.00</b>	<b>3,529.00</b>	<b>2,357.00</b>	<b>1,132.00</b>	<b>978.00</b>	<b>119.00</b>
Selling/General/Admin. Expenses, Total	293.00	342.00	294.00	361.00	330.00	335.00
Other Operating Expenses, Total	-52.00	-58.00	-101.00	-55.00	-47.00	-30.00
<b>Total Operating Expense</b>	<b>11,766.00</b>	<b>9,710.00</b>	<b>7,936.00</b>	<b>19,058.00</b>	<b>15,551.00</b>	<b>12,684.00</b>
<b>Operating Income</b>	<b>3,498.00</b>	<b>3,245.00</b>	<b>2,164.00</b>	<b>820.00</b>	<b>720.00</b>	<b>-112.00</b>
<b>Income Before Tax</b>	<b>3,460.00</b>	<b>3,199.00</b>	<b>1,997.00</b>	<b>634.00</b>	<b>612.00</b>	<b>-228.00</b>
<b>Income After Tax</b>	<b>3,460.00</b>	<b>3,199.00</b>	<b>1,997.00</b>	<b>634.00</b>	<b>612.00</b>	<b>-308.00</b>
<b>Cash from Investing Activities</b>	<b>-3,661.00</b>	<b>-426.00</b>	<b>510.00</b>	<b>-406.00</b>	<b>-772.00</b>	<b>-473.00</b>
Cash Interest Paid,	144.00	164.00	193.00	211.00	114.00	104.00

Supplemental						
Cash Taxes Paid, Supplemental	941.00	289.00	203.00	265.00	173.00	94.00

(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

Salah satu sumber efisiensi keuangan Halliburton adalah restitusi pajak import pada industri Minyak dan Gas (MIGAS). Restitusi pajak adalah pengembalian biaya masuk yang dapat disebabkan oleh berbagai macam sebab, yang antara lain :

1. Kelebihan pembayaran karena penetapan tarif bea masuk atau nilai pabean oleh Dirjen Bea & Cukai atau pejabat lainnya.
2. Kelebihan pembayaran bea masuk karena kesalahan Tata Usaha
3. Kelebihan pembayaran bea masuk sebagai akibat putusan lembaga banding
4. Pengembalian bea masuk terhadap barang impor tertentu yang oleh karena beberapa sebab harus dire-ekspor atau dimusnahkan oleh Bea & Cukai.
5. Pengembalian bea masuk karena ternyata barang yang telah dibayarkan bea masuk jumlahnya lebih kecil.
6. Pengembalian karena pelanggaran UU kepabeanan.

Dalam kasus Halliburton, maka restitusi pajak yang berlaku adalah Kelebihan pembayaran karena penetapan tarif bea masuk atau nilai pabean oleh Dirjen Bea & Cukai atau pejabat lain yang berkaitan. Hal ini diperkuat dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 06/PMK.010/ 2005 tentang Pembebasan Impor Bea Masuk atas Barang Hulu Migas. Keputusan itu untuk memberikan insentif bagi investor yang mau melakukan eksplorasi agar produksi minyak meningkat. Dengan demikian *Income After Tax* Halliburton tidak berbeda dengan *Income After Tax* yang didapat Halliburton.

*Cost Efficiency* yang didapat Halliburton dari restitusi pajak tersebut tidak terlepas dari strategi SCM yang di-implementasikan oleh Halliburton melalui divisi *Procurement & Material Logistic* (P&ML). Divisi P&ML Halliburton dengan sengaja tidak menunjuk *Third Party Logistic* (3PL) untuk menjalankan operasionalisasi SCM mereka yang terintegrasi oleh karena pengetahuan perusahaan-perusahaan 3PL di Indonesia dalam hal perpajakan dan birokrasi tidak terlalu memadai. Halliburton memilih untuk

melaksanakan kegiatan SCM nya secara langsung dengan kemungkinan untuk melakukan efisiensi yang lebih optimal.

Sebelum melaksanakan keseluruhan proses impor, Halliburton menyusun Rencana Impor Barang atau Masterlist, (RIB/ML) rangkap 6 (enam), yang memuat uraian Barang Operasi untuk jangka waktu 3 (tiga) bulan dan menyampaikannya kepada DJMGB (Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi) dengan ketentuan bagi Kontraktor menyampaikan tembusan kepada Pertamina. Penyusunan RIB/ML dilakukan dengan mengutamakan apresiasi penggunaan barang dan jasa produksi dalam negeri yang memuat perincian penggolongan Barang Operasi dengan mencantumkan jenis, jumlah, harga, tujuan pemakaian dan lokasi penggunaan Barang Operasi yang bersangkutan.

Direktur Jenderal Minyak dan Gas Bumi atau pejabat yang ditunjuk menandatangani RIB/ ML selambat-lambatnya dalam jangka waktu 2 (dua) minggu setelah diterimanya RIB/ML yang bersangkutan dan mengirimkannya kepada DJBC (Direktorat Jenderal Bea & Cukai), dengan tembusan kepada Halliburton. Dalam jangka waktu selambat-lambatnya 2 (dua) minggu setelah diterimanya RIB, ML dari Ditjen Migas, Direktur Jenderal Bea dan Cukai atau pejabat yang ditunjuk atas nama Menteri Keuangan memberikan fasilitas kepabeanan atas Barang Operasi sesuai RIB/ ML yang bersangkutan.

Terhadap RIB/ML yang telah diberikan fasilitas kepabeanan, DJBC mendistribusikan RIB/ML yang bersangkutan kepada DJMGB, Pertamina, Kantor Pabean pemasukan, Pertamina dan Kontraktor dengan tembusan kepada Pertamina. RIB/ML yang telah mendapatkan fasilitas kepabeanan mempunyai masa berlaku selama 6 (enam) bulan sejak tanggal pemberian fasilitas kepabeanan. Halliburton dapat mengajukan perpanjangan masa berlaku RIB/ML dengan mengemukakan alasan-alasannya.

RIB/ML merupakan salah satu syarat untuk mendapatkan restitusi pajak. Dengan melaksanakan proses SCM secara langsung, Halliburton dapat melakukan kontrol penuh dari pembuatan dan pendataan Master List (ML) yang dibutuhkan, sebagai pihak yang lebih mengerti akan barang-barang yang di-impor maka restitusi pajak akan bisa didapatkan.

## E. Alur Pergerakan Barang

Proses SCM dimulai pada pemesanan barang yang dilakukan oleh Halliburton kepada para supplier-nya. Halliburton memiliki sejumlah Prosedur Operasi Standart (SOP) yang harus dapat dipenuhi oleh para supplier, supplier-supplier tersebut pada umumnya telah memenuhi standart kualitas tertentu yang sudah ditentukan oleh Halliburton. Supplier tersebut kemudian dituntut untuk selalu memenuhi minimum standart tersebut yang telah dituangkan dalam sebuah *service contract agreement*. Halliburton benar-benar menekankan kepada para supplier-nya untuk terus bekerja dan mempertahankan kualitas berdasarkan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan demi peningkatan mutu serta hasil maksimal dalam SCM yang diberlakukan oleh semua pihak.

Tujuan utama dari pemberlakuan SOP dalam konteks SCM adalah untuk memperjelas prosedur-prosedur umum dan prosedur-prosedur penting yang berperan dalam alur pergerakan barang yang dimulai dari supplier hingga tempat tujuan yang membutuhkan, alur operasional pada tahap ini akan diatur oleh seorang *Logistic Operator*.

Beberapa faktor yang harus dipenuhi oleh para supplier yang terlibat dalam skema logistik Halliburton antara lain:

1. Para supplier diharuskan beradaptasi dengan sistem yang diberlakukan oleh Halliburton. Supplier harus berkolaborasi dengan Metode Pemesanan Halliburton.
2. Para supplier harus memiliki kapasitas untuk melakukan pengiriman atau penerimaan data melalui EDI (*Electronic Data Interface*).
3. Para supplier harus dapat menjadi titik keuntungan bagi pendapatan Halliburton.

Dari beberapa kondisi yang ditetapkan oleh Halliburton dan harus dipenuhi oleh para supliernya diatas, dapat dilihat bahwa Halliburton memberlakukan *policy* yang ketat dan menganggap bahwa para supplier adalah salah satu mata rantai dalam SCM

yang mampu berkontribusi dalam strategi Halliburton. Keterkaitan supplier-supplier Halliburton dalam sistem Metode Pemesanan dan EDI adalah dua faktor yang menghubungkan supplier dengan HPS (*Halliburton Procurement System*) dan SAP *Business Warehouse* yang diterapkan oleh Halliburton. Integrasi sistem-sistem tersebut mempengaruhi *Lead Time* yang akan dicapai oleh Halliburton.

Proses pemesanan secara teknis berdasarkan *delivery program* yang bernama *Ran Numbers* (RN). Angka-angka yang terdapat dalam RN meng-indikasikan jumlah dan tanggal dimana bahan baku harus mencapai titik tujuan atau titik pemesanan Halliburton. Pengiriman RN dari satu titik ke titik lainnya kemudian melalui media EDI.

Pengaturan waktu bagi para supplier dibagi menjadi dua bagian oleh Halliburton, yaitu:

1. Supplier yang mempergunakan sistem pemesanan mingguan
2. Supplier yang mempergunakan sistem pemesanan harian

Pemesanan yang dilakukan secara mingguan (W+1) berarti proses pengiriman barang terjadi satu minggu setelah instruksi pembelian atau instruksi pengiriman. Instruksi-instruksi tersebut harus dilakukan pada hari Senin atau hari pertama.

Mon	Tue	Wed	Thr	Fri	Mon	Tue	Wed	Thr	Fri
EDI					Firm	Firm	Firm	Firm	Firm
W. - Collections					W+1.- Deliveries				

(Sumber : Divisi PM&L Halliburton)

EDI pada gambar diatas adalah saat untuk melakukan instruksi pemesanan/pengiriman, sedangkan FIRM adalah hari-hari dilakukannya pengiriman barang.



Untuk pemesanan yang dilakukan secara harian, estimasi pengantaran barang akan dihitung melalui rumus

$D+N$  ( $N = 1, 2, 3, 4$  atau  $5$ )

$D$ = hari instruksi pembelian melalui EDI.

$N$ = barang mencapai lokasi

Mon	Tue	Wed	Thr	Fri
EDI	EDI 2	EDI 3	EDI	EDI
	Firm 1	Firm 2	Firm 3	Firm 4
		Delivery 1	Delivery 2	Delivery 3

(Sumber : Divisi PM&L Halliburton)

Pada pemesanan harian, instruksi dilakukan pada hari pertama, pengiriman barang akan mulai dilakukan semenjak hari ke-dua. Barang akan mencapai titik tujuan secara parsial dan bergantung pada skala prioritas penggunaan barang.

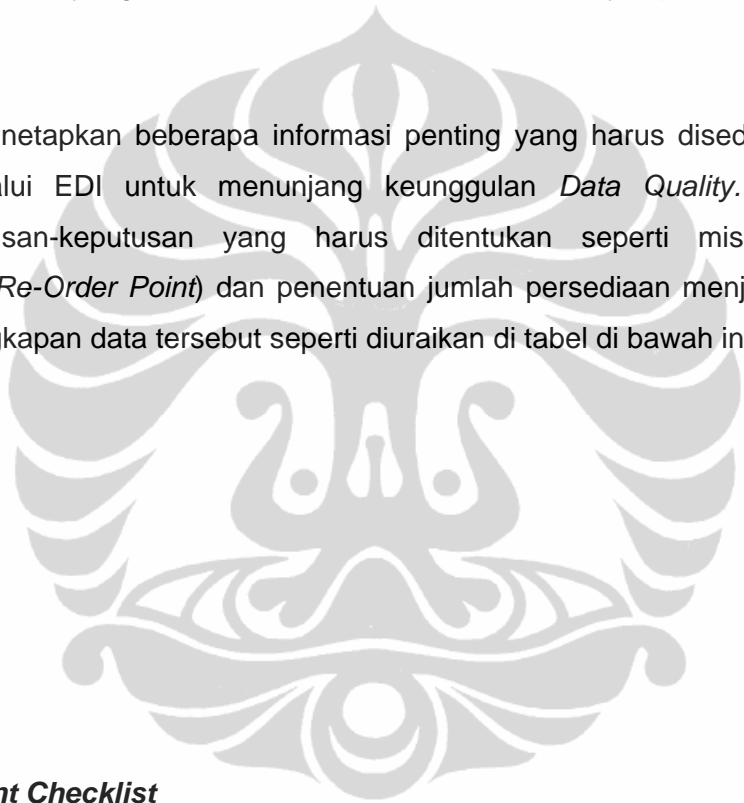
Dari gambaran diatas, setidaknya terdapat dua strategi yang dilakukan oleh Halliburton, yaitu *Lead Time* dan *Cost Efficiency*. *Maximum Lead Time* akan didapat oleh Halliburton melalui sistem pemesanan harian karena barang atau bahan baku yang paling dibutuhkan akan sesegera mungkin dapat mencapai lokasi. Melalui pemantauan operasional yang dilakukan di lapangan, pemesanan harian dilakukan oleh Halliburton jika barang atau bahan baku yang dipesan amat berkaitan dengan proyek yang sedang dikerjakan oleh Halliburton. Halliburton akan dapat “menghemat hari” operasional yang dilakukan untuk klien-nya.

Halliburton bekerjasama dengan klien-kliennya berdasarkan *Service Contract*. Penghematan hari kerja seperti yang diutarakan diatas dapat dilakukan apabila, Halliburton melakukan *contract agreement* untuk pengerjaan oilrig lepas pantai senilai USD\$ 5 juta untuk eksplorasi dan eksploitasi selama 1 bulan, dengan pemesanan harian maka dapat dipastikan jumlah hari operasional yang akan dilakukan oleh Halliburton akan berkurang. Pengurangan hari ini akan berimbas pada berkurangnya

*budget* yang harus dikeluarkan untuk membayar pekerja di lapangan, pengeluaran akan kebutuhan listrik dan lain-lain.

Sementara pemesanan yang dilakukan secara mingguan akan mereduksi biaya *storage* yang harus dilakukan di *warehouse* milik vendor Halliburton yang disewa berdasarkan jangka waktu tertentu. Hari-hari pengantaran barang pada sistem pemesanan mingguan dapat menggantikan hari-hari dimana barang harus di alokasikan di tempat penyimpanan yang akan menimbulkan tambahan biaya (contoh, *vendor's warehouses*).

Halliburton menetapkan beberapa informasi penting yang harus disediakan oleh para supplier melalui EDI untuk menunjang keunggulan *Data Quality*. Sehingga menjadikan keputusan-keputusan yang harus ditentukan seperti misalnya titik pemesanan ulang (*Re-Order Point*) dan penentuan jumlah persediaan menjadi akurat. Kelengkapan-kelengkapan data tersebut seperti diuraikan di tabel di bawah ini :



Tabel 4.3. **Document Checklist**

Supplier Master file:	Part Master file	Packaging Master file
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supplier code.</li> <li>• Supplier name</li> <li>• Address.</li> <li>• Contact person</li> <li>• Contact phone and fax.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Part number</li> <li>• Supplier code</li> <li>• SNP</li> <li>• Pack code</li> <li>• Part weight</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pack code</li> <li>• Pack dimensions</li> <li>• Pack weight</li> <li>• Folding dimensions</li> <li>• Pack Picture.</li> </ul>

(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

Data-data yang tersedia pada tabel diatas akan mempermudah pekerjaan *Logistic Officer* dalam melakukan dalam melakukan kalkulasi *load volume* yang sudah diperhitungkan berdasarkan rute, dan supplier yang berperan serta. Berdasarkan tingkat kebutuhan dilapangan, seorang *Logistic Officer* dapat memindahkan sebagian barang pada pengiriman-pengiriman minggu berikutnya untuk mendapatkan utilisasi yang maksimal dari *space* yang tersedia pada moda transportasi yang dipergunakan.

Proses komunikasi antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses pemesanan baik dengan sistem mingguan atau harian adalah sebagai berikut:

1. Halliburton adalah pihak yang pertama kali melakukan pemesanan melalui EDI kepada supplier dan tembusan kepada *Logistic Officer*.
2. *Logistic Officer* akan membuat *Pick Up Sheet* (PUS) sebagai proses korespondensi. PUS inilah yang akan menggantikan Surat Jalan yang dikeluarkan oleh para supplier setiap pemberangkatan barang baik dari *factory* maupun *warehouse*. PUS juga menjadi sumber rujukan apabila terdapat perbedaan/*discrepancy* antara *actual cargo* dan data yang tersedia.
3. Pada saat seluruh data telah tersedia, juru mudi dari moda transportasi yang dipergunakan akan melakukan transmisi data yang tersedia dalam PUS melalui satelit ke kantor pusat.
4. *Logistic Officer* kembali melakukan perannya dalam mengirimkan ASN (*Advice Shipping Notice*) kepada Halliburton mengenai barang-barang yang akan dikirimkan. Berbekal informasi tersebut, Halliburton akan memerintahkan setiap fungsi dan fasilitas yang terkait dengan barang yang akan dikirimkan untuk mempersiapkan penerimaan.
5. Jika terjadi *discrepancies* maka *Logistic Officer* akan segera berkoordinasi dalam waktu maksimal 1 X 24 jam atau dengan ketentuan sebelum jam 16:00 GMT pada hari yang sama.

Supaya dapat memberikan jaminan akan kualitas dalam proses

pemesanan/pengiriman barang, Halliburton memberlakukan tujuan-tujuan yang terukur melalui KPI. Aspek-aspek yang diukur kemudian adalah seperti pada tabel berikut ini:

Table 4.4. **Aspek-Aspek Penting dalam *procurement* untuk mencapai tujuan**

<i>Strategic objectives</i>	<i>Roles of procurement function</i>
Quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensuring the quality of goods/services sent by the suppliers is of acceptable level</li> <li>• Systematically improve the suppliers quality capability by providing them with appropriate trainings and technology supports</li> </ul>
Costs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactively seek low cost suppliers when appropriate, without sacrificing other objectives</li> <li>• Negotiate price and payment terms</li> <li>• Tightly manage inventory levels, along with other functions, to reduce inventory-related costs</li> <li>• Initiate and manage joint cost reduction programs with strategic suppliers</li> <li>• Use of technology to reduce administrative costs</li> <li>• Reduce supply uncertainty so that lower safety stock is needed</li> <li>• Stabilise price to avoid the need for speculative purchasing</li> </ul>
Speed	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactively improve suppliers' capability in delivering goods/services on time</li> <li>• Tightly manage delivery schedule to avoid delay in the delivery of items</li> <li>• Use of technology to speed up the procurement cycle time</li> </ul>
Flexibility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensuring that suppliers are flexible enough in making urgent deliveries</li> <li>• Maintain sufficient supply capacity</li> <li>• Progressively helping the suppliers to be able to deliver small lots</li> <li>• Use of technology to speed up bidding processes</li> </ul>
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Closely manage supplier involvement in product development processes</li> <li>• Develop supplier capability so that they are able to cope with changing materials/components specifications required by the company</li> <li>• Use of technology to facilitate communicate prototypes,</li> </ul>

component Specification, etc.

(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

Pengukuran KPI vendor/supplier pada proses SCM Halliburton dimulai dengan adanya lima titik tujuan strategis yaitu kualitas, besarnya dana yang dipergunakan, kecepatan dan ketepatan waktu, fleksibilitas, serta inovasi. Tiap-tiap tujuan strategis tersebut memiliki beberapa faktor yang dapat dihitung. Misalnya pada tujuan strategis, faktor yang harus diukur adalah kepastian akan kualitas barang yang diterima berada pada level yang dapat ditolerir. Implementasinya di lapangan adalah paling tidak kemasan yang dipergunakan tidak rusak parah dan mempengaruhi fungsi barang.

Halliburton memiliki pusat *workshop* di dua lokasi, *workshop* tersebut adalah tempat dimana proses *engineering* dilakukan. Segala proses *design* dan pengujian bahan-bahan baku dilakukan di *Workshop* yang terletak di Batam serta Balikpapan tersebut. Halliburton memilih Singapura sebagai *Hub Port* sebelum barang-barang import mereka masuk ke Indonesia. Menurut Halliburton, Singapura menjadi pilihan karena memiliki banyak layanan jalur pengiriman, baik melalui laut ataupun udara, yang dapat langsung menuju tempat tujuan Halliburton yaitu Batam dan Balikpapan. Pemilihan Singapura sebagai *Hub* dapat memberikan tambahan efisiensi waktu, Singapura merupakan negara dengan pelabuhan yang tingkat volume “kapal sandar” yang paling tinggi jika dibandingkan dengan dua *Hub Port* lain dikawasan tersebut yaitu Tanjung Pelepas dan Port Klang. Tingginya volume di pelabuhan Singapura tersebut menciptakan banyaknya alternatif transportasi laut, terdapat setidaknya tiga penjadwalan kapal laut yang berangkat dari Singapura menuju Batam dan Balikpapan setiap minggunya.

Gambar 4.2. Jalur Logistik Halliburton di Indonesia



(Sumber: Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

Target pencapaian *Lead Time* yang maksimal harus dapat diraih dari setiap fase SCM. Untuk fase alur barang dari *supplier*, Halliburton memiliki strategi pemotongan waktu tempuh yang optimal. Seperti yang sudah diuraikan diatas Halliburton memilih Singapura sebagai *Hub Port*, Jadwal kapal laut yang berangkat dari Singapura menuju Batam dan Balikpapan adalah hari Senin, Rabu dan Jumat. Halliburton selalu mengutamakan kapal dengan keberangkatan hari Jumat dari Singapura. Dasar pertimbangan tersebut adalah waktu tempuh dari Singapura menuju Balikpapan adalah dua hingga tiga hari. Sehingga ketika barang yang menuju Balikpapan tiba pada hari Senin maka masih tersedia empat hari kerja sebagai proses *Custom Clearance* dengan birokrasi di tempat tujuan. Barang-barang yang akan dikirimkan ke Batam jelas memiliki pertimbangan rentang waktu yang berbeda. Pengiriman menuju Batam diutamakan untuk berjalan pada hari Senin karena waktu tempuh yang lebih pendek. Jadwal kedatangan barang pada hari Selasa lebih optimal karena masih memiliki tiga hari kerja sebagai proses *Custom Clearance*. Pengiriman pada hari Jumat dan Rabu bukan merupakan pilihan yang baik karena terdapat kemungkinan terjadinya *demurrage* (*demurrage* merupakan terjadinya proses bongkar muatan yang tidak sesuai/melebihi jadwal yang telah ditentukan sehingga menyebabkan kerugian dari segi pembayaran kompensasi akan kelebihan waktu penggunaan kapal atau tempat penyimpanan sementara seperti peti kemas atau *barge*). Hari Sabtu atau Minggu adalah hari libur

dimana segala proses/prosedur *Custom Clearance* tidak mungkin dilakukan, sehingga seluruh barang yang belum menyelesaikan keseluruhan prosedur akan mengalami *demurrage*.

Terdapat “Jalur Hijau” atau “Green Lane” dan “Jalur Merah” atau “Red Lane” dalam prosedur *Custom Clearance*. Waktu yang dipergunakan tidak akan terlalu banyak jika jalur yang dipergunakan adalah jalur hijau, namun jalur merah akan mengkonsumsi lebih banyak waktu. Waktu yang diperlukan dari kedua jalur tersebut adalah seperti tabel dibawah ini.

Tabel 4.5. **Jangka Waktu *Custom Clearance***

ACTIVITIES	TIME COMPLETION
1. Import Green Lane	3 days after tax and duty paid
2. Import Red Lane	4-5 days after tax and duty paid

(Sumber : Divisi Land Side Service Damco)

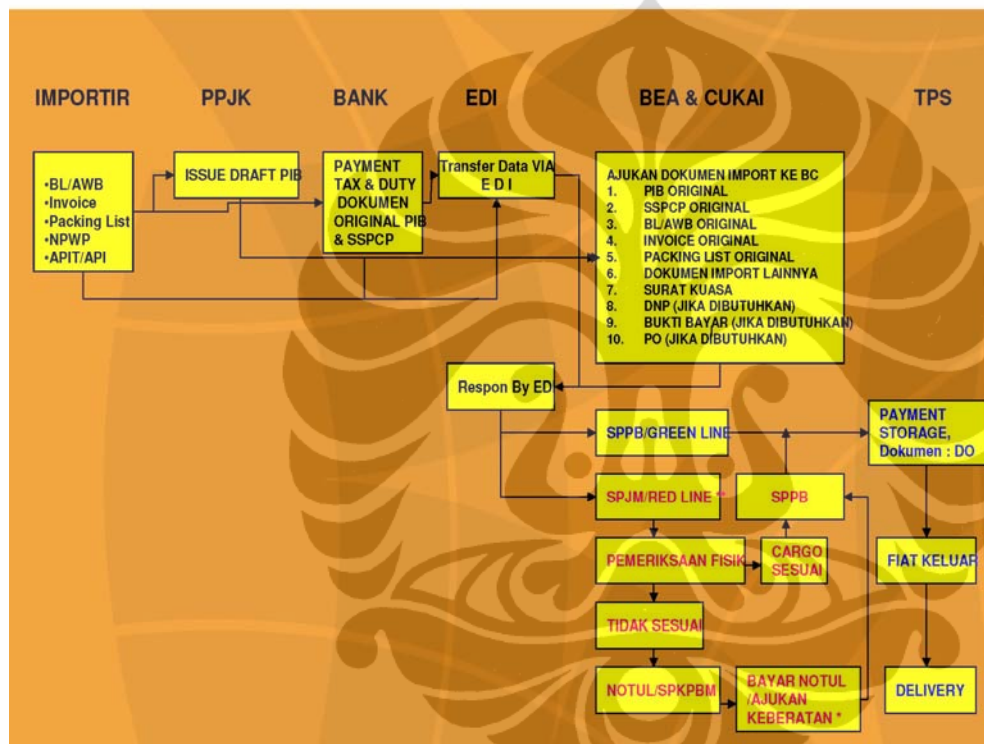
Terdapat sejumlah langkah-langkah yang dilakukan oleh Halliburton untuk menghindari “jalur merah” dalam prosedur *Custom Clearance* yang antara lain:

1. *Import License* yang legal.  
Halliburton melakukan upaya optimal dalam memenuhi segala prosedur dan aspek-aspek legal yang telah ditentukan pemerintah Indonesia, termasuk penggunaan izin-izin yang sah.
2. Kelengkapan dokumen  
Kehadiran *Logistic Officer* di Halliburton cukup vital karena memperkuat kepastian akan proses barang masuk yang lebih mudah dengan menjamin kelengkapan dokumen. *Logistic Officer* juga akan memastikan bahwa dokumen-dokumen dari barang-barang yang akan diimport datang tepat waktu.
3. Mengikuti segala peraturan pemerintah  
Pemerintah melalui Bea Cukai adalah pihak yang dianggap sebagai regulator utama bagi Halliburton.



Menghindar dari segala permasalahan non-legal adalah salah satu strategi Halliburton untuk meraih *Lead Time* yang maksimal. Keterkaitan sebuah organisasi usaha dengan sejarah yang tidak baik dalam proses import akan membuat perusahaan harus melalui jalur Red Line, yang dapat berarti proses yang lebih lama. Halliburton melakukan proses *clearance*. Seperti bagan di bawah ini:

Gambar 4.3. **Import Process Flow Halliburton**



(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

Dari bagan diatas dapat dilihat bahwa Halliburton memilih untuk memenuhi segala birokrasi yang diminta oleh pemerintah seperti dari segi dokumen misalnya Halliburton memastikan *Bill of Lading/Air Way Bill, invoice, Packing List* hingga NPWP tersedia dengan baik dan lengkap. Kemudian Halliburton juga mengajukan PIB (Pemberitahuan Import Barang) yang legal dan sah langsung kepada direktorat Bea & Cukai. Aspek-aspek legal tersebut dipenuhi oleh Halliburton untuk menghindari *Red Line* yang dapat merugikan Halliburton yang antara lain:

1. Membutuhkan waktu untuk *Custom Clearance* lebih lama (4-5 hari kerja) daripada *Green Line*.



2. Setelah proses *Custom Clearance* masih akan ada pemeriksaan fisik yang dapat menghabiskan waktu hingga tiga minggu jika tidak dinyatakan lolos pemeriksaan fisik
3. Halliburton akan berada dalam daftar *Bad Importer Record*.

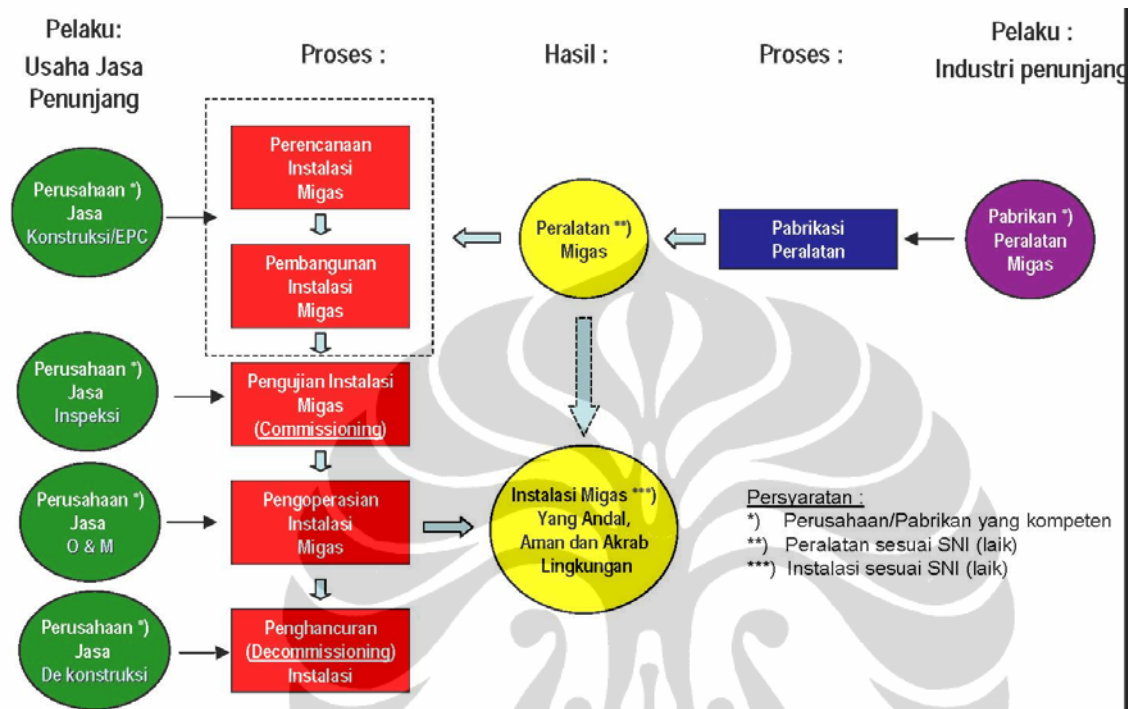
Tabel 4.6. **Aspek Legalitas Halliburton**

ASPEK LEGALITAS								
No	Jenis Dokumen	Nomor Dokumen	Mulai Berlaku	S/D Berlaku	Penerbit	Tgl. Terbit	Tempat Terbit	Keterangan
1	Akte Pendirian Perusahaan	No. 463 / PDL / P / 1986			PN. Jakarta Selatan		Jakarta	
2	Surat Persetujuan Tetap PMA	No. 20/PMA/1986			Ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal		Jakarta	
3	Surat Tanda Terdaftar Rekanan MIGAS	No. 3304 / DU.5 / DJM / 1996			Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi		Jakarta	
4	Surat Tanda Terdaftar Rekanan Pertamina	2014/L0100/97-SO			Pertamina BPPKA		Jakarta	
5	Nomor Pokok Wajib Pajak	1.061.563.1-056			Direktur Jenderal Pajak		Jakarta	
6	Surat tentang Pemberian Ijin Usaha	01/I/PMA/IV/93	30 Apr 1993		BKPM Otorita Batam		Batam	
7	Surat Tanda Daftar Perusahaan sebagai Kantor Pusat	9031802608	7 Jan 1997		Departemen Perindustrian dan Perdagangan		Jakarta	
8	Sertifikat Asuransi	15/98-A					Jakarta	
9	Surat Keterangan Domisili Perusahaan	59/1.824			Pemda Jakarta Selatan		Jakarta	
10	Sertifikat Jamsostek	94 AJP 092			Jamsostek		Jakarta	

(Sumber : Divisi Legal Halliburton)

Tabel diatas memperjelas mengenai legalitas Halliburton Indonesia dalam menjalankan usahanya di Indonesia. Selain Akte Pendirian Perusahaan, Halliburton juga memiliki surat terdaftar rekanan MIGAS, rekanan Pertamina, Nomor Pokok Wajib Pajak dan lain lain.

Gambar 4.4. Kaitan Usaha Jasa Penunjang, Industri Penunjang dan Instalasi MIGAS



(Sumber : Divisi Sumber Daya Manusia Halliburton)

Pada bagan diatas, Halliburton berperan sebagai Perusahaan Jasa dan konstruksi EPC (Engineering, Procurement, and Construction) yang memiliki fungsi perencanaan Instalasi Migas dan Pembangunan Instalasi Migas.

Halliburton adalah perusahaan yang sangat memperhatikan detail-detail. Halliburton menetapkan palet (tempat untuk meletakkan cargo berstandart internasional menurut "Norma General De Logistica", yang biasanya berupa kayu) yang harus sama disetiap pengiriman barang. Palet-palet tersebut akan menyatukan satuan barang yang berasal dari supplier yang sama. Pengumpulan barang dari supplier yang sama dalam palet juga akan mempercepat proses *Barcode Scanning* untuk pengiriman ASN kepada kantor pusat.

Pada proses pemuatan barang, Halliburton juga menetapkan *Standart Loading Dock/Cargo Dispatching Bay* untuk melakukan efektivitas waktu dalam melakukan pemuatan barang. *Loading Dock/Cargo Dispatching Bay* adalah titik pemuatan barang dari *warehouse* ke moda transportasi yang paling awal. Waktu pemuatan dan jumlah yang dapat dimuat amat bergantung pada kapasitas *Loading Dock/Cargo Dispatching Bay*.

## **F. Tempat Penyimpanan/storage**

Halliburton memiliki tempat penyimpanan/*warehouse* yang sangat memadai. Tempat penyimpanan ini adalah titik dimana barang-barang akan dipersalurkan ke titik tujuan yang berikutnya baik penambangan-penambangan yang terletak di lepas pantai ataupun langsung kepada konsumen yang membutuhkan. Tempat penyimpanan yang dipergunakan Halliburton juga menjadi *benchmark* bagi para supplier-supplier Halliburton.

Berikut profil Tempat Penyimpanan Halliburton:

### **1.WALLS**

**North** 320 L/F - 10" concrete 3' high, 4" brick, 4" concrete block 21' high including continued steel sash windows 6' high

**South** 320 L/F - 10" concrete 3' high, 8" concrete block and overhead doors 28' high including stone coping and gutters and downspouts

**East** 242 L/F - 10" concrete 3' high, 8" concrete block and glass block 28' high

**West** Taken with adjoining building

### **2.FLOOR**

**First** Mastic over 5" concrete and fill 3'

**Second** 89% only mastic cover 4" reinforced concrete slab, 12" x 6 1/2" steel beams 7'3" average on center,

18" x 7 1/2" steel beams 20' on center, 8" x 6 1/2" steel columns 20' x 22' on center

### **3.ROOF**

Flat type, tar and gravel roofing, insulated steel decking, 10' x 4" steel purlins 5'6" on center, 12" x 6 1/2" steel

beams 20' on center, 8" x 6 1/2" steel columns 20' x 22' on center

#### 4.MECHANICAL FEATURES

**Lighting** Conduit wiring and reflectors

**Heating** Steam unit heater

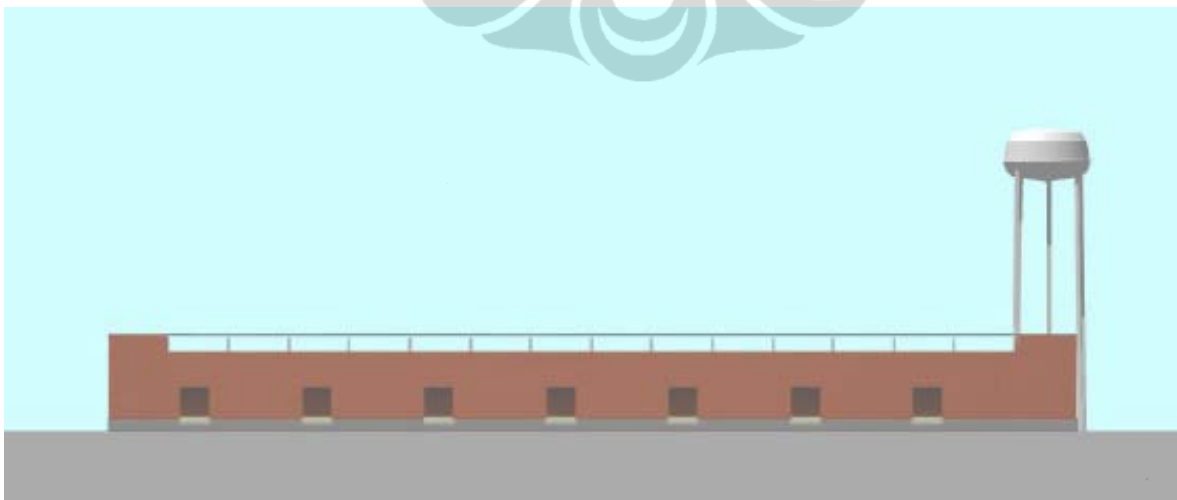
**Sprinkler** Wet pipe system

#### 5.OTHER FEATURES

Twenty-nine - 8' x 8' overhead steel curtain doors, one - 6' x 8' overhead steel curtain door and seven - 8' x 8'

Pada poin nomor lima “*Other Features*”, dapat dilihat bahwa jumlah pintu yang disediakan cukup banyak. *Loading Dock* yang disediakan juga mampu memuat tidak kurang dari barang dengan total ukuran hingga 350 meter kubik setiap jamnya. Berikut gambar Tempat Penyimpanan PT Halliburton.

Gambar 4.5. **Tempat Penyimpanan Halliburton Indonesia**



(Sumber : Divisi Procurement & Material Logistic Halliburton)

Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa kuantitas pemuatan barang oleh PT Halliburton cukup memadai bahkan di saat “lalu-lintas” volume aliran barang sedang cukup tinggi. Proses pemuatan barang di muat ke dalam moda transportasi yang pada umumnya adalah peti kemas. Truk-truk yang membawa peti kemas tersebut memasuki area pemuatan dari sisi kanan dan kemudian keluar dari sisi kiri Tempat Penyimpanan.

### **G. Efisiensi yang dilakukan Gulf Oil sebagai Kompetitor dalam SCM**

Gulf Oil berasal dari Gulf Resources Ltd. yang dibeli oleh perusahaan baru hasil merger antara Conoco International Inc. Ltd. disingkat CIIL dengan *Phillips Petroleum Company* yang bernama ConocoPhillips Inc. Ltd. yang memiliki kantor pusat di Houston, negara bagian Texas, Amerika Serikat. Cabang dari ConocoPhillips Inc. Ltd. di Indonesia adalah ConocoPhillips Indonesia Inc. Ltd. disingkat sebagai COPI.

Gulf Indonesia Resources Ltd. disingkat GIRL adalah perusahaan yang bertugas mengeksplorasi, menggali dan memproduksi Minyak dan Gas Bumi di Indonesia. Sebagai anak perusahaan dari Gulf Resources Ltd. yang beroperasi di Indonesia dalam melakukan aktifitas pekerjaannya selalu berinduk pada kantor pusatnya di Calgary, Kanada dan kepada Pemerintah Indonesia dibawah koordinasi BPPKA-Pertamina/BP Migas. Khusus untuk aktifitas pemanfaatan e-procurement, Departemen *Procurement* GIRL menjadi pemimpin pada lingkungan internal dan di antara perusahaan eksplorasi minyak di Indonesia.

Rata-rata *Processing Time* yang didapat Gulf Oil untuk tahun 2001, yang pertama adalah rata-rata untuk bulan Januari dari 131 data, untuk bulan Februari dari 205 data *Processing Time*, dan untuk bulan Maret dari 145 data. Rata-rata diatas adalah untuk periode sebelum dimanfaatkannya GPO (Gulf Procurement Oil). Performa *Processing Time* mengalami perubahan dari periode sebelum dimanfaatkannya GPO ke *Processing Time* sesudah dimanfaatkannya GPO. Sebelum dimanfaatkannya GPO di GIRL selama tiga bulan pertama di tahun 2001 menunjukkan angka empat puluh sembilan hari yang dibutuhkan. Setelah dimanfaatkannya GPO, rata-rata *processing*

*time* selama enam bulan berikutnya pada tahun 2001 menunjukkan angka dua puluh tujuh hari.

Perubahan angka/jumlah rata-rata *processing time* untuk memproses sebuah PO dari empat puluh sembilan hari menjadi dua puluh tujuh hari menunjukkan bahwa pemanfaatan GPO sebagai *e-procurement* di GIRL telah berhasil melakukan efisiensi waktu untuk memproduksi sebuah PO menjadi lebih cepat. Bahkan efisiensi waktu yang dapat dilakukan hampir mencapai dua kali lebih cepat dibanding waktu sebelumnya. Upaya efisiensi yang dapat dilakukan oleh GIRL dapat dilihat pada tabel berikut. Peningkatan yang cukup tajam yang mencapai dua kali lipat tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan bagian dari GIRL, karena seperti Halliburton, hampir seluruh Departemen di GIRL berhubungan dengan proses pemesanan/pembelian.

Tabel 4.7. **Data Processing Time yang dianalisis**

NO	BULAN	TOTAL PROCESSING TIME
1	Januari	50
2	Februari	46
3	Maret	52
4	April	44
5	Mei	55
6	Juni	43
7	Juli	29
8	Agustus	27
9	September	27
10	Oktober	27
11	November	28
12	Desember	24

(Sumber : Yusuf Sufyadi, 2004)

Jika diperbandingkan dengan dengan HPS milik Halliburton, GPO melakukan efisiensi yang sama, yaitu dibidang efisiensi waktu. Akan tetapi, HPS memiliki pilihan sistem pemesanan mingguan atau bahkan harian dengan data-data yang tersimpan dalam SAP, sehingga dukungan SAP dapat membuat efisiensi waktu Halliburton dalam pemesanan/pembelian hingga mencapai hitungan dua dan tujuh hari saja.

## H. Resiko dalam SCM bagi Halliburton

Setiap strategi yang dicanangkan tentunya memiliki sejumlah resiko yang akan terkait. Halliburton mencatat beberapa hal yang merupakan resiko potensial dalam SCM. Kegagalan untuk mengidentifikasi potensi resiko dalam alur SCM dapat memberikan rintangan yang bahkan lebih hebat lagi, contoh: teknologi yang sewaktu-waktu dapat *collapse*. Penggunaan teknologi dalam SCM sangat menunjang kegiatan operasional, namun teknologi adalah sesuatu yang sulit diprediksi dan memiliki *vulnerability* yang cukup tinggi. Teknologi dapat saja mengalami kerusakan atau kegagalan dalam ber-operasi. Kegagalan tersebut tentu akan membawa sejumlah masalah bagi operasional SCM baik dari segi EDI ataupun akurasi. Identifikasi yang kuat terhadap sejumlah resiko tentu akan membuat alternatif-alternatif lain menjadi semakin dapat ditentukan.

Sehubungan dengan resiko-resiko yang dapat mengemuka diatas, maka Halliburton melakukan beberapa rencana penanggulangan yang dianggap perlu, misalnya:

1. Pengukuran besarnya potensi resiko
  - Melakukan identifikasi-identifikasi terhadap resiko-resiko yang paling potensial dan mempertimbangkan langkah-langkah alternatif yang dianggap perlu.
  - Memahami potensi yang berdampak negatif terhadap keuntungan-keuntungan atau Sumber Daya Halliburton
2. Melakukan rencana penanggulangan resiko

- Mengembangkan rencana detail sebagai alternatif alur SCM lain yang mungkin dilakukan tanpa beralih dari *Lead Time* dan efisiensi yang telah dicapai.
- Tetap mengukur efektivitas dan hasil yang dapat dicapai dengan alternatif-alternatif lain.

Dengan infrastruktur yang telah dipersiapkan oleh Halliburton, resiko-resiko dalam SCM tetap dapat ditanggulangi. Halliburton memiliki fungsi pemantauan yang cukup tinggi untuk meminimalisir gangguan terhadap alur pasokan. Pemantauan yang ketat terhadap kebutuhan barang dan tingkat kesediaan yang dimiliki. Halliburton juga terus memantau tingkat modal yang dimiliki supplier untuk mengarahkan mereka pada kondisi ketika kebutuhan modal yang lebih tinggi untuk menjamin kualitas SCM sedang dibutuhkan. Supplier juga sangat diharapkan untuk melakukan inventarisir serta penyimpanan stok yang cukup untuk menjamin ketersediaan barang yang maksimal.