

USULAN RENCANA PENGUKURAN KINERJA STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN KERANGKA *THE BALANCED SCORECARD* PADA PT PERTAMINA GAS (PERSERO)

Aditya Wardhana ^{1*)}

¹ Dosen FE Universitas Nurtanio Bandung

^{*)} pesona.indonesia@yahoo.com

ABSTRAK

The measurement of business performance are still focusing on financial performance as net profit, cost minimization, maximization of existing outputs and the measurement of assets that are tangible, it will not be able to measure the value of penciptaan assets are intangible. The purpose of this research is to develop a performance measurement framework that is balanced, coherent, and comprehensive on the company which is engaged in the business of gas such as PT Pertamina Gas (Persero) by using the methods of the balanced score card. The research method used is descriptive analysis with a combination of quantitative and qualitative approaches. Data obtained from observation, interview, questionnaire, and a study of the literature. Data analysis and interpretation results illustrate that management companies have the same perception that to improve overall corporate performance starts from the perspective of learning and growth.

Keywords : *The Balanced Scorecard*

1. Pendahuluan

Seiring dengan waktu, menghadapi dinamika perubahan di industri minyak dan gas nasional maupun global, pemerintah menerapkan UU No 22 Tahun 2001. Pasca penerapan UU tersebut, Pertamina memiliki kedudukan yang sama dengan perusahaan minyak lainnya. Pada 17 September 2003 Pertamina berubah bentuk menjadi PT Pertamina (Persero) berdasarkan PP No. 31 tahun 2003. Ini merupakan konsekuensi dari pemberlakuan UU No.22/2001. UU tersebut, antara lain, juga mengharuskan pemisahan antara kegiatan usaha migas di sisi hilir dan hulu. Maka Pertamina pun mengubah pola kegiatan usaha gas dari yang selama ini terintegrasi dalam kegiatan Direktorat Hulu melalui Divisi Utilisasi Gas, menjadi entitas bisnis terpisah dengan membentuk anak perusahaan yang diberi nama PT Pertamina Gas. Dengan demikian, khususnya dibidang gas, Pertamina dapat lebih fokus dan memaksimalkan operasinya melalui PT Pertamina Gas. PT

Pertamina Gas secara resmi didirikan pada 23 Februari 2007. Anak perusahaan Pertamina yang berada di bawah naungan Direktorat Hulu Pertamina ini bergerak dalam usaha niaga, transportasi, distribusi, pemrosesan dan bisnis lainnya yang terkait dengan gas alam dan produk turunannya.

Kompetensi Pertamina dalam mengelola usaha gas selama 30 tahun mendorong untuk membentuk badan usaha tersendiri secara fokus dan profesional. Sumber daya dan aset serta jaringan bisnis yang ada menjadi andalan PT Pertamina Gas untuk mengembangkan usaha dalam koridor nilai-nilai tata kelola perusahaan yang baik. PT Pertamina Gas mendapatkan dukungan usaha yang kuat dari induknya, PT Pertamina (Persero), dan dari afiliasi lainnya. Saling dukung antaranak perusahaan PT Pertamina (Persero) ini menghasilkan sinergi yang kokoh di bidang bisnis migas. Dalam hal niaga PT Pertamina Gas telah memiliki bekal sebesar 10,4 TCF di samping

mengelola infrastruktur transmisi gas di Jawa Barat, Jawa Timur, Sumatera Selatan, Sumatera Utara, Aceh dan Kalimantan Timur. Kekuatan lainnya, PT Pertamina Gas memiliki *captive market* sebesar: 2.335 MMSCFD (committed volume : 1.405 MMSCFD) di Sumatera Bagian Utara (SBU), Sumatera Bagian Selatan (SBS) dan Jawa Bagian Barat (JBB). PT Pertamina Gas juga akan tetap memelihara iklim usaha dan situasi yang kondusif di bawah koordinasi BPMIGAS, BPHMIGAS sebagai regulator serta beberapa BUMN sebagai konsumen gas terbesar.

Peluang usaha PT Pertamina Gas ke depan sangat terbuka lebar dengan melihat bahwa pasokan gas saat ini sedemikian terbatas, uncommitted demand gas menginjak tahun 2007 sudah mencapai 250 BSCF per tahun di samping meningkatnya kebutuhan gas nasional hingga 45 persen di tahun terakhir. Sejalan dengan itu Pemerintah Indonesia pun telah membuat cetak biru jaringan pipa gas nasional yang disebut sebagai *Integrated Indonesia Gas Pipeline*, dengan salah satu ruasnya, Semarang-Gresik, akan dibangun oleh PT Pertamina Gas. Prospek bisnis produk turunan gas, petrokimia dan listrik juga sangat menjanjikan di tahun-tahun mendatang.

Berbekal penetapan Tarif dan Hak Khusus dari BPH Migas, PT Pertamina Gas melakukan kegiatan transportasi gas melalui 43 ruas pipa transmisi sepanjang 32.647,70 km inch yang tersebar di Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jawa Barat, Jawa Timur, dan Kalimantan Timur. Untuk itu PT Pertamina Gas sebagai operator akan membuat pengaturan akses (*access arrangement*) bagi penggunaan bersama jaringan pipanya.

Sebagai anak perusahaan PT Pertamina (Persero), PT Pertamina Gas terus berupaya mengembangkan tingkat penyediaan gas untuk konsumen. Salah satu pendorong perkembangan usaha penyediaan gas PT Pertamina Gas adalah dengan diterbitkannya Izin Usaha Niaga pada Oktober 2008 untuk PT Pertamina Gas oleh Direktorat Jenderal Migas dan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM). Izin tersebut memungkinkan perusahaan untuk bergerak maju.

Selain bisnis transportasi gas dan niaga gas, pengembangan usaha PT Pertamina Gas di bidang pemrosesan gas terus diupayakan dengan pabrik pengolahan gas melalui kerja sama dengan berbagai pihak. Salah satu upaya tersebut adalah rencana pembangunan proyek pembangkit *Natural Gas Liquid* (NGL) di Sumatera Selatan dan pembangunan LPG Plant Pondok tengah di Bekasi.

Permasalahan yang akan dibahas dalam artikel ini adalah bagaimana usulan rencana pengukuran kinerja strategi bisnis dengan menggunakan kerangka *the balanced scorecard* pada PT Pertamina Gas (Persero).

2. Tinjauan Pustaka

Istilah kinerja pada umumnya sering dihubungkan dengan kondisi keuangan perusahaan. Yakni bahwa sebuah perusahaan dengan evaluasi-evaluasi keuangan melalui *Return on Investment* (ROI), *Return on Capital* (ROCE), dan profit margin mampu memberikan hasil yang memuaskan setidaknya bagi pemilik saham perusahaan itu maupun terhadap karyawan. Namun evaluasi kinerja model konvensional tersebut sudah tidak memadai lagi, karena hanya mengejar tujuan keuntungan (*profitability*) jangka pendek semata. Evaluasi kinerja perusahaan berdasarkan perspektif konvensional tidak memperhatikan aspek-aspek eksternal organisasi, seperti : tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, *employee retention*, dan lain sebagainya, sehingga organisasi yang hanya berorientasi pada *profitability* semata tidak akan dapat survive didalam persaingan global yang menunjukkan suatu persaingan yang *hypercompetitive*.

Untuk mengatasi kebiasaan yang muncul dari metode evaluasi yang mengukur kinerja perusahaan dari satu aspek yaitu keuangan, maka Robert S. Kaplan dan David C. Norton mengusulkan evaluasi kinerja bisnis *Balanced Scorecard* (BSC). Kaplan dan Norton (1996) dalam mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem manajemen dan alat pengukur kinerja dengan mempertimbangkan empat perspektif, yang meliputi perspektif keuangan dan non-keuangan.

Perspektif non-keuangan adalah dilihat dari pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* juga melihat kinerja perusahaan tidak hanya dalam jangka pendek saja tetapi juga dalam jangka panjang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa evaluasi kinerja keuangan dan non-keuangan merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh tingkatan dalam organisasi.

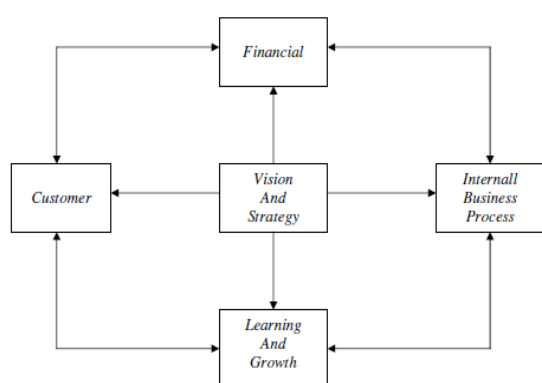
Komponen *Balanced Scorecard* dirancang dalam bentuk yang terintegrasi, sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain yang berkaitan dengan prospek perusahaan baik untuk yang sedang berjalan maupun untuk masa mendatang.

Balanced Scorecard menekankan bahwa evaluasi keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai di semua tingkatan.

Tujuan evaluasi dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya penggabungan ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha.

Gasperz, V (2002) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi di dalam jangka panjang, baik bagi pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran bagi karyawan, proses bisnis internal untuk memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis dibandingkan hanya mengelola *bottom line* untuk mendorong hasil-hasil dalam jangka pendek.

Melalui *Balanced Scorecard* para eksekutif hanya menyoroti perusahaan dalam empat perspektif, dimana masing-masing perspektif dilengkapi dengan tolak ukur yang berbeda, karena *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab keempat pertanyaan dibawah ini, yaitu : 1) bagaimana penampilan perusahaan dimata pemegang saham? (analisis menurut perspektif keuangan); 2) bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan? (analisis menurut perspektif pelanggan); 3) apa yang harus diunggulkan oleh perusahaan? (analisis menurut perspektif proses bisnis/intern); 4) apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (analisis menurut perspektif belajar dan pertumbuhan). Sebagaimana yang ditunjukkan pada Gambar 1 berikut ini:



Gambar 1. Hubungan Visi, Misi, dan strategi perusahaan ke dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*, Sumber: Mulyadi, 2001

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa adanya empat perspektif penting dalam *Balanced Scorecard* yaitu :

- 1) Perspektif finansial yaitu ukuran-ukuran finansial yang menjadi fokus dari berbagai tujuan strategis yang menjadi bagian dari keterkaitan hubungan sebab akibat yang memuncak di peningkatan kinerja finansial seperti profitabilitas, nilai saham, rasio-rasio keuangan, dan lain sebagainya
- 2) Perspektif pelanggan yaitu ukuran-ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi pelanggan serta segmen pasar yang mana perusahaan akan berkompetisi seperti kepuasan pelanggan, penanganan keluhan pelanggan, dan lain sebagainya.
- 3) Perspektif proses bisnis internal yaitu ukuran-ukuran dari model rantai nilai proses bisnis internal seperti proses operasi, inovasi, mutu, biaya, dan lain sebagainya.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi seperti kompetensi karyawan, kepuasan kerja karyawan, infrastruktur dan teknologi sistem informasi, dan lain sebagainya

3. Pembahasan

Visi PT Pertamina Gas (Persero) yaitu: Tahun 2015 Perusahaan Gas Nasional berkelas dunia dan 2020 tampil sebagai perusahaan bisnis Gas Internasional.

Misi PT Pertamina Gas (Persero) yaitu: Kami adalah perusahaan yang bergerak di bidang transportasi hidrokarbon, niaga, pemrosesan dan distribusi gas, yang dikelola secara profesional dengan tujuan memberikan nilai tambah kepada para stakeholder, berwawasan lingkungan, mempunyai keunggulan dan mengutamakan keselamatan.

Nilai PT Pertamina Gas (Persero) yaitu:

Dalam menjalankan bisnis perusahaan nilai yang dipegang teguh oleh seluruh pekerja PT Pertamina Gas adalah “CHOPPER”:

Customer Satisfaction (Kepuasan pelanggan/pengguna jasa); HSE Concern (Kepedulian terhadap aspek HSE); Operation Excellent (Operasi yang sangat baik dan sesuai standarisasi yang berlaku); Profit (Mencari laba/keuntungan); Personnel Improvement (Peningkatan kualitas SDM)

Strategi yang disusun oleh perusahaan yaitu: 1) meningkatkan posisi pasar ekspor dan segmen pelanggan industri serta pangsa pasar, 2)

meningkatkan daya saing melalui peningkatan kepuasan pelanggan, keunggulan operasional, dan penguasaan teknologi pengelolaan gas bumi, dan 3) mempersiapkan pendanaan untuk mendukung pengembangan perusahaan dan memberdayakan kompetensi sumber daya manusia secara profesional serta optimalisasi sistem manajemen korporasi.

Tujuan perusahaan ditinjau dari *balanced scorecard* dibagi kedalam pembobotan kedalam empat perspektif :

- 1) Finansial 0,50;
- 2) Pelanggan 0,15;
- 3) Proses Bisnis Internal 0,25;
- 4) Pembelajaran & Pertumbuhan 0,10.

Setelah tujuan strategis perusahaan disusun, dilanjutkan dengan penyusunan ukuran-ukuran strategis dan program kerja yang mengikutinya sebagaimana tampak pada Lampiran-1.

Kerangka *Balanced Scorecard* dapat digambarkan sebagaimana tampak pada Lampiran-2.

4. Kesimpulan

Penerapan *Balanced Scorecard* menjelaskan hubungan dari berbagai proses penting sebagai pengelolaan strategi korporasi dengan mengkombinasikan visi, misi, tujuan, strategi dan proses.

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data dapat disimpulkan bahwa tolok ukur dari setiap perspektif memiliki hubungan kausal dengan perspektif lain. Pengukuran dari setiap ukuran strategis (*scorecard*) tidak hanya menilai berbagai pelaksanaan program kegiatan yang menjadi tanggung jawab pimpinan pada bidang tertentu, namun juga terkait dengan bidang-bidang lain yang mendukung tujuan strategis korporasi.

Hasil analisis dan interpretasi data menunjukkan bahwa bahwa peningkatan kinerja korporasi secara keseluruhan sebaiknya dimulai dengan adanya prioritas pengembangan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui peningkatan kompetensi dan kapabilitas, kuantitas dan kualitas, serta komitmen dari setiap karyawan yang disertai dengan pengembangan sarana dan prasarana serta optimalisasi pemanfaatan sistem informasi korporasi yang lebih luas. Implikasinya akan meningkatkan kualitas pelayanan yang dihasilkan pada proses bisnis internal yang pada akhirnya akan meningkatkan hasil-hasil finansial korporasi yang menjamin ketahanan keuangan dan pengembangan korporasi.

Daftar Pustaka

- Gaspers, V. 2002. *Sistem Manajemen Kinerja terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1992. *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2001. *The Strategy Focuses Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. *The Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2008. *The Execution Premium*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.

Lampiran-1. Perpekstif, Strategi, Tujuan-tujuan Strategis, Ukuran Strategis dan Program Kerja

Perspektif	Strategi Korporasi	Tujuan Strategis	Ukuran Strategis		Program Kerja	Kinerja Bobot
			Hasil Utama (Log Indicator)	Faktor Pendorong (Lead Indicator)		
Finansial	Mempersiapkan pendanaan untuk mendukung pengembangan perusahaan	Finansial F1 – Peningkatan laba bersih F2 – Mencapai surplus aliran kas F3 – Meningkatkan ROI F4 – Mengendalikan biaya operasi F5 – Meningkatkan pendapatan operasi	Pertumbuhan Laba Tingkat piutang Tingkat pengembalian investasi Penurunan realisasi biaya operasi Pertumbuhan pendapatan operasi	Nilai penjualan dan pendapatan Nilai piutang usaha Data investasi fisik dan operasi Data realisasi biaya operasi Data penjualan usaha	Peningkatan pendapatan dan pengendalian biaya Monitoring dan reschedulling piutang Maksimalisasi utilisasi investasi Efisiensi biaya operasi Promosi dan monitoring kontrak & amandemen	0,5
Pelanggan	Meningkatkan porsi pasar ekspor dan segmen pelanggan industri serta pangsa pasar, serta meningkatkan daya saing melalui peningkatan kepuasan pelanggan	Pelanggan P1 – Meningkatkan Kepuasan Pelanggan P2 – Meningkatkan Jumlah Pelanggan P3 – Menurunkan keluhan pelanggan P4 – Tersedianya data pasar yang up to date P5 – Meningkatkan pangsa pasar P6 – Meningkatkan penjualan usaha	Retensi Pelanggan Pangsa Segmen Keluhan pelanggan Data pasar up to date Peningkatan pangsa pasar Peningkatan penjualan usaha	Survey kepuasan pelanggan Survey calon pelanggan Survey keluhan pelanggan Survey pasar Jumlah pelanggan dan volume penjualan volume penjualan produk	Pengukuran Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) Temu pelanggan, sosialisasi, dan pameran Survey calon pelanggan Meningkatkan promosi penjualan Monitoring kontrak dan amandemen Seleksi dan monitoring kinerja instalatur Meningkatkan fungsi call center dan tanggap darurat Updating data pasar Program peningkatan penjualan Peningkatan pemakaian gas pelanggan	0,15
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan daya saing keunggulan operasional, sistem manajemen korporasi, dan penguasaan teknologi pengelolaan gas bumi	Proses Bisnis Internal I1 – Mengendalikan pasokan gas bumi I2 – Meningkatkan efisiensi pengelolaan gas I3 – Meningkatkan K3 dan Zero Accident I4 – Meningkatkan pengadaan barang/jasa yang sesuai spesifikasi teknis I5 – Meningkatkan pemeliharaan gedung, stasiun gas, dan fasilitasnya I6 – Mengendalikan persediaan I7 – Mengembangkan investasi jaringan pipa dan fasilitasnya I8 – Meningkatkan peran Sistem Manajemen Korporasi	Volume pasokan gas Volume susut gas dan kehandalan jaringan & fasilitasnya Zero accident Tingkat ketersediaan barang/jasa sesuai spesifikasi teknis Daya guna gedung, stasiun gas, dan fasilitasnya Tingkat pengendalian persediaan Kelayakan investasi fisik dan operasi Kehandalan Sistem & Teknologi Informasi Kehandalan Sistem Manajemen Mutu Kehandalan Sistem Manajemen Resiko	Data pasokan gas Data susut gas dan kehandalan jaringan & fasilitasnya Prosedur dan monitoring K3 Prosedur pengadaan barang/jasa Zero interference Data stock barang gudang Data rencana dan realisasi investasi pipa dan fasilitasnya Data zero interference & data kehandalan sistem manajemen korporasi	Mengendalikan pasokan dan penyaluran gas Mengendalikan susut gas dan pemeliharaan jaringan dan fasilitasnya Sosialisasi dan monitoring K3 Mengoptimalkan e-procurement dan fungsi logistik Monitoring, pemeliharaan, dan updating HBB Pengamanan gudang dan stock opname Survey, rencana dan evaluasi kegiatan teknis investasi jaringan pipa dan fasilitasnya Optimalisasi Sistem dan Teknologi Informasi Maksimalisasi Sistem Manajemen Mutu Maksimalisasi Sistem Manajemen Resiko	0,25
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM serta optimalisasi sistem informasi korporasi	Pembelajaran dan Pertumbuhan P1 – Mengembangkan kompetensi inti (core competency) P2 – Meningkatkan kepuasan pekerja (IKP) P3 – Mengoptimalkan sistem informasi kepegawaian P4 – Mengembangkan Manajemen Pengetahuan	Tingkat pemenuhan gap kompetensi inti Pekerja Tingkat kepuasan kerja Tingkat kehandalan Sistem Informasi kepegawaian Digitalisasi dan tingkat pemanfaatan manajemen pengetahuan	Database knowledge, Skill, & Attitude Pekerja serta Implementasi Budaya Korporasi Faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kepuasan kerja Data zero interference & pengendalian kepegawaian Data Manajemen Pengetahuan	Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Strategis Pengukuran Indeks Kepuasan Pekerja (IKP) Monitoring dan updating Sistem Informasi Monitoring dan updating Sistem Manajemen Pengetahuan	0,10

Lampiran-2. Balanced Scorcard Korporasi

