

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

PT Pertamina Hulu Energi (PHE) merupakan anak perusahaan PT Pertamina (Persero), yang fokus dalam industri hulu minyak dan gas bumi (migas). PHE mempunyai karakteristik tersendiri dari pada anak perusahaan PT Pertamina (Persero) lain. Disamping memiliki kewajiban dalam mengatur portofolio setiap anak perusahaannya, perusahaan patungan serta beragam perusahaan afiliasi, PT Pertamina Hulu Energi juga mengendalikan serta mengoperasikan sendiri beberapa wilayah kerja hulu migas anak perusahaannya menggunakan strategi kerjasama (*Partnership*).

Hingga tahun 2016, Pertamina Hulu Energi mempunyai enam puluh anak perusahaan (AP) yang tersusun atas lima puluh sembilan AP di dalam negeri, satu AP di luar negeri, dua perusahaan afiliasi (kepemilikan Pertamina Hulu Energi melalui anak perusahaan) dan delapan perusahaan patungan (*share* PHE dibawah 50%). Dari jumlah tersebut, PHE mengelola sendiri dua puluh wilayah kerja migas di dalam negeri, yang mana aktivitas pendukung bisnis bersifat strategis ataupun transaksional masih dikerjakan oleh setiap anak perusahaan, dan menimbulkan adanya potensi inefisiensi disebabkan banyaknya duplikasi pekerjaan yang bersifat rutin, repetitif dan bervolume tinggi.

Selain faktor internal perusahaan, faktor eksternal berupa perkembangan bisnis, teknologi dan sistem informasi yang dinamis juga ikut mempengaruhi kinerja perusahaan, terutama dari sisi finansial. Pendapatan perusahaan yang

mayoritas diperoleh dari hasil produksi minyak diproyeksikan bernilai negatif atau mengalami kerugian, disebabkan fluktuasi harga minyak dunia sejak tahun 2014. Peristiwa tersebut khususnya di dominasi oleh tingginya biaya operasi produksi serta minimnya kecepatan pengembalian investasi proyek yang hendak diselenggarakan. Biaya operasi merupakan biaya yang fungsinya dapat dirasakan kurang dari satu tahun, yang mana pengeluaran terjadi pada tahun berjalan, misalnya pemberian gaji pekerja, pembelian peralatan serta biaya perawatan fasilitas produksi yang telah tersedia.

Guna mendukung percepatan pertumbuhan korporasi sekaligus membangun sinergi, pada tanggal 1 Februari 2017, PHE melakukan restrukturisasi organisasi dengan membentuk *Shared Services Organization* (SSO) khususnya pada fungsi *Information & Communication Technology* (ICT) yang bertujuan untuk:

1. Memperjelas wewenang, tanggung jawab dan alur komunikasi serta pengorganisasian antara Pertamina Hulu Energi dan anak perusahaannya, ataupun antar fungsinya agar dapat menambah efektivitas manajemen kegiatan.
2. Standarisasi strategi serta sistem susunan pengelola kegiatan.
3. Terdapat *pool of resources & expertise* yang bisa diberdayakan secara bersamaan.
4. Mengoptimalkan anggaran biaya (*personnel related cost*).

Permasalahan strategis yang muncul dalam proses restrukturisasi organisasi fungsi pendukung bisnis di PT Pertamina Hulu Energi, khususnya fungsi ICT menyebabkan terjadinya perubahan wewenang, tanggung jawab, alur komunikasi

serta koordinasi antara PHE dan anak-anak usahanya. Selain itu, perubahan juga terjadi dalam hal standarisasi kebijakan dan sistem tata kelola perusahaan.

Menurut Ayoup et al., (2016), suatu media atau alat analisis yang dapat memberikan gambaran pencapaian strategi yang sedang dijalankan terhadap harapan yang diinginkan adalah dengan metode *Balance Scorecard* (BSC).

BSC selama ini hanya berfokus pada perannya sebagai pengukuran kinerja dan alat manajemen (Gibbons dan Kaplan, 2015). Bose dan Thomas (2007) juga fokus pada BSC sebagai alat ukur. Mereka mengukur kinerja di sebuah perusahaan Australia yang telah mengalami penurunan kinerjanya dengan mengadopsi pendekatan BSC. Berbeda dengan penelitian Ayoup et al. (2016) yang menguji peran BSC sebagai alat manajemen untuk mendukung pelaksanaan *alligment strategy* dalam perspektif kualitatif, penelitian ini fokus terhadap analisis penggunaan metode BSC dalam mendukung strategi *Shared Services Organization* (SSO) pada fungsi ICT di PT Pertamina Hulu Energi.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Permasalahan strategis yang muncul dalam proses restrukturisasi organisasi fungsi pendukung bisnis di PT Pertamina Hulu Energi, diantaranya adalah implementasi *Shared Services Organization* (SSO) pada fungsi ICT menyebabkan terjadinya perubahan wewenang, tanggung jawab, alur komunikasi serta koordinasi antara PHE dan anak-anak usahanya. Selain itu, perubahan juga terjadi dalam hal standarisasi kebijakan dan sistem tata kelola perusahaan. Atas kondisi tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi kinerja atas setiap aspek yang berperan penting dalam pelaksanaan *Shared Services Organization* (SSO) pada fungsi ICT.

Terdapat empat aspek berdasarkan metode *Balanced Scorecard* (BSC) yang dianggap berperan penting dalam membantu proses pelaksanaan *Shared Services Organization* (SSO) yaitu aspek (1) keuangan; (2) pelanggan; (3) proses bisnis internal, serta (4) pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian, perlu dilakukan kajian atas keempat aspek tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan strategis oleh PT Pertamina Hulu Energi di masa depan.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Menurut pemaparan mengenai hal yang melatarbelakangi permasalahan di atas serta rumusan permasalahan penelitian, pertanyaan penelitian yang diidentifikasi antara lain:

1. Seperti apa kinerja *Shared Service Organization* (SSO) pada fungsi ICT berdasarkan metode BSC di PT Pertamina Hulu Energi?
2. Apa strategi PT Pertamina Hulu Energi dalam meningkatkan kinerja *Shared Service Organization* (SSO) pada fungsi ICT berdasarkan hasil BSC?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Riset berikut memiliki beberapa tujuan antara lain:

1. Menganalisis kinerja *Shared Service Organization* (SSO) pada fungsi ICT berdasarkan metode BSC di PT Pertamina Hulu Energi.
2. Menganalisis strategi Pertamina Hulu Energi dalam meningkatkan kinerja *Shared Service Organization* (SSO) pada fungsi ICT berdasarkan hasil pengukuran BSC.

## 1.5 Manfaat Penelitian

Riset yang dilaksanakan ini diharapkan dapat memberi nilai tambah dalam hal:

### 1. Manfaat akademis

Riset berikut diharapkan mampu memberi penjelasan bahwa penerapan *Shared Services Organization* (SSO) dapat membantu perusahaan korporasi dalam memperbaiki kinerja secara proses dan finansial.

### 2. Manfaat praktis

Secara praktis, riset berikut diharapkan mampu menjadi bahan masukan untuk PT Pertamina Hulu Energi dalam mengetahui faktor-faktor yang melatarbelakangi dilakukannya sentralisasi *Shared Service Organization* (SSO), hasil yang dicapai sesudah pelaksanaan *Shared Service Organization* (SSO), sehingga pihak perusahaan bisa mengambil metode atau langkah perbaikan yang sesuai di masa mendatang.

## 1.6 Lingkup Penelitian

Agar proses penelitian berjalan secara fokus dan terarah, penulis melakukan pembatasan masalah. Pembatasan masalah pada riset berikut yaitu penerapan sentralisasi *Shared Services Organization* (SSO) pada fungsi *Information, Communication & Technology* (ICT) di PT Pertamina Hulu Energi.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian berikut ini disusun dari 5 BAB agar dapat mendeskripsikan serta memudahkan pembaca disaat memahami kandungan dari tesis. Dibawah ini adalah pemaparan isi dari setiap BAB nya:

a. BAB I PENDAHULUAN

Berisikan pendahuluan, yang di dalamnya meliputi latar belakang, tujuan penulisan, ruang lingkup masalah, serta sistematika penulisan.

b. BAB II LANDASAN TEORI

Mengandung teori dasar yang berkaitan dengan penerapan sentralisasi *Shared Services Organization* (SSO) dan teori yang berhubungan dengan judul penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Menjelaskan hal-hal yang terkait dengan alat uji, varian pengujian, prosedur uji, tata cara pengambilan data serta pengolahan data yang didapat selama pengujian.

d. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjabarkan proses pengolahan data dari hasil pengujian dilengkapi dengan analisa hasil pengolahan data.

e. BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Terdiri dari simpulan atas seluruh hasil pengujian serta saran berdasarkan hasil analisa peneliti.