

BULETIN IAMI

EDISI 03



**THE 2ND IAMI CALL FOR
ESSAY AND PAPER 2020**

PROFILE: HARU KOESMAHARGYO
INSINYUR YANG MENJADI BANKIR

ESSAYS
THE 2ND IAMI CALL FOR ESSAYS AND PAPERS 2020

RANCANGAN UU PELAPORAN KEUANGAN
STRATEGI MENUJU LAPORAN KEUANGAN YANG AKUNTABEL
DAN PENGARUHNYA KEPADA AKUNTAN MANAJEMEN

RAPAT UMUM ANGGOTA
PERAN STRATEGIS IAMI MENUJU ERA DIGITAL

DAFTAR ISI



4 **IAMI 2nd Call for Essays and Papers 2020**
The Role of Management Accountants in the New Era - Innovations in Management Accounting

9 **IAMI PROFILE** - Haru Koesmahargyo
"Insinyur yang Menjadi Bankir"

13 **IAMI UPDATES**

15 **IAMI SPOTLIGHT**
Rancangan Undang-Undang Pelaporan Keuangan

18 **IAMI GALLERY**

7 **RAPAT UMUM ANGGOTA**
Peran Strategis IAMI menuju Era Digital

22 **IAMI CORNERS**
Jadwal Kegiatan tahun 2021
Pendaftaran Anggota IAMI
Akuntan Beregister
ASEAN CPA

26 **BEST ESSAY**
The 2nd IAMI Call for Essays and Papers 2020
COVID-19, TRIPPLE SHOCK EFFECT, DAN STRATEGI
"NEW NORMAL" PERTAMINA

BULETIN IAMI

Pemimpin Redaksi: Diah Anggreni
Wakil Pemimpin Redaksi: Andi Imannuddin
Redaktur Pelaksana: Agustinus Sugiharto
Desain & Layout: Rezaputra C. Novianto
Dewan Pengurus Pusat:
Gatot Trihargo (**Ketua Umum**); M. Afdal Bahaudin;
Agung Nugroho Soedibyo; Linus M Setiadi;
Zahra Mulachella; Haru Koesmahargyo;
Christina Juliana; Franky Jamin; Ersya Tri Wahyuni

Manajemen Eksekutif: Diah Anggreni (Direktur Eksekutif)

Alamat Redaksi:

UNIKA ATMAJAYA, Gedung Yustinus Lantai 2,
Jl. Jenderal Sudirman No. 51, Jakarta, Indonesia

Telp/Fax: 021 - 2911 0745

Email: info@iamiglobal.or.id

KATA PENGANTAR

Kehadiran pandemi *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) telah mengubah tatanan dunia dalam waktu singkat. Hal ini yang menyebabkan kita semua masuk ke dalam sebuah era baru, era dimana terjadi banyak sekali perubahan-perubahan signifikan dalam berbagai aspek, salah satunya pada aspek ekonomi.

Perubahan pada aspek ekonomi ini tentu tidak hanya terjadi di Indonesia namun juga terjadi secara global yang pada akhirnya berpengaruh terhadap perekonomian di Indonesia. Tentu kita semua terkejut dengan perubahan yang begitu cepat ini, namun mau tidak mau, cepat atau lambat kita semua harus menghadapi kenyataan ini. Sebuah perubahan pola bisnis dan ekonomi yang baru telah memaksa kita untuk terus bertahan dalam kondisi sekarang ini.

Peran akuntan manajemen sangat diharapkan dalam memberikan sebuah inovasi baru guna menunjang keberlangsungan bisnis dan ekonomi. Akuntan manajemen harus cepat beradaptasi dengan *business models* baru di era New Normal ini. Inovasi dari para akuntan manajemen juga harus terus dikembangkan bila bisnis dan ekonomi yang ditanganinya tidak ingin tergerus oleh perubahan.

Buletin IAMI kali ini menghadirkan berbagai artikel tentang peran akuntan manajemen di era *new normal*, isu penting terkait Rancangan Undang-Undang Pelaporan Keuangan serta pemenang esai dari The 2nd IAMI Call for Essays and Papers 2020, selain tentu saja berita mengenai kegiatan Call for Essays and Papers 2020 yang sudah kedua kalinya dilaksanakan oleh IAMI yang kali ini bekerja sama dengan Universitas Padjajaran. Rubrik lain yang selalu menarik karena memberi sentuhan personal kepada profil-profil Akuntan Manajemen adalah Profil Buletin yang kali ini menghadirkan sosok bapak Ir. Haru Koesmahargyo, CPMA, ASEAN CPA, salah satu pengurus IAMI yang berperan penting dalam mengembangkan hubungan IAMI dengan korporasi, terutama BUMN. *Last but not least*, Buletin ini juga meliput acara terpenting bagi anggota dan organisasi IAMI yang menjadi fondasi dan akan menentukan arah pengembangan IAMI di masa depan, yaitu Rapat Umum Anggota untuk memilih Ketua Umum dan anggota Dewan Pengawas, Dewan Penasehat dan Dewan Kehormatan periode 2021-2025.

Kami berharap Bulletin edisi ini dapat menjadi sarana komunikasi bagi para anggota IAMI untuk berbagi pengalaman dan pengetahuan serta untuk mengenal organisasi IAMI dan para pengurus serta anggotanya secara lebih mendalam.

Akhirul kata, selamat berkarya dengan semangat baru dan salam sehat.

Dewan Redaksi.



THE 2nd IAMI CALL FOR ESSAYS AND PAPERS 2020: The Role of Management Accountants in the New Era - Innovations in Management Accounting

Jakarta, IAMI - *The Role of Management Accountants in the New Era - Innovations in Management Accounting* merupakan tema yang dipilih dalam kegiatan *The 2nd IAMI Call for Essay and Papers 2020* yang diselenggarakan pada tanggal 20-21 November 2020 secara virtual oleh Institut Akuntan Manajemen Indonesia (IAM) bekerjasama dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), Universitas Padjadjaran (Unpad).

Seminar Nasional Virtual *The Role of Management Accountants in the New Era - Innovations in Management Accounting* yang dihadiri oleh 222 peserta ini bertujuan untuk membahas peran akuntan manajemen pada era baru, yaitu transformasi digital, berikut pernyataan Reza Nugraha Putra, Ketua Pelaksana *The 2nd IAMI Call for Essay dan Papers* dalam sambutannya.

Beberapa tahun lalu digitalisasi di berbagai bidang bukanlah sebuah prioritas. Namun, 10 bulan lalu, situasi Pandemi Covid-19 menggerakkan berbagai

sektor untuk mengubah kebiasaan menjadi serba virtual. Kini digitalisasi menjadi sebuah keharusan, bagai dua sisi koin hal ini membawa tantangan sekaligus peluang. Maka IAMI menyelenggarakan acara ini, guna menghasilkan sumbangan pemikiran untuk kemajuan akuntansi manajemen di era baru ini,

Acara ini dapat berlangsung dengan bantuan para pihak sponsor yaitu Bank BRI, PT. Sarana Multigriya Finansial, Pegadaian, Sucofindo, Permodalan Nasional Madani, PT Semen Baturaja, dan Morula IVF. Acara ini juga didukung oleh Universitas Mitra IAMI seperti Universitas Padjadjaran, Universitas Gadjah Mada, Universitas Hasanuddin, Universitas Udayana, Universitas Parahyangan, Universitas Katolik Soegijapranata, Universitas Katolik Atma Jaya, Universitas Trisakti, Universitas Tarumanagara, Universitas Mercu Buana, dan Universitas Merdeka Malang.

Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis Universitas Padjadjaran Yudi Aziz menyambut gembira kegiatan ini, mengingat dari beberapa fenomena seperti Revolusi Industri 4.0, Publikasi dari *World Economic Forum* yaitu TOP 20 of Jobs Report 2020 menunjukkan beberapa pekerjaan yang seperti akuntan, *general operations manager*, dan *financial analyst* yang masuk ke dalam *list job roles decreasing demand across industries*. Yudi menjelaskan diperlukan kerjasama dari berbagai *stakeholders* dan *engagement* untuk pembangunan kompetensi SDM yang unggul. Kondisi pandemi mengharuskan saat era baru, perlu menghasilkan berbagai inovasi-inovasi guna meningkatkan kualitas akuntan manajemen.

Ketua Umum IAMI Gatot Trihargo memaparkan, akuntan manajemen harus memberikan peran agar menghasilkan inovasi guna memberikan solusi bagi Indonesia maupun dunia. Tugas dari akuntan manajemen harus banyak berkolaborasi, agar memajukan keilmuan dan kesejahteraan masyarakat, sebagai bentuk pengabdian bagi masyarakat.

Franky Jamin, Ketua Dewan CPMA sebagai *Keynote Speaker* pertama pada seminar ini membagikan materi tentang *Innovation & Sustainability*. Selama masa Pandemi, perekonomian Dunia dan Indonesia mengalami perlambatan. Sejak awal Covid-19 telah terjadi transformasi cepat dalam bidang ekonomi, para pihak masih tetap berusaha menyesuaikan dengan era normal baru ini.

Menurutnya Pandemi Covid-19 menjadi peringatan besar bahwa kesehatan manusia sejalan dengan kesehatan planet. Fungsi keuangan dan akuntansi diharapkan dapat memberikan nilai tambah yang lebih banyak bagi perusahaan. Tidak hanya menurunkan biaya, ada pergeseran fokus dari efisiensi keuangan, ke efektifitas keuangan dan mengutamakan penciptaan nilai yang berkelanjutan. Perusahaan akan

bisa bertahan dan tangguh menghadapi krisis apabila sustainability merupakan bagian utama dari visi dan misi mereka. Berprinsip memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan pemenuhan generasi masa depan.

Keynote speakers selanjutnya David Matthew, *President The Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW)*, menyampaikan materi tentang *Creativity and Behaviours on The New Era*. Digital transformasi teknologi merubah hubungan antara masyarakat, bisnis, dan negara. Ini juga membawa peluang bagi akuntan manajemen untuk membawa nilai lebih bagi organisasi profesi. Penyesuaian teknologi dan keahlian merupakan dua poros mewakili esensi dari profesi akuntansi.

Seminar dilanjutkan dengan diskusi panel dengan panelis yaitu Kepala Departemen Akuntansi Unpad Prof. Dr. Ilya Avianti, S.E, M.Si. Ak., CPA, Direktur Keuangan PT Bank Rakyat Indonesia Ir. Haru Koesmahargo, MBA., CPMA., ASEAN CPA, dan Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpad Prof. Dr. Nunuy Nur Afiah, M.Si., Ak., CA. Sesi diskusi bersama panelis dimoderatori oleh Dosen FEB Unpad Syaiful Anas, S.E, Ak., M.Sc, ini terbagi menjadi 4 sesi dan yang terakhir sesi tanya jawab.

Prof. Dr. Ilya Avianti menjelaskan bahwa saat ini perusahaan sudah menggunakan *big data* dan *robotic* yang membantu jalannya akuntan manajemen dan sudah terotomatisasi. Akuntan harus siap menghadapi lanskap perubahan pekerjaan. Dampaknya membuat perusahaan banyak menghapus beberapa posisi pekerjaan karena sudah dapat diotomatisasi. Perlu usaha untuk meningkatkan pemahaman digital, adalah kunci bagi akuntan manajemen pada saat ini.



Franky Jamin, FCCA, CGMA, FCMA, CPMA, CSRA



David Matthews JP BSc BFP FCA



Prof. Dr. Ilya Avianti, S.E, M.Si. Ak., CPA.



Ir. Haru Koesmahargyo, MBA., CPMA., ASEAN CPA.



Prof. Dr. Nunuy Nur Afiah, M.Si., Ak., CA.

Ir. Haru Koesmahargyo memaparkan di tengah kondisi pandemi Covid-19, sekitar bulan September sudah terjadi sedikit perbaikan ekonomi Indonesia sebab stimulus ekonomi dan bantuan dari pemerintah, seperti subsidi, penjaminan, dan bantuan langsung. Secara keseluruhan terdapat sebuah titik balik ekonomi menuju 2021. Digital inisiatif menjadi hal yang penting, untuk strategi memasuki ekonomi mikro agar dapat dilakukan.

Prof. Dr. Nunuy Nur Afiah membagikan bahwa, sama halnya dengan perkembangan yang cepat mendisrupsi perkembangan di korporasi, hal ini juga terjadi di sektor publik. Pola pemerintahan dan tata kelola dibuat di pemerintahan agar lebih bisa efisien dan lebih adaptif di era digitalisasi ini. Perwujudan *smart city* dan *smart government*.

Smart city merupakan sebuah konsep pengembangan dan pengelolaan kota yang memberdayakan berbagai perkembangan mutakhir dari aspek digitalisasi. *Smart government* memiliki karakteristik yaitu SDM yang cerdas, inovatif, proaktif, dan melayani *community*.

Kita memerlukan tiga pilar untuk menopang kesiapan dalam mengembangkan suatu *smart city*, kita perlu *smart people*, infrastruktur digital akan berakumulasi menjadi *social capital*, dan selanjutnya *low environment*. Dibutuhkan kultur yang adaptif kepada perubahan era digital ini.

Syaiful Anas selaku moderator menyimpulkan, perubahan merupakan hal yang pasti, hanya yang mampu beradaptasi yang akan bertahan. Terkait dengan profesi akuntan manajemen akan selalu ada, tetapi peran dan fungsinya akan berbeda, skill yang dibutuhkan juga berbeda. Seperti *digital skill*, *analytical skill*, dan *communication skill*, dsb.

Perubahan ini harus kita kawal untuk kita dorong menjaga prinsip sustainabilitas.

Reza Nugraha Putra, Ketua Pelaksana *The 2nd IAMI Call for Essay dan Papers* menyatakan terjadi peningkatan jumlah *entries* untuk *paper* dan *essay*. Hal ini terbukti dari 36 *paper* dan 3 *essay* yang masuk. Pada hari kedua pelaksanaan *The 2nd IAMI Call for Essays and Papers 2020*, Sabtu, (22/10) diadakan presentasi dan penjurian untuk 21 *paper* dan 3 *essay* yang lolos seleksi awal.

Proses presentasi dan penjurian menghasilkan Pemenang *The 2nd IAMI Call for Essays and Papers 2020*, yaitu;

Kategori Essay:

Best Essay dengan Judul “Covid-19, Tripple Shock Effect, dan Strategi “New Normal” Pertamina” (PT Pertamina).

Kategori Paper:

Best Paper dengan Judul “Implementation Of Cost Reduction Strategy In Optimizing Supply Chain Activities For Company Sustainability” (Telkom University & Universitas Padjadjaran).

1st Runner Up Paper dengan judul “Portraying Cryptocurrency Pada Portofolio Investor: Upaya Inovasi Dan Minimalisasi Risiko Portofolio Bagi Akuntan Manajemen Milenial” (Universitas Surabaya).

2nd Runner Up Paper dengan judul “Tanggung Jawab Sosial: Berbuah Manis Dimasa Pandemi” (Unika Soegijapranata).



RAPAT UMUM ANGGOTA IAMI TAHUN 2021

Jakarta, IAMI – Institut Akuntan Manajemen Indonesia (IAMl) telah menyelenggarakan Rapat Umum Anggota (RUA) IAMl, pada Sabtu, 23 Januari 2021. RUA yang telah diamanatkan dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), Organisasi Profesi Akuntan Manajemen Indonesia, bertujuan untuk melaporkan hasil kerja pengurus IAMl dan juga pemilihan pengurus periode selanjutnya yaitu 2021 - 2025. RUA 2021, dihadiri oleh 113 anggota aktif Institut Akuntan Manajemen Indonesia

Rapat Umum dibuka dengan Pembacaan Tata Tertib dan dilanjutkan dengan Sambutan, oleh Ketua Umum IAMl periode 2016-2020, Gatot Trihargo, CPMA. Selanjutnya, para anggota rapat yang hadir memilih Pemimpin Sidang Pleno sementara. Sidang Pleno sementara, menyelesaikan 4 (empat) agenda untuk memperlancar jalannya RUA, yaitu pengesahan kuorum, pengesahan susunan acara, pengesahan tata tertib rapat umum anggota, dan pemilihan pimpinan sidang pleno tetap.

Sidang Pleno Tetap Rapat Umum Anggota IAMl tahun 2021 dipimpin oleh Meidyah Indreswari selaku Ketua, Swee Hin sebagai Wakil Ketua, dan Surya Hadi Kurniawan sebagai Sekretaris sidang pleno tetap. Ketua sidang pleno tetap, membuka agenda sidang dengan usulan penyempurnaan AD/ART

AMI, atas persetujuan peserta RUA, Dewan Pengurus terpilih akan melakukan penyempurnaan AD/ART dalam waktu 100 hari kerja dan akan disosialisasikan kepada anggota untuk mendapat masukan.

Agenda sidang berlanjut ke pembacaan Laporan Pertanggung Jawaban oleh. Linus M Setiadi dan Zahra Mulachella, anggota DPP AMI periode 2016-2020. Sidang pleno beranjak pada Pemilihan Ketua Umum AMI, periode 2021-2025. Usulan nama yang diberikan oleh Panitia Seleksi, yaitu Gatot Trihargo, CPMA, Haru Koesmahargyo, CPMA, Linus M Setiadi, CPMA, Agung Nugroho Soedibyo, CPMA, dan Andi Imannuddin, CPMA. Para nama yang diusulkan pun telah memberikan keterangan tertulis terkait kesediaannya untuk maju ke Pemilihan Ketua Umum AMI periode 2021-2025.

Atas persetujuan peserta RUA, pemilihan Ketua Umum AMI dilakukan secara musyawarah mufakat oleh para kandidat. Haru Koesmahargyo selaku perwakilan kandidat membacakan hasil diskusi dan mufakat para kandidat, dan menyepakati secara bulat Gatot Trihargo, CPMA, sebagai Ketua Umum AMI 2021-2025 dan disetujui oleh para peserta RUA untuk dapat disusun kelengkapannya dalam 100 hari kerja.

Agenda terakhir, dalam sidang pleno adalah pemilihan Ketua Dewan Pengawas, Ketua Dewan Penasihat, dan Ketua Dewan Kehormatan AMI. Adapun usulan calon anggota Dewan diantaranya Faried Amir, CPMA, Zahra, CPMA, Binsar H Simanjuntak, CPMA, Lindawati Gani CPMA, dan Ahmadi Hadibroto, Erry Riyana Hardjapamekas, M.P Sibarani, CPMA, Ali Darwin, CPMA. Dalam RUA ini telah disepakati untuk nama-nama ketua sebagai berikut:

Ketua Dewan Pengawas:
Faried Amir, CPMA

Ketua Dewan Penasehat :
Binsar H. Simanjuntak, CPMA

Ketua Dewan Kehormatan:
Erry Riyana Hardjapamekas

Atas persetujuan peserta RUA untuk anggota Dewan, masing-masing ketua diberikan kewenangan untuk memilih anggotanya dari nama-nama yang telah dicalonkan. Sebagai penutup, ketua sidang mempersilahkan Gatot Trihargo selaku Ketua Umum AMI periode 2021-2024 untuk menyampaikan sambutan

Dalam sambutannya, Ketua Umum AMI menyampaikan:

“AMI ke depan akan menghadapi empat hal penting, pertama AMI harus menetapkan strategi yang tepat untuk menghadapi situasi yang berubah secara cepat dan dengan tantangan lebih berat dari masa-masa sebelumnya dimana komunikasi pada saat ini seluruhnya dilakukan secara daring. Akan banyak kegiatan kita, termasuk sosialisasi CPMA dan ASEAN CPA serta berbagai forum diskusi maupun Pendidikan Profesional Berkelanjutan yang harus dilaksanakan secara *online*.

Perubahan tersebut harus dapat kita sikapi dengan sebaik-baiknya sehingga menjadi sebuah peluang karena dengan sistem daring, kita bisa menjangkau para akuntan manajemen di seluruh Indonesia, bahkan sampai ke luar negeri.

Kedua, adanya RUU Pelaporan Keuangan – kemarin kami mendapat undangan bersama profesi akuntansi yang lain untuk menghadiri FGD (Forum Group Discussion) yang diselenggarakan oleh PPPK (Pusat Pembinaan Profesi Keuangan) – yang harus kita antisipasi pengaruhnya, baik positif maupun negatif, dalam pelaksanaan pekerjaan Akuntan Manajemen.

Yang ketiga, AMI harus dapat memperkuat eksistensinya di korporasi, baik BUMN (Badan Usaha Milik Negara) maupun swasta. Dan terakhir AMI harus dapat bekerja sama dengan perguruan tinggi, karena disanalah AMI dapat *men-grooming our future leaders*. Perguruan tinggi adalah tempat yang tepat untuk memperkenalkan/ mensosialisasikan AMI dan CPMA untuk nantinya dapat menjadi tujuan dalam mengembangkan profesionalisme para generasi penerus ini.



IAMI PROFILE

**Ir. Haru Koesmahargyo,
CPMA, ASEAN CPA**

“Insinyur yang Menjadi Bankir”

“Insinyur yang Menjadi Bankir.”

Lahir di Jakarta 16 April 1966, mengenyam pendidikan Sekolah Dasar hingga lulus Sekolah Menengah Atas di kota yang masyur dengan kayu jatinya, Bojonegoro - Jawa Timur, Haru Koesmahargyo mendapatkan gelar Sarjana dari Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya Malang pada tahun 1989. Ia kemudian memperoleh gelar Master melalui BRI Scholarship Program di Emory University, Amerika Serikat pada tahun 2000 dengan program studi Investment Banking. Saat ini beliau sedang menempuh program doktoral bidang Strategic Management di Universitas Indonesia.

Selain pendidikan formal, Haru Koesmahargyo juga pernah menempuh berbagai pendidikan informal untuk mendukung perkembangan dan khasanah keilmuan dalam pekerjaannya sebagai bankir, diantaranya *Compliance Officer Function, Leadership Management, Implementation Basel II in The Asia Pasific, Attachment Program to Dealing Room of Union Bank of Switzerland, Market Risk Training Course, dan International Programme in Banking and Finance.*

Saat ini beliau telah memiliki sertifikasi Profesi di bidang akuntansi manajemen yaitu Certified Professional Management Accountant (CPMA) dari Institut Akuntan Manajemen Indonesia pada tahun 2019 dan ASEAN Chartered Professional Accountant pada tahun 2020.

Perjalanan Karir sebagai Bankir

Karirnya bermula dari Calon Staff (CS) atau *Management Trainee* (MT) di Bank BRI pada tahun 1990. Setelah mengikuti pendidikan selama satu tahun, ia mendapat penugasan di BRI Batam. Pada tahun 1993, ia ditugaskan menjadi *treasury dealer* di kantor pusat Bank BRI. Disinilah ia belajar banyak tentang bagaimana mengelola suatu bank terutama hal-hal yang berhubungan dengan pengelolaan likuiditas, *balance sheet* dan *portfolio management* bank. Sebagai seorang *treasury dealer*, ia mulai mengenal *capital market* dan memahami pentingnya pengendalian serta pengelolaan dari *intermediary process* di dunia perbankan.

Tahun 2000, ia ditugaskan di divisi Manajemen Risiko. Saat itu dunia perbankan sedang memasuki proses restrukturisasi pasca krisis 1998 dan mulai menerapkan fungsi *compliance* dan Basel. Tahun 2008 sampai 2011 ia menjabat sebagai *Vice President Desk* Hubungan Investor, Divisi *Corporate Secretary*. *Desk* Hubungan Investor adalah penghubung antara Investor dengan BRI, dengan jabatannya saat itu ia semakin akrab dengan dunia akuntansi dan mulai terbiasa dengan membaca laporan keuangan agar dapat menjelaskan kondisi, kinerja, dan strategi perusahaan berdasarkan angka laporan keuangan kepada investor.

Pengalaman berharga dalam perjalanan karirnya adalah ketika ia ditunjuk sebagai *General Manager* di Kantor Cabang BRI New York pada tahun 2011 sampai tahun 2014. Baginya memimpin suatu unit kerja di luar negeri memberi banyak pengalaman dalam mengelola dan menjalankan suatu unit bisnis. Ia dituntut untuk dapat membuat target bisnis, menyusun anggaran, mendiskusikan rencana dengan kantor pusat serta menjalankan bisnis Cabang BRI New York.

Lepas jabatan sebagai General Manager di New York, beliau diangkat menjadi *Executive Vice President* Divisi Treasury selama satu tahun dan sekaligus mendapat penugasan sebagai Presiden Komisaris PT BTMU BRI Finance. Dan tahun 2015 ia diberi mandat oleh pemegang saham sebagai Direktur Keuangan Bank BRI sampai dengan Januari 2021. Saat ini beliau menjabat sebagai Direktur Utama PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.

Kiat Sukses Seorang Bankir

Masuk kedalam dunia perbankan awalnya merupakan hal baru baginya, ia dituntut untuk dapat memahami proses bisnis perbankan yang erat kaitannya dengan manajemen keuangan dan akuntansi. Dengan latar belakang pendidikan sebagai seorang Insinyur di bidang teknologi pertanian, ia memulai proses pembelajaran yang baru terkait proses perbankan di BRI. Namun, Ia merasa beruntung, perjalanan karirnya selama di BRI telah memberikannya pengetahuan dan pengalaman yang sangat banyak dalam hal pengelolaan bank dan manajemen keuangan. Simak kiat sukses dalam berkarir dari seorang Haru Koesmahargyo berikut ini:

Glass Half Empty, ibaratkan diri kita sebagai gelas yang belum terisi penuh, agar tersisa ruang untuk kembali menampung air (pengetahuan dan ilmu baru). Jadilah *glass half empty* ketika kita menerima ilmu dan pengetahuan baru sehingga kita dapat menangkap esensi dari ilmu tersebut dan dapat kita kombinasikan dengan ilmu yang telah kita miliki sebelumnya

Tantangan adalah proses pembelajaran, setiap manusia akan memiliki level kemampuan menangani tantangan yang berbeda-beda, orang yang mau menerima tantangan akan memiliki level yang lebih dari yang lain. Pekerjaan akan semakin menarik dengan hadirnya tantangan dan orang yang dapat melalui tantangan tersebut akan merasa bangga terhadap pencapaiannya, jadi kita cari dan selesaikan tantangan tersebut;

"Glass Half Empty, Tantangan adalah proses pembelajaran, Konsisten dengan proses dan jangan pernah berpuas diri."

Kiat Sukses dalam berkarir dari seorang Haru Koesmahargyo

Konsisten pada Proses dan Jangan Mudah berpuas diri, kesuksesan diawali oleh satu langkah kecil namun konsisten, selesaikan segala sesuatu dengan tahapan yang terencana dan sesuai target yang sudah kita tetapkan. Ketika anda telah meraih kesuksesan janganlah mudah berpuas diri, seperti yang Bill Gates katakan *"It's fine to celebrate success, but it is more important to heed the lessons of failure."* (Merayakan kesuksesan itu baik, tetapi jauh lebih penting untuk memperhatikan pelajaran yang didapatkan dari sebuah kegagalan)

Aktif di Asosiasi Profesi

Sebagai perwakilan dari industri, beliau menyadari betapa pentingnya keikutsertaan para praktisi kedalam organisasi profesi seperti IAMI. Hal ini merupakan salah satu bentuk upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas profesional di bidang akuntansi manajemen serta bentuk *link and match* antara kebutuhan industri dengan kemampuan profesional di bidang akuntansi manajemen. Diharapkan dengan adanya sinergi yang baik ini dapat terus menciptakan inovasi-inovasi serta improvement terhadap perkembangan Akuntan Manajemen, hal ini sejalan dengan Visi IAMI agar peran Akuntan Manajemen semakin meluas dan manfaatnya terasa oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Haru berharap sebagai bagian dari industri, IAMI mampu mendukung perusahaan-perusahaan untuk memiliki Akuntan Manajemen yang berintegritas, memiliki komitmen dan kompetensi dalam bidang akuntansi manajemen serta mengembangkan pengetahuan praktek tidak hanya manajemen keuangan tapi juga manajemen keberlanjutan serta praktek tata kelola perusahaan yang baik.

Perkembangan Akuntan Manajemen di Era Industri 4.0

Revolusi industri adalah perubahan besar yang diciptakan oleh manusia terhadap bagaimana mereka menggunakan dan mengolah sumber daya. Revolusi 1.0 yang pertama terjadi pada abad 18 dengan ditemukannya mesin uap menyebabkan perubahan besar dalam cara manusia mengolah sumber daya. Saat ini kita berada pada Revolusi 4.0 dimana perubahan dan pengolahan sumber daya seluruhnya berbasis teknologi dan digital.

Revolusi 4.0 ini telah merubah seluruh aspek kehidupan manusia, mulai dari gaya hidup, perubahan pola kerja, transformasi proses bisnis, yang ujungnya mampu mempengaruhi kondisi sosial ekonomi suatu kawasan. Perubahan ini berdampak signifikan terhadap perkembangan akuntansi serta profesi akuntan.

Peran akuntan saat ini tidak terbatas pada kelihaihan mereka melakukan jurnal atau seberapa rapi mereka mengerjakan *book-keeping* atau sebatas *check balanced* pada laporan keuangan, akuntan saat ini harus memiliki *sense* angka yang memadai sehingga mampu memahami makna mendalam dibalik suatu angka dan dapat secara komprehensif memberikan informasi kepada manajemen.

Analisa yang diharapkan dimiliki oleh Akuntan Manajemen tidak hanya bersifat retrospektif (lampau) namun juga mampu prospektif (masa depan) sehingga dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan menjadi masukan dalam merumuskan strategi perusahaan.

Kemudian bagaimana terkait perkembangan digital yang sangat masif ? Akuntan Manajemen perlu melakukan *upgrade skills* yang dimiliki antara lain 1) *Cyber Risk Management*, 2) *Process Transformation with Digital Based*, 3) *Data Science and Data Computing*, 4) *Digital Skills Training*. Meskipun perubahan digital saat ini sangat masif, tapi ia yakin bahwa peran akuntan tidak akan dapat tergantikan oleh “mesin”, terutama yang terkait dengan “*human sense*” dalam pemahaman atas suatu informasi baik kualitatif atau kuantitatif.

Kedepan, kolaborasi antara kemampuan analisa yang baik serta pengetahuan digital yang memadai diharapkan dimiliki Akuntan Manajemen sehingga mampu memberikan inovasi pada pengolahan informasi serta mempermudah pengambilan keputusan pada suatu entitas/perusahaan.

Peran Akuntan Manajemen di Indonesia

Akuntan Manajemen harus mampu berubah secara radikal, tidak lagi sepenuhnya menggunakan cara-cara konvensional baik dalam alur berpikir, proses bisnis serta kemampuan dasar yang dipersyaratkan.

Akuntan Manajemen harus memiliki kemampuan komunikasi yang memadai, berpikir kritis, *innovative*, *problem-solving* serta kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan yang ada dan berpengaruh terhadap perusahaan

Perusahaan atau entitas juga harus membekali Akuntan Manajemen dengan pengetahuan manajemen risiko yang memadai, kemampuan digital dan IT yang mumpuni serta memiliki *sustainability view* yang baik sehingga mampu secara *holistic* melihat prospek perusahaan dari laporan keuangan yang ada.

Apa harapan Bapak di masa mendatang bagi perkembangan Akuntan Manajemen di Indonesia yang saat ini kiprahnya bukan hanya di Indonesia, namun sudah turut ambil bagian dalam kawasan Regional ASEAN ?

Dengan adanya kawasan regional ASEAN bagi para akuntan, saya berharap jasa profesional akuntan Indonesia dapat melebar ke wilayah ASEAN. Akuntan kita memiliki akses untuk menjalankan praktik di luar negeri dan memasuki pasar dan tantangan baru. Hal ini sangat baik untuk menambah wawasan global bagi para akuntan. Demikian sebaliknya, ketersediaan jasa akuntan asing juga menjadi sumber daya tambahan bagi pasar tenaga kerja di Indonesia. Pengalaman mereka pun dapat menjadi input untuk pemecahan masalah di negara kita.

Lebih jauh lagi, dengan terbukanya akses akuntan profesional di kawasan ASEAN, saya pun berharap pertukaran informasi seperti hasil penelitian, kajian, dan semua informasi bermanfaat lainnya dapat mengalir lebih cepat.



UJIAN CPMA BERBASIS KOMPUTER

Berbagai kegiatan *online* telah dilakukan IAMI selama masa pandemi di tahun 2020, tak terkecuali ujian Certified Professional Management Accountants (Ujian CPMA) yang untuk pertama kalinya diselenggarakan secara *online*.

Ujian CPMA *online* atau yang lebih dikenal Ujian Tertulis Bebasis Komputer (UTBK) ini menggunakan sistem yang terinstal pada perangkat komputer peserta ujian dan hanya dapat digunakan pada saat ujian berlangsung. Setiap peserta akan mengikuti ujian dalam waktu yang bersamaan sesuai dengan jadwal yang telah diberikan.

Ujian CPMA Online Perdana tahun 2020 pada tanggal 14 – 15 November 2020 diikuti oleh 41 (empat puluh satu) orang peserta dari berbagai daerah di Indonesia. Ujian CPMA *online* ini diadakan selama 2 hari, mulai pukul 08.00 sd 17.00 WIB.

JADWAL UJIAN CPMA ONLINE TAHUN 2021

TANGGAL UJIAN	22 - 23 MEI 2021	13 - 14 NOVEMBER 2021
BATAS AKHIR PENDAFTARAN	10 MEI 2021	29 OKTOBER 2021

Informasi Ujian CPMA

Email : cpma@iamiglobal.or.id / infocpma.iami@gmail.com

Phone : 0819 09 04 2008 (whatsapp chat only)



***Surat Pemberitahuan AMCI**

Yth. Para Aplikasi ASEAN CPA

Sebagai dampak dari pandemic Covid – 1, pertemuan ASEAN CPA Coordinating Committee (ACPACC) untuk tahun 2020 dilakukan secara virtual yang mengakibatkan tanda tangan sertifikat secara langsung tidak dapat dilakukan. Sekretariat ACPACC telah mengirimkan sertifikat ASEAN CPA periode Oktober 2019 – November 2020 kepada Ketua ACPACC yang berkedudukan di Vietnam. Perkembangan distribusi sertifikat ASEAN CPA akan disampaikan lebih lanjut.

Bersama ini kami informasikan bahwa untuk para aplikasi sertifikat ASEAN CPA yang namanya sudah tertera dalam website www.aseancpa.org berhak mencantumkan sebutan **ASEAN CPA** serta nomor ID dalam penamaannya. Demikian kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Ketua AMCI

Firmansyah N. Nazaroedin

Bagi anggota IAMI yang akan melakukan pendaftaran ASEAN CPA dapat menghubungi admin melalui email : info@iamiglobal.or.id / 0819 09 04 2008 (Whatsapp Chat only)

KONTRIBUTOR:
Meyta Yosta Greacelya Abaulu
Andi Imannuddin

RANCANGAN UNDANG-UNDANG PELAPORAN KEUANGAN

Jakarta, Institut Akuntan Manajemen Indonesia (IAM) turut mengikuti acara *Public Hearing* Draft Rancangan Undang-undang Pelaporan Keuangan (RUU-PK) yang diselenggarakan oleh Pusat Pembinaan Profesi Keuangan (PPPK) Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia, secara virtual yang disiarkan melalui kanal *Youtube* PPPK, Kamis 3 Desember 2020. Kegiatan ini bertujuan untuk menghimpun masukan dan pendapat dari berbagai pihak yang berkepentingan terhadap laporan keuangan.

Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Dr. Hadiyanto, S.H., L.L.M., CITP selaku *Keynote Speaker* acara *Public Hearing* ini menjelaskan tujuan acara ini untuk menyampaikan bagaimana konsep yang sangat penting dalam ekosistem pelaporan keuangan dari waktu ke waktu, agar menjadi lebih baik lagi.

“Seperti kita maklumi bersama, kita telah lama menunggu dan merindukan bagaimana terwujudnya ekosistem bisnis yang baik. Yang sama-sama menguntungkan baik bagi pelaku usaha, investor, maupun stakeholder lainnya,” ujar Hadiyanto saat sesi pemaparannya. Menurutnya inilah alasan penyiapan RUU Pelaporan Keuangan.

RUU Pelaporan Keuangan ini akan juga mempengaruhi Pelaporan Keuangan Entitas Swasta (Korporasi) yang merupakan salah satu produk laporan yang dikeluarkan oleh perusahaan, yang informasinya sangat diperlukan oleh para pemangku kepentingan, baik internal perusahaan maupun eksternal untuk pengambilan keputusan ekonomi.

Hadiyanto menyajikan data fakta tentang pelaporan keuangan di Indonesia, pada saat ini masih belum baik. *Pertama*, terdapat banyak kewajiban penyampaian laporan keuangan ke berbagai instansi dan kementerian. Hal ini menimbulkan resiko suatu perusahaan menyampaikan laporan keuangan yang ganda atau bahkan berbeda kepada pihak atau instansi berbeda. *Kedua*, masih rendahnya kepatuhan terkait pelaporan keuangan. *Ketiga*, maraknya kasus terkait pelaporan keuangan seperti kesalahan penyajian dan kecurangan dalam menyajikan, sehingga mengancam stabilitas sektor keuangan.

Menurut Hadiyanto dalam rangka mewujudkan ekosistem pelaporan keuangan yang berkualitas, maka dibutuhkan peraturan pelaporan keuangan yang holistic, untuk itu maka diadakan RUU tentang Pelaporan Keuangan.

“Intinya RUU merupakan produk bersama antara pemerintah, Kementerian atau Lembaga dengan DPR. Tentu saja sesuai ketentuan proses penyusunan RUU, maka harus melalui proses seperti *public hearing*, ini yang diharapkan akan semakin meningkatkan kualitas RUU ini,” ujar Hadiyanto saat menutup pemaparan utamanya.

Selanjutnya dalam *Public Hearing* ini dipaparkan Draf RUU Pelaporan Keuangan, yang dibagi ke dalam 6 sesi pemaparan dengan 9 topik bahasan.

Sesi Pertama memaparkan Latar Belakang, Tujuan, dan *Value added* RUU-PK oleh Firmansyah N Nazaroedin. Ia menjelaskan dengan adanya RUU-PK, secara sistematis Laporan Keuangan akan diolah oleh Unit Penyelenggara Sistem Pelaporan Keuangan Terpadu Satu Pintu, artinya entitas yang wajib diaudit dan tidak wajib diaudit, memberikan laporan keuangan ke unit ini dan secara sistematis unit ini akan meramu.

Untuk kepentingan-kepentingan seperti pajak, bank, OJK, Kementerian Perdagangan, Kementerian Hukum dan HAM, Kementerian BUMN, Kementerian Koperasi dan UKM, Bank Indonesia, maupun pihak-pihak lain, nantinya unit inilah yang akan *mem-fit* informasi kepada pihak-pihak tadi.

Dirinya memaparkan *value added* dari penerapan RUU tentang Pelaporan Keuangan untuk menciptakan ekosistem pelaporan keuangan yang ideal yaitu, menciptakan iklim investasi

yang lebih kondusif, meningkatkan nilai *ease of doing business* dan *global competitiveness index*, menurunkan tingkat *underground economy*, meningkatkan *tax ratio*, memudahkan pengambilan keputusan melalui *big data* bagi pelaku bisnis secara nasional (misalnya untuk perbankan atau pasar modal), dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara nasional.

Tujuan dari RUU-PK adalah untuk mewujudkan Lingkungan Pelaporan Keuangan yang ideal terdiri dari:

1. Simplikasi Proses Laporan Keuangan:

One single submission, One report for multipurpose, meningkatkan kepatuhan, dan mempermudah pengumpulan data laporan keuangan secara nasional.

2. Entitas Wajib Lapo dan/atau Wajib diaudit:

Meningkatkan kepatuhan Entitas wajib untuk diaudit dan memfasilitas seluruh regulasi untuk Entitas melaporkan laporan keuangan.

3. Penyusun laporan keuangan:

Meningkatkan kualitas laporan keuangan karena disusun oleh Akuntan yang berkompeten dan memberikan tanggung jawab yang jelas kepada Akuntan penyusun laporan keuangan.

4. Standard Setter:

Memastikan kualitas standar laporan keuangan, memberikan dasar hukum untuk implementasi standar laporan keuangan, dan mendukung kepada entitas mikro kecil dan menengah untuk dapat berkembang lebih besar.

Dalam sesi kedua membahas Ruang Lingkup, Entitas Pelapor Tertentu dan Laporan Keuangan, Penyusunan Laporan Keuangan, dan Pertanggungjawaban Laporan Keuangan oleh Arie Wibowo, ia menyoroti tentang Ruang lingkup Pelaporan Keuangan, meliputi Pelaporan Keuangan seluruh entitas di luar instansi pemerintahan.

Laporan Keuangan beberapa Entitas Pelapor sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 ayat (1) RUU-PK wajib diaudit, maka Entitas Pelapor ini disebut sebagai Entitas Pelapor Tertentu. Jadi Entitas Pelapor terbagi menjadi entitas wajib audit (entitas pelapor tertentu) dan tidak wajib audit.

Entitas pelapor tertentu yang wajib audit adalah BUMN, BUMD, entitas dengan akuntan public, entitas perbankan dengan Kategori bank umum dan bank perkreditan rakyat, lembaga keuangan bukan bank, yayasan, koperasi, entitas dengan kriteria peredaran bruto atau total asset tertentu, entitas lainnya yang diwajibkan untuk diaudit oleh peraturan perundang-undangan.

Dalam draf RUU-PK Laporan Keuangan terdiri atas Laporan Keuangan tahunan dan Laporan Keuangan interim. Laporan keuangan wajib disusun sesuai dengan standar jenis usaha, kompleksitas usaha, ukuran perusahaan, karakteristik, dan akuntabilitas publik dari Entitas Pelapor.

Dalam proses penyusunan laporan keuangan, penyusun laporan wajib memiliki pengetahuan di bidang akuntansi. Jika direksi Entitas Pelapor tidak memiliki pengetahuan di bidang akuntansi, maka laporan keuangan harus disusun oleh akuntan publik atau akuntan berpraktik yang memperoleh penugasan dari Entitas Pelapor dan tanggung jawab laporan keuangan tetap pada Entitas Pelapor. Untuk Entitas Pelapor Tertentu, penyusun laporan keuangan wajib terlebih dahulu terdaftar pada register yang diselenggarakan oleh Menteri. Direksi, pengurus, pemilik dan/atau manajemen pada entitas bertanggung jawab atas kebenaran isi laporan keuangan terkait dengan petanggungjawaban laporan keuangan.

Sesi ketiga membahas Penyampaian, Distribusi dan Akses, Penggunaan, dan Penyimpanan Laporan Keuangan dan Penyelenggara Sistem Pelaporan Keuangan Terpadu Satu Pintu dan Koordinasi antar Kementerian/Lembaga oleh Triyanto.

“Dalam kondisi tertentu bisa jadi penyampaian melalui sistem juga ada yang terkendala, mungkin ada yang sulit kalau harus menggunakan aplikasi. Kita nggak munafik kalau beberapa daerah masih sulit. Ini boleh juga penyampaiannya secara manual atau tertulis,” ujar Triyanto, saat pemaparannya.

Setelah entitas menyerahkan laporan keuangan melalui sistem (setelah submit), sudah lengkap dan memenuhi syarat, akan menerima bukti penerimaan.

Topik Standar Laporan Keuangan dan Komite Standar Laporan Keuangan, saat sesi keempat dibawakan oleh Firmansyah N Nazaroedin. Ini dibahas dalam pasal 22 sampai pasal 25 Draf RUU-PK.

“Kami mengusulkan adanya suatu Komite Standar Pelaporan Keuangan, ini kami mem-*benchmark* dari Komite Standar Akuntansi Pemerintahan. Pada pasal 23 menyebutkan bahwa Pemerintah membentuk Komite Standar melalui Keppres (Keputusan Presiden). Komite ini adalah komite yang independen dalam menjalankan tugasnya, dibentuk untuk meningkatkan transparansi akuntabilitas,” ujar Firmansyah.

Pada sesi kelima, dibahas topik mengenai Profesi Penunjang Pelaporan Keuangan dan Partisipasi Masyarakat oleh Agus Suparto. Ia memaparkan di pasal 26 RUU-PK, profesi yang menunjang laporan keuangan antara lain akuntan beregister, akuntan berpraktik, akuntan publik, auditor internal, penilai publik, aktuaris publik; dan profesi penunjang pelaporan keuangan lainnya.

“Masyarakat atau publik diberikan hak untuk memperoleh informasi laporan keuangan, tapi dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kemudian masyarakat juga bisa menyampaikan pengaduan ke penyelenggara sistem apabila menemukan ada indikasi pelanggaran di dalam pelaporan keuangan,” tutur Agus.

Sesi terakhir disampaikan oleh Ambarwati Retno Dewi dengan materi tentang Sanksi Administratif dan Ketentuan Pidana dan Ketentuan Peralihan dan Ketentuan Penutup.

“Sebagaimana yang diketahui, ketentuan sanksi administratif diperlukan dalam suatu RUU, sebagai instrumen pembinaan dan pengawasan, agar segala ketentuan yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan secara tertib dan tidak dilanggar,” jelas Ambarwati.

Setelah pemaparan 9 topik mengenai Draf RUU Pelaporan Keuangan, acara dilanjutkan ke tanggapan peserta *public hearing* terhadap draf RUU ini dan sesi tanya jawab. Tautan untuk mengunduh Draf RUU-PK dapat diakses melalui <http://www.pppk.kemenkeu.go.id/>.

IAMI GALLERY

Tercatat sebanyak 22 kali IAMI menyelenggarakan kegiatan Pengembangan Profesi Lanjutan / Pendidikan Profesional Berkelanjutan (PPL).

Sebanyak 4x kegiatan tatap muka (offline) yang dilakukan sebelum pandemi, dan 18x kegiatan melalui daring (Online) dengan total peserta sebanyak 2.575 peserta.

31 JANUARI
2020

Indonesia Economic Outlook



15 FEBRUARI
2020

PSAK Update for Management Accountant



29 FEBRUARI
2020

*Applied Technology for Successful Management Accountant Professional :
Sudimin Mina, Microsoft Indonesia*



7 MARET
2020

Tax Update



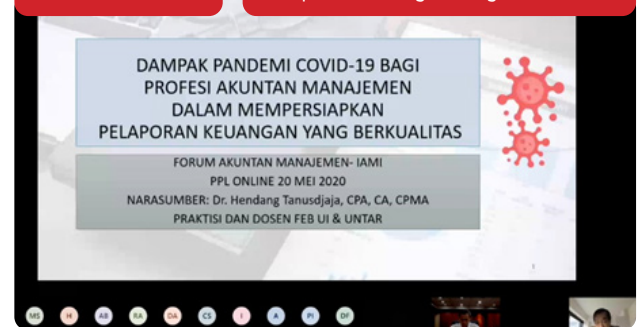
8 MEI
2020

Stimulus Fiskal Dan Pengaruhnya Terhadap Korporasi



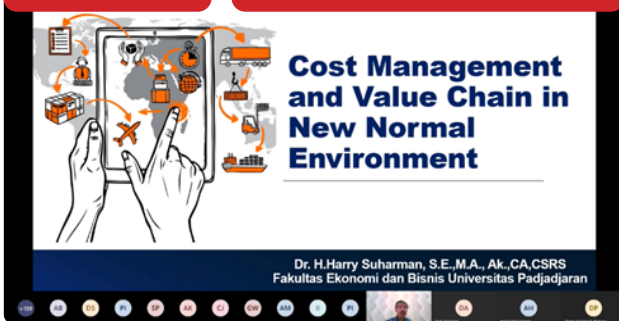
20 MEI
2020

Dampak Covid-19 Bagi Profesi Akuntan Manajemen Dalam Mempersiapkan Pelaporan Keuangan Yang Berkualitas



6 JUNI
2020

Bincang Kampus : Cost Management and Value Chain in The New Normal Environment



13 JUNI
2020

Kode Etik Akuntan Indonesia : Akuntan Manajemen Sekarang dan Masa Depan



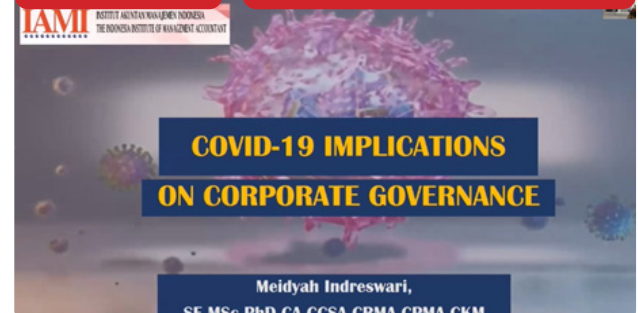
20 JUNI
2020

Challenges to New Normal : an Interprise Risk Management Approach



4 JULI
2020

COVID-19 Implication on Good Corporate Governance Practice



11 JULI
2020

Bincang Kampus : New Normal :
Strategi, Big Data & RPA Bagi Akuntan
Manajemen Korporasi

*"What the many have hated,
...has benefitted the few."*

IAMI INSTITUT AKUNTAN MANAJEMEN INDONESIA
The Indonesian Institute of Management Accounting

ATMA JAWA

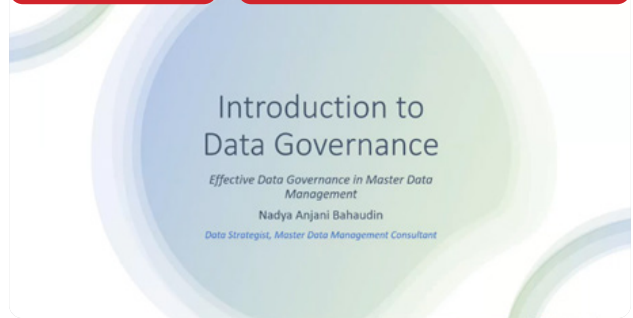


8 AGUSTUS
2020

Effective Data Governance in Master
Data Management

Introduction to
Data Governance

Effective Data Governance in Master Data
Management
Nadya Anjani Bahaudin
Data Strategist, Master Data Management Consultant



15 AGUSTUS
2020

Bincang Kampus : Cost Reduction
Strategic Pada Masa Covid-19 Untuk
Mempertahankan Kinerja Perusahaan



5 SEPTEMBER
2020

Peran Akuntan Manajemen dalam
Pencegahan Fraud



12 SEPTEMBER
2020

Wisuda CPMA & Recognition
ASEAN CPA, Seminar : Akuntan
Manajemen Di Era Digital



26 SEPTEMBER
2020

Bincang Kampus : Dampak Covid-19
Terhadap Komitmen Berkelanjutan dan
Praktek Pelaporan Berkelanjutan



29 SEPTEMBER
2020

PPL Gabungan ACFE, IIA, IAMI :
Model 3 Lini: Tantangan dan Realitas
Penerapannya di Indonesia



16-17 OKTOBER
2020

Workshop : Modern Excel Skill for
Finance



26-27 OKTOBER
2020

In House Training : Modern Excel
Skill for Finance



7 NOVEMBER
2020

Bincang Kampus : Big Data Analytics
and it's Relevance to Accountants



20-21 NOVEMBER
2020

The 2nd IAMI Call for Essay and Paper : The Role of Management
Accountants in the New Era – Innovations in Management Accounting



JADWAL KEGIATAN TAHUN 2021

* Judul dan Tanggal dapat berubah sewaktu-waktu

TANGGAL	JUDUL	SKP
23/01/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Increase Value in Turbulence Time: 2021 Challenges</i>	2
20/02/2021	Bincang Kampus : <i>Creating Harmonization Between Academician and Business: Management Accountant Roles (New Direction)</i>	2
13/03/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Corporate Reporting Issues in Stock/Equity Investment</i>	2
27/03/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>ASEAN CPA in Business Community</i>	2
10/04/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Business Intelligence and the Role of Management Accountant</i>	2
24/04/2021	Forum Akuntan Manajemen Edisi Ngabuburit : <i>Advance Pricing Agreement (APA): Alternatif Manajemen Pajak Terhadap Isu Transfer Pricing Perpajakan</i>	2
22-23 /05/2021	UJIAN CPMA	
29/05/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Rekonstruksi Kebijakan Fiskal Terkait Penanganan Sampah Plastik Di Indonesia</i>	2
5/06/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Organizational Behaviour Issues for Management Accountant</i>	2
12/06/2021	<i>Workshop : Data Science for Management Accountant</i>	6
19/06/2021	Free PPL IAMI – ICAEW	2
26/06/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Strategic Management in Public Sector</i>	2
3/07/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Effective Compliance and Ethics Program: Applying COSO ERM</i>	2
18-19 /07/2021	<i>Professional Excel for Management Accountant</i>	12
13-14 /08/2021	<i>National Conference on Management Accounting</i>	8
28/08/2021	Bincang Kampus : <i>Risk Based Budgeting: Lesson Learned</i>	2
11/09/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Fraud Risk Mitigation in Business during Uncertainty</i>	2
24-25 /09/2021	<i>Workshop : Risk Management</i>	12
09/10/2021	Forum Akuntan Manajemen: <i>Strategic Management for New Normal</i>	2
23/10/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Issues in Financial Reporting</i>	2
5-6 /11/2021	<i>3rd IAMI Call for Essays and Papers</i>	8
13-14 /11/2021	UJIAN CPMA	
3-4 /12/2021	<i>Workshop : Financial and Operation Dashboard: using Excel</i>	12
11/12/2021	Forum Akuntan Manajemen : <i>Tax updates: Pengaruh ketentuan baru dalam tax planning</i>	2
18/12/2021	Bincang Kampus : <i>PSAK Updates</i>	2

Kegiatan dapat berubah sewaktu-waktu.

>> Ikuti informasi terbaru melalui website IAMI : www.iamiglobal.or.id

ANGGOTA IAMI

PENDAFTARAN ANGGOTA:

<http://iamiglobal.or.id/register/iami.html>

SKP (Satuan Kredit Profesi)

Ketentuan SKP yang diakui dapat dilihat pada laman:

<http://bit.ly/tcSKP2021>



ANGGOTA PERSEORANGAN ADALAH:

1. Akuntan Beregister Negara
2. Sarjana / Diploma IV Akuntansi
3. Pemegang Sertifikasi Profesi Akuntan dari organisasi profesi akuntansi di Indonesia
4. Sarjana Non Akuntansi yang bidang kerjanya berhubungan dengan profesi Akuntan Manajemen
5. Sarjana Akuntansi dan Pemegang Sertifikasi Profesi Akuntansi dari luar negeri yang diakui IAMI
6. Anggota Perusahaan adalah perusahaan yang mengikat dirinya menjadi Anggota IAMI.

ANGGOTA IAMI TERDIRI DARI:

Anggota IAMI yang telah memperoleh sertifikasi CPMA memiliki kewajiban untuk melakukan pengembangan kompetensi dalam bentuk kegiatan PPL (Pengembangan Profesi Lanjutan / Pendidikan Profesional Berkelanjutan) dan wajib melaporkan SKP (Satuan Kredit PPL) sebanyak 30 per tahun atau 90 SKP per 3 tahun.



AKUNTAN BEREGISTER

Pemegang sertifikasi CPMA dapat mendaftarkan diri untuk mendapat pengakuan akuntan beregister dengan melengkapi syarat berikut :



SYARAT MENJADI REGISTER NEGARA AKUNTAN

- 01** Memiliki bukti kelulusan ujian sertifikasi profesi akuntansi (Ijazah CPMA).
- 02** Menjadi anggota Asosiasi Profesi Bidang Akuntansi (Anggota Aktif IAMI).
- 03** Berpengalaman praktik di bidang akuntansi paling sedikit 3 (tiga) tahun.
- 04** Memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak.

INFO LENGKAP
[klik disini](http://bit.ly/syaratRNA21)

<http://bit.ly/syaratRNA21>



ASEAN CHARTERED PROFESSIONAL ACCOUNTANT

Selain Akuntan Beresgister, pemegang sertifikasi CPMA juga dapat melakukan penyetaraan gelar ASEAN CPA yang diakui oleh 10 negara di Asia Tenggara.

SYARAT UNTUK PENSETARAAN ASEAN CPA ADALAH SEBAGAI BERIKUT:

1. Copy KTP yang masih berlaku
2. Copy bukti transfer iuran anggota sampai dengan tahun berjalan (anggota aktif IAMI)
3. Copy ijazah CPMA
4. Copy ijazah Akuntansi
5. Copy Surat keterangan bekerja minimal 3 tahun dibidang Akuntansi atau Keuangan.
6. Copy Formulir ASEAN CPA

Link info pendaftaran ASEAN CPA:
<https://bit.ly/aseanCPA21>

Sehubungan dengan pandemi Covid -19, bersama ini kami informasikan sekretariat ACPACC belum dapat melakukan pendistribusian sertifikat ASEAN CPA yang diajukan per November 2020 ke masing-masing negara.

Untuk data pemegang ASEAN CPA yang telah disetujui dapat dilihat pada website ASEAN CPA
www.aseancpa.org



Best Essay : The 2nd IAMI Call for Essays and Papers

COVID-19, TRIPPLE SHOCK EFFECT, DAN STRATEGI “NEW NORMAL” PERTAMINA

PENULIS: Intan Hertikasari Susilo, CPMA dan Luvita Yuni Setiarini, CPMA

Hanya dalam beberapa bulan, COVID-19 telah membawa dampak besar kepada dunia bisnis. COVID-19 telah memaksa perusahaan mengubah cara dalam menjalankan bisnisnya dimana perusahaan dituntut untuk merumuskan strategi dan cara – cara “new normal”. Mckinsey (2020) menjelaskan 5 langkah menuju new normal adalah resolve, resilience, return, reimagination dan reform.

PT Pertamina (Persero)(“Pertamina”) sebagai BUMN yang bergerak di bidang minyak, gas dan energi baru & terbarukan pun merasakan dampak signifikan akibat COVID-19 yang salah satunya adalah tripple shock effect yakni penurunan volume penjualan BBM, BBK dan Aviasi; pelemahan ICP; fluktuasi Rupiah terhadap USD yang berdampak besar terhadap supply chain Pertamina.

Tujuan dari essay ini adalah memberikan gambaran bagaimana Pertamina merumuskan strategi untuk mengatasi triple shock effect akibat COVID-19 dan upaya yang diambil khususnya terkait supply chain disturbance. Selain itu, pada era yang serba digital dan online seperti saat ini pembahasan tentang supply chain management akan sangat berkaitan dengan transformasi digital. Essay ini juga akan memberikan gambaran bagaimana strategi Pertamina dalam melakukan transformasi digital di masa pandemi.

Penelitian dilakukan melalui studi kasus dan data penelitian adalah strategi yang diambil Pertamina dalam mengatasi triple shock effect. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan dan kajian dokumentasi internal & eksternal. Dari strategi dan upaya yang diterapkan, Pertamina tetap dapat bertahan di masa krisis dimana rugi bersih Semester I 2020 adalah USD0,77 miliar (jauh dibawah kerugian International Oil Company lainnya) serta Pertamina pun tetap dapat menjalankan fungsinya sebagai lokomotif perekonomian bangsa.

Kata Kunci : Strategi “New Normal”, Supply Chain Management dan Transformasi Digital.

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Teori “Black Swan” menjelaskan bahwa peristiwa berdampak tinggi yang tidak terduga memainkan peran yang jauh lebih besar daripada yang disadari kebanyakan orang dan pandemi COVID-19 adalah salah satunya. Berdasarkan teori tersebut, suatu peristiwa dapat disebut Black Swan, apabila memenuhi tiga syarat, yaitu (1) kemungkinan terjadinya rendah, (2) berdampak sangat besar bahkan ekstrem, dan (3) setelah peristiwa terjadi kemudian banyak orang mulai menyadari bahwa hal itu seharusnya bisa diperkirakan. Virus corona diketahui mulai merebak sejak akhir 2019 di Kota Wuhan China, dan hanya dalam beberapa bulan sudah menyebar dan menginfeksi jutaan orang di dunia, serta berdampak ekstrem terhadap segala sektor.

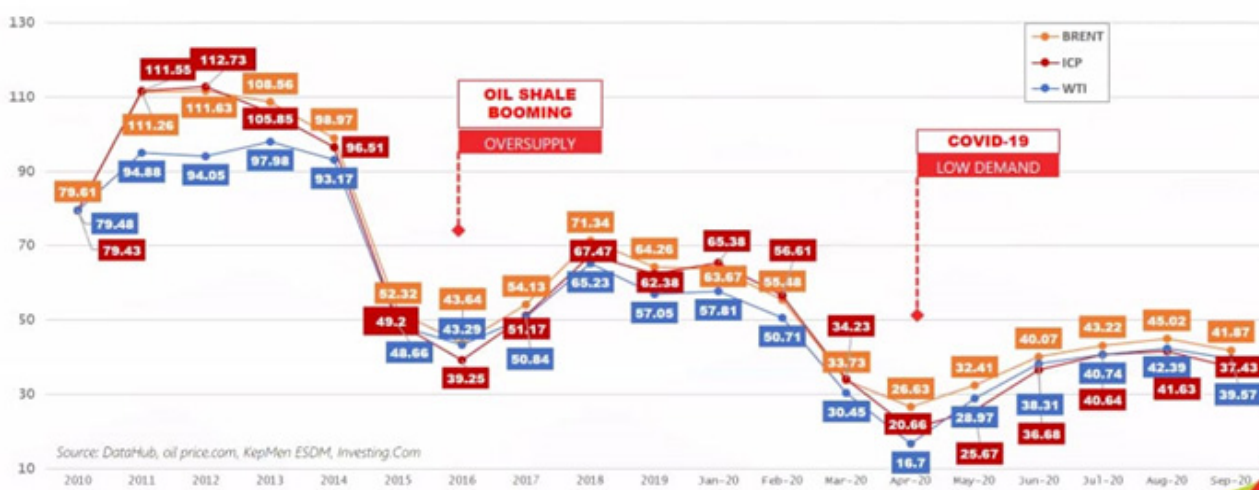
COVID-19 telah membuat semua aspek bisnis mengalami guncangan, termasuk untuk industri perminyakan dunia yang mengalami penurunan permintaan minyak secara signifikan karena perubahan struktural dalam konsumsi minyak, akibat berkurangnya mobilisasi penduduk dunia. Penurunan harga minyak dunia dan *Indonesian Crude Price* (ICP) dijelaskan pada gambar berikut:

Bahkan pertama kali dalam sejarah, harga minyak *West Texas intermediate* (WTI) ditutup di bawah nol, yakni untuk penutupan perdagangan 20 April 2020 untuk kontrak pengiriman Mei di NYMEX, harga minyak sempat mencapai US\$-37,63 per barel. Penurunan tajam ini mencerminkan kekhawatiran pelaku pasar terhadap melimpahnya pasokan minyak AS dan isu mengenai minyak mentah yang akan memenuhi kapasitas penyimpanan.

McKinsey (2020) menjelaskan COVID-19 memaksa Perusahaan mengubah cara dalam menjalankan bisnisnya dan Perusahaan dituntut untuk merumuskan strategi dan cara – cara “*New Normal*”.

1.2. Rumusan dan Pembatasan Masalah

McKinsey (2020) menjelaskan risiko-risiko yang dihadapi pada kondisi “*New Normal*” adalah volatilitas harga komoditas, volatilitas harga *oil & energy*, volatilitas nilai tukar, ancaman resesi, perubahan regulasi, gangguan rantai pasokan (*supply chain*), perubahan jalur distribusi, adanya proses bisnis baru yang telah mengadopsi protokol COVID-19, perubahan pada tekanan pasar dan *new CSR management*.



Gambar 1.1 Pandemi COVID – 19 dan rendahnya harga minyak dunia dan ICP
Sumber: SKK Migas pada Laporan Kinerja SKK Migas s.d TW III 2020

Ikatan Ahli Teknik Perminyakan Indonesia (IATMI) (2020) menilai pandemi COVID-19 menimbulkan kondisi ketidakpastian di tingkat global dan akan mengubah pola bisnis industri hulu migas ke depan. Anjloknya harga serta ketidakpastian harga akibat pasokan yang melimpah, penutupan sumur, penundaan proyek dan pemangkasan investasi merupakan beberapa contoh ancaman nyata bagi pelaku industri migas dunia maupun domestik.

The Economics (2020) menjelaskan “*the pandemic will leave economies less globalized, more digitized and less equal*”. Pandemi memaksa Perusahaan untuk melakukan otomatisasi, peningkatan online dan transformasi digital.

PT Pertamina (Persero) (“Pertamina”) sebagai BUMN yang bergerak di bidang minyak, gas dan energi baru & terbarukan pun merasakan dampak signifikan yang disebut *triple shock effect* akibat COVID-19. Pertamina diharuskan untuk mengambil langkah cepat dalam mengatasi *triple shock effect* berupa:

1. Penurunan sales yang signifikan, terutama volume penjualan BBM, BBK dan Aviasi.
2. Pelemahan ICP fluktuasi.
3. Fluktuasi Rupiah terhadap USD.

Triple shock effect tersebut berdampak besar salah satunya yakni pada *supply chain* Pertamina, sehingga menuntut Pertamina melakukan langkah cepat untuk mengatasi kondisi *triple shock effect* tersebut.

Rumusan masalah dan lingkup permasalahan yang diangkat pada *essay* ini adalah:

1. Bagaimana strategi Pertamina untuk mengatasi *triple shock effect* akibat COVID-19?

2. Bagaimana upaya Pertamina mengimplementasikan strategi untuk mengatasi *triple shock effect* akibat COVID-19 khususnya pada *supply chain disturbance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran bagaimana Pertamina merumuskan strategi untuk mengatasi *triple shock effect* akibat COVID-19 dan upaya yang diambil khususnya terkait *supply chain disturbance*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian terapan mengenai bagaimana strategi dan upaya yang diambil Pertamina dalam mengurangi risiko dalam rantai pasokan (*supply chain*) sehingga Pertamina tetap dapat bertahan dan tetap dapat menjalankan fungsinya sebagai lokomotif perekonomian bangsa.

2. Landasan Teori dan Tinjauan Pustaka

2.1. Kerangka Teoritis

2.1.1. Perencanaan Kontinjensi dan Manajemen Krisis.

Kondisi lingkungan bisnis sukar untuk diprediksi. Tidak jarang kejadian yang tidak terduga dapat menimbulkan masalah besar, bahkan rencana yang telah disusun matang sekalipun terkadang berantakan sehingga diperlukan rencana alternatif untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan. Dua metode umum untuk mengatasi hal-hal yang tidak diketahui dan sulit diprediksi adalah perencanaan kontinjensi dan manajemen krisis.

Griffin (2015) menjelaskan perencanaan strategis berupaya mengidentifikasi aspek-aspek yang penting dari suatu bisnis atau pasar yang mungkin berubah sebelum perubahan itu terjadi. Perencanaan kontijensi juga mengidentifikasi cara-cara Perusahaan merespon terhadap perubahan.

Griffin (2015) menjelaskan krisis adalah keadaan darurat yang tidak diharapkan yang memerlukan tanggapan segera dan manajemen krisis (*crisis management*) melibatkan metode-metode organisasi dan perumusan strategi bisnis dalam menghadapi keadaan darurat.

2.1.2. Strategi Bisnis

Griffin (2015) menjelaskan ketika suatu korporasi memiliki dan menjalankan berbagai bisnis, Perusahaan harus mengembangkan strategi untuk masing-masing bisnis. Strategi adalah sejumlah rencana organisasi untuk mengimplementasikan keputusan-keputusan yang dibuat dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Sedangkan, strategi bisnis adalah strategi, pada tingkatan unit bisnis atau lini produk yang berfokus pada posisi bersaing Perusahaan dan mengelola *value-chain* untuk menciptakan *value* bagi pelanggan.

2.1.3. Supply Chain Management (SCM)

Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, setiap Perusahaan dituntut untuk lebih bersikap tanggap dan adaptif, Perusahaan harus memiliki strategi yang handal, tepat, sesuai

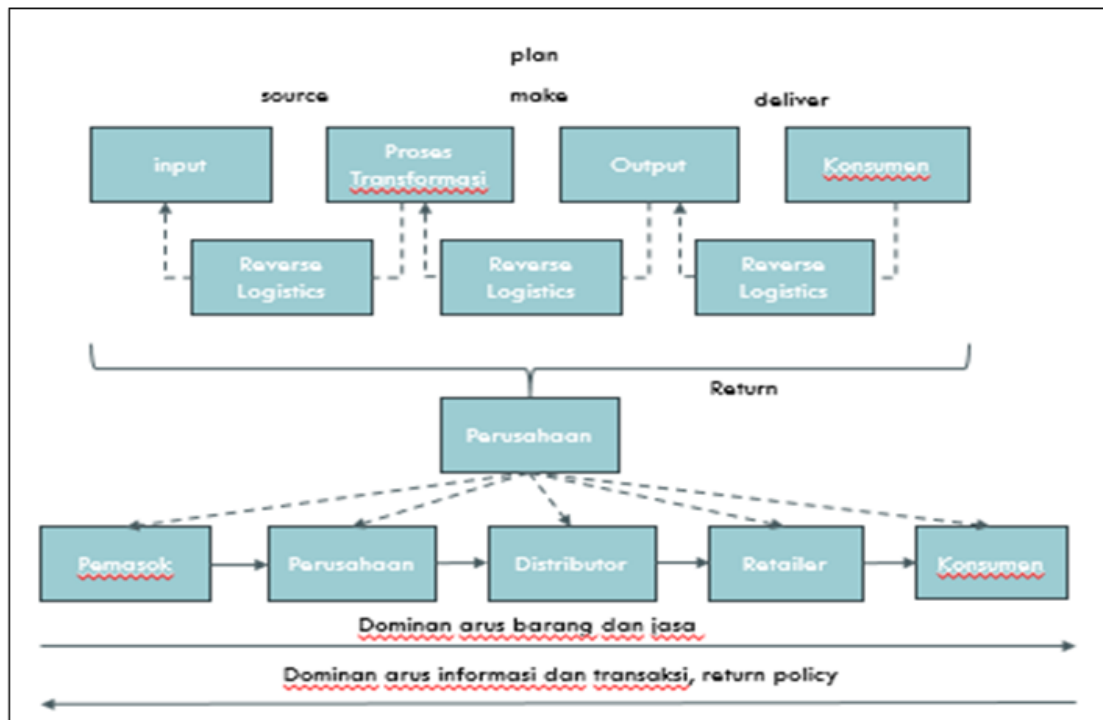
dan efektif untuk dapat memenangkan persaingan dalam dunia bisnis.

Taylor (2003) menjelaskan bahwa “*the nature of the competition is shifting away from the classic struggle between companies. The new competition is supply chain vs supply chain*”. Dengan telah berubahnya pola persaingan tersebut, perspektif bisnis saat ini tidak lagi tertuju pada perbaikan manajemen Perusahaan tetapi sudah mengarah pada perbaikan *supply chain management*.

Supply chain management adalah sistem yang terintegrasi dari pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi, kemudian dikonsumsi dan kembali lagi ke produsen (Martono, 2020). Poin dalam *supply chain management* adalah bagaimana memanfaatkan secara optimal sumber daya (*resources*) yang ada seperti *raw material*, *processes*, *technology*, *capability* dan *capital* pada kondisi ekonomi dan lingkungan bisnis yang ada. Tujuan *supply chain management* adalah untuk mencapai *company's competitiveness* dan memaksimalkan akumulasi nilai (*value*) dan profit yang diciptakan oleh setiap komponen di dalam rantai pasok melalui pemeliharaan *high sustainability*.

Kegiatan didalam sebuah rantai pasokan terdiri atas *plan* (perencanaan *supply chain*), *source* (sumber input proses), *make* (proses transformasi *input* menjadi *output*), *deliver* (mengirim *output* kepada konsumen), dan *return* (mengirim kembali *output* dari/oleh konsumen).

Konsep rantai pasokan dijelaskan pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Konsep Rantai Pasok (Supply Chain)

Sumber: RickyVirona Martono (2020) dalam dasar-dasar manajemen rantai pasokan

Efektivitas dan pemahaman yang terperinci dalam mengintegrasikan kelima faktor diatas menjadi kunci keberhasilan dari *supply chain* sebuah perusahaan. Sistem *supply chain* mengintegrasikan seluruh divisi di perusahaan dan dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yang sama maupun antar perusahaan yang berbeda. Pertumbuhan ekonomi dunia dan semakin meluasnya konsep perdagangan bebas telah mendorong mobilitas barang, manusia, moda transformasi, dan keterbukaan perdagangan antar negara yang dilakukan melalui jalur darat, udara maupun laut.

Mantono (2020) menjelaskan untuk memastikan perencanaan risiko sejalan dengan kondisi di lapangan maka perlu analisis risiko sehingga dapat memperkecil kemungkinan tidak terpenuhinya tujuan organisasi dan mengurangi risiko terjadinya gangguan dalam proses operasi *supply chain* antara lain kualitas produk, *inventory*, bencana alam, kondisi ekonomi suatu negara dan keterlambatan pengiriman.

Martono (2020) menjelaskan risiko dalam logistik dapat muncul di setiap titik atau komponen yang menjalankan proses logistic itu sendiri meliputi :

1. Risiko pasokan (*source*), contohnya adalah risiko keterlambatan pasokan bahan mentah (*source*) ke pabrik (*make*) atau risiko kualitas bahan mentah tidak sesuai dengan yang diharapkan. Untuk menjamin proses produksi tidak terhenti, perusahaan perlu menyimpan *inventory* bahan mentah lebih banyak dari yang dibutuhkan. Tentunya hal ini meningkatkan biaya.
2. Risiko permintaan, contohnya adalah tingkat permintaan yang tiba-tiba naik mengakibatkan penambahan pengiriman barang harus dilakukan segera sehingga dibutuhkan transportasi yang siaga kapan saja atau menyewa jasa transportasi dari perusahaan lain. Sebaliknya permintaan yang menurun drastis menyebabkan *inventory* berlebih tidak terjual. Hal ini menimbulkan biaya *inventory* tambahan.

3. Risiko proses transformasi (*make*), contohnya adalah produksi bahan mentah menjadi barang jadi yang tidak sesuai target jumlah dan/atau kualitas sehingga penjualan terhambat.
4. Risiko lingkungan, contohnya adalah keamanan perjalanan dalam pengiriman barang, bencana alam dan perubahan cuaca yang eksterm yang berdampak terhambatnya pengiriman barang.
5. Lokasi, contohnya adalah risiko keterlambatan keluarnya izin, akses transportasi yang minim, fasilitas infrastruktur minim, dan risiko penerimaan masyarakat sekitar terhadap fasilitas perusahaan.
6. Gudang, contohnya adalah risiko banjir, kebakaran, kondisi keamanan dan keselamatan pekerja, keamanan barang dan perangkat elektronik.
7. Risiko transportasi, contohnya pembajakan cargo, infrastruktur jalan rusak, bencana alam, *lead time* yang tidak menentu meningkatkan biaya transportasi.
8. Risiko *inventory*, contohnya bahan mentah harus diimpor sehingga *lead time* tinggi.
9. Infrastruktur pelabuhan minim menimbulkan antrean panjang di pelabuhan bongkar.

Langkah-langkah analisis risiko dapat dilakukan bersamaan dengan proses perencanaan rantai pasok melalui *risk identification*, *risk categorization*, *risk probability and impact assessment*, *risk prioritization*, *risk response tracking*, *risk monitoring* dan *risk control* (Martono, 2020).

2.1.4. Tranformasi Digital

Pada era yang serba digital dan online seperti saat ini, maka berbicara tentang *supply chain management* tentu tidak akan terpisah juga dari hal transformasi digital. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, digitalisasi adalah proses pemberian atau pemakaian sistem digital, sedangkan tranformasi digital adalah pemodernan teknologi informasi ke pengoptimalan digital dan penemuan model bisnis digital baru.

Digitalisasi merujuk pada perubahan proses bisnis konvensional ke proses digital. Sebuah perusahaan dikatakan sudah melakukan digitalisasi bila proses bisnisnya sudah *essayless*, dan mengurangi komunikasi tatap muka, baik komunikasi internal, dengan pelanggan, maupun dengan vendor.

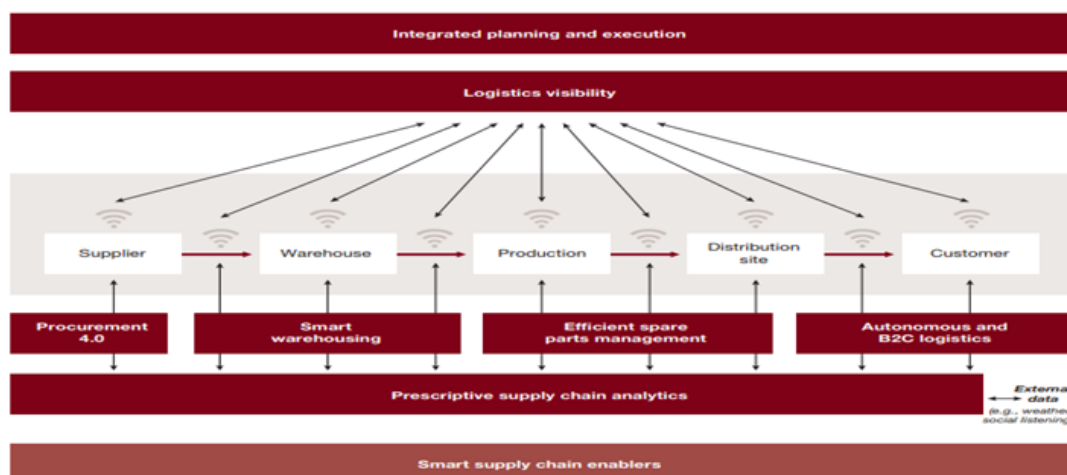
Sebuah perusahaan dikatakan mengalami transformasi digital jika kemajuan teknologi IT digunakan tidak sebatas digitisasi dan digitalisasi, tetapi sudah bertransformasi membuat model bisnis baru. Model bisnis baru inilah yang menciptakan sumber-sumber *revenue* baru dan nilai-nilai baru yang berkembang atau berbeda dari model bisnis awal.

Munculnya revolusi industri 4.0 membuat wajah baru dalam fase kemajuan teknologi. Melalui transformasi digital Industri 4.0, Perusahaan mengorientasikan diri mereka pada tranformasi digital produk dan layanan, serta tranformasi digital dan integrasi setiap tautan dalam rantai nilai Perusahaan, yakni lingkungan digital, pengembangan dan inovasi produk, teknik dan manufaktur, distribusi, dan saluran penjualan digital dan pengelolaan hubungan pelanggan. Fokus utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi proses.

Skobelev dan Borovik (2017) menjelaskan saat ini dunia industri kembali bertransformasi dari Industri 4.0 ke Industri 5.0, dari *Digital Manufacturing* menjadi *Digital Society* atau kadang disebut juga “*Society 5.0 (SuperSmart Society)*”.

Saat ini, transformasi digital mencakup berbagai teknologi canggih yang berpotensi luar biasa dalam merombak industri termasuk didalamnya terkait pengembangan rantai pasokan dari rantai pasokan secara konvensional menjadi *digital supply chain*. Transformasi digital meruntuhkan tembok-tembok konvensional itu, dan rantai pasokan berubah menjadi ekosistem yang sepenuhnya terintegrasi dan transparan bagi semua pihak yang terlibat - mulai dari pemasok bahan mentah, komponen, dan suku cadang, hingga pengangkut persediaan dan barang jadi, dan akhirnya ke pelanggan.

PWC (2017) menjelaskan “*how digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*”. Terdapat delapan kunci elemen atas rantai pasokan digital berdampingan sehingga tujuan dari rantai pasokan digital (*digital supply chain*) adalah membangun semua jenis jaringan pasokan baru yang tangguh dan responsif dapat tercapai. Gambar berikut adalah delapan kunci elemen atas rantai pasokan digital:

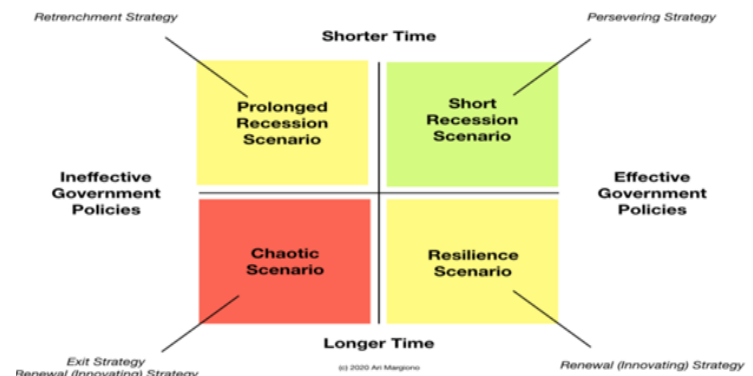


Gambar 2.2 delapan kunci elemen atas rantai pasokan digital

Sumber: PWC 2017 dalam *industry 4.0 how digitalization makes the supply chain more efficient, agile and customer focus*.

2.2. Tinjauan Pustaka

Wenzel, Stanske, dan Lieberman (2020) menjelaskan empat skenario masa depan dan strategi bisnis dapat diambil oleh Perusahaan dalam situasi krisis. Secara garis besar, penerapan 4 (empat) strategi berikut ini berkaitan dengan penilaian efektivitas kebijakan Pemerintah dan estimasi waktu berapa lama suatu krisis akan berlangsung.



Gambar 2.3 Skenario dan strategi pada saat krisis
Sumber: Wenzel (2020)

1. Strategi gigih (*Persevering Strategy*). Pada saat terjadi resesi yang diperkirakan akan berlangsung singkat, dan Pemerintah mendukung melalui kebijakannya yang pro-dunia usaha, maka strategi bisnis yang gigih bertahan dapat dilakukan untuk mempertahankan bisnis pada saat krisis. Contohnya adalah penggunaan cadangan kas yang ada (atau pinjaman jangka panjang) untuk membayar kerugian finansial sampai semuanya kembali normal.

2. Strategi penghematan (*retrenchment strategy*), dimana dunia berada dalam resesi yang berkepanjangan dengan disertai kebijakan Pemerintah yang lamban atau tidak efektif, sehingga bisnis perlu beradaptasi dengan lingkungan baru dengan menerapkan strategi penghematan seperti taktik pengurangan biaya dan perampingan yang signifikan.
3. Strategi inovasi (*renewal/innovating strategy*), dimana dunia diprediksi akan berada dalam resesi yang berkepanjangan dengan kondisi pasar bertahan (*resilience*), namun tetap didukung dengan kebijakan Pemerintah yang kondusif. Perusahaan tidak lagi dapat melakukan bisnis seperti biasa, sehingga memerlukan cara berbisnis baru, contohnya memindahkan sebagian besar aktivitas bisnis ke online, mengubah ukuran dan struktur organisasi, dll yang tidak terkendala oleh kebijakan dan birokrasi Pemerintah sehingga dunia usaha dapat berubah dengan cepat. Hal ini akan menjadi aktivitas sehari-hari yang harus dilakukan banyak Perusahaan.
4. Strategi keluar dari bisnis (*exit strategy*), terjadi pada kondisi perlambatan ekonomi yang besar karena orang tidak dapat bekerja, misalnya karena infeksi dan penyakit yang meluas. Pada saat yang sama, kebijakan Pemerintah dianggap tidak kondusif atau tidak efektif mendukung dunia usaha. Perusahaan mungkin perlu mempertimbangkan strategi keluar, seperti menghentikan bisnis untuk mengurangi potensi kerugian. Namun, pada saat yang sama, Perusahaan yang keluar dapat mempertimbangkan untuk berinovasi dengan merealokasi sumber daya lama ke model bisnis baru.

BDO Global (2020) menjelaskan krisis COVID-19 memberikan dampak yang dahsyat terhadap cara Manajemen dalam menjalankan bisnis. Berikut adalah beberapa langkah yang bisa Manajemen ambil dalam menghadapi COVID-19:

1. Perusahaan harus terus berjalan.

Mengutamakan keberlanjutan aktifitas dan keselamatan karyawan.

2. *Crisis sourcing* yang fleksible.

Jika dihadapkan pada permasalahan khusus yang bersifat sementara namun membutuhkan keahlian tertentu, maka sebaiknya Perusahaan dapat bekerjasama dengan *expert capacity*, antara lain *crisis & change managers*, *HR expert*, *Finance Expert*, dan *Supply Chain & Logistic Experts*.

3. Pengurangan/efisiensi biaya

Dengan terus meningkatnya tekanan yang menyebabkan penurunan laba, inisiatif jangka pendek sangat diperlukan untuk memperbaiki struktur biaya, antara lain melakukan analisis atas data pembelian, otomatisasi pekerjaan dengan *robotic process automation*, atau menghilangkan operasional yang tidak efisien melalui penerapan *Lean Management*.

4. *Crisis Dashboard*

Dashboard dapat digunakan oleh Manajemen sebagai penunjuk arah (*compass to navigate*) Perusahaan dalam mengidentifikasi fokus-fokus pada tujuan sementara dan memantau setiap kemajuannya.

5. *Digital Experience*

Saat ini, transformasi digital mencakup berbagai teknologi canggih yang tidak hanya berpotensi signifikan merombak industri, tapi juga mengubah berbagai

aspek kehidupan manusia. COVID-19 merupakan saat yang tepat untuk menguji keahlian manajemen dalam menghadapi krisis dan meningkatkan level interaksi dan konektivitas.

6. Persiapan untuk “*New Normal*”

Jadikan moment krisis ini sebagai peluang untuk bertransformasi.

Terkait dengan “*New Normal*”, McKinsey & Company (2020) telah menawarkan kepada para pemimpin Perusahaan lima langkah untuk mulai menuju ke normal berikutnya, yakni:

1. *Resolve*

Langkah pertama yakni mengidentifikasi tantangan utama yang muncul akibat COVID-19 terhadap pekerja, pelanggan dan mitra kerja. Tahap pertama yang harus dilakukan adalah segera melakukan identifikasi kebutuhan untuk kemudian menentukan skala, kecepatan, dan kedalaman tindakan yang diperlukan.

2. *Resilience*

Pandemi telah menjalar menjadi krisis ekonomi dan sistem keuangan. Kemunduran akut dalam kegiatan ekonomi, melonjaknya pengeluaran yang diperlukan untuk melindungi kesehatan masyarakat, secara bersamaan membahayakan kesejahteraan ekonomi warga dan institusi. Krisis kesehatan berubah menjadi krisis keuangan karena ketidakpastian tentang dampak, durasi, dan bentuk penurunan PDB dan lapangan kerja turut melemahkan kepercayaan bisnis.

Dalam menghadapi tantangan tersebut, *resilience* atau ketahanan merupakan kebutuhan vital. Masalah jangka pendek pengelolaan kas untuk likuiditas dan solvabilitas merupakan hal yang terpenting.

Tetapi segera setelah itu, pelaku bisnis perlu bertindak berdasarkan rencana ketahanan yang lebih luas, mengatur ulang posisi kompetitif.

3. *Return*

Mengembalikan bisnis ke operasional yang sehat merupakan hal yang sangat menantang. Sebagian besar industri perlu mengaktifkan kembali seluruh rantai pasokan, meski terdapat perbedaan skala dan waktu, dampak COVID-19 telah membuat rantai pasokan global menghadapi gangguan di berbagai wilayah. Oleh karena itu, para pimpinan harus menilai kembali seluruh sistem bisnis mereka dan merencanakan tindakan kontingen untuk mengembalikan bisnis mereka ke produksi yang efektif serta membuat rencana terperinci untuk mengembalikan skala bisnis secara cepat.

4. *Reimagination*

Krisis tidak hanya akan mengungkapkan kerentanan tetapi juga peluang untuk meningkatkan kinerja bisnis. Para pimpinan perlu mempertimbangkan kembali biaya mana yang benar-benar bersifat tetap dan biaya mana yang bersifat variabel, serta lini produksi apa yang benar-benar dibutuhkan atau hanya sekedar menyenangkan untuk tetap dimiliki. Tuntutan mendorong produktivitas dalam kondisi pengurangan biaya tetap (khususnya biaya tenaga kerja) akan mendorong percepatan adopsi teknologi. Perlu ada pemahaman yang lebih kuat tentang apa yang membuat bisnis lebih tahan terhadap guncangan, lebih produktif, dan lebih mampu memenuhi ekspektasi pelanggan. Para pemimpin harus mampu mengevaluasi kembali strategi dan rencana pengembangan bisnis, model bisnis yang baru pada kondisi normal berikutnya

dan implikasinya terhadap bagaimana Perusahaan harus menemukan kembali suatu kondisi yang baru.

5. Reform

Guncangan pandemi COVID-19 dapat dikatakan sebagai tantangan global yang harus dikelola, daripada sekedar masalah lokal. Pemerintah harus mengambil peran lebih aktif dalam membentuk kegiatan ekonomi. Para pemimpin bisnis perlu mengantisipasi perubahan kebijakan dan peraturan.

Pandemi juga akan memberikan kesempatan untuk belajar dari inovasi dan eksperimen sosial, mulai dari pekerjaan skala rumah hingga skala yang lebih besar. Hal ini dapat menimbulkan pemahaman tentang inovasi mana, yang jika diadopsi secara permanen, dapat memberikan peningkatan substansial bagi kesejahteraan ekonomi dan sosial.

3. Metode Penelitian

3.2. Metode Pemilihan dan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang bermaksud mendeskripsikan hasil penelitian dan berusaha menemukan gambaran menyeluruh mengenai suatu keadaan. Pilihan terhadap metodologi ini adalah karena fenomena yang akan diteliti merupakan sebuah kasus yang membutuhkan pengkajian deskriptif yang mendalam, yaitu untuk mengetahui implementasi strategi “*New Normal*” Pertamina dalam mengurangi risiko gangguan pada rantai pasokan.

Studi kasus yang sesuai untuk penelitian ini adalah studi kasus intrinsik (*intrinsic case study*). Basuki (2006) menjelaskan studi kasus intrinsik adalah apabila kasus yang dipelajari secara

mendalam mengandung hal-hal yang menarik untuk dipelajari berasal dari kasus itu sendiri, atau dapat dikatakan mengandung minat intrinsik.

Definisi studi kasus menurut Yin (2018) adalah suatu pengujian empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas-batas antara fenomena dan konteks tidak secara jelas dibuktikan. Sedangkan menurut Faisol (1999:22) studi kasus yaitu penelitian yang penelaahannya kepada suatu kasus yang dilakukan secara intensi, mendalam, mendetail, dan komprehensif. Penelitian studi kasus harus didasarkan pada berbagai sumber bukti, dengan data yang perlu mencakup suatu triangulasi, dan mendapat manfaat dari pengembangan proposisi teoritis sebelumnya untuk memandu analisis dan pengumpulan data. Menurut Yin terdapat enam sumber pembuktian yang dapat digunakan oleh peneliti: dokumentasi, catatan arsip, wawancara, observasi langsung, observasi partisipan, dan artefak fisik.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa strategi yang diambil Pertamina dalam mengatasi *triple shock effect* yang dihadapi Pertamina akibat pandemi COVID-19. Peneliti mencari dokumentasi dan catatan arsip mengenai langkah-langkah strategis Pertamina serta publikasi konsultan manajemen mengenai perkembangan dan dampak COVID-19 khususnya terkait Strategi “*New Normal*” terkait *Supply Chain*.

Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan observasi partisipan terhadap proses “penyelamatan” Pertamina. Peneliti merupakan salah satu pekerja di Pertamina yang terlibat dalam pembahasan dan implementasi strategi Pertamina selama masa pandemi COVID-19.

Observasi partisipan mengacu pada jenis observasi khusus di mana peneliti bukan murni pengamat pasif, tetapi peserta aktif dalam bahasan yang sedang dipelajari. Peneliti melakukan observasi dengan cara melibatkan diri atau menjadi bagian dari lingkungan sosial atau organisasi yang diamati sehingga hasilnya lebih akurat karena peneliti dapat secara langsung mengamati perilaku dan kejadian-kejadian dalam lingkungan sosial yang diteliti (Indriantoro dan Supomo, 2018).

3.2. Metode Analisis Data

Menurut Yin (2018), analisis data terdiri dari memeriksa, mengkategorikan, tabulasi, pengujian atau menggabungkan antara bukti kuantitatif dan bukti kualitatif untuk menjelaskan proposisi penelitian awal. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan teknik membangun penjelasan berdasarkan data-data kualitatif yang dikumpulkan. Stjella (2013) menjelaskan tujuan teknik membangun penjelasan adalah untuk menganalisis data studi kasus dengan membangun penjelasan yang masuk akal tentang kasus tersebut dan mengembangkan ide untuk studi lebih lanjut.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu dengan menggambarkan implementasi strategi “*New Normal*” Pertamina dalam mengurangi risiko gangguan pada rantai pasokan. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang bermaksud untuk membuat pencandraan (deskripsi) mengenai situasi-situasi atau kejadian-kejadian (Suryabrata, 1983). Nazir (2005) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set

kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.

4. Analisis Data dan Pembahasan

4.1. Gambaran Umum Object/Data Penelitian

Pertamina merupakan Perusahaan milik negara yang bergerak di bidang energi meliputi minyak, gas serta energi baru dan terbarukan. Kegiatan usaha di bidang penyelenggaraan usaha energi, yaitu minyak dan gas bumi, energi baru dan terbarukan, serta kegiatan lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang energi, yaitu minyak dan gas bumi, energi baru dan terbarukan tersebut serta pengembangan optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perusahaan.

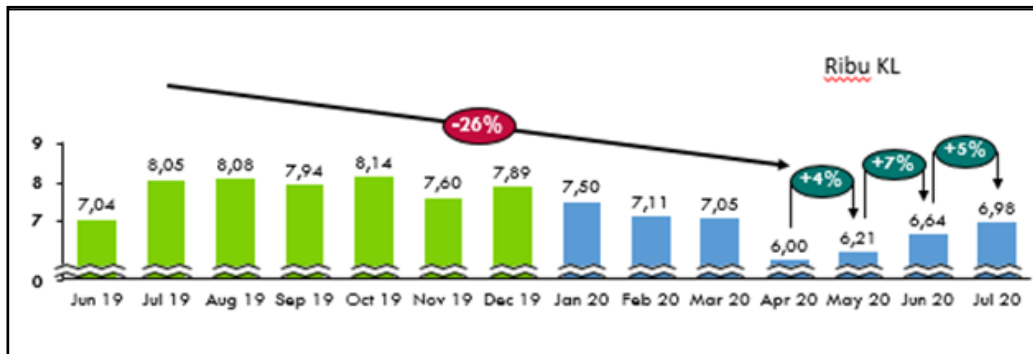
Di masa pandemi COVID-19, Pertamina menghadapi banyak pukulan terkait dengan penurunan permintaan energi global baik dalam jangka pendek maupun perubahan struktural yang berdampak jangka panjang di bisnis BBM & BBK, *chemical* & petrokimia, gas, LNG dan *electricity*. Terdapat 3 pukulan (*triple shock effect*) yang dihadapi Pertamina selama masa pandemic COVID-19, yakni:

1. Penurunan sales yang signifikan.

Volume penjualan BBM/BBK turun 26% dari Juli 2019 dimana sektor Aviiasi dan Retail untuk transportasi darat adalah salah satu yang paling terpukul oleh pandemi COVID-19.

Trend penurunan sales dijelaskan pada

gambar berikut:

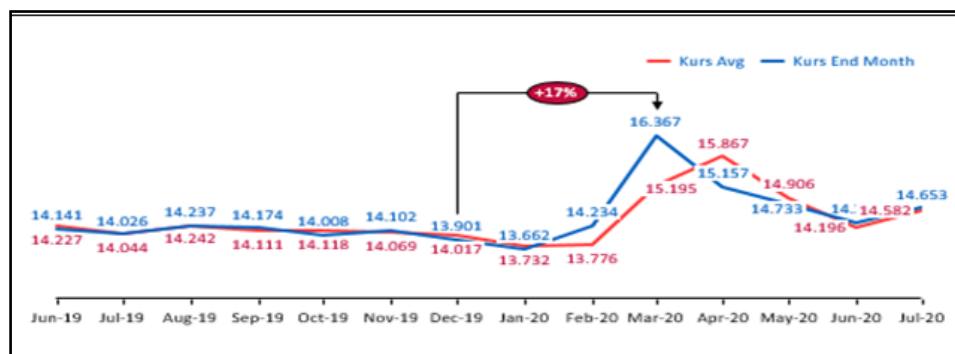


Gambar 4.1 Penurunan sales yang signifikan akibat COVID-19

Sumber: Pertamina (2020) dalam paparan Tantangan & Kinerja Perusahaan Semester 1 2020

2. Fluktuasi Rupiah terhadap US Dollar

Wabah COVID-19 juga menyebabkan terjadinya pelemahan nilai tukar Rupiah terhadap Dolar Amerika Serikat karena adanya kepanikan yang terjadi di pasar global. Nilai tukar mencapai titik terendah pada Maret 2020, tentunya keadaan ini memberikan tekanan finansial karena pendapatan Pertamina yang sebagian besar dalam mata uang Rupiah namun pembelian *crude* dilakukan dalam US Dollar. Trend pelemahan Rupiah terhadap US Dollar digambarkan pada Gambar berikut:

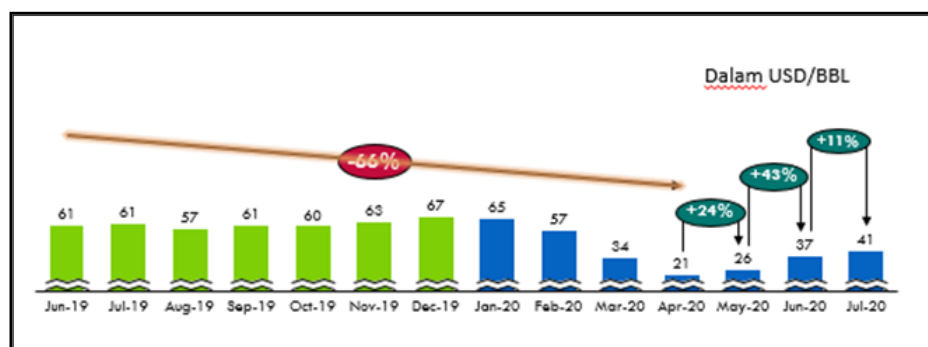


Gambar 4.2 Trend Pelemahan Rupiah terhadap US Dollar

Sumber : Pertamina (2020) dalam paparan Tantangan & Kinerja Perusahaan Semester 1 2020

3. Pelemahan Indonesia Crude Price (ICP)

COVID-19 menekan terjadinya penurunan ICP hingga ke level yang terendah pada April 2020, USD 21/Bbl. Hal ini berdampak pada kinerja keuangan Perusahaan yang tetap harus mempertahankan produksi dan *lifting* migas nasional meskipun secara *margin* hulu tertekan. Trend penurunan ICP dijelaskan pada gambar berikut:



Gambar 4.3 Trend Pelemahan ICP akibat COVID-19

Sumber: Pertamina (2020) dalam paparan Tantangan & Kinerja Perusahaan Semester 1 2020

Kondisi ini sangat berdampak pada kinerja keuangan perusahaan dan seluruh aspek bisnis Pertamina termasuk pada *supply chain* Pertamina. Risiko pada rantai pasokan yang disebabkan oleh pandemi COVID-19 meliputi:

1. Risiko pasokan akibat adanya kemungkinan banyak produsen minyak dunia yang menutup sumur minyaknya.
2. Risiko permintaan akibat penurunan permintaan yang menurun drastis akibat perubahan struktural pola konsumsi dan adanya pembatasan mobilisasi sehingga *inventory* minyak dan produk menjadi berlebih dan memenuhi seluruh fasilitas penyimpanan (*storage*),
3. Risiko penyimpanan/gudang/*storage* akibat tidak mencukupinya fasilitas penyimpanan,
4. Risiko *inventory* dimana karena penurunan demand secara drastis menyebabkan perusahaan harus menanggung *inventory* dengan harga beli yang tinggi menjadi beban bagi biaya pokok produksi perusahaan, hal ini tentunya akan membebani profil laba perusahaan.

4.2. Analisis Data

Posisi Pertamina sebagai Perusahaan yang *profit oriented* yang dibebani target laba maupun dividen, salah satu Badan Usaha Milik Negara terbesar yang menguasai hajat hidup orang banyak di sektor migas, dan mesti patuh pada kebijakan pemerintah untuk membantu meringankan beban negara atau bahkan warga negara, selalu menempatkan Pertamina dalam posisi yang unik, dan disorot oleh banyak kalangan. Setiap fluktuasi harga jual produk, harga beli bahan baku, aktivitas produksi dan impor, hingga informasi profitabilitas dari Pertamina selalu menjadi bahan diskusi yang menarik.

Penelitian ini menganalisis bagaimana strategi Pertamina dalam menghadapi *Triple Shock Effect* akibat COVID-19 dan upaya yang dilakukan Pertamina dalam mengurangi risiko gangguan pada rantai pasokan dengan membangun penjelasan sesuai dengan landasan teoritis dan tinjauan pustaka sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan manfaat penelitian.

Berbagai tinjauan pustaka juga memberikan referensi bagaimana strategi dan implementasi yang saat ini sedang diimplementasikan di Pertamina. Berdasarkan hasil observasi partisipan dan kajian atas publikasi data internal maupun eksternal Pertamina, dapat terlihat bahwa pandemi COVID-19 memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap bisnis Pertamina di seluruh lini bisnis termasuk *supply chain*. Untuk itu, Pertamina harus segera mengambil langkah cepat untuk mengantisipasinya.

4.3. Pembahasan

4.3.1 Strategi Pertamina Untuk Mengatasi Triple Shock Effect akibat COVID-19

Dalam menyikapi perubahan-perubahan yang terjadi akibat COVID-19, Manajemen Pertamina melakukan pembahasan atas opsi-opsi strategi yang memungkinkan untuk dijalankan perusahaan agar bisnis dapat beroperasi selama pandemi.

Berdasarkan kajian tersebut dan mempertimbangkan keterlibatan kebijakan Pemerintah yang efektif dan estimasi jangka waktu pandemi yang cukup panjang, maka sesuai dengan kondisi yang dikemukakan Wenzel, Stanske dan Lieberman (2020) yang telah dibahas di bab kedua, strategi yang dapat diambil adalah Strategi inovasi (*Renewal/ innovating Strategy*). Manajemen Pertamina sampai pada kesimpulan bahwa dalam

menghadapi dampak COVID-19, Pertamina harus melakukan *re-image to next normal* (“*New Normal*”) di seluruh aspek lini bisnis.

4.3.2 Upaya Pertamina Untuk Mengatasi Triple Shock Effect akibat COVID-19

Sejalan dengan rumusan langkah yang disarankan oleh Mckinsey, Pertamina telah mengambil 5 langkah utama dalam menghadapi perubahan akibat efek COVID-19. Kelima langkah Pertamina tersebut adalah:

1. *Resolve*

Pertamina mendirikan *Crisis Management Center* yang beranggotakan BOD dan *Crisis Management Team (CMT)* guna merumuskan respon yang tepat terhadap COVID-19 sebagai “upaya penyelamatan” Pertamina. CMT terdiri atas tim manajemen Direktorat dan berbagai profesi didalamnya, termasuk keterlibatan akuntan manajemen dalam melakukan kajian cost-benefit dan upaya efisiensi penghematan. Selain itu, dibentuk pula Tim Satgas COVID-19 untuk memastikan keamanan dan kesehatan pekerja serta Pertamina juga membuat protokol operasional memastikan keamanan karyawan tanpa mengganggu operasional unit yang kritikal.

2. *Resilience*

Dalam langkah yang kedua ini, Pertamina telah menetapkan beberapa kebijakan dalam upaya mengamankan kondisi operasional dan keuangan Perusahaan seperti :

- a. Direktorat Hulu dan Anak Perusahaan (AP):
 - Mengkaji kembali *cost & benefit* pengeboran sumur baru.
 - Tetap beroperasi dengan tingkat produksi *existing*.

- Melakukan renegotiasi kontrak dalam USD atau melakukan pembayaran kontrak USD dengan mata uang Rupiah dengan kurs IDR14.400/USD1 jika mata uang Rupiah melemah.
- b. Direktorat Pengolahan: dilakukan penurunan produksi kilang sebesar 15% dan optimalisasi *maintenance* kilang.
- c. Direktorat LSCI dan Anak Perusahaan (AP):
 - Melakukan renegotiasi kontrak dalam USD atau melakukan pembayaran kontrak USD dengan mata uang Rupiah dengan kurs IDR14.400/USD1 jika mata uang Rupiah melemah.
 - Mengoptimalkan *storage* agar bisa menampung penambahan impor *crude*, BBM dan LPG yang harganya murah.
- d. Direktorat Pemasaran Ritel & Pemasaran Korporat dan AP
 - Memperkuat strategi marketing, *customer engagement*, pemberian diskon atau fasilitas kredit untuk customer strategis dengan tetap mempertimbangkan arus kas Pertamina.
- e. Integrated Supply Chain:
 - Melakukan pembelian impor secara optimal dengan mempertimbangkan faktor harga yang sedang rendah.
 - Mengelola *Supply Chain* untuk kehandalan.
 - Menilai kembali data ketahanan stock melalui JOD Stock nasional.
 - Proaktif dalam mengelola *storage*.
- f. Melakukan kajian –kajian risiko khususnya risiko terkait dengan translasi & *hedging* valuta asing.
- g. *Working capital management*.
- h. Mengupayakan penghematan CAPEX minimal 20% melalui prioritisasi program.

i. Efisiensi opex.

Dalam upaya efisiensi opex, seluruh Direktorat/Fungsi/Anak Perusahaan agar mengupayakan penghematan OPEX minimal 30% dengan tetap mengupayakan HSSE. Adapun upaya yang dilakukan adalah:

- Mengevaluasi pengadaan jasa dan pembelian material/perlengkapan sesuai kebutuhan.
- Melakukan sinergi dan kolaborasi demand untuk mendapatkan *economic of scale* sehingga diperoleh efisiensi pengadaan yang maksimal dengan implementasi *full cycle* dan *digital procurement*.
- Melakukan optimalisasi pemanfaatan dana antar entitas di Pertamina Group melalui *National Pooling* dalam rangka efisiensi beban bunga pinjaman dan mewajibkan seluruh AP/JV mengikuti *Treasury Center*.
- Meminimalkan kebutuhan konsultan.
- Perjalanan dinas dilakukan secara selektif dan benar-benar dibutuhkan Perusahaan.
- Memaksimalkan penggunaan fasilitas ruang rapat kantor dan *teleconference*. Tidak ada lagi acara rapat di luar kantor.
- Training dalam dan luar negeri diberhentikan sementara, optimalkan *e-learning* untuk program pengembangan karyawan.
- Tidak ada lagi acara/event *ceremonial*.
- Tidak ada lagi kegiatan *sponsorship*.
- Melakukan biaya operasi lainnya.

3. *Return*

Dalam tahapan ini Pertamina melaksanakan strategi *inventory build up* dengan manajemen *time to buy* pada saat harga minyak rendah dengan optimalisasi penimbunan *crude* (*stockpiling crude*) melalui pembelian minyak *on the spot*. Selain itu, Pertamina melakukan implementasi *digital transformation and analytics* melalui penggunaan Dashboard Arus Minyak Konsolidasi dan implementasi Industri 4.0 dalam upaya meningkatkan efisiensi proses seperti program Digitalisasi SPBU.

4. *Reimagination*

Dalam tahapan ini, Pertamina memilih untuk melakukan evaluasi strategi dan rencana pengembangan bisnis, mengevaluasi kembali bisnis utama, mengevaluasi dan mencari model operasi baru dan memikirkan kembali pola suplai untuk mengurangi risiko suplai. Dalam upaya meminimalisasi risiko rantai pasokan, Pertamina menjalankan :

- Proforma *lifting* sebagai antisipasi mencegah terjadinya pembatasan (*curtailment*) produksi Hulu agar target *lifting* nasional tetap terpenuhi.
- Pemanfaatan tangki-tangki Hulu yang belum optimal utilitasnya dan program *Supplier Held Stock* (SHS) sebagai upaya peningkatan kapasitas *storage*.

5. *Reform*

Dalam tahapan ini, Pertamina melakukan tindakan inisiatif untuk mengatasi gangguan pasar energi, *Reforming Business Continuity Management* (BCM) dan berkoordinasi aktif dengan *stakeholder* Pertamina seperti Kementerian BUMN, Kementerian ESDM, Kementerian Keuangan, SKK Migas dalam upaya dukungan regulasi untuk beroperasi dengan cara “*New Normal*”.

Salah satu bentuk dari dukungan regulasi dalam upaya minimalisasi risiko rantai pasokan adalah ijin dari SKK Migas atas penggunaan *storage* tangki hulu (*upstream*) sebagai bagian dari *supply chain downstream* dan ijin Direktorat Jendral Kekayaan Negara (DJKN) atas pemanfaatan sewa Tangki-04 Terminal Jatibarang yang dikelola PT Pertamina EP serta kesepakatan implementasi skema proforma *lifting* antara SKK Migas dan Pertamina sebagai upaya dalam menjaga pencapaian target *lifting* APBN.

Menindaklanjuti 5 langkah utama yang ditetapkan oleh manajemen tersebut diatas, khususnya dalam meminimalisir risiko *supply chain*, manajemen Pertamina mengambil sejumlah upaya berikut:

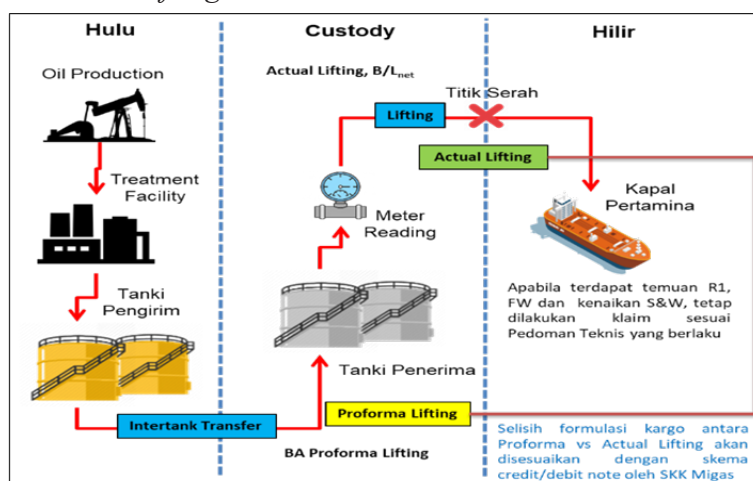
a. Skema Proforma *Lifting* (PPL)

Sebelum adanya pandemi COVID-19, pengakuan *lifting* atas Minyak Mentah Bagian Negara (MMKBN) atau minyak mentah bagian kontraktor dilakukan pada saat minyak melewati titik serah yakni melewati titik serah mengacu pada *Seller Appointment Agreement* (SAA) yaitu flensa terakhir fasilitas hulu. Dengan kondisi banyaknya tangki di Unit Pengolahan dan Depot BBM yang penuh, memaksa Pertamina, SKK Migas dan Anak Perusahaan Hulu (APH) untuk memikirkan cara-cara “*New Normal*” untuk mencegah terjadinya penutupan sumur, penundaan proyek dan pemangkasan investasi seperti yang banyak dilakukan produsen minyak dunia. Secara lebih detail, berikut faktor-faktor yang melatarbelakangi implementasi Skema proforma *lifting* yakni:

- Adanya risiko pembatasan (*curtailment*) produksi akibat penuhnya tangki penyimpanan *crude* sebagai imbas penurunan *demand*.

- Arahan SKK Migas agar *lifting* dapat dioptimalisasi bulanan dan mencegah adanya pembatasan (*curtailment*) produksi dengan mempertimbangkan target *lifting* nasional dan penerimaan negara.
- Penurunan *intake* kilang dampak dari turunnya *demand* akibat pandemi COVID-19.
- Kebutuhan *storage* untuk menampung produksi *crude* domestik dan pembelian *crude* impor.

Pembahasan kajian terkait skema Proforma *Lifting* dilakukan pada April – Mei 2020 antara SKK Migas, Pertamina dan Anak Perusahaan Hulu (APH) Pertamina dan pada 22 Mei 2020 Direktur Utama Pertamina dan Kepala SKK Migas telah menandatangani Petunjuk Teknis Pelaksanaan Proforma *Lifting* (PPL) untuk Minyak Mentah Kondensat Bagian Negara (MMKBN). Berikut adalah mekanisme dari Skema Proforma *Lifting* untuk MMKBN:



Gambar 4.4 Skema Proforma *Lifting*

Sumber : Pertamina (2020) dalam mekanisme pelaksanaan Proforma *Lifting* (PPL) untuk MMKBN

Pada Skema proforma *lifting*, Pertamina melakukan pembayaran *advance payment* sesuai formulasi yang disepakati dalam Berita Acara Proforma *Lifting*. Namun, secara fisik *crude* masih berada di fasilitas hulu dikarenakan melewati titik serah mengacu pada *Seller Appointment Agreement* (SAA) yaitu flensa terakhir fasilitas hulu sehingga *liability crude* masih menjadi tanggung jawab hulu/KKKS. Berdasarkan Berita Acara Proforma *Lifting*, SKK Migas sudah mencatatkannya sebagai realisasi *lifting* nominasi sehingga diharapkan target *lifting* nasional dapat tercapai.

Estimasi cargo PPL berkisar 8-10% dari rata-rata total *lifting crude* domestik per bulan, dan masih dapat berubah tergantung dari Optimasi Hilir dan *Shipcoord Meeting* antara SKK Migas, Pertamina dan KKKS.

Keuntungan yang Negara dan Pertamina peroleh dari implementasi Proforma *Lifting* adalah :

- Mendukung tercapainya target *lifting* dan penerimaan negara tetap maksimal meskipun *crude* masih tersimpan di fasilitas hulu/KKKS.
- Fleksibilitas dan optimasi *lifting actual* via kapal mempertimbangkan kondisi alat angkut dan *inventory* di APH/ KKKS dan fleksibilitas dalam pengelolaan kapasitas *storage* minyak mentah.
- Dikarenakan *liability* masih menjadi tanggung jawab hulu, Pertamina tidak perlu menanggung risiko *losses* dan *handling cost*.

b. Pemanfaatan tangki-tangki Hulu yang belum optimal utilitasnya

Menindaklanjuti arahan Kementerian BUMN dan ESDM dalam Rapat Terbatas sehubungan dengan tingginya ketidakpastian global sebagai dampak pandemi COVID-19 dan rendahnya harga minyak mentah dunia, Pertamina diminta melakukan pengadaan minyak mentah impor untuk meningkatkan ketahanan energi nasional. Penambahan impor tersebut berdampak pada kebutuhan *storage* minyak mentah impor sekitar ± 2 juta Bbl untuk periode Mei-Juni 2020.

Berdasarkan hal tersebut, Pertamina melakukan peninjauan penggunaan aset tangki hulu yang saat ini utilitasnya masih rendah dan berpotensi dapat digunakan sebagai *storage* minyak mentah. Pertamina melakukan pemetaan aset KKKS potensial diantaranya Tangki Chevron Pacific Indonesia di Terminal Dumai, Tangki Pertamina EP di Terminal Jatibarang, Tangki Pertamina Hulu Mahakam (PHM) di Terminal Senipah

dan Tangki Pertamina Hulu Kalimantan Timur (PHKT) di Terminal Santan. Sebagai tindak lanjut Pertamina melakukan evaluasi mengenai *reability*, *safety*, SOP, proses *drain water* dan mitigasi untuk mekanisme *backloading* dan permintaan proses perijinan.

Namun hal ini terkendala oleh kebijakan dari SKK Migas yakni *storage* hulu hanya dapat digunakan untuk kepentingan hulu (menampung *crude* hasil produksi APH, bukan menampung *crude* hilir impor). Untuk itu, Pertamina berkoordinasi dengan SKK Migas dan Direktorat Jendral Kekayaan Negara (DJKN) untuk proses pemanfaatan dan sewa aset tangki KKKS.

Atas penggunaan tangki hulu, Pertamina diharuskan membayarkan sewa ke DJKN mengingat aset tangki termasuk pada Barang Milik Negara (BMN). Hal ini adalah pertama kalinya dalam sejarah Pertamina, mengingat sesuai dengan ketentuan SKK Migas, aset hulu hanya dapat di manfaatkan oleh Anak Perusahaan Hulu.

c. *Supplier Held Stock (SHS)*

Dalam upaya penambahan *storage* Pertamina juga mengembangkan program *Supplier Held Stock* untuk kargo impor BBM, LPG dan Crude dimana para *supplier/trader* yang akan memasok kargo impor akan diminta membangun *storage* di dalam negeri dengan skema *Build – Operate – Transfer* (BOT) dengan Pertamina. Untuk tahapan pertama, akan diuji coba untuk kargo import LPG di Tj. Sekong.

Supplier Held Stock (SHS) akan mendekatkan rantai pasokan sehingga membuat Perusahaan dapat mengatur sistem pemasokan barang secara teratur, sistematis, dan tepat waktu. Namun disisi lain, diperlukan pengaturan terkait dengan monitoring Arus Minyaknya karena *stock crude*/ produk berada di lokasi *supplier*.

d. Dashboard Arus Minyak Konsolidasi dan Joint Operation Dashboard (JOD) Stock Nasional.

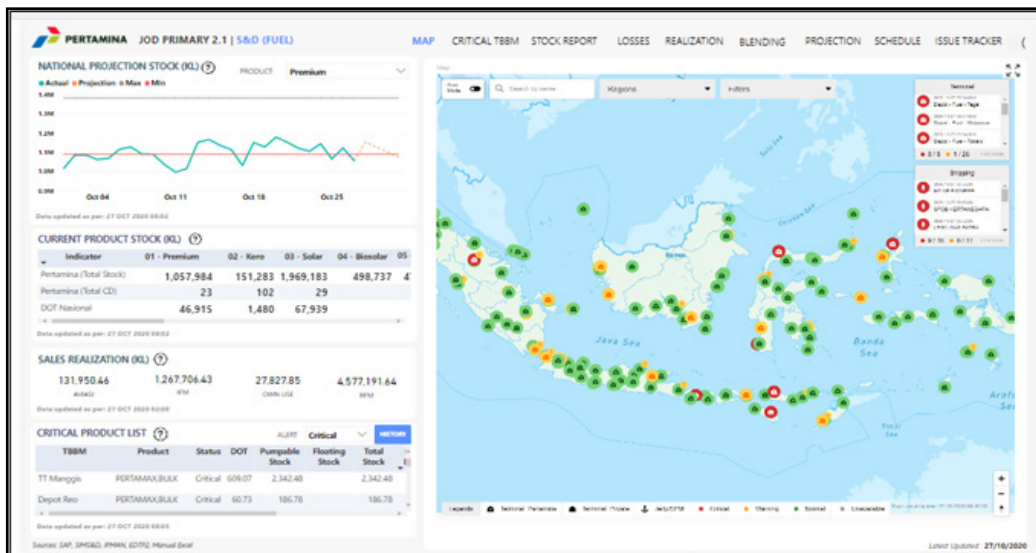
Tranformasi digital menuntut adaptasi lingkungan bisnis untuk berubah mengikuti perkembangan teknologi informasi. *Digital Supply Chain* menjadi salah satu Program dari *Corporate Digitalization* melalui pelaksanaan *E-Procurement* dan Optimasi Hilir dengan memanfaatkan *Linier Programming*. Pertamina juga melakukan akselerasi dalam program transformasi digital Pertamina melalui *corporate digitalization* yaitu membangun *data analytics* yang akan digunakan tim manajemen dan tim operasional dalam memantau jalannya bisnis dan peningkatan *perspective supply chain analytics* dalam proses pengambilan keputusan.

Dalam upaya peningkatan *perspective supply chain analytics* untuk mendukung pengambilan keputusan manajemen dikembangkan Dashboard Arus Minyak Konsolidasi yang mengintegrasikan Aplikasi di internal Pertamina yakni *Refinery Oil Accounting System (ROAS)*, *Material Balance*, *Web Profitability Report* dan Kinerja Operasi Hulu sehingga dapat menggambarkan pergerakan minyak dari Hulu sampai Hilir. Sedangkan *Joint Operation Dashboard (JOD)* stock nasional menampilkan stock harian di RU, Depot, Filling Plant LPG dan stock intransit yang masih berada di Kapal. Tampilan Dashboard Arus Minyak Konsolidasi adalah sebagai berikut:



Gambar 4.5 Dashboard Arus Minyak Konsolidasi
Sumber: Dashboard DAMK Pertamina diakses 27 Oktober 2020

Sedangkan untuk Joint Operation Dashboard Stock Nasional adalah sebagai berikut:



Gambar 4.6 Joint Operation Dashboard (JOD) Stock Nasional
Sumber: JOD Stock Nasional Pertamina diakses 27 Oktober 2020

4.3.3 Hasil dari Penerapan Strategi dan Upaya *New Normal*

Berikut adalah hasil dari penerapan strategi dan upaya *New Normal* yang diterapkan Pertamina, khususnya dalam upaya meminimalisir risiko *supply chain* meliputi:

1. Fleksibilitas dan optimasi *lifting actual* via kapal mempertimbangkan kondisi alat angkut dan *inventory* di APH/ KKKS dan fleksibilitas dalam pengelolaan kapasitas *storage* minyak mentah. Selain itu, dikarenakan *liability* masih menjadi tanggung jawab hulu, Pertamina tidak perlu menanggung risiko *losses* dan *handling cost*.
2. Mendukung tercapainya target *lifting* dan penerimaan negara tetap maksimal meskipun *crude* masih tersimpan di fasilitas hulu/KKKS. Gambar 4.7 berikut menjelaskan bahwa dengan adanya proforma *lifting*, target *lifting* nasional dapat tercapai ditengah situasi krisis akibat COVID-19.



Gambar 4.7 Realisasi Minyak Mentah dan Kondensat Negara
Sumber: SKK Migas pada Laporan Kinerja SKK Migas s.d TW III 2020

3. Dari pemanfaatan aset tangki hulu yang saat ini utilitasnya masih rendah akan memberikan tambahan *storage* untuk penyimpanan minyak mentah impor. Walaupun Pertamina diharuskan membayarkan

sewa ke DJKN dikarenakan aset tangki termasuk pada Barang Milik Negara (BMN), Pertamina tetap memperoleh *value added* yakni harga sewa yang lebih rendah dibandingkan *benchmark* internasional.

4. *Supplier Held Stock* (SHS) akan mendekatkan rantai pasokan sehingga membuat Perusahaan dapat mengatur sistem pemasokan barang secara teratur, sistematis, dan tepat waktu.
5. Melalui utilisasi Dashboard Arus Minyak Konsolidasi dan *Joint Operation Dashboard* (JOD) stock nasional, Manajemen langsung dapat mengetahui bagaimana gambaran pergerakan minyak dari Hulu sampai Hilir dan kondisi *stock crude & product* Pertamina secara lebih *real time*, sehingga dapat meningkatkan *management insight analytics* khususnya dalam pengambilan keputusan/strategi maksimalisasi dan optimalisasi margin hilir.

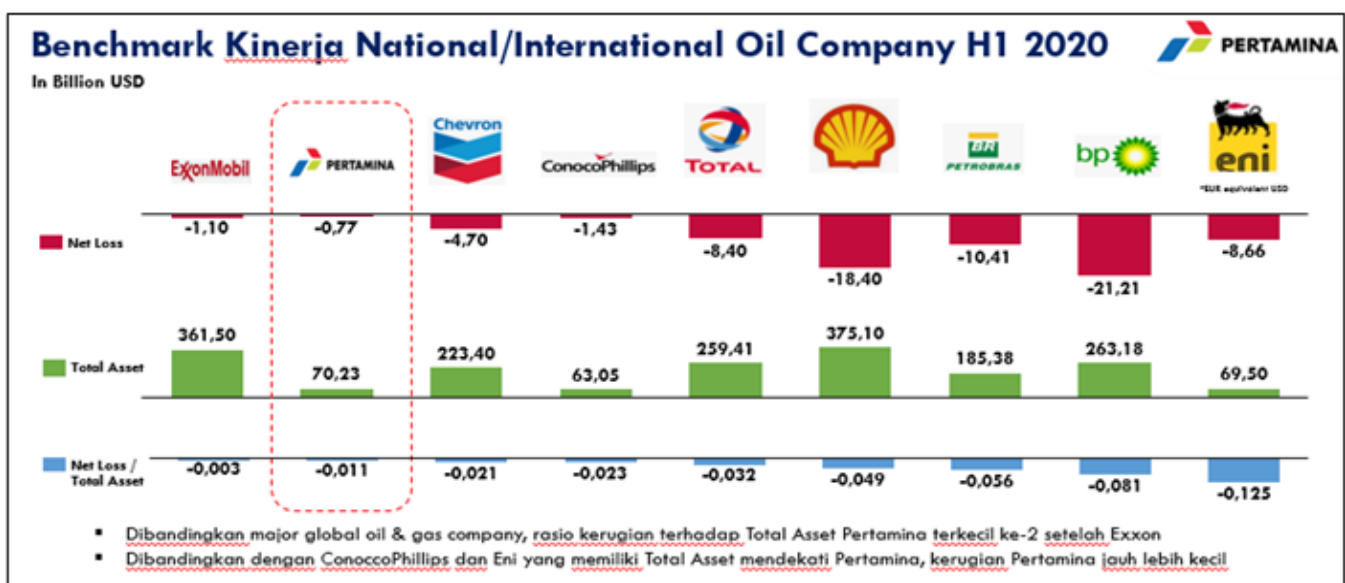
Dari penerapan strategi dan upaya “*New Normal*” yang dijalankan Pertamina di seluruh lini bisnis, pada Semester I 2020, Pertamina tetap dapat bertahan di masa krisis dimana rugi bersihnya adalah USD0,77 miliar (jauh dibawah kerugian *International Oil Company* lainnya) serta Pertamina pun tetap dapat menjalankan fungsinya sebagai lokomotif perekonomian bangsa. Hal tersebut dapat digambarkan pada gambar berikut:

5. Simpulan, Implikasi Manajerial dan Saran

5.1. Simpulan

COVID-19 telah memaksa perusahaan mengubah cara dalam menjalankan bisnisnya dimana perusahaan dituntut untuk merumuskan strategi dan cara – cara “*New Normal*”. Pertamina sebagai BUMN yang bergerak di bidang minyak, gas dan energi baru & terbarukan pun merasakan *triple shock effect* yakni penurunan volume penjualan BBM, BBK dan Aviasi; pelemahan ICP; fluktuasi Rupiah terhadap Dolar Amerika Serikat sebagai dampak yang ditimbulkan COVID-19.

Dalam mengantisipasi dampak COVID-19 Pertamina merumuskan strategi *re-image to next normal* di seluruh aspek lini bisnis. Khusus untuk meminimalisir *supply chain disturbance*, Pertamina telah melakukan implementasi *new business model* seperti *proforma lifting*, pemanfaatan tangki-tangki Hulu yang belum optimal utilitasnya, program *Supplier Held Stock* (SHS) dan melakukan program akselerasi transformasi digital yakni Dashboard Arus Minyak Konsolidasi dan *Joint Operation Dashboard* (JOD) Stock Nasional untuk peningkatan *perspective supply chain analytics*.



Gambar 4.8 Benchmark Kinerja National/International Oil Company H1 2020

Sumber: Pertamina (2020) dalam paparan Tantangan & Kinerja Perusahaan Semester 1 2020

Dari strategi yang diterapkan, Pertamina tetap dapat bertahan di masa krisis dimana rugi bersih Semester I 2020 adalah USD0,77 miliar (jauh dibawah kerugian International Oil Company lainnya) dan Pertamina menjadikan momen krisis ini sebagai peluang untuk bertransformasi melalui evaluasi kembali model operasi dan implementasi rencana transformasi “*New Normal*” dengan “*agility*” untuk menciptakan keberlanjutan bisnis di masa depan.

5.2. Implikasi Manajerial

Perumusan strategi “*New Normal*” dan pelaksanaan mekanismenya harus didasarkan pada kajian mendalam dari Fungsi dan Direksi Pertamina sebagai upaya minimalis kerugian dan masalah – masalah yang mungkin timbul di masa depan.

Selain itu, Transformasi Digital merupakan suatu keharusan agar informasi yang diperoleh manajemen menjadi lebih akurat, real time dan pengambilan keputusan dapat dilakukan secara lebih cepat dan tepat.

5.3. Saran

Pandemi COVID-19 ini telah mengubah sebagian besar perekonomian dunia termasuk model operasional perusahaan. Pemikiran dan strategi “*New Normal*” perlu dikaji secara terus-menerus oleh manajemen dan bersifat *real-time*, termasuk dari pihak regulator. Upaya ekstra, perbaikan koordinasi dan komunikasi dari semua pemangku kepentingan baik dari pelaku industri, Pemerintah, melalui Kementerian ESDM, BUMN dan Keuangan sangat diperlukan dalam perumusan kebijakan, strategi dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka Panjang agar industri migas pada umumnya, dan Pertamina pada khususnya dapat tetap beroperasi dan segera keluar dari efek negatif lanjutan pandemic COVID-19.

Selain itu, semua pihak pemangku kepentingan di sektor hulu migas seharusnya dapat memanfaatkan kondisi COVID-19 sebagai momentum untuk perbaikan bisnis migas nasional menjadi lebih ramah investor, memangkas proses perizinan, koordinasi dan birokrasi.

“Bukan yang terkuat yang mampu bertahan, yang mampu bertahan adalah yang paling adaptif dalam merespon perubahan”. Teori klasik *survival of the fittest* yang dikemukakan oleh *Charles Darwin* ini semestinya juga dapat menjadi salah satu sumber semangat bagi para pihak terkait industri migas untuk berpikir *out-of-the-box* dan segera menyelaraskan berbagai kebijakan baru merespon Pandemi COVID-19.

DAFTAR PUSTAKA

- Basuki, A. M. H. (2006). Penelitian kualitatif untuk ilmu-ilmu kemanusiaan dan budaya. Depok: Universitas Gunadarma
- BDO (2020) www.bdo.be
- Fisher, B. Aubrey. 1978. Teori-Teori Komunikasi. Bandung : Remadja Karya
- Griffin, Ricky W., & Elbert, Ronald J., (2017). *Business Essentials 11th Edition*. New Jersey: Pearson Education Inc
- Harland, C.M., (1996). *Supply chain management: relationships, chains and networks*. British Journal of Management 7 (Special Issue), 63;80.
- Ikatan Ahli Teknik Perminyakan Indonesia (IATMI), (2020), IATMI dukung pemerintah jaga kelangsungan industri migas saat pandemic, <https://www.antaranews.com/berita/1480785/iatmi-dukung-pemerintah-jaga-kelangsungan-industri-migas-saat-pandemi>
- Indriantoro, Nur and Bambang Supomo. 2014. Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen. Edisi 1. Cetakan ke-12. Yogyakarta: BPFE

- Kartawijaya, Budhiana (2019). Digitisasi, Digitalisasi, dan Transformasi Digital: Ada di Fase Mana Perusahaan Media Kita?, <https://budhiana.id/2019/11/18/digitisasi-digitalisasi-dan-transformasi-digital-ada-di-fase-mana-perusahaan-media-kita/>
- Martono, Ricky Verona. 2020. Dasar-Dasar Manajemen Rantai Pasokan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mckinsey (2020) Beyond Corona Virus: The Path to Next Normal <https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal#>
- Mind Tools (2018), *Porter's Value Chain Understanding How Value Is Created Within Organizations*, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
- Nazir M. (2005), Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia
- Onggo, Tri Ira. (2015). *The Origin Of Species by Means of Natural Selections (Charles Darwin)*. Yogyakarta: Penerbit Indoliterasi (Original Work Published 1859).
- Pertamina (2020), Presentasi: Paparan Tantangan & Kinerja Perusahaan Semester 1 2020
- Pertamina (2020), Presentasi: Mekanisme pelaksanaan Proforma Lifting (PPL) untuk MMKBN
- Porter, E. M. (1985), *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press.
- PWC (2017), *How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused*, <https://www.pwc.ch/en/publications/2017/how-digitization-makes-the-supply-chain-more-efficient-pwc-2016.pdf>
- Sanapian, Faisol. (1999), Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar Aplikasi. Malang: IKIP
- SKK Migas (2020), Presentasi: Laporan Kinerja SKK Migas s.d TW III 2020
- Skobelev, Pert., & Borovik. (2017), on the way from industry 4.0 to industry 5.0: from digital manufacturing to digital society. International scientific Journal "industry 4.0" <https://stumejournals.com/journals/i4/2017/6/307.full.pdf>
- Stjelja M. (2013), *The Case Study Approach: Some Theoretical, Methodological and Applied Considerations*, Defence Science and Technology Organization, Australia
- Taleb, Nasim Nicholas (2007), *The Black Swan The Impact of The Highly Improbable*, London: Penguin
- Taylor, David. (2003), *The Emerging Supply Chain*, Learned Publishing Volume 16 issue 1 P 70-73
- The Economist (2020), *The pandemic has caused the world's economies to diverge*, <https://www.economist.com/leaders/2020/10/08/the-pandemic-has-caused-the-worlds-economies-to-diverge>
- Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M.B. (2020). *Strategic responses to crisis*. Strategic management journal. doi: 10.1002/smj.3161
- Yin R.K. (2018), *Case Study Research & Applications: Design and Methods*. SAGE, California
- Zaroni (2015), Supply Chain Cost Management, <https://supplychainindonesia.com/supply-chain-cost-management/>



SEKRETARIAT INSTITUT AKUNTAN MANAJEMEN INDONESIA
Unika Atmajaya
Gedung Yustinus Lantai 2
Jl. Jenderal Sudirman No. 51, Jakarta, Indonesia

Telp: 021 - 2911 0745

Whatsapp: 0819 0904 2008 (*chat only*)

Email:

info@iamiglobal.or.id

info.iami1@gmail.com

Website: <http://iamiglobal.or.id>

Instagram: [iami.update](https://www.instagram.com/iami.update)

