

PENTINGNYA EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS INDUSTRI MIGAS INDONESIA DI ERA GROSS SPLIT

Cut Zurnali

(Dosen Program Magister Manajemen Universitas Budi Luhur Jakarta)

Alex Sujanto

(Dosen AMIK Jakarta Teknologi Cipta Semarang)

Abstrak

Penurunan penerimaan dari sektor migas menyebabkan Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian ESDM mengubah skema kontrak dengan Kontraktor Kontrak Kerja Sama. Skema baru tersebut adalah *gross split*. Setiap regulasi membawa konsekuensi dan efek samping. Menghadapi skema baru tersebut, perusahaan di industri migas sudah seyogianya membenahi aspek manajemen, disamping aspek teknis. Salah satu yang dibenahi adalah efisiensi dan efektivitas perusahaan. Melalui penerapan efisiensi dan efektivitas perusahaan diharapkan industri migas di Indonesia dapat tumbuh dan berkembang.

Kata Kunci: Gross split, efisiensi, inefisien dan efektivitas

Abstract

Decrease in revenues from the oil and gas sector causes the Government of the Republic of Indonesia through the Ministry of Energy and Mineral Resources to change the scheme of contracts with Contractors Cooperation Contracts. The new scheme is gross split. Each regulation carries consequences and side effects. Facing the new scheme, companies in the oil and gas industry should have improved the management aspect, in addition to technical aspects. One that is addressed is the efficiency and effectiveness of the company. Through the implementation of efficiency and effectiveness of the company is expected oil and gas industry in Indonesia can grow and develop.

Keywords: Gross split, efficiency, inefficiency and effectiveness

1. PENDAHULUAN

Era *Gross Split* merupakan tantangan sekaligus peluang bagi industri migas di Indonesia dalam mewujudkan proses dan produksi yang mengedepankan prinsip efisiensi (Tahar, 2017). Menjadi tantangan, karena perusahaan harus mulai memikirkan terobosan baru dalam strategi proses dan produksi. Menjadi peluang, karena profit perusahaan ditentukan oleh kemampuan mengelola sumberdaya yang dimiliki secara efisien dan efektif.

Saat ini, salah satu masalah yang dihadapi Pemerintah Republik Indonesia adalah semakin menurunnya penerimaan pendapatan negara dari sektor migas. Meningkatnya angka *cost recovery* dari tahun ke tahun (Tahar, 2017), mendorong pemerintah mengubah sistem kontrak dengan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (K3S) dari skema *cost recovery* ke *gross split*. Peningkatan ini diduga karena beberapa hal, diantaranya semakin meningkatnya biaya produksi dan operasi, melimpahnya jumlah penawaran minyak di pasar global dan rumor penggunaan teknologi baru di industri migas Amerika Serikat yang mampu memproduksi migas lebih efisien dan efektif (*personal communication*, 22 November 2017, dengan peserta CEO Talk 4: Peluang Industri Nasional Penunjang Migas dalam Penerapan Skema *Gross Split* yang diselenggarakan oleh IAFMI). Disamping itu, isu-isu global yang mengangkat tema penghematan energi juga turut mempengaruhi. Kesemuanya berimbas pada industri migas di Indonesia, dari hulu hingga hilir, baik secara mikro maupun makro.

Saat ini beberapa CEO industri penunjang migas mengkhawatirkan dampak penerapan *gross split*. Dalam setahun terakhir saja, akibat lesunya harga minyak global, didapati ada perusahaan

industri penunjang migas yang tidak memiliki pekerjaan, sementara biaya operasi perusahaan terus berjalan (*personal communication*, 22 November 2017, dengan peserta CEO Talk 4: Peluang Industri Nasional Penunjang Migas dalam Penerapan Skema Gross Split yang diselenggarakan oleh IAFMI). Sebahagian yang lain ada yang beralih "sementara" ke industri yang berbeda, seperti properti. Sebahagian lain lagi, sejak awal mempersiapkan bisnis lain untuk mengantisipasi industri migas yang *uncertainty*. Pertanyaan terbesar sebahagian dari para CEO itu adalah bagaimana bisnis dijalankan jika pelaku industri utama migas (K3S) akan melakukan efisiensi besar-besaran di era *gross split*? Apakah regulasi baru di sektor migas ini membawa "angin segar" atau sebaliknya? Dan apakah keadaan saat ini *certainty* atau *uncertainty*?

Menurut Anne (2017), setiap regulasi, terutama regulasi baru, memiliki apa yang disebut *unintended consequences* atau *side effects*. Lebih lanjut, ia menyebutkan bahwa wujud dari konsekuensi atau pengaruh regulasi di bidang migas, sebagai berikut: menghambat daya saing usaha, mengurangi investasi, menurunkan persaingan, menggelincirkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kehilangan pekerjaan, dan peningkatan biaya aktivitas bisnis.

Menjawab kekhawatiran ini, Tahar (2017) meringkaskan pandangannya mengenai penerapan *gross split* di Indonesia saat menyampaikan presentasinya di *event* CEO Talk 4: Peluang Industri Nasional Penunjang Migas dalam Penerapan Skema Gross Split, sebagai berikut: pertama, penerapan skema *gross split* bukan untuk membuat industri tidak tumbuh; kedua, *gross split* bukan dalam rangka membuat K3S tidak nyaman berinvestasi di Indonesia; ketiga, spirit *gross split* adalah *certainty*; keempat, spirit *gross split* adalah *simplicity*; kelima, spirit *gross split* adalah efisiensi; dan keenam, *gross split* tidak untuk membuat K3S lari dari Indonesia, karena untuk 2017 ini, pemerintah telah menawarkan 15 blok di 15 WK (Wilayah Kerja) yang terdiri dari 10 konvensional dan 5 nonkonvensional.

Sejalan dengan itu, Anne (2017) memaparkan beberapa alasan mengapa suatu pemerintah meregulasi industri di sektor migas, sebagai berikut: (1) untuk memfasilitasi eksplorasi komersial, dan pengembangan, sumber daya minyak Negara; (2) untuk melindungi kepentingan konsumen; (3) untuk membuat *provision* untuk masuk pasar; (4) untuk melindungi kepentingan pemilik alam sumber daya; (5) untuk memastikan persaingan bebas; (6) untuk mencegah kemungkinan penyalahgunaan *dominant market positions*; (7) untuk mempromosikan kontinuitas dan kualitas pelayanan yang disediakan; dan (8) untuk melindungi lingkungan.

Sejauh ini terlihat adanya kesenjangan (*gap*) antara regulasi baru (kondisi ideal/*Das Sollen* berdasarkan perhitungan pemerintah) dengan kepentingan para pelaku bisnis dan *stakeholder* lainnya di sektor migas (fakta/*Das Sein*). Namun "benang merah" ini telah dijawab oleh pemerintah secara bijaksana dengan menerbitkan Permen ESDM No. 52 Tahun 2017 Tentang Perubahan Atas Permen ESDM No. 08 Tahun 2017 Tentang Kontrak Bagi Hasil Gross Split. Direktorat Jenderal Migas (2017) dalam *release*-nya menyatakan bahwa "untuk meningkatkan investasi di bidang kegiatan usaha hulu migas perlu mengatur kembali ketentuan-ketentuan pokok yang diberlakukan dalam kontrak bagi hasil *gross split* sebagaimana diatur dalam Permen ESDM No. 08 Tahun 2017 tentang kontrak bagi hasil *gross split*".

Penataan kembali skema *gross split* ini dimaksudkan untuk menjaga iklim investasi pada industri hulu migas dengan mempertimbangkan berbagai masukan para Kontraktor Kontrak Kerja Sama yang tetap mengusung prinsip *fairness* (SKK Migas, 2017). Berdasarkan kajian Kata Data (2017), terdapat sembilan point penting revisi aturan *gross split*, sebagai berikut:

- Pertama dari revisi itu adalah mengenai diskresi menteri memberikan tambahan bagi hasil untuk lapangan yang tidak ekonomis. Tidak dibatasi mengenai besaran tambahan bagi hasil kepada kontraktor yang keekonomiannya masih kurang. Namun, bila sudah membaik, bagi hasil tersebut akan dikurangi. Pada aturan sebelumnya, Menteri ESDM hanya bisa memberikan tambahan bagi hasil maksimal 5% namun Semangat Nawacita menyatakan menteri berhak memberikan insentif dan tidak dibatasi.
- Kedua, dalam aturan revisi itu, pemerintah memberikan tambahan bagi hasil sebesar 3% untuk pengembangan lapangan (*Plan of Development/PoD*) ke II di wilayah kerja (WK) yang sama. Di aturan lama, tidak ada tambahan bagi hasil tersebut.
- Ketiga, penambahan bagi hasil pada tahap produksi. Di aturan baru nanti, tahapan produksi sekunder akan mendapatkan tambahan bagi hasil 6%, sebelumnya hanya 3%. Pada tahap ini produksi minyak dengan upaya buatan memberikan tekanan ke dalam reservoir injeksi air dan atau gas. Pada tahap tersier, tambahan bagi hasil mencapai 10% dari sebelumnya hanya 5%. Pada tahap ini produksi minyak menggunakan teknologi *Enhanced Oil Recovery* (EOR).

- Keempat, ada tambahan bagi hasil *Hidrogen Sulfida* (H₂S). Apabila suatu lapangan migas terdapat kandungan H₂S yang tinggi, maka akan diberikan tambahan split. Split yang didapatkan akan lebih banyak dari yang sebelumnya.
- Kelima, perubahan tambahan bagi hasil untuk wilayah kerja yang sama sekali belum tersedia infrastruktur penunjang minyak dan gas bumi (*new frontier*). Untuk wilayah kerja ini dibagikan menjadi dua, yakni di darat (*onshore*) mendapat tambahan 4%, sedangkan di lepas pantai (*offshore*) 2%. Sebelumnya tidak ada perbedaan *onshore* dan *offshore*. *Onshore* mendapat porsi lebih karena membutuhkan biaya yang lebih banyak dibandingkan *offshore*. Di antaranya untuk pembebasan lahan.
- Keenam, tambahan bagi hasil untuk komponen progresif yakni produksi migas. Jika produksi migas secara kumulatif di bawah 30 mmboe akan mendapat tambahan bagi hasil 10%. Sebelumnya kurang dari 1 MMBOE sudah mendapat tambahan bagi hasil 5%.
- Ketujuh, ada perubahan tambahan bagi hasil pada komponen harga minyak Indonesia/ICP. Nantinya, di aturan baru bagi hasil bertambah 11,25% jika harga minyak di bawah US\$ 40 per barel. Sebelumnya hanya 7,5%.
- Kedelapan, akan ada variabel baru pada komponen progresif, yakni memasukkan harga gas dengan menggunakan rumus harga gas yang prinsipnya sama dengan minyak.
- Kesembilan, kontraktor wajib menggunakan Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN). minimal 30%,

Bagi industri migas dan penunjangnya, perubahan aturan yang lebih "*down to earth*" ini harus bisa dijadikan sebagai peluang sekaligus tantangan. Salah satu prinsip dalam penerapan skema *gross split* ini adalah efisien (Tahar, 2017), dan ini adalah variabel utama pembahasan tulisan ini disamping variabel efektivitas. Pembahasan dilakukan secara konseptual dengan perspektif ilmu manajemen. Tulisan ini tidak membahas secara teknis dan manajerial bagaimana menciptakan efisiensi dan efektifitas dan atau melihat pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing (*competitive advantage*), namun menekankan pada nilai aksiologis bahwa efisiensi dan efektifitas adalah "kewajiban" yang harus dijalankan karena keduanya sangat penting bagi keberhasilan dan keberlangsungan suatu perusahaan.

2. PEMBAHASAN KONSEPTUAL

Sebagaimana yang telah dikemukakan, pembahasan tulisan ini bersifat konseptual. Artinya, pembahasan yang dilakukan berdasarkan referensi yang digunakan, meskipun demikian pendekatan praktis digunakan agar lebih mudah dipahami dan menghindari sesuatu yang sifatnya teori murni, dalam artian menjauhi penjabaran teoritis secara detail dari A sampai Z Semangat Google Scholar: "*Standing on the shoulders of giants*" - atas penggunaan literatur, melandasi kerangka berpikir penulis.

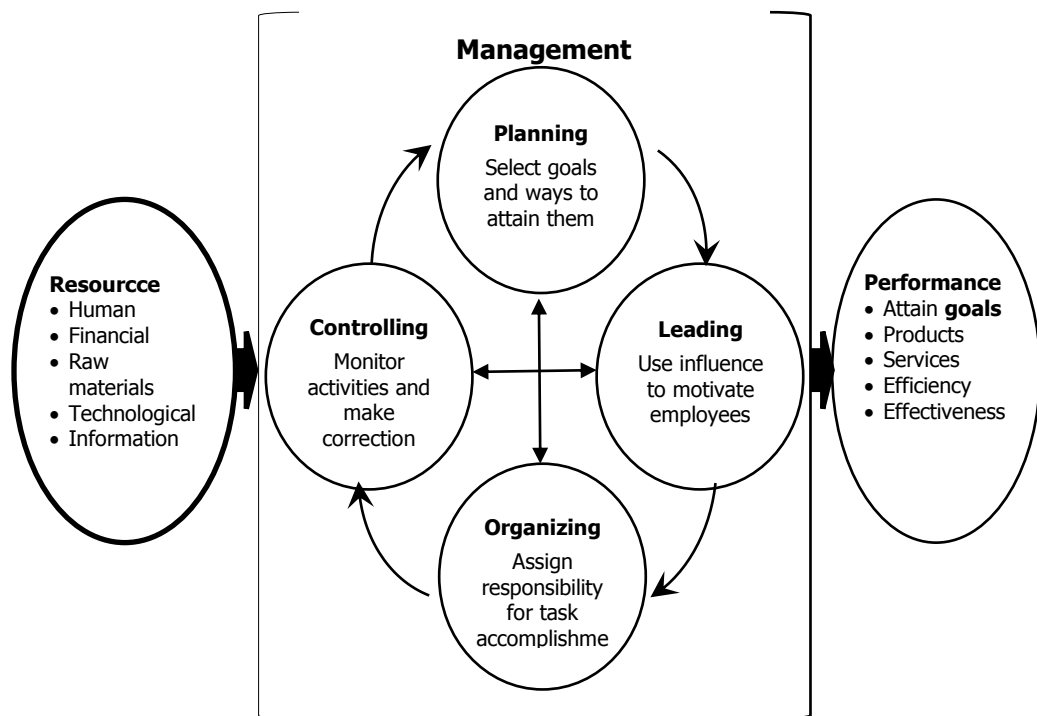
2.1. Efisiensi vs Efektivitas

Menurut Lee dan Johnson (2014), bidang teknik (*engineering*) dan manajemen mengasosiasikan efisiensi pengelolaan teknik dan manajemen dengan seberapa baik tindakan yang relevan dilakukan, yaitu "melakukan sesuatu dengan benar" (*doing things right*), dan efektivitas dengan memilih tindakan terbaik, yaitu "melakukan hal yang benar" (*doing the right thing*). Dengan demikian, sebuah perusahaan efektif jika mengidentifikasi tujuan strategis yang tepat, dan efisien jika menggunakan sumber daya minimal.

Sampai saat ini, banyak perusahaan yang bergerak di industri migas dan penunjangnya belum sepenuhnya memperhatikan penerapan konsep manajemen dalam tata kelola perusahaan. Keyakinan pada keahlian teknis semata dan "lobi-lobi tak resmi" diduga menjadi penyebabnya. Idealnya, penerapan prinsip manajemen diterapkan dengan mematuhi kaedahnya disamping peningkatan kapasitas dan kapabilitas *engineering*-nya terus-menerus dilakukan. Keduanya akan menjadikan perusahaan memiliki *leverage* yg kuat dalam menghadapi setiap perubahan.

Tanpa mematuhi kaedah ilmu manajemen, akan sulit untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Inilah langkah awal yang harus serius diperhatikan karena menjalankan perusahaan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan mesin dan peralatan lainnya tapi juga mengelola manusia yang ada di dalam (pegawai, staf, dan lain-lain) dan di luar perusahaan (mitra, perwakilan pemerintah, dan lain-lain). Mesin, peralatan, dan

manusia harus dikelola secara efisien dan efektif. Inilah makna dari definisi manajemen yang dikemukakan oleh Daft dan Dorothy (2013), "*Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources*". Gambar 1 memaparkan fungsi-fungsi manajemen yang seyogianya diterapkan.

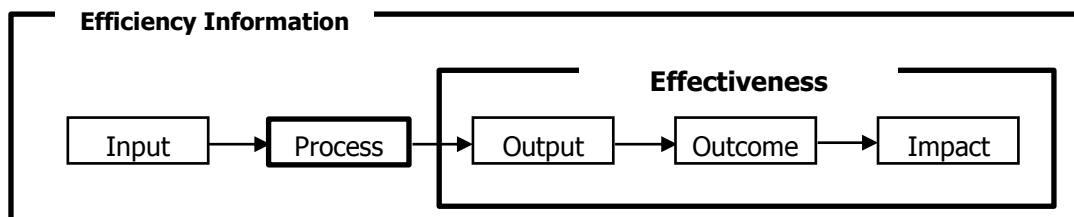


Sumber: Daft dan Dorothy (2013)

Gambar 1: The Process of Management

Efisiensi dan efektivitas merupakan ukuran umum yang sering digunakan untuk menilai kinerja perusahaan (Bartuševičienė & Šakalytė, 2013). Sebagian besar perusahaan menilai kinerjanya dengan efisiensi dimana fokus utamanya berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara optimal untuk mencapai keluaran yang diinginkan. Sementara sebahagian lain dengan perspektif efektivitas dimana fokus utamanya adalah mewujudkan misi, tujuan dan visi perusahaan. (Chavan, 2009 *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013).

Lebih lanjut, keduanya berkaitan dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya tercapai. Terdapat banyak pendapat mengenai penilaian perusahaan. Mouzas (2006, *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013) menekankan dua indikator untuk menilai kinerja: efisiensi dan efektivitas. Bagi para manajer, pemasok dan investor, kedua istilah ini mungkin sama, Temuan tersebut mengungkapkan bahwa informasi efisiensi memberikan data yang berbeda dibandingkan dengan efektivitasnya.



Sumber: Mouzas (2006, *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013)

Gambar 2: The Process of Management

Biasanya efektivitas menentukan tujuan kebijakan organisasi atau sejauh mana perusahaan menyadari tujuannya sendiri (Zheng, 2010 *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013). Menurut Heilman dan Kennedy (2011), efektivitas perusahaan membantu menilai kemajuan menuju pemenuhan misi dan pencapaian tujuan. Untuk meningkatkan efektivitas perusahaan, pihak manajemen harus mengupayakan komunikasi, interaksi, kepemimpinan, arahan, adaptasi dan lingkungan positif yang lebih baik.

Perusahaan yang berorientasi pada efektivitas harus memperhatikan *output*, penjualan, kualitas, penciptaan nilai tambah, inovasi, pengurangan biaya. Hal ini untuk mengukur sejauh mana aktivitas perusahaan mencapai tujuannya atau bagaimana cara *output* berinteraksi dengan lingkungan ekonomi dan sosial selama ini, termasuk dengan adanya perubahan regulasi seperti aturan *gross split*. Artinya, *output*, penjualan, kualitas, penciptaan nilai tambah, inovasi, pengurangan biaya yang selama ini dilakukan adalah hal yang benar yang dilakukan oleh perusahaan (*doing the right thing*).

Jika selama ini perusahaan melakukan yang sebaliknya (*doing the wrong thing* atau yang lebih ekstrim, *doing the bad thing*) maka perubahan regulasi akan terasa membebani atau malah bisa "membunuh" perusahaan. Tapi sudahlah, *let's by gone be by gone*, saat ini yang utama adalah perusahaan harus menata ulang manajerialnya disamping membenahi teknikalnya. Fungsi pengendalian (*controlling*) harus diperkuat disamping fungsi-fungsi manajemen yang lainnya.

Efisiensi, sebagaimana dikemukakan oleh Tahar (2017) merupakan prinsip utama yang harus diterapkan oleh perusahaan industri migas di era *gross split*. Efisiensi mengukur hubungan antara *input* dan *output* atau seberapa berhasil *input* telah berubah menjadi *output* (Low, 2000 *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013). Sistem "*Porter's Total Productive Maintenance*" menyarankan penghapusan enam kerugian, yaitu:

"(1) *reduced yield – from start up to stable production*; (2) *process defects*; (3) *reduced speed*; (4) *idling and minor stoppages*; (5) *set-up and adjustment*; and (6) *equipment failure*. *The fewer the inputs used to generate outputs, the greater the efficiency*"

Menurut Pinprayong dan Siengthai (2012, *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013), terdapat perbedaan antara efisiensi bisnis (*business efficiency*) dan efisiensi organisasi (*organizational efficiency*). Efisiensi bisnis menunjukkan kinerja rasio *input* dan *output*, sedangkan efisiensi organisasi mencerminkan perbaikan proses internal organisasi, seperti struktur organisasi, budaya dan masyarakat.

Efisiensi organisasi yang baik dapat meningkatkan kinerja entitas dalam hal manajemen, produktivitas, kualitas dan profitabilitas. Lebih lanjut, dikemukakan tujuh dimensi, untuk mengukur efisiensi organisasi, yaitu strategi keorganisasian, disain struktur korporasi, pembentukan sistem manajemen dan bisnis, pengembangan gaya korporasi dan karyawan, motivasi komitmen staf, pengembangan keahlian karyawan, dan tujuan bawahan. Efisiensi dan efektivitas bersifat eksklusif, namun pada saat bersamaan, mereka saling mempengaruhi, oleh karena itu penting bagi pihak manajemen dalam industri migas untuk memastikan keberhasilan di kedua area tersebut.

2.2. Perusahaan Yang Efektif Namun Tidak Efisien

Perusahaan dapat dikelola secara efektif, namun karena manajemen operasional yang buruk, entitas akan berkinerja tidak efisien. Perusahaan yang tidak efisien dan tidak efektif diatur untuk kegagalan yang mahal. Dalam kasus seperti itu tidak ada kebijakan alokasi sumber daya yang tepat dan tidak ada perspektif perusahaan mengenai masa depan mereka. Perusahaan memiliki masalah kepemimpinan, tingkat turnover karyawan yang tinggi dan tidak ada visi yang jelas dimana perusahaan akan berdiri besok.

Bartuševičienė dan Šakalytė (2013) menyebutkan bahwa jika perusahaan mampu mengelola sumber dayanya secara efektif, namun tidak menyadari tujuan jangka panjangnya, maka perusahaan akan bangkrut secara perlahan. Strategi ini adalah *cost efficient* atau hemat biaya namun tidak inovatif dan tidak menimbulkan nilai. Manajemen tidak memiliki kebijakan berorientasi pelanggan yang jelas, yang mengarah pada fokus konstan pada efisiensi. Perusahaan semacam itu menggunakan semua upayanya untuk menerapkan kebijakan alokasi sumber daya yang ketat, yang berarti pengendalian biaya staf yang ketat, pengurangan biaya

pelatihan atau bahkan penghapusan. Tindakan ini menggiring pada turunnya semangat dari perusahaan yang tingkat *turnover* karyawannya tinggi dan kepuasan konsumennya rendah. Perusahaan yang efisien namun tidak efektif tidak dapat bersaing dan akhirnya akan bangkrut.

Dalam kasus, tidak efisien - tidak efektif dan efisien - tidak efektif, perusahaan diatur untuk kegagalan. Oleh karena itu kesimpulan menunjukkan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat bertahan tanpa kebijakan efektivitas (Lihat Tabel 3).

Tabel 1. Karakteristik efektivitas dan efisiensi

	Effective	Ineffective
Efficient	Berhasil dengan biaya minimum. Perusahaan maju.	Biaya terkendali namun gagal untuk berhasil. Perusahaan bangkrut perlahan.
Inefficient	Berhasil dengan biaya tinggi. Perusahaan eksis.	Kegagalan yang mahal. Perusahaan bangkrut dengan cepat.

Sumber: Zokaei, 2006 (*as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013)

Jika perusahaan "inefisien namun efektif" maka bisa bertahan, namun biaya pengelolaan operasional, proses dan masukan akan terlalu tinggi. Perusahaan yg inefisien biaya tidak memiliki pengelolaan alokasi sumber daya yang tepat. Berdasarkan perspektif akuntansi, mereka mungkin impas atau hanya memiliki sedikit keuntungan. Meskipun, perusahaan semacam itu memiliki persepsi jangka panjang yang sangat baik mengenai tingkat keberhasilan, pangsa pasar, profitabilitas, tingkat pertumbuhan, dan inovasi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan pesaing utama (Zokaei, 2006, *as cited in* Bartuševičienė & Šakalytė, 2013).

Perusahaan yang "inefisien – efektif" harus mempertimbangkan penilaian cara alokasi mereka. Biasanya, moral dalam entitas semacam itu tinggi. Perubahan halus yang dibawa dalam operasi perusahaan dan diperkenalkan juga secara halus dapat menghasilkan peningkatan efisiensi, yang akan mengarahkan organisasi ke keunggulan kompetitif yang diinginkan.

Perusahaan yang tingkat efisiensi dan efektivitasnya tinggi dikenal sebagai entitas dengan kinerja tinggi. Mereka mendemonstrasikan keunggulan dalam kinerja operasional yang sama baiknya dengan perencanaan strategis mereka. *Outcome* mereka produktif, manajemen biaya terkendali, tugas didistribusikan dan diselesaikan secara tepat waktu. Biasanya organisasi semacam itu memiliki moral yang tinggi dan staf yang berkomitmen, yang juga menghasilkan kualitas *outcome* tertinggi. Karyawan sangat menyadari tugas yang telah didelegasikan kepada mereka untuk dilakukan. Mereka juga mengetahui dengan baik indikator yang digunakan untuk menilai hasil *outcome* mereka. Sikap dan kinerja mereka sejalan dengan tujuan dan visi jangka panjang perusahaan.

Oleh karena itu, dengan meningkatnya efisiensi dan efektivitas dalam perusahaan yang ada di industri migas di Indonesia diharapkan konsekuensi atau pengaruh regulasi (*gross split*) di bidang migas, seperti menghambat daya saing usaha, mengurangi investasi, menurunkan persaingan, menggelincirkan pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kehilangan pekerjaan, dan peningkatan biaya aktivitas bisnis sebagaimana yang dikemukakan oleh Anne (2017) dapat dihindari. Kesadaran akan pentingnya efisiensi dan efektivitas dan kesediaan untuk menerapkan secara ketat di perusahaan akan membawa perusahaan memiliki "*competitive advantage*".

3. KESIMPULAN

1. Di era *gross split*, perusahaan migas dan penunjangnya perlu menerapkan fungsi-fungsi manajemen secara tepat
2. Penilaian umum kinerja perusahaan sebaiknya melihat terlebih dahulu efisiensi dan efektivitas produksi dan operasi perusahaan.

3. Perusahaan yang inefisien namun efektif bisa bertahan, namun biaya pengelolaan operasional, proses dan output akan terlalu tinggi.
4. Perusahaan yang tingkat efisiensi dan efektivitasnya tinggi memiliki kinerja yang tinggi pula. Perusahaan ini mampu menunjukkan keunggulan dalam kinerja operasional yang sama baiknya dengan perencanaan strategis mereka. *Outcome* perusahaan ini produktif, manajemen biaya terkendali, tugas didistribusikan dan diselesaikan secara tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Anne, Marie Mohammed. *Regulating the Oil and Gas Industry in Trinidad and Tobago: Factors to Consider*. The University of the West Indies. <https://sta.uwi.edu/conferences/12/revenue/documents/AnneMarieMohammed.pdf> (diunduh 4 Desember 2017)
- Bartuševičienė dan Šakalytė. (2013). *Organizational Assessment: Effectiveness vs. Efficiency*. Social Transformations in Contemporary Society, Mykolas Romeris University. Lithuania
- Daft. Richard L., dan Dorothy Marcic. (2013). *Understanding Management*. 8th Edition. Cengage Learning. Canada
- Direktorat Jenderal Migas, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM). (2017). Menteri ESDM Tetapkan Permen Nomor 52 Tahun 2017 Tentang Revisi Kontrak Gross Split. <http://www.migas.esdm.go.id/post/read/menteri-esdm-tetapkan-permen-nomor-52-tahun-2017-tentang--revisi-kontrak-gross-split>
- Heilman S., dan Kennedy-Phillips L. (2011). *Making Assessment Easier with the Organizational Effectiveness Model describe a comprehensive, step-by-step, mixed-methods assessment model*. American College Personnel Association and Wiley Periodicals, Inc. Volume 15, Issue 6
- Kata Data. (2017). Sembilan Point Penting Revisi Aturan Gross Split. <https://katadata.co.id/berita/2017/08/31/sembilan-poin-penting-revisi-aturan-gross-split>
- Lee, C-Y. dan A.L. Johnson. (2014). *Operational Efficiency*. The Handbook of Industrial and Systems Engineering. Ed. Adedeji B. Badiru, CRC Press
- SKK Migas. (2017). Pemerintah Terbitkan Permen Perubahan Aturan Gross Split. <http://skkmigas.go.id/detail/2298/pemerintah-terbitkan-permen-perubahan-aturan-gross-split>
- Tahar, Arcandra. (2017). CEO Talk 4: Peluang Industri Nasional Penunjang Migas dalam Penerapan Skema Gross Split – 22 November 2017. Jakarta
- Tooy et al. (2016). Analisis Efisiensi Dan Efektivitas Laporan Realisasi Anggaran Di Badan Perencanaan Pembangunan Dan Penelitian Pengembangan (BAPPELITBANG) Kabupaten Minahasa Utara. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 16 No. 04 Tahun 2016