RESTRUKTURISASI BUMN PT. PERTAMINA (PERSERO) DALAM MEWUJUDKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI ORGANISASI

(Studi Pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh
Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

IKA SUSI MAYASARI
NIM. 0210313029

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMBANGUNAN
MALANG
2006

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

JUDUL : RESTRUKTURISASI BUMN PT. PERTAMINA (PERSERO) DALAM MEWUJUDKAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI ORGANISASI (STUDI PADA PT. PERTAMINA UPMS V SURABAYA)

DISUSUN OLEH :

Nama : Ika Susi Mayasari

NIM : 0210313029

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Kionsentasi : Administrasi Pembangunan

Malang, 21 Juni 2006

PEMBIMBING I	PEMBIMBING II
Drs. Trilaksono Nugroho, MS	**Drs. Bambang Supriyono, MS**
NIP. 131 573 952	**NIP. 131 573 954**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TANDA PENGESAHAN

TELAH DIPERTAHANKAN DI DEPAN MAJELIS PENGUJI SKRIPSI, FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI UNIVERSITAS BRAWIJAYA,PADA:

Hari : Sabtu
Tanggal : 18 Juli 2006
Jam : 08.00 Wib
Judul : Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero) Dalam Mewujudkan Efektifitas dan Efisiensi Organisasi (Studi Pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya)

DAN DINYATAKAN LULUS

MAJELIS PENGUJI

KETUA	**ANGGOTA**
Drs. Trilaksono Nugroho, MS NIP. 131 573 952	**Drs. Bambang Supriyono, MS** NIP. 131 573 954
ANGGOTA	**ANGGOTA**
Drs. Aspan Munadi, M.AP Ph.D NIP. 130 368 757	**Drs. Andy Fefta Wijaya, MDA** NIP. 131 966 869

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ABSTRAKSI

”Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero)
Dalam Mewujudkan Efektifitas dan Efisiensi Organisasi”
(Studi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya)

Oleh :
Ika Susi Mayasari
Nim. 0210313029

Dalam penulisan skripsi ini peneliti mengangkat judul ”Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero) Dalam Mewujudkan Efektifitas dan Efesiensi Organisasi”. Studi Kasus Pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Hal ini dilatarbelakangi bahwa restrukturisasi penting dan harus dilakukan di PEETAMINA. Pemikiran perlunya PERTAMINA melakukan restrukturisasi dipengaruhi oleh faktor ekstern dan faktor intern. Dilihat dari faktor ekstern adalah untuk mengantisipasi perubahan sistem pasar yang ada, karena sudah banyak pesaing-pesaing baru yang masuk ke Indonesia. Di sisi lain, sumber-sumber energi alternatif sebagai pengganti BBM juga mulai dimanfaatkan sehingga konsumen memiliki banyak pilihan. Faktor lainnya adalah karena tuntutan regulasi yang mengharuskan. Sedangkan faktor internnya adalah karena PERTAMINA perlu untuk tetap tumbuh dan berkembang serta bertahan dalam menghadapi dunia persaingan.

Dalam skripsi ini terdapat tiga pokok pembahasan yaitu : *Pertama*, bagaimana proses restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. *Kedua*, bagaimana wujud efektifitas dan efisiensi dari pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. *Ketiga*, faktor apa yang mendukung serta menghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Berkaitan dengan masalah tersebut diatas, maka penelitian ini memiliki 3 (tiga) tujuan yaitu : *Pertama*, untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. *Kedua,* untuk mendeskripsikan dan menganalisis wujud efektifitas dan efisiensi setelah adanya restrukturisasi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. *Ketiga,* untuk mengetahui apa faktor pendukung serta faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan secara langsung di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Untuk memperoleh data dan informasi dilakukan dengan jalan wawancara menggunakan pedoman wawancara dan catatan lapangan. Sedangkan untuk menambah informasi dan mendukung hasil kegiatan penelitian maka diperlukan data dokumentasi. Dari data yang diperoleh kemudian dilakukan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

reduksi data untuk memperoleh data yang benar-benar relevan dengan tujuan penelitian.

Hasil penelian menunjukkan bahwa pelaksanaan restrukturisasi di PERTAMINA UPms V membawa dampak positif terhadap kinerja perusahaan pada umumnya dan bagi kinerja pegawai/pekerja pada khususnya. Dengan adanya restrukturisasi, maka organisasi menjadi lebih ramping, jumlah pekerja semakin berkurang dan akhirnya perusahaan tidak terlalu besar mengeluarkan biaya untuk kegiatan operasionalnya sehingga menimbulkan efisiensi. Setelah restrukturisasi maka orientasi utama PERTAMINA adalah profit/keuntungan dan *"Customer Oriented"*. Seluruh Direksi, Komisaris dan pekerja/pegawai dituntut untuk menumbuh kembangkan diri terhadap PERTAMINA agar PERTAMINA tetap terus berkembang sebagai ikon nasional yang membanggakan. Bagi pekerja yang menerima perubahan akan semakin termotivasi untuk lebih maju tetapi bagi pekerja/pegawai yang tidak mau menerima perubahan/apatis akan jauh tertinggal dengan pekerja yang lain. Dengan adanya tuntutan seperti itu, memotivasi para pekerja untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan, sehingga kinerja pegawai akan semakin efektif.

Penelitian ini memberikan 2 (dua) rekomendasi yaitu : *Pertama*, Dalam melaksanakan restrukturisasi harus dilakukan secara tepat apa yang akan direstrukturisasi sehingga dalam merestrukturisasi tidak hanya menggunakan pendekatan peraturan tetapi juga perlu menggunakan pendekatan visi dan misi. *Kedua*, untuk menghadapi kendala yang ada, maka perlu dilakukan evaluasi dalam proses untuk menyukseskan program restrukturisasi

Kata Kunci : Restrukturisasi, Efektifitas, Efisiensi dan Peningkatan Kinerja.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan rahmat, berkah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ”Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero) Dalam Mewujudkan Efektifitas Dan Efisiensi Organisasi (Studi Pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya)”. Adapun tujuan penulisan ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik di Universitas Brawijaya.

Seiring dengan terselesaikannya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan kegiatan ini, terutama kepada :

1. Dr. Suhadak, M.Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Drs. Irwan Noor, M.A. selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Drs. Sukanto, MS, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Drs.Trilaksono Nugroho, MS, selaku Dosen Pembimbing I yang telah membimbing penulis dan meluangkan waktu serta memberikan nasehat yang berguna selama penulisan skripsi ini hingga selesai.

5. Drs. Bambang Supriyono, MS selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penulisan skripsi ini hingga selesai.
6. Kepala dan seluruh staff PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya atas semua informasi dan kerjasamanya.
7. Bapak Suwito, SH, MM selaku Kepala O&T PT. PERTAMINA (Persero) UPms V atas bimbingan dan informasi yang diberikan.
8. Bapak Darsoyo, selaku Pws. Ut Diklat PT. PERTAMINA (Persero) UPms V yang berkenan memberikan ijin penelitian.
9. Kedua Orang Tuaku dan adekku tercinta Deny, terima kasih atas semua doa, semangat dan dukungannya. Skripsi ini Nanda persembahkan untuk Kalian.
10. Teman-Temanku FIA Publik Angkatan 2002, terima kasih atas doa, saran dan semangatnya. Khususnya untuk Riza, terima kasih untuk semuanya.
11. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu disini.

Selanjutnya penulis akan menerima dengan senang hati segala saran dan kritik yang membangun dari semua pihak. Akhirnya semoga skripsi ini dapat memberikan suatu manfaat untuk semua pihak dan dapat memberi inspirasi atau menjadi bahan renungan bagi pihak yang membutuhkan. Amien.

Malang, Juni 2006

Penulis

DAFTAR ISI

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ABSTRAKSI i
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI v
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR LAMPIRAN x

BAB I : PENDAHULUAN
A. Latar Belakang 1
B. Perumusan Masalah 7
C. Tujuan Penelitian 7
D. Kontribusi Penelitian 8
E. Sistematika Pembahasan 8

BAB II : KAJIAN PUSTAKA
A. Restrukturisasi BUMN
1. Restrukturisasi
a. Pengertian Restrukturisasi 10
b. Ruang Lingkup Restrukturisasi 11
2. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)
a. Pengertian BUMN 12
b. Bentuk-bentuk BUMN 13
c. BUMN PT. PERTAMINA (Persero) 15
3. Restrukturisasi Organisasi 17

B. Efektifitas dan Efisiensi Organisasi
1. Organisasi
a. Pengertian Organisasi 19
b. Macam-macam Organisasi 20
2. Efektifitas Organisasi
a. Pengertian Efektifitas 22
b. Cara Mengukur Efektifitas 25
3. Efisiensi
a. Pengertian Efisiensi 26
b. Sumber Efisiensi 28
c. Asas Efisiensi 29

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III : METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian 31
B. Fokus Penelitian 32
C. Lokasi dan Situs Penelitian 33
D. Sumber dan Jenis Data 33
E. Teknik Pengumpulan Data 35
F. Instrumen Penelitian 36
G. Analisis Data 36

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN
A. Penyajian Data
1. Gambaran Umun Perusahaan
a. Perkembangan Perusahaan 38
b. Bentuk dan Arti Logo PT. PERTAMINA (Persero) 41
c. Visi dan Misi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 43
d. Tujuan dan Sasaran PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 44
e. Tata Nilai PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 47
f. Motto dan Slogan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 48
g. Struktur Organisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 50
h. Kondisi Sumber Daya Manusia PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 56

2. Data Fokus Penelitian
a. Proses Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya
1. Tahapan Restrukturisasi 59
2. Bentuk Restrukturisasi 64
b. Wujud Efektifitas dan Efisiensi Organisasi
1. Efektifitas Organisasi 79
2. Efisiensi Organisasi 90
c. Faktor Pendukung Serta Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Restrukturisasi
1. Faktor Pendukung 97
2. Faktor Penghambat 100

B. Analisis Data
a. Proses restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 104
b. Wujud Efektifitas dan Efisiensi Organisasi 107
c. Faktor Pendukung Serta Faktor Penghambat dalam Pelaksanaan Restrukturisasi 110

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB V : PENUTUP
A. Kesimpulan 113
B. Saran-Saran 114

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR TABEL

Tabel 1 : Pembagian Wilayah Kerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 44

Tabel 2 : Makna Slogan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 49

Tabel 3 : Level Pekerjaan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dalam Skala Besar 56

Tabel 4 : Tingkat Jabatan Pekerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya Berdasarkan Tingkat Pendidikan 57

Tabel 5 : Laporan UKT PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 2001 81

Tabel 6 : Laporan UKT PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 2002 81

Tabel 7 : Laporan UKT PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 2003 83

Tabel 8 : Laporan UKT PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 2004 84

Tabel 9 : Laporan UKT PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 2005 86

Tabel 10 : Hasil Pencapaian Kinerja PT. PERTAMINA UPms V Periode Tahun 2001 s/d 2005 87

Tabel 11 : Perkembangan Pasar PT. PERTAMINA UPms V Produk BBM dan NBBM Periode Tahun 1999-2003 94

Tabel 12 : Laporan Rugi/Laba PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 1999-2003 95

Tabel 13 : Biaya Operasional PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Periode Tahun 1999-2003 95

Tabel 14 : Perkembangan Penjualan BBM PT. PERTAMINA UPms V Periode Tahun 2001 s/d 2004 97

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 : Struktur Organisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 51

Gambar 2 : Struktur Organisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 52

Gambar 3 : Komponen yang Mempengaruhi Persaingan di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 60

Gambar 4 : Pencapaian Keunggulan Melalui Proses Bisnis 67

Gambar 5 : Proses Transformasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya 92

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Curriculum Vitae

Lampiran 2 : Surat Ijin Melakukan Penelitian di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya

Lampiran 3 : Pedoman Wawancara

repository.ub.ac.id

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Salah satu pelaku perekonomian nasional adalah perusahaan negara (BUMN). Perusahaan negara memiliki peran yang penting dalam pembangunan, mengingat tujuan perusahaan negara adalah turut membangun perekonomian nasional. Peningkatan kinerja perusahaan negara akan memberikan implikasi positif terhadap efisiensi ekonomi nasional dan sekaligus terhadap penerimaan negara. Akan tetapi dalam beberapa dekade terakhir tidak sedikit perusahaan negara (BUMN) yang telah mengalami kegagalan dalam aktivitas produknya tetapi masih terus menarik subsidi dari anggaran negara. Keadaan ini menunjukkan bahwa perusahaan negara tidak dapat beroperasi secara efisien karena apabila BUMN tersebut gagal maka pemerintah akan memberikan subsidi lagi bagi kegiatannya, sehingga sedikit atau bahkan tidak ada kemauan bagi BUMN untuk selalu berkompetisi dengan pasar.

BUMN merupakan unit-unit ekonomi milik negara yang mengelola dan menguasai kegiatan-kegiatan yang menyangkut bidang usaha untuk kepentingan masyarakat banyak, harus memiliki strategi khusus yang memungkinkan untuk bertahan dan tetap eksis dalam menghadapi krisis ekonomi nasional dan persaingan dengan swasta yang ternyata lebih efisien dalam kerjanya terutama di era globalisasi dan persaingan bebas. Dalam rangka mengoptimalkan

perekonomian nasional, maka BUMN selaku unit usaha pelaku kegiatan ekonomi perlu dilakukan efisiensi, efektifitas dan peningkatan kinerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pembangunan ekonomi nasional yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat.

Untuk mengatasi masalah dalam tubuh BUMN yang pada hakekatnya memiliki peran besar dalam perekonomian nasional ini, maka perlu dikeluarkan suatu kebijakan pembenahan dan profesionalisme manajemen BUMN yang menghendaki adanya perubahan kultur birokrasi dan kultur korporatis yang inovatif, fleksibel dan komersial yang tujuan utamanya adalah efisiensi dan efektifitas. Salah satu cara atau usaha yang dapat dilakukan untuk melakukan perubahan adalah dengan reformasi dan restrukturisasi BUMN. Langkah reformasi ini merupakan upaya perubahan dalam penyederhanaan aturan-aturan administrasi dan memberikan keleluasaan yang seluas-luasnya terhadap manajemen BUMN untuk mengambil keputusan bisnis. Termasuk didalamnya akan terjadi suatu perubahan terhadap struktur dan strategi usaha perusahaan yang mengarah pada pasar serta strategi manajemen yang fokusnya adalah kewirausahaan dan efisiensi.

Restrukturisasi merupakan upaya untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan BUMN melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha dan penciptaan *core competence* (Bastian, 2002:161). Dengan demikan restrukturisasi merupakan upaya untuk meningkatkan kesehatan perusahaan dan mengembangkan kinerja perusahaan untuk mendapatkan profit/laba. Selama ini

kinerja dan kondisi BUMN Indonesia masih buruk, sehingga memerlukan perbaikan maupun penyehatan.

Tantangan ke depan yang akan dihadapi adalah liberalisasi di mana akan lahir persaingan ketat, sehingga kunci survival adalah efisiensi, produktivitas dan *competitive power*. Liberalisasi akan melahirkan persaingan pasar yang tidak memberikan tempat dan peluang bagi perusahaan yang tidak mampu bersaing menghadapi dunia persaingan. Untuk mengantisipasi perubahan di atas dan dalam rangka meningkatkan kinerja, efektifitas, efisiensi, produktivitas dan pendayagunaan semua sumber daya yang dimiliki maka PERTAMINA perlu melaksanakan RESTRUKTURISASI perusahaan secara menyeluruh, yang meliputi perubahan budaya perusahaan; penetapan strategi tepat guna; proses-proses kerja yang lebih efektif; struktur organisasi yang lebih sederhana; sumber daya manusia yang lebih diberdayakan; sistem dan prosedur yang lebih tepat; dan sistem penghargaan kepada karyawan yang memadai.

Pemikiran perlunya PERTAMINA melakukan restrukturisasi muncul pada tahun 1994. Pada waktu itu, Tim Restrukturisasi PERTAMINA dibentuk dan dibantu oleh satu konsorsium pihak luar. Selanjutnya PERTAMINA menetapkan Visi dan Misi perusahaan yang dipergunakan sebagai arahan restrukturisasi. Dari implementasi di UP V Balikpapan, OEP Prabumulih dan UPms V Surabaya telah diperoleh *value creation* yang cukup signifikan.

Pemikiran perlunya PERTAMINA melakukan restrukturisasi dipengaruhi oleh faktor ekstern dan faktor intern. Dilihat dari faktor ekstern adalah untuk mengantisipasi perubahan sistem pasar yang ada, karena sudah

banyak pesaing-pesaing baru yang masuk ke Indonesia. Seiring dengan berjalannya waktu, kini bermunculan perusahaan-perusahaan minyak yang berasal dari dalam maupun luar negeri yang membuka usaha migas di Indonesia. Disisi lain, sumber-sumber energi alternatif sebagai pengganti BBM juga mulai dimanfaatkan. Konsekuensinya, kini konsumen memiliki banyak pilihan dalam menggunakan sumber energi alternatif (adanya tuntutan pelanggan yang menginginkan adanya jaminan mutu meliputi : pelayanan, jumlah, dan waktu). Serta adanya tuntutan regulasi (dari segi peraturan perundang-undangan). Sedangkan faktor internnya adalah karena PERTAMINA perlu untuk tetap tumbuh dan berkembang serta bertahan dalam Melalui proses restrukturisasi ini dapat diciptakan pendekatan-pendekatan baru untuk meningkatkan nilai tambah dari semua sumber daya perusahaan.

Pada bulan Maret 2000, PERTAMINA bertekad untuk meneruskan dan menyempurnakan usaha restrukturisasi ini dengan terlebih dahulu melakukan *scenario planning* untuk mengantisipasi skenario-skenario yang mungkin akan terjadi pada PERTAMINA di masa depan, lengkap dengan identifikasi semua kendala, tantangan maupun isu yang sedang dan akan dihadapi. Dari *scenario planning* tersebut dihasilkan skenario tumbuh dan berkembang yang telah dipilih oleh Direksi sebagai Visi PERTAMINA 2010. Visi PERTAMINA 2010 ini telah ditetapkan sebagai arahan dan strategi dasar dari perusahaan.

PERTAMINA merupakan perusahaan negara yang bergerak di bidang migas. Dengan diberlakukannya UU tentang Minyak dan Gas Bumi (Migas) Nomor 22/2001, menjadi awal perubahan kebijakan nasional mengenai

pengaturan kegiatan minyak dan gas bumi serta panas bumi. Perubahan itu meliputi kegiatan usaha, pola usaha, kontrak kerjasama dan penerimaan negara bidang hulu hilir, pembagian keuangan pusat dan daerah, pembinaan dan pengawasan, serta tanggung jawab dan pelaporan.

Perubahan regulasi berdampak cukup signifikan pada dinamika dan perubahan di PERTAMINA. Secara langsung PERTAMINA berubah status badan hukumnya pada 17 September 2003. Pemerintah, sebagai pemegang saham, memberikan ketegasan sikap dalam transformasi sebagai persero. Ketegasan itu diwujudkan dengan menunjuk dewan komisaris dan direksi PT. PERTAMINA (Persero) yang akan membawa perusahaan secepatnya berubah, dari pola dan perilaku lama yang birokratis menjadi suatu entitas bisnis murni berorientasi laba. Perubahan ini membutuhkan sejumlah perubahan internal perusahaan, meliputi penerapan nilai *Good Corporate Governance* (GCG) di setiap aspek operasi perusahaan, pembenahan rencana kerja, sistem dan prosedur serta kebijakan paradigma pengelolaan perusahaan menjadi suatu entitas bisnis murni.

Di era persero usaha PT. PERTAMINA lebih difokuskan pada upaya peningkatan keuntungan. Perbedaan fundamental antara PERTAMINA dan PT PERTAMINA (Persero) terletak dua hal. *Pertama*, kontrak manajemen kini ada pada era persero. Kontrak manajemen antara perusahaan dan pemegang saham menghasilkan butir-butir kesepakatan : PERTAMINA menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2004 dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian dan mempertimbangkan semua risiko secara terukur. Mengupayakan peningkatan efisiensi dan efektivitas atas pelaksanaan RKAP 2004. Bertanggung

jawab sesuai ketentuan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan dan bersedia mempertanggungjawabkan secara profesional atas tercapai atau tidaknya target RKAP 2004. Perbedaan fundamental yang kedua menyangkut penilaian terhadap kinerja perusahaan.

Berubahnya status PERTAMINA menjadi PT. PERTAMINA (Persero) mempunyai keistimewaan yaitu selain sebagai badan usaha yang berkedok pemerintah namun juga sebagai badan usaha yang bersifat fleksibel dan memiliki inisiatif seperti layaknya perusahaan swasta. Sebagai perusahaan negara yang bersifat persero ini akan membawa PT. PERTAMINA kedalam persaingan dengan swasta dalam aktivitas produksinya. PT. PERTAMINA (Persero) di tuntut untuk dapat menghasilkan profit atau keuntungan agar tetap berkembang dan terus untuk meningkatkan pelayanan, dimana pelayanan terhadap pelanggan/konsumen juga merupakan faktor penting dalam usaha pencapaian profit semaksimal mungkin, mengingat dalam jangka panjang kemungkinan pesaing-pesaing baru yang memasuki persaingan dalam pasar migas domestik tidak lagi berasal dari dalam negeri saja, akan tetapi juga dari produsen migas luar negeri.

Dengan acuan skenario PT. PERTAMINA (Persero) tumbuh dan berkembang, maka restrukturisasi dilanjutkan dengan cara percepatan. Direksi telah membentuk Tim Restrukturisasi Korporat yang bertugas untuk merampungkan penyusunan organisasi baru. Proses ini sedang berjalan sekarang dan akan melibatkan sejumlah pekerja dalam pelaksanaannya.

Restrukturisasi dilakukan bersama-sama agar dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dan seluruh pekerja, karena restrukturisasi ini dapat

menjawab keinginan para pekerja agar PT. PERTAMINA (Persero) menjadi perusahaan yang berorientasi bisnis dari bersifat komersial. Demikian pula, dengan dibentuknva unit-unit bisnis strategis akan memberikan pelimpahan wewenang yang lebih luas.

Mengingat begitu pentingnya adanya restrukturisasi dalam tubuh BUMN dalam rangka meningkatkan profesionalitas dan produktifitas perusahaan negara ini, penulis memutuskan untuk meneliti topik tersebut yang dikemas dalam judul penelitian ”**Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero) Dalam Mewujudkan Efektifitas Dan Efisiensi Organisasi”.**

(Studi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya)

B. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari pemikiran diatas maka yang menjadi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana proses restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya ?
2. Bagaimana wujud efektifitas dan efisiensi dari restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya ?
3. Apakah faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan permasalahan yang ada, maka tujuan dari penelitian dengan judul ”Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero) Dalam Mewujudkan Efektifitas dan Efisiensi Organisasi” adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis proses restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis wujud efektifitas dan efisiensi setelah adanya restrukturisasi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung serta faktor penghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi dari penelitian ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu praktis dan akademis.

1. Praktis

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai kajian sumbangan pemikiran dan informasi untuk pertimbangan dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta peningkatan kualitas pelayanan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi pembanding bagi peneliti yang telah lalu, serta wahana bacaan bagi peneliti yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dengan tema/topik yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Dalam tulisan ini terdiri dari 5 (lima) bab, dimana setiap bab memuat spesifikasi tertentu, tetapi merupakan satu kesatuan pembahasan tentang ”Restrukturisasi BUMN PT. PERTAMINA (Persero) Dalam Mewujudkan Efektifitas dan Efisiensi Organisasi”.

BAB I : PENDAHULUAN berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA berisikan teori-teori yang berkaitan dengan judul penelitian dan dapat dijadikan sebagai kerangka dasar dalam rangka membantu memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan judul penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN berisikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisa data.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN berisikan mengenai uraian data hasil penelitian di lapangan, dianalisa dan diinterpretasikan data yang berkaitan dengan data penelitian.

BAB V : PENUTUP berisikan mengenai kesimpulan dan saran yang merupakan rekomendasi upaya pemecahan masalah.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Restrukturisasi BUMN

1. Restrukturisasi

a. Pengertian Restrukturisasi

Untuk mengatasi masalah merosotnya perekonomian bangsa Indonesia, maka pemerintah berusaha untuk mengandalkan BUMN sebagai satu-satunya harapan untuk keluar dari krisis ekonomi yang sedang melanda bangsa ini. Dengan rekomendasi IMF (*International Monetary Fund*) dan Bank Dunia (*World Bank*), pemerintah diharapkan lebih meningkatkan kinerja BUMN. Salah satu usaha perbaikan tersebut menurut Bastian (2005:95) adalah melalui restrukturisasi organisasi.

Menurut Bastian (2002:161), dia menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan upaya untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan BUMN melalui perjalanan fokus bisnis, perbaikan skala usaha dan penciptaan *core competence*. Sementara menurut UU RI No. 19 Tahun 2003, restrukturisasi adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Dengan demikian restrukturisasi merupakan upaya untuk meningkatkan kesehatan

perusahaan dan mengembangkan kinerja perusahaan untuk mendapatkan keuntungan.

b. Ruang Lingkup Restrukturisasi :

Restrukturisasi mempunyai dua ruang lingkup yaitu :

1. Restrukturisasi sektoral

   Pelaksanaan restrukturisasi sektoral berdasarkan kebijakan sektor dan atau berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Beberapa bentuk pelaksanaan dari restrukturisasi sektoral dapat dilihat dari segi permodalan, segi produksi dan dari segi pemasarannya.

2. Restrukturisasi perusahaan atau korporasi, yang meliputi :

   a. Peningkatan intensitas persaingan usaha, terutama di sektor-sektor yang terdapat monopoli.

   b. Penataan hubungan fungsional antara pemerintah selaku regulator dan BUMN selaku badan usaha, termasuk didalamnya penerapan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik dan menetapkan arah dalam rangka pelaksanaan kewajiban pelayanan publik.

   c. Restrukturisasi internal mencakup beberapa aspek, yaitu :

      1. Perubahan status badan hukum
      2. Perubahan misi dan visi perusahaan
      3. Perampingan struktur dan fungsi organisasi
      4. Pengurangan / peningkatan kualitas SDM

2. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

a. Pengertian BUMN

Di Indonesia untuk meningkatkan perekonomiannya membentuk perusahaan negara yaitu BUMN, pengertian dari BUMN tidak dapat dipisahkan dari amanah Pasal 33 UUD 1945 khususnya Ayat 2 dan 3, yang berbunyi ”Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak harus dikuasai oleh Negara”. Dalam UU RI No. 19 Tahun 2003 tentang BUMN Bab 1 Pasal 1 menyebutkan bahwa BUMN adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang disahkan.

Dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 740/KMK.00/1989 pengertian perusahaan negara adalah badan usaha yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak seluruh sahamnya dimiliki negara tetapi statusnya disamakan dengan BUMN ,yaitu :

a. BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah.
b. BUMN yang merupakan patungan antara pemerintah dengan BUMN lainnya.
c. BUMN yang merupakan badan usaha patungan dengan swasta nasional/asing dimana negara memiliki saham mayoritas minimal 51%.

b. Bentuk-bentuk BUMN

BUMN menurut badan hukumnya dapat dikelompokkan dalam 3 (tiga) kelompok yaitu : Perum (Perusahaan Umum), Perjan (Perusahaan Jawatan), dan Persero (Perusahaan Perseorangan).

1. PERSERO

Persero adalah BUMN yang dibentuk berdasarkan UU No.9 Tahun 1969 yang kemudian mengalami penyempurnaan diantaranya UU No.1 Tahun 1995 mengenai BUMN yang berbentuk PT (Perseroan terbatas), kemudian PP No. 12 Tahun 1998 yang antara lain berisi, BUMN yang berbentuk PT, seluruh atau paling sedikit 51 % sahamnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan modal secara langsung.

Ciri-ciri Persero :

1. Berstatus sebagai badan hukum perdata
2. Hubungan usahanya diatur menurut hukum perdata
3. Makna usahanya adalah memupuk keuntungan
4. Sebagai suatu usaha yang berdiri sendiri tanpa memperoleh fasilitas negara
5. Dipimpin oleh Direksi
6. Pegawai berstatus seperti pegawai swasta biasa
7. Pengangkatan komisaris dan direksi berdasarkan pada kemampuan dan keahlian, bukan atas jabatan dalam tata pemerintahan negara
8. Pemerintah sebagai pemegang saham

2. PERUM

Perum disempurnakan melalui PP No. 13 Tahun 1998 yang antara lain berisi Perum adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki oleh Negara yaitu berupa kekayaan negara yang dipisahkan dan tidak berbagi atas saham.

Ciri-ciri Perum :

1. Melayani kepentingan umum/menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu sekaligus memupuk keuntungan dengan mengacu pada efisiensi, efektifitas dan ekonomis
2. Berstatus badan hukum dan diatur berdasarkan Undang-Undang
3. Mempunyai nama dan kekayaan tersendiri serta kebebasan bergerak seperti perusahaan swasta, untuk mengadakan perjanjian, kontrak, dan hubungan dengan perusahaan lain
4. Dapat dituntut/menuntut serta hubungan hukumnya diatur dalam hukum perdata
5. Pegawai berstatus sebagai pegawai negeri yang diatur tersendiri
6. Dipimpin oleh direksi yang diangkat dan diberhentikan oleh pemerintah

3. PERJAN

Perjan disempurnakan melalui PP No. 6 Tahun 2000 yang memiliki pengertian Perjan adalah BUMN yang seluruh modalnya

dimiliki pemerintah dan merupakan kekayaan negara, yang tidak dapat dipisahkan serta tidak terbagi atas saham-saham.

Ciri-ciri Perjan :

1. Menjalankan publik service/pelayanan dan pengabdian kepada masyarakat, sehingga tidak hanya berorientasi pada keuntungan saja
2. Sebagai salah satu bagian dari susunan Departemen/Pemda, sehingga Perjan mempunyai hubungan hukum publik
3. Tidak dipimpin oleh suatu direksi, melainkan oleh seorang kepala yang merupakan bawahan dari departemen
4. Pegawai perusahaan berstatus pegawai negeri
5. Bidang usahanya merupakan monopoli pemerintah dan tidak menarik pihak swasta
6. Untuk memperlancar usahanya, perusahaan memperoleh fasilitas dari negara
7. Pengawasan dilakukan secara hirarki

c. BUMN PT. PERTAMINA (Persero)

PERTAMINA merupakan perusahaan negara yang bergerak di bidang migas. Dengan diberlakukannya UU tentang Minyak dan Gas Bumi (Migas) Nomor 22 Tahun 2001, menjadi awal perubahan kebijakan nasional mengenai pengaturan kegiatan minyak dan gas bumi serta panas bumi. Perubahan itu meliputi kegiatan usaha, pola usaha, kontrak

kerjasama dan penerimaan negara bidang hulu hilir, pembagian keuangan pusat dan daerah, pembinaan dan pengawasan, serta tanggung jawab dan pelaporan.

Perubahan regulasi berdampak cukup signifikan pada dinamika dan perubahan di PERTAMINA. Secara langsung PERTAMINA berubah status badan hukumnya pada 17 September 2003. Pemerintah, sebagai pemegang saham, memberikan ketegasan sikap dalam transformasi sebagai persero. Ketegasan itu diwujudkan dengan menunjuk dewan komisaris dan direksi PT. PERTAMINA (Persero) yang akan membawa perusahaan secepatnya berubah, dari pola dan perilaku lama yang birokratis menjadi suatu entitas bisnis murni berorientasi laba. Perubahan ini membutuhkan sejumlah perubahan internal perusahaan, meliputi penerapan nilai *Good Corporate Governance* (GCG) di setiap aspek operasi perusahaan, pembenahan rencana kerja, sistem dan prosedur serta kebijakan paradigma pengelolaan perusahaan menjadi suatu entitas bisnis murni. Sejak dikeluarkannya PP No. 31 Tahun 2003, status PERTAMINA berubah menjadi Persero, yang mana menghadapkan pada kenyataan bahwa PERTAMINA harus menjadi perusahaan yang *profit oriented*. Sebagai perusahaan yang profit oriented, PT. PERTAMINA (Persero) harus meningkatkan kemampuan untuk memenangkan persaingan. Dengan kata lain PT. PERTAMINA (Persero) harus dapat merintis jalan masa depan melalui persaingan dengan pelaku bisnis lain.

3. Restrukturisasi Organisasi

Krisis multidimensi telah mendorong dimulainya sesuatu yang baik dan benar yaitu melaksanakan reformasi di segala bidang, baik dalam kebijaksanaan maupun aransemen kelembagaan termasuk manajemen organisasi. Suatu tuntutan yang secara terus-menerus dalam melakukan peningkatan kualitas di segala bidang dengan memperhatikan perubahan lingkungan guna menghadapi era globalisasi adalah wajar dan sudah seharusnya direspon oleh pemerintah dengan melaksanakan perubahan melalui restrukturisasi yang terarah pada terwujudnya *good governance*. Perubahan terhadap tatanan organisasi melalui restrukturisasi tersebut dimaksudkan untuk memenuhi tuntutan lingkungan dimana organisasi harus mampu untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

Sebagaimana yang telah kita ketahui bahwa birokrasi sampai saat ini jika dilihat dari segi kelembagaannya masih mengalami pemekaran struktur, oleh karena itu perlu adanya upaya reformasi kelembagaan yang merupakan bagian dari reformasi birokrasi secara keseluruhan. Reformasi dalam bidang kelembagaan yang dilaksanakan dengan cara restrukturisasi organisasi tersebut harus mengarah kepada suatu kesepakatan bahwa mengelola organisasi pada zaman modern seperti sekarang ini tidak mungkin lagi hanya mengandalkan pada teknik konvensional seperti struktur mekanistik, maupun jalur perintah yang berbelit-belit. Sebaliknya, organisasi harus diperlakukan secara luwes dan fleksibel, memperbesar pendelegasian wewenang, memacu peran dan tanggung jawab staff fungsional, serta memiliki rentang kendali

yang tidak terlalu panjang. Dengan demikian, jika struktur organisasi dengan jenjang hirarki yang pendek, proporsional dan datar maka bentuk organisasi akan lebih efisien sehingga proses pengambilan keputusan akan lebih cepat, sebagaimana yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2003: 98) bahwa:

> Dengan mengadakan restrukturisasi yang tepat, maka seluruh aspek sumber daya organisasi akan dapat lebih berfungsi secara optimal, sehingga akan mampu mewujudkan kinerja dan produktifitas organisasi secara optimal yang pada akhirnya organisasi akan lebih mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik sesuai dengan harapan atau tuntutan masyarakat.

Adapun macam-macam restrukturisasi organisasi menurut Hasibuan (2003:90-91) adalah sebagai berikut :

1. Restrukturisasi Vertikal
   Restrukturisasi ini diartikan dengan memperpanjang tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi misalnya, direksi, kepala bagian dan karyawan operasional diubah menjadi direksi, kepala urusan, kepala bagian, kepala seksi dan pekerja (*worker*) dan sebaliknya. Kebaikan dari restrukturisasi vertikal ini adalah rentang kendali relatif sedikit, pengendalian karyawan akan lebih mudah, koordinasi relatif akan lebih baik. Sedangkan kelemahannya adalah tingkatan-tingkatan jabatan menjadi lebih banyak, akibatnya tunjangan jabatan semakin banyak pula, jalur perintah dan tanggung jawab terlalu panjang, jalur informasi dan komunikasi cukup panjang.
2. Restrukturisasi Horisontal
   Restrukturisasi ini diartikan sebagai perubahan struktur suatu organisasi dengan cara menambah jumlah bagian atau departemennya. Dengan cara ini, maka rentang kendali semakin banyak dan struktur organisasi semakin melebar. Kebaikan dari restrukturisasi horisontal ini adalah jalur perintah dan tanggung jawab pendek, tingkatan jabatan sedikit, jalur informasi dan komunikasi relatif pendek. Sedangkan kelemahannya adalah rentang kendali semakin banyak, koordinasi akan lebih sulit, pengarahan dan pengendalian karyawan kurang baik.

Berdasarkan penjelasan mengenai macam-macam restrukturisasi diatas, kita dapat mengetahui tergolong kategori restrukturisasi yang mana struktur organisasi yang dimiliki suatu perusahaan/instansi. Namun demikian

restrukturisasi yang terbaik adalah tergantung pada kebutuhan dan penekanan yang diinginkan dan harus berdasarkan prinsip bahwa organisasi dan strukturnya harus lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan.

D. Efektifitas dan Efisiensi Organisasi

1. Organisasi

a. Pengertian Organisasi

Organisasi berasal dari kerja sama manusia sebagai akibat adanya keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh manusia, yakni keterbatasan fisik, waktu, keahlian dan kemampuan. Organisasi dirumuskan sebagai pembagian pekerjaan diantara orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan untuk mencapai tujuan. Organisasi menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada dan lain sebagainya. Organisasi merupakan alat dan wadah atau tempat manajer melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Mengenai pengertian organisasi di bawah ini ada beberapa pendapat, yaitu :

1. James D. Mooney, ”*Organization is form of every human association for the attainment of common purpose”*.
   Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.
2. Chester I. Benhard, ”*As a system of consciously coordinated activity or forces of two or more person*”.
   Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilaksanakan oleh dua orang atau lebih.

3. Koontz and O'Donnel,
   Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang struktural, baik secara vertikal maupun horizontal diantara posisi-posisi yang telah diserahi tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Pradjudi Atmosudiro,
   Organisasi adalah struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu (Hasibuan, 2003, 25-26).

b. Macam-Macam Organisasi

Macam-macam organisasi menurut Hasibuan (2003, 57-74) terdiri dari :

a. Berdasarkan proses pembentukannya
b. Berdasarkan kaitan hubungannya dengan pemerintah
c. Berdasarkan skala/ukuran besar kecilnya
d. Berdasarkan tujuannya
e. Berdasarkan bagan organisasinya
f. Berdasarkan tipe-tipe atau bentuknya

Penjelasan mengenai macam-macam organisasi diatas adalah sebagai berikut :

a. <u>Berdasarkan proses pembentukannya</u>

1. Organisasi formal, yaitu organisasi yang dibentuk secara sadar dan dengan tujuan tertentu yang disadari pula dan diatur dengan ketentuan-ketentuan formal dalam anggaran dasar dan anggaran rumahtangganya.
2. Organisasi informal, yaitu organisasi yang terbentuk tanpa disadari sepenuhnya, tujuan tidak jelas, anggaran dasar dan anggaran rumah tangganya tidak ada.

b. Berdasarkan kaitan hubungannya dengan pemerintah

1. Organisasi resmi, yaitu organisasi yang dibentuk oleh (ada hubungan) dengan pemerintah dan atau terdaftar pada lembaran negara.
2. Organisasi tidak resmi, yaitu organisasi yang tidak ada hubungan dengan pemerintah dan atau tidak terdaftar pada lembaran negara.

c. Berdasarkan skala/ukuran besar kecilnya

1. Organisasi besar, apabila menurut ukuran tertentu tergolong besar.
2. Organisasi sedang, apabila menurut ukuran tertentu tergolong sedang.
3. Organisasi kecil, apabila menurut ukuran tertentu tergolong kecil.

d. Berdasarkan tujuan

1. Organisasi publik, yaitu organisasi yang tujuan utamanya untuk melayani kepentingan umum, tanpa memperhitungkan laba-rugi.
2. Organisasi bisnis, yaitu organisasi yang di didirikan untuk tujuan komersil dan tindakannya selalu bermotifkan laba.

e. Berdasarkan bagan organisasi

1. Berbentuk segitiga vertikal.
2. Berbentuk segitiga horizontal.
3. Berbentuk kerucut vertikal/horizontal.
4. Berbentuk lingkaran atau setengah lingkaran dan oval.

f. Berdasarkan tipe/bentuknya

1. Organisasi lini

   Organisasi ini merupakan bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang menghubungkan langsung secara vertikal antara atasan dan bawahan.

2. Organisasi fungsional

   Organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam pekerjaan yang harus dilakukan.

3. Organisasi lini dan staf

   Organisasi merupakan kompilasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional.

4. Organisasi lini, staf, dan fungsional

   Merupakan kombinasi dari organisasi lini, lini staf dan organisasi fungsional.

5. Organisasi komite

   Merupakan organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif.

2. Efektifitas

a. Pengertian Efektifitas

Kata efektif berarti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dalam suatu perbuatan. Dalam proses pelaksanaan kegiatan, faktor efektifitas selalu mendasari setiap usaha untuk pencapaian tujuan

yang telah ditetapkan. Hal ini karena faktor efektifitas merupakan alat pengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan. Berkaitan dengan definisi dari istilah efektifitas diungkapakan oleh Katz dan Kahn (dalam Steers, diterjemahkan oleh Jamin,1984:54-55), bahwa efektifitas ialah usaha mencapai keuntungan maksimal bagi organisasi dengan segala cara. Menurut Komarudin, yang dimaksud dengan efisiensi adalah perbandingan (ratio) antara tindakan-tindakan yang dilakukan (input) dengan hasil-hasil yang diperoleh (output). Sementara itu menurut Koentjaraningrat (1984:32) mengartikan efektifitas sebagai berikut :

> Suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Kalau seseorang dalam arti melaksanakan perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya, maka orang tersebut dikatakan efektif, kalau menimbulkan akibat yang mempunyai maksud sebagaimana yang tidak dikehendaki oleh orang tersebut maka dikatakan tidak efektif. Dengan demikian maka efektifitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target kualitas dan kuantitas, waktu yang telah dicapai dalam pelaksanaan kegiatan.

Dari batasan mengenai efektifitas tersebut dapat diperoleh pengertian bahwa suatu tindakan/perbuatan seseorang dapat dikatakan efektif apabila perbuatan/tindakan yang dilakukan tersebut menimbulkan suatu akibat sehingga dapat mencapai maksud dan tujuan sesuai yang dikehendaki sebelumnya. Selain itu pengertian efektifitas digunakan untuk menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan. Efektifitas kerja manusia adalah merupakan suatu keadaan/kemampuan berhasilnya suatu kerja yang

dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil guna sesuai dengan yang diharapkan.

Sehubungan dengan itu Richard M. Steers (1985:4-5) dalam bukunya efektifitas organisasi mengemukakan bahwa pada dasarnya cara yang terbaik untuk memperlancar pemahaman kita mengenai sifat efektifitas organisasi/meneliti efektifitas ialah memperhatikan secara serempak 3 buah konsep yang saling berhubungan, antara lain :

a. Konsep optimisasi tujuan
b. Perspektif sistem dan
c. Tekanan pada segi perilaku manusia dalam susunan organisasi

Penggunaan optimasi tujuan terhadap efektifitas organisasi memberi pengertian bahwa organisasi yang berbeda memiliki tujuan yang berbeda pula. Dengan demikian, nilai keberhasilan atau kegagalan relative dari organisasi tertentu harus ditentukan dengan membandingkan hasil-hasilnya dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain bahwa efektifitas harus dinilai terhadap tujuan yang bias dilaksanakan ini, dan bukan terhadap konsep tujuan yang maksimum. Aspek kedua pada analisis efektifitas adalah penggunaan teori sistem terbuka/perspektif sistem yang menekankan pada pentingnya arti interaksi organisasi lingkungan. Perspektif sistem ini memusatkan perhatian pada hubungan antara komponen-komponen baik yang terdapat di luar atau di dalam organisasi. Sementara komponen itu secara bersama mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi.

Aspek terakhir yang sarankan disini adalah tekanan pada pengertian mengenai peranan perilaku manusia dengan pengaruhnya pada prestasi organisasi. Dengan perkataan lain, bahwa fakor-faktor penentu efektifitas organisasi, kita harus meneliti perilaku para pekerja dan anggota organisasi itu. Jika para anggota organisasi itu menyetujui sasaran pemimpin mereka, maka dapat diperkirakan bahwa tingkat usaha yang mereka tujukan untuk mencapai sasaran-sasaran ini akan sangat tinggi.

b. Mengukur Efektifitas

Suatu pendekatan yang dapat dipertanggungjawabkan sebagaimana yang diajukan oleh para ahli adalah suatu cara pengukuran efektifitas. Dalam mengukur efektifitas dapat menggunakan beberapa unsur yang biasa terdapat dalam kehidupan organisasi. Seperti diungkapkan oleh Sondang. P. Siagian (1986:32) bahwa efektifitas organisasai dapat diukur melalui :

a. Kejelasan tujuan yang hendak dicapai.
b. Kejelasan strategi pencapaian tujuan.
c. Proses analisa dan perumusan kebijaksanaan yang mantap.
d. Perencanaan yang matang.
e. Penyusunan program yang tepat.
f. Tersedianya sarana dan prasarana kerja.
g. Pelaksanaan yang efektif dan efisien.
h. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.

Proses pencapaian tujuan organisasi akan lebih lancar, tertib dan efektif apabila dalam diri para anggota telah tertanam kesadaran dan keyakinan yang mendalam bahwa tercapainya tujuan organisasi pada dasarnya tercapainya tujuan pribadi mereka. Kesadaran dan keyakinan ini

penting bukan hanya dalam rangka partisipasi dan kegairahan kerja, akan tetapi juga peningkatan rasa memiliki dari para anggota yang tinggi. Kriteria efektifitas dapat dilihat dari sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan mampu :

a. Memperkirakan keadaan yang harus dihadapi.
b. Mengambil keputusan dalam menghadapi masa depan yang pasti mengandung unsur ketidakpuasan.
c. Meningkatkan orientasi masa depan.
d. Mengambil resiko yang telah diperhitungkan.
e. Memperhitungkan situasi lingkungan yang akan timbul.

Efektifitas organisasi adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka perbuatan tersebut dapat dinyatakan efektif kalau menimbulkan akibat atau mencapai maksud sebagaimana yang dikehendaki. (The Liang Gie, 1986:88)

3. Efisiensi

a. Pengertian Efisiensi

Winarso (1995:74) memberikan definisi bahwa efisien adalah perbandingan yang terbaik antara input dan output atau daya dengan hasil. Pengertian efisiensi menurut Dimock and Dimock adalah suatu cara untuk mencapai suatu tujuan obyektif, bukan suatu tujuan bagi dirinya sendiri, efisiensi merupakan suatu aspek dari alat-alat pengukur, bukan suatu alat untuk dirinya sendiri (Monier,1982:255). Sedangkan menurut ”The Liang Gie” mengemukakan bahwa efisiensi adalah suatu asas dasar tentang

perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya. Efesiensi dalam pekerjaan adalah perbandingan yang terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai oleh kerja itu. Perbandingan itu dapat dilihat dari 2 segi, yaitu :

a. Segi hasil

   Suatu pekerjaan disebut efisien kalau dengan usaha tertentu memberikan hasil yang maksimal, baik mengenai mutu atau jumlah satuan hasil itu.

b. Segi usaha

   Suatu pekerjaan dikatakan efisien kalau suatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang minimal. Pengertian usaha dapat dikembalikan kepada lima unsur yaitu : pikiran, tenaga, waktu, jasmani, ruang dan benda (dalam benda termasuk uang).

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa efisiensi adalah suatu keadaan dimana suatu pekerjaan diselesaikan dengan biaya yang tidak terlalu besar, waktu yang tidak terlalu lama dan prosedur yang singkat. Jadi setiap pekerjaan yang efisien tentu berarti juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai bahkan secara maksimal (mutu atau jumlahnya). Sebaliknya setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena hasil dapat tercapai tapi mungkin dengan penghamburan fikiran, tenaga, waktu, ruang atau benda.

b. Sumber Efisiensi

Sumber utama efisiensi adalah manusia itu sendiri. Dengan akal, pikiran, dan pengetahuan yang ada, manusia mampu menciptakan cara kerja yang efisien. Unsur-unsur efisiensi yang melihat pada manusia adalah :

a. Kesadaran

Kesadaran manusia akan sesuatu merupakan modal utama keberhasilannya. Dalam hal ini kesadaran akan arti dan makna efisiensi akan sangat membantu usaha-usaha kea rah efisiensi dan mengenai efisiensi ini berkaitan erat dengan soal tingkah laku dan sikap hidup seseorang, artinya bahwa tingkah laku dan sikap hidup seseorang dapat mengarahkan perbuatan yang efisien atau sebaliknya.

b. Keahlian

Unsur keahlian dalam efisiensi merupakan unsure jaminan akan di dapatkan hasil yang efisien. Faktor yang sangat erat hubungan dengan keahlian ini adalah penempatan orang dalam suatu pekerjaan dan penempatan yang tepat sesuai dengan keahliannya jelas akan sangat menguntungkan organisasi kerja, karena pekerjaan itu dapat di tangani dengan cepat, tepat, hemat dan efisien. Untuk dapat mengembangkan keahlian diperlukan jenis latihan baik diselenggarakan oleh organisasi sendihri maupun yang diselenggarakan di luar organisasi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

c. Disiplin

Kedua unsur tersebut belum akan menjamin hasil kerja yang efisien, jika tidak disertai dengan unsur disiplin. Unsur disiplin ini merupakan unsur yang dekat dengan unsur kesadaran, sebab disiplin inipun timbul karena adanya kesadaran. Hanya perbedaannya jika kesadaran prosesnya dapat memakan waktu lama dan sulit dilaksanakan, tetapi disiplin dapat di tumbuhkan dalam waktu yang relatif singkat dan pada mulanya dapat dipaksakan dengan suatu aturan.

c. Asas Efisiensi

Untuk mewujudkan suatu efisiensi baik dalam organisasi pemerintah maupun organisasi bisnis tersebut memerlukan adanya suatu rangkaian petunjuk dan pedoman yang tidak lain adalah asas efisiensi. Asas efisiensi yang dimaksud meliputi :

a. Asas perencanaan.

Merencanakan berarti menggambarkan di muka mengenai tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan dalam rangka mencapai suatu tujuan.

b. Asas penyederhanaan.

Menyederhanakan berarti membuat suatu system yang ruwet/pekerjaan yang sukar menjadi lebih mudah.

c. Asas penghematan.

Menghemat berarti mencegah pemakaian benda-benda secara berlebih-lebihan sehingga biaya pekerjaan yang bersangkutan menjadi murah.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

d. Asas penghapusan.

Mengahapuskan berarti meniadakan langkah-langkah/kegiatan-kegiatan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang dianggap kurang perlu tau tidak berhubungan dengan hasil kerja yang ingin dicapai.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dengan memperhatikan tujuan penelitian yang dikaitkan dengan topik yang di teliti, maka jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian yang bersifat deskriptif menurut Koentjoroningrat (1977:42) bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala dan gejala lain dalam masyarakat. Dalam hal ini mungkin sudah hipotesa, mungkin juga belum hipotesa, tergantung dari sedikit banyaknya pengetahuan tentang masalah yang bersangkutan.

Sedangkan mengenai pendekatan kualitatif, menurut Kurt dan Miller yang dikutip oleh Moleong (1996:3) adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental tergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan ruang tersebut dalam bahasannya dan peristilahannya.

Dari uraian di atas alasan penggunaan jenis penelitian ini adalah bahwa peneliti akan berusaha menggambarkan pengaruh atau dampak dari restrukturisasi dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi pada perusahaan/organisasi. Dan

memusatkan diri pada pemecahan permasalahan yang ada pada masa sekarang dan pada masalah-masalah yang faktual.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dimaksudkan untuk memberi batasan masalah yang akan diteliti sehingga memudahkan pelaksanaan penelitian. Hal ini dikarenakan masalah yang akan di teliti tidak akan melebar dan pengumpulan data akan dapat dilaksanakan secara tepat. Adapun yang menjadi fokus penelitian ini adalah :

1. Proses restrukturisasi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya
   a. Tahapan restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya
   b. Bentuk restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya
2. Wujud efektifitas dan efisiensi setelah adanya restrukturisasi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya
   a. Efektifitas organisasi
   b. Efisiensi organisasi
3. Faktor pendorong serta faktor penghambat yang dihadapi dalam pelaksanaan restrukturisasi pada PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya
   a. Faktor pendorong (internal dan eksternal)
   b. Faktor penghambat (internal dan eksternal)

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Yang dimaksud lokasi penelitian adalah tempat/letak dimana peneliti melaksanakan penelitian untuk mengungkap kebenaran dari obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini mengambil lokasi di PT. PERTAMINA (Persero) di kota Surabaya Propinsi Jawa Timur yang terletak di Jalan Jagir Wonokromo No. 88 Surabaya. Alasan mengapa memilih lokasi penelitian di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya adalah dengan pertimbangan bahwa lokasi tersebut dekat dan mudah dijangkau dari tempat tinggal peneliti.

Sedangkan situs penelitian disini adalah letak/tempat dimana peneliti menangkap keadaan sebenarnya dari obyek yang diteliti. Sehubungan dengan itu, maka yang menjadi situs penelitian ini adalah PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya, meliputi hampir seluruh fungsi atau bagian yang ada di kantor PT. PERTAMINA (Persero), antara lain bagian/fungsi Organisasi dan Tata laksana (O&T), keuangan, penjualan, hupmas, dan personalia serta tempat lainnya dimana peneliti dapat menemukan fenomena yang berkaitan dengan fokus penelitian.

D. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini adalah berkaitan dengan sumber-sumber penyediaan informasi yang mendukung dan menjadi pusat perhatian peneliti. Sumber data adalah subyek dimana data dapat diperoleh. Menurut Lofland dan Lofland yang dikutip oleh Moleong (2002:112) sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, tindakan, dan selebihnya

adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Sedangkan untuk jenis data dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian atau diperoleh secara langsung dari sumbernya baik melalui observasi, wawancara dan alat lainnya. Data primer sangat diperlukan dalam penelitian karena merupakan data utama yang penting, didapatkan langsung dari sumbernya, serta langsung berhubungan dengan peneliti dan mampu memberikan informasi.

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah para pegawai yang ada di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya yang dipilih sesuai dengan tema penelitian, meliputi tingkatan manajerial atas (Ka. Fungsi dan Ka. Bagian), tingkatan manajerial menengah (Pengawas/Supervisor) dan tingkatan manajerial bawah (Staff/Pekerja). Data primer ini diperoleh melalui interview atau wawancara yang dilakukan oleh peneliti di lingkungan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya meliputi bagian/fungsi personalia, organisasi dan tata laksana (O&T), keuangan, penjualan serta bagian hupmas.

Data sekunder adalah data yang mendukung data primer, dapat berupa catatan-catatan resmi, makalah serta laporan-laporan atau dokumen, majalah perusahaan, serta data pendukung lainnya. Data sekunder ini dapat diperoleh dari publikasi otentik, baik dari perusahaan maupun publikasi ilmiah. Adapun batasan dari data sekunder tersebut adalah sepanjang mendukung isi dan pembahasan yang akan diperlukan dalam penelitian ini.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipergunakan dalam menyelesaikan laporan penelitian ini adalah :

1. Observasi

   Yaitu metode pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Observasi ini diperlukan oleh peneliti sebab dapat mengoptimalkan kemampuan peneliti dalam melihat keadaan fenomena, fakta, kehidupan budaya dari subyek penelitian.

2. Wawancara (*Interview*)

   Yaitu metode mendapatkan data dengan mengadakan serangkaian tanya jawab dengan pihak terkait, dalam hal ini adalah pihak PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Yang jelas wawancara penting untuk mengumpulkan keterangan yang diperlukan dalam penelitian yang diperoleh dari sumber data primer yang ada.

3. Dokumentasi

   Data yang diperoleh melalui arsip-arsip yang mendukung penelitian yang dilakukan baik dari hasil penelitian terdahulu maupun data-data yang berlaku sekarang. Teknik pengumpulan data melalui dokumentasi keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja, apalagi berkaitan dengan penelitian sangat diperlukan oleh peneliti untuk menambah informasi dan mendukung kegiatan penelitian.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang dipergunakan di dalam menggali atau mencari data dalam suatu penelitian. Instrumen penelitian adalah alat-alat yang dipergunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah penelitian/mencapai tujuan penelitian.

Adapun yang menjadi instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap fenomena/kejadian yang terjadi di tempat penelitian. Sedangkan sebagai instrumen pendukung, maka peneliti menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) dalam melakukan wawancara langsung terhadap pihak-pihak yang terkait yaitu para pegawai/pekerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya, serta dilengkapi dengan alat-alat pencatatan untuk pengumpulan data melalui dokumentasi.

G. Analisis Data

Tujuan dari analisis data adalah untuk meringkas atau menyederhanakan data agar lebih berarti dan dapat di interpretasikan. Sesuai dengan jenis penelitian deskriptif, maka penelitian ini analisis datanya menggunakan metode analisis kualitatif yang dimulai dengan membaca, mempelajari, dan menelaah data yang telah dikumpulkan. Setelah data dikumpulkan, maka diadakan penyusunan, pengolahan, dan interpretasi data dan diambil kesimpulan sementara.

Miles dan Huberman (1992:16-19) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari tiga alur kegiatan yaitu :

1. Reduksi Data

   Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data-data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan.

2. Penyajian Data

   Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun, yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

   Setelah dilakukan reduksi data dan analisa data kemudian diambil kesimpulan yang memang menjawab permasalahan yang muncul. Penarikan kesimpulan didasarkan pada data-data yang sudah diolah sebelumnya.

Pada penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif karena penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang berusaha menggambarkan dan menjelaskan suatu fenomena yang ada di lapangan. Yang mana dalam upaya memberi penjelasan tentang fenomena itu akan lebih mudah jika data-data yang ada lebih banyak berupa kata-kata ataupun kalimat (data kualitatif) daripada data berupa angka-angka.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian data

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Perkembangan Perusahaan

Berdirinya PERTAMINA tidak bisa dilepaskan dari perusahaan tambang minyak lokal yang berada di daerah-daerah di Indonesia. Cikal bakal PERTAMINA dimulai setelah proklamasi kemerdekaan RI pada tanggal 17 Agustus 1945. Pada bulan September 1945 di Sumatera Utara diadakan serah terima tambang minyak dari tentara Jepang kepada Pemerintah RI Sumatera Utara yang ditindak lanjuti dengan pembentukan perusahaan minyak nasional pertama yang diberi nama Perusahaan Tambang Minyak Negara RI (PTMNRI), begitu pula di Jambi dibentuk Perusahaan Minyak RI (PERMIRI) dan di Cepu, Jawa Tengah dibentuk Perusahaan Tambang Minyak Negara (PTMN).

Pada tahun 1954 dibentuklah Tambang Minyak Sumatera Utara (TMSU) yang tiga tahun kemudian dirubah namanya menjadi PT. Eksploitasi Tambang Minyak Sumatera Utara (PT. ETMSU) yang merupakan gabungan lapangan minyak Sumatera Utara, Langkat dan Langsa (Aceh).

Untuk menegaskan bahwa minyak bumi adalah milik nasional dan bahwa perusahaan yang baru dibentuk bukan perusahaan daerah dan tidak

bersifat kedaerahan maka pada tanggal 10 Desember 1957 PT. ETMSU dirubah menjadi PT. Perusahaan Minyak Nasional (PT. PERMINA) dan pada tanggal ini kemudian ditetapkan sebagai hari lahir perusahaan minyak nasional yang setiap tahun selalu diperingati oleh PERTAMINA.

Setelah bekerja kurang lebih selama 3,5 tahun dan setelah keluarnya Perpu No. 19 Tahun 1960 maka terhitung 1 Juli 1961 PT. PERMINA dirubah menjadi PN. PERMINA. Selain PN. PERMINA masih ada perusahaan minyak negara lainnya, yaitu PN. PERTAMIN (Daerah Jambi, Ogan-Sumatera Selatan, dan Bunyu-Kalimantan Timur) serta PN. PERMIGAN (seluruh pulau Jawa dan pulau-pulau di Indonesia bagian timur). Namun dengan SK menteri Urusan Minyak dan Gas Bumi No.6/M/Migas/66, tanggal 4 Januari 1966 maka PN. PERMIGAN dibubarkan.

Pada tanggal 20 Agustus 1968 dalam rangka mempertegas struktur dan prosedur kerja demi memperlancar usaha peningkatan produksi minyak dan gas bumi maka berdasarkan PP RI No. 26 Tahun 1968 dibentuklah ”Perusahaan Negara Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional” (PN. PERTAMINA) yang menampung segala kegiatan pengurusan dan pengusahaan minyak dan gas bumi dari PN. PERMINA dan PN. PERTAMIN. Maksud dan tujuan penyatuan ini adalah agar benar-benar dapat meningkatkan produktifitas, efektifitas maupun efisiensi di bidang perminyakan nasional dalam wadah suatu *Integrated Oil Company* dengan satu manajemen yang sempurna.

Perkembangan dan kemajuan pesat yang dicapai PN. PERTAMINA menyebabkan dipandang perlu untuk memberi landasan kerja baru guna meningkatkan kemampuan dan menjamin usaha selanjutnya. Berhubung dengan hal itu, pada tanggal 15 September 1971 telah diundangkan UU No. 8 Tahun 1971 mengenai Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (UU PERTAMINA). Sejak saat itu PN. PERTAMINA berubah nama menjadi ”PERTAMINA” (Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara) yang dipimpin oleh satu direksi yang terdiri dari seorang direktur utama dan lima orang direktur, yaitu direktur eksplorasi produksi, direktur administrasi dan keuangan, direktur perkapalan, direktur pembekalan dan pemasaran dalam negeri serta direktur pengolahan dan petrokimia.

Untuk meningkatkan efisiensi dan produktifitas yang lebih tinggi dari apa yang telah dicapai oleh perusahaan, maka seiring dengan diberlakukannya UU Migas No. 22 Tahun 2001 dan disusul dengan Peraturan Pemerintah No. 31 Tahun 2003 tentang perubahan PERTAMINA menjadi persero, sejak tanggal 17 September 2003 PERTAMINA secara resmi berubah menjadi PT. PERTAMINA (Persero). Saat ini PERTAMINA berada di bawah koordinator Menteri Negara BUMN. Seperti kontraktor lainnya, sebagai pemain bisnis PERTAMINA juga melakukan Kontrak Kerja Sama dengan BP Migas. Dengan berubahnya status PERTAMINA menjadi PT PERTAMINA (Persero) maka PERTAMINA menjadi entitas bisnis murni yang lebih berorientasi laba.

b. Bentuk dan Arti logo PT. PERTAMINA (Persero)

Semenjak tanggal 10 Desember 2005, tepat pada HUT ke 48 logo PERTAMINA berubah. Pergantian logo ini alasan utamanya adalah *New Spirit*. Argumentasinya, PERTAMINA dengan logo yang ada dianggap sudah diikuti citra yang kurang bagus, baik dimata publik maupun di kalangan intergral. Oleh karena itu PERTAMINA mengubah logo. *Spirit*! Itulah inti yang diperlukan oleh PERTAMINA dengan perubahan logo.

Pemikiran perubahan logo sudah dimulai sejak 1976 setelah terjadi krisis PERTAMINA pada saat itu. Pemikiran tersebut dilanjutkan pada tahun-tahun berikutnya dan diperkuat melalui Tim Restrukturisasi PERTAMINA tahun 2000 (Tim Citra) termasuk kajian yang mendalam dan komprehensif serta perhitungan biaya. Akan tetapi, program tersebut tidak sempat terlaksana karena adanya perubahan kebijakan/pergantian Direksi. Wacana perubahan logo tetap berlangsung sampai dengan terbentuknya PT. PERTAMINA (Persero) pada tahun 2003.

Direksi saat ini menganggap bahwa pergantian logo sudah saatnya dilaksanakan dengan pertimbangan untuk dapat membangun semangat/spirit baru, mendorong perubahan *Corporate Culture* bagi seluruh pekerja, mendapatkan image yang lebih baik diantara *global oil* dan *gas companies* serta mendorong daya saing perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi antara lain :

- Perubahan peran dan status hukum perusahaan menjadi Perseroan.
- Perubahan strategi perusahaan untuk menghadapi persaingan pasca PSO

(*Public Service Obligation*) serta semakin banyak terbentuknya entitas bisnis baru dibidang Hulu dan Hilir.

Arti/makna logo PERTAMINA baru adalah sebagai berikut :

1. Elemen logo membentuk huruf ***"P"*** yang secara keseluruhan merupakan representasi bentuk panah, dimaksudkan sebagai PERTAMINA yang bergerak maju dan progresif.
2. Warna-warna yang berani menunjukkan langkah besar yang diambil PERTAMINA dan aspirasi perusahaan akan masa depan yang lebih positif dan dinamis, dimana :
   a. **Biru**, mencerminkan : andal, dapat dipercaya dan bertanggung jawab.
   b. **Hijau**, mencerminkan : sumber daya energi yang berwawasan lingkungan.
   c. **Merah,** mencerminkan : keuletan dan ketegasan serta keberanian dalam menghadapi berbagai macam kesulitan.

Secara normatif logo baru yang berbentuk panah dan membentuk huruf "P" ini dengan warna-warna yang berani ingin memperlihatkan langkah besar yang diambil PERTAMINA. Aspirasi, mimpi, atau bahkan obsesi untuk masa depan yang lebih positif dan dinamis dan masa depan yang penuh energi.

c. Visi dan Misi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Sebagaimana yang telah ditetapkan, visi dan misi PERTAMINA secara korporat adalah sebagai berikut :

VISI : Menjadi perusahaan yang unggul, maju dan terpandang.

MISI :

- Melakukan usaha dalam bidang energi dan petrokimia.
- Merupakan entitas bisnis yang dikelola secara profesional, kompetitif, dan berdasarkan tata nilai unggulan.
- Memberikan nilai tambah lebih bagi pemegang saham, pelanggan, pekerja dan masyarakat serta mendukung pertumbuhan ekonomi nasional.

Sedangkan visi dan misi PT. PERTAMINA Unit Pemasaran V adalah :

VISI : Menjadi unit pemasaran yang terbesar dan terpandang.

Makna terbesar dan terpandang yang ingin digambarkan dalam visi ini adalah PT. PERTAMINA (Persero) UPms V bercita-cita menjadi Unit Pemasaran yang memiliki *marketshare* dan menghasilkan *profit* terbesar diantara Unit Pemasaran lainnya, serta memiliki citra/image yang tidak dipandang sebelah mata dan dapat dibanggakan oleh *stakeholder* (pemegang saham) dan *shareholder*.

MISI : Menguasai pemasaran produk migas di Jawa Timur, Bali, NTB, NTT dan Timor Lorosae secara efisien dan efektif untuk menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan serta memenuhi

kepentingan konsumen dan menjadikan para pekerja sebagai manusia karya yang sejahtera.

Visi dan Misi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah dasar dari seluruh aktivitas untuk selalu meningkatkan kepuasan pelanggan, kepuasan pekerja, dan kepuasan *stakeholder*.

d. Tujuan dan Sasaran PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Tujuan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah meningkatkan kinerja, produktifitas dan profit perusahaan dari hasil bisnis BBM, NBBM, dan BBM Khusus/BBMK di wilayah PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Untuk lebih mengetahui rincian wilayah kerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya, maka perhatikanlah tabel berikut ini :

Tabel. 1
Pembagian Wilayah Kerja
PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Propinsi	Jumlah
Jawa Timur	7 Instalasi/Depot 2 DPPU
Cabang Denpasar	5 Instalasi/Depot 4 DPPU
Cabang Kupang	8 Instalasi/Depot 4 DPPU
Timor Lorosae	1 Depot 1 DPPU

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Sasaran merupakan kepentingan tertinggi di dalam manajemen, karena dapat memberikan tujuan dan arah yang akan ditempuh, sehingga

manajemen dapat memberikan sesuatu yang betul-betul berarti. Sasaran tersebut harus ditetapkan dan diberitahukan sedemikian rupa sehingga dapat digunakan sebagai ukuran dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Sasaran PT. PERTAMINA (Persero) Unit Pemasaran V meliputi :

a. Sasaran survival dan pertumbuhan

- Mempertahankan *Market Leader* NBBM
- Menekan cost per liter di setiap titik jaringan distribusi
- Menyediakan dan mendistribusikan BBM secara tepat waktu, mutu, jumlah, tempat dalam wilayah PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

b. Sasaran Mutu

- Meningkatkan kinerja organisasi sebagai *World Class Company*.
- Meningkatkan *Customer Satisfaction*

c. Sasaran Organisasi dan SDM

- Restrukturisasi organisasi sesuai proses bisnis dan kebijakan korporat.
- Reformasi budaya dan sistem manajemen.
- Pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM.

d. Sasaran terkait dengan *stakeholder*

- Menerapkan GCG (*Good Corporate Governance*) dalam setiap proses perusahaan
- Memberdayakan masyarakat di wilayah PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Operasionalisasi dari tujuan utama diatas dijabarkan kedalam beberapa strategi usaha yakni :

a. Tahun 2004-2005

Melanjutkan program restrukturisasi, mengintensifkan implementasi budaya kerja baru dan memperkuat infrastruktur. PT. PERTAMINA (Persero) UPms V juga menindaklanjuti program langit biru antara lain memasarkan bensin tanpa timbal, Pelumas Enduro 4T. Liberalisasi dikawasan ASEAN mulai dilaksanakan. PT. PERTAMINA (Persero) UPms V tetap melanjutkan program restrukturisasi, dengan lebih mempertajam fokus kearah usaha komersial. Implementasi UU Migas dan UU lainnya mulai dilakukan sepenuhnya. Pengadaan BBM/NBBM masih dikoordinir secara korporat namun PT. PERTAMINA (Persero) UPms V mulai terlibat dalam proses pengadaannya.

b. Tahun 2006-2008

Tahap percepatan restrukturisasi dalam upaya mempersiapkan diri menuju perusahaan migas kelas dunia dengan pencapaian score Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) minimal 500. MBNQA adalah penghargaan mutu yang diberlakukan di US (United State) dengan menggunakan kriteria-kriteria.. Kriteria ini berbeda untuk jenis usaha yang berbeda. Persiapan ini dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan profesionalisme, struktur keuangan, organisasi, budaya dan lainnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

e. Tata Nilai PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Untuk menciptakan dan mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif dan sinergis, PT. PERTAMINA (Persero) UPms V menggunakan nilai-nilai PERTAMINA Korporat sebagai landasan dalam membangun budaya kerja yaitu sebagai berikut :

1. Fokus *(Focus)*

   Menggunakan secara optimum berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.

2. Integritas (*Integrity)*

   Mampu mewujudkan komitmen kedalam tindakan nyata

3. Berwawasan Jauh Kedepan (*Visionary*)

   Berwawasan jauh kedepan dalam arti mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.

4. Unggul (*Excellence*)

   Unggul dalam arti menampilkan yang terbaik pada semua aspek pengelolaan usaha.

5. Kesetaraan dan Kesederajatan (*Mutual Respect*)

   Menempatkan seluruh pihak yang terkait setara dan sederajat dalam kegiatan usaha.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

f. Motto dan Slogan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Motto PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya adalah **"Kepercayaan dan Kepuasan Pelanggan adalah Kebanggaan Kami".** Motto ini menggambarkan bahwa untuk mewujudkan visi dan misi, salah satu hal terpenting adalah konsumen atau pelanggan. Dimana pelanggan atau konsumen merupakan sarana untuk memperoleh market dan profit, sehingga kepuasan pelanggan merupakan hal terpenting yang harus dicapai. Sering dikatakan bahwa pemenuhan kebutuhan pembeli merupakan inti dari keberhasilan dalam usaha bisnis. Pemenuhan kebutuhan pembeli sebenarnya merupakan prasyarat untuk kelangsungan hidup suatu industri dan perusahaan-perusahaan didalam industri yang bersangkutan. Pembeli harus bersedia membayar harga untuk produk yang melebihi biaya produksinya, karena kalau tidak, industri tidak akan bertahan dalam jangka panjang.

Sedangkan Slogan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah **"Selalu Hadir Melayani"**. Slogan ini akan menjawab semua isu negatif yang ada di seputar PERTAMINA. Hal ini tercermin dalam perubahan pola pikir, perilaku dan pola tindak pekerja/pegawai PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya, yang kini lebih modern, progresif, dan profesional. Keterbukaan juga terlihat melalui beragam program antara manajemen dengan pekerja maupun manajemen dengan media. Untuk mengetahui secara lebih jelas maksud dari slogan PERTAMINA baru ini, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel. 2
Makna slogan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya

Selalu	Hadir	Melayani
► Konsisten ► Setia ►Responsif ►Dapat diandalkan ►Proaktif	► Tersedia ► Nyata ► Tepat waktu ► Terpercaya ► Tuntas	►Memberikan yang terbaik ►Ikhlas ►Rendah hati ►Empati ►Ramah

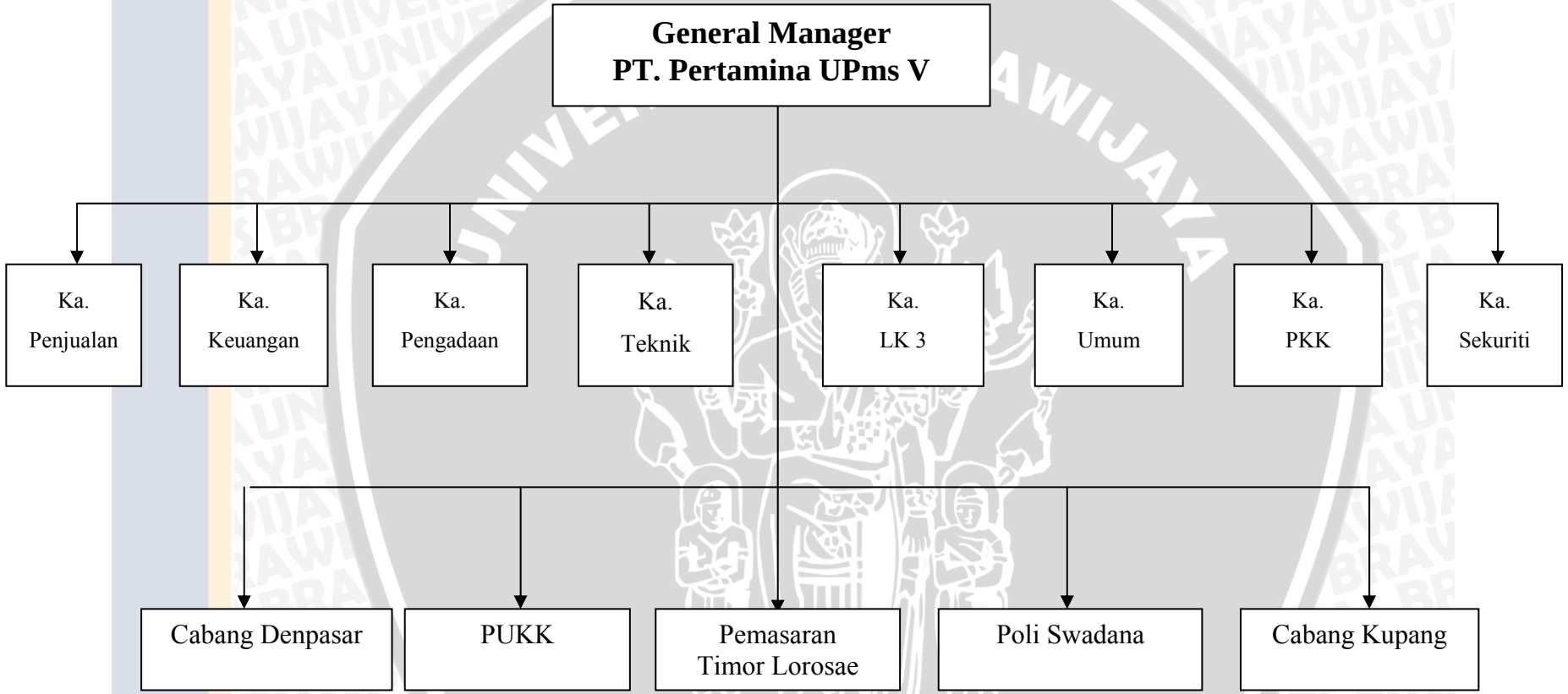
Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Slogan baru ini mencerminkan PERTAMINA selalu hadir melayani masyarakat, dan berorientasi pada kepuasan, antara lain dengan menggalakkan *Quality Control* sampai produk diterima oleh konsumen. Pemenuhan kebutuhan pembeli merupakan prasyarat untuk kemampulabaan industri, tetapi secara tersendiri hal ini tidak memadai. Kekuatan pembeli menentukan sejauh mana mereka mempertahankan sebagian besar nilai yang diciptakan untuk diri mereka, sehingga menyebabkan perusahaan dalam suatu industri memperoleh keuntungan yang sedang saja. Kekuatan pemasok juga menentukan sejauh mana nilai yang diciptakan untuk pembeli akan cocok dengan pemasok dan bukan dengan perusahaan dalam suatu industri. Akhirnya, intensitas persaingan bertindak sama dengan ancaman masuk. Ini menentukan sejauh mana perusahaan yang sudah ada didalam suatu industri akan bersaing merebut nilai yang mereka ciptakan bagi pembeli diantara mereka sendiri, meneruskannya kepada pembeli dalam bentuk harga yang lebih murah atau menghamburkannya dalam bentuk biaya bersaing yang lebih tinggi.

g. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan pembagian fungsi-fungsi dalam organisasi, dimana pembagian itu akan memisahkan secara formil masing-masing komponen yang ada dalam organisasi tersebut, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing dengan menyebutkan hubungan antara komponen yang satu dengan komponen yang lainnya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Struktur organisasi di PT. Pertamina (Persero) UPms V Surabaya mengalami perubahan seiring dengan pelaksanaan restrukturisasi. Struktur organisasi yang dulunya dinilai terlalu gemuk, setelah dilaksanakannya restrukturisasi sekarang sudah berubah menjadi struktur organisasi yang lebih ramping. Untuk lebih jelasnya mengenai perbedaan bagan struktur organisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya sebelum dan setelah adanya restrukturisasi, maka perhatikanlah gambar berikut ini :

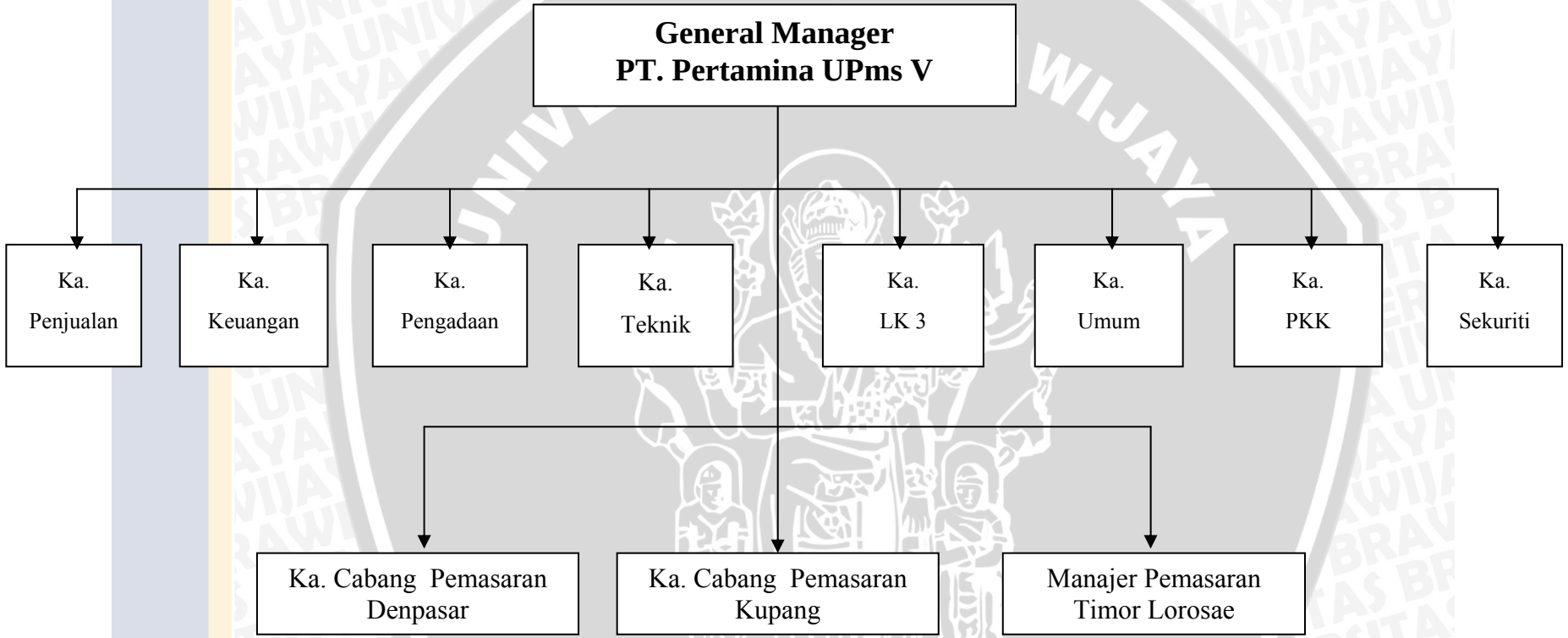
STRUKTUR ORGANISASI PT. PERTAMINA (PERSERO) UNIT PEMASARAN V SURABAYA
DIREKTORAT PEMASARAN DAN NIAGA
(SEBELUM RESTRUKTURISASI)



Gambar. 1 Struktur Organisasi Pertamina UPms V Surabaya Direktorat Pemasaran dan Niaga

(Sumber : PT. Pertamina (Persero) UPms V)

STRUKTUR ORGANISASI PT. PERTAMINA (PERSERO) UNIT PEMASARAN V SURABAYA
DIREKTORAT PEMASARAN DAN NIAGA
(SETELAH RESTRUKTURISASI)



Gambar. 2 Struktur Organisasi Pertamina UPms V Surabaya Direktorat Pemasaran dan Niaga

(Sumber : PT. Pertamina (Persero) UPms V)

Berdasarkan bagan struktur organisasi diatas, PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya sebelum dan sesudah restrukturisasi dipimpin oleh seorang General Manajer. Tetapi terdapat perbedaan jumlah fungsi atau bagian-bagian yang berada di bawahnya, dimana setelah adanya restrukturisasi ada beberapa bagian/fungsi yang dihapuskan. Bagian atau fungsi tersebut antara lain PUKK (Pemberdayaan Usaha Kecil dan Koperasi) dan Poli Swadana (pelayanan dan perawatan kesehatan pekerja). Sehingga struktur organisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya sekarang ini adalah meliputi Fungsi Penjualan, Pengadaan, Teknik, LK3 (Lindungan Lingkungan dan Keselamatan Kerja), PKK (Perkapalan/Marine), Keuangan, Umum, Sekuriti, Cabang Denpasar, Cabang Kupang serta Daerah Pemasaran Timor Lorosae (Timor Leste). Adapun setiap bagian atau fungsi mempunyai tugas adalah sebagai berikut :

1. General Manager

   Memimpin dan membina pelaksanaan kegiatan proses bisnis berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan PERTAMINA Korporat atau kebijakan dari PERTAMINA Pusat.

2. Fungsi Penjualan

   Menyelenggarakan kegiatan penjualan BBM dan NBBM kepada konsumen di wilayah Jatim, Bali, NTB, NTT serta melayani kebutuhan NBBM untuk UPms lain sesuai nominasi.

3. Fungsi Pengadaan (Suplai dan Distribusi)

   Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengawasan, dan pelaksanaan sehubungan dengan pengadaan BBM dan NBBM serta pabrikasi termasuk sarana penunjangnya.

4. Fungsi Teknik

   Menyelenggarakan dan pengawasi kegiatan pembangunan baru serta pemeliharaan seluruh sarana pembekalan dan pemasaran UPms V.

5. Fungsi LK3

   Menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengawasan dan pelaksanaan kegiatan Lindungan Lingkungan dan Keselamatan Kerja.

6. Fungsi PKK (Perkapalan/*Marine*)

   Penyelenggaraan dan melayani jasa angkutan BBM dan NBBM melalui laut, prasarana maritim dan kebandaraan serta komunikasi elektronika.

7. Fungsi Keuangan

   Penyelenggaraan kegiatan perencanaan, pengawasan, dan pelaksanaan anggaran, pengelolaan dana serta pelaporan keuangan yang *accountable* (dapat dihitung) dan *auditable* (dapat diaudit).

8. Fungsi Umum

   Penyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengadaan, perawatan dan pengembangan pekerja, Organisasi dan Tatalaksana, pemberian bantuan Hukum dan formalitas Pertanahan, Hubungan dengan

Pemerintah dan Masyarakat, Informasi Manajemen dan Pengolahan Data.

9. Fungsi Sekuriti

   Meliputi pengamanan fisik dan non fisik semua asset perusahaan serta pengamanan informasi/bahan keterangan yang berkualifikasi rahasia.

10. Cabang Denpasar, Kupang dan Timor Lorosae

    Menyelenggarakan pembekalan dan pemasaran BBM dan NBBM termasuk sarana penunjangnya untuk wilayah masing-masing. Khusus untuk Timor Lorosae adalah merupakan unit bisnis Pertamina yang bergerak di bidang bisnis BBM dan NBBM (berlokasi di Timor Leste).

Berdasarkan bagan yang telah dikemukakan diatas sekiranya PT. PERTAMINA (Persero) UPms V masih perlu melakukan perampingan struktur, karena apabila dilihat struktur organisasi yang ada sekarang ini dinilai masih terlalu lebar, sehingga hierarki strukturnya masih terlalu panjang, hal tersebut senada diungkapkan oleh Bapak Suwito, SH, MM selaku Ka. O&T (26 Mei 2006, Pukul 10.00 WIB) beliau menyatakan bahwa struktur organisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dapat dikategorikan belum ideal :

> Untuk menghadapi era liberalisasi bisnis BBM dan NBBM ke depan, maka PT. PERTAMINA (Persero) UPms V masih perlu melakukan perampingan struktur, mengingat masih adanya rentang kendali (*Span Of Control*). Struktur organisasi yang ada saat ini dirasakan terlalu lebar dan hierarki strukturnya masih terlalu panjang, sehingga untuk menjadi unit usaha yang gesit/lincah dan tanggap dalam menyikapi setiap perubahan lingkungan bisnis dengan cepat masih dikatakan terlalu lambat. Begitu juga untuk pengambilan keputusan yang mendesak juga masih terasa lambat karena jenjang/hierarki

pengambilan keputusan terlalu panjang. Dan untuk kedepannya diharapkan struktur organisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V rentang kendalinya tidak terlalu panjang. Dan begitu pula untuk jenjang organisasinya tidak terlalu panjang sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat.

h. Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) PT. PERTAMINA (Persero) UPms V.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak personalia di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, menyatakan bahwa jumlah pekerja di seluruh wilayah kerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V sampai Periode 1 Maret 2006 adalah sebagai berikut : jumlah pekerja/pegawai yang berada pada jabatan di tingkatan manajerial atas/sebagai pimpinan adalah sebanyak 538 orang, sedangkan jumlah pekerja/pegawai yang hanya sebagai pekerja biasa adalah sebanyak 551 orang. Berdasarkan data tersebut maka jumlah keseluruhan pekerja/pegawai di wilayah kerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya adalah sebanyak 1089 orang.

Sedangkan jumlah pekerja PT. PERTAMINA UPms V berdasarkan tingkat pendidikan beserta dengan level/tingkat jabatannya, dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel. 3
Level Pekerjaan di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Dalam Skala Besar

No	Level Pekerjaan	Golongan
1.	Pekerja Biasa	15 s/d 10
2.	Pekerja Madya	09 s/d 06
3.	Pekerja Utama	05 keatas

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tabel. 4
Tingkat Jabatan Pekerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Level Pekerjaan	Golongan	Jumlah	(%)
1.	SD	Pelaksana	15 s/d 12	30	3%
2.	SLTP	Pelaksana	15 s/d 12	73	5%
3.	SMU	Pelaksana dan Pengawas	12 s/d 09	665	60%
4.	D3	Pelaksana dan Pengawas	11 s/d 09	236	25%
5.	S1	Pengawas	09 s/d 02	64	5%
6.	S2	Pengawas	05 s/d 02	21	2%
JUMLAH				**1089**	**100%**

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V (diolah)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan jumlah pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah sebagai berikut tingkatan SD sebanyak 30 orang (3%), tingkat SLTP sebanyak 73 orang (5%), tingkat SMU sebanyak 665 orang (60%), Diploma 3/D3 sebanyak 236 (25%), Sarjana/S1 sebanyak 64 (5%), sedangkan Magister/S2 sebanyak 21 orang (2%).

Sesuai dengan tabel diatas, di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya penggolongan level atau tingkat pekerja berdasarkan skala besar dibagi menjadi tiga yaitu *Pertama*, pekerja biasa, dimana pekerja yang disebut sebagai pekerja biasa adalah para pekerja yang berada di tingkat golongan 15 s/d 10 dan biasanya para pekerja yang berada pada level ini hanya sebagai pelaksana saja. *Kedua*, pekerja madya, dimana pekerja pada tingkatan ini adalah para pekerja yang berada di tingkat golongan 09 s/d 06 dan para pekerja yang telah mencapai tingkat golongan ini akan menduduki jabatan sebagai pengawas. *Ketiga*, pekerja utama, yang berada pada level ini

adalah para pekerja yang telah mencapai golongan 05 keatas, dimana pekerja yang telah mencapai tingkat golongan ini dikategorikan sebagai pimpinan.

Level/tingkat jabatan pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V juga ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan. Untuk para pekerja yang tingkat pendidikannya hanya SD dan SLTP, termasuk kedalam jenis pekerja biasa, maka mereka hanya sebagai pelaksana saja. Untuk para pekerja yang tingkat pendidikannya SMU dan D3 memiliki tingkat jabatan yang hampir sama yaitu mereka dapat dikategorikan sebagai pelaksana dan pengawas. Sedangkan untuk pekerja yang telah menyelesaikan pendidikan dengan gelar S1 dan S2 dianggap sebagai pekerja utama di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dan para pekerja yang berada di level ini dapat dikategorikan sebagai pengawas.

Sikap manajemen tentang penggunaaan potensi pegawai dapat menjadi sebuah penentuan. Keberhasilan sebuah perusahaan sebagian besar bergantung pada *goodwill* dan keahlian dari pihak para manajer maupun pegawai. Sekarang hal ini merupakan fakta yang sudah umum sekaligus suatu tantangan, karena sudah menjadi kepercayaan bahwa kemampuan untuk mengelola sumber daya manusia secara berhasil merupakan lebih dari setengah kualitas yang diharapkan dari seorang manajer modern.

Hal ini juga diungkapkan oleh Bapak Suwito, SH, MM, selaku Ka. O&T (28 Februari 2006, Pukul 10.00 WIB), beliau menyatakan bahwa salah

satu faktor yang menunjang keberhasilan/kesuksesan proses restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah sumber daya manusia :

> Pekerja/pegawai merupakan aset yang sangat penting bagi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V. Pegawai yang memiliki pengetahuan yang luas akan semakin mendukung pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing sehingga dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik untuk kemajuan perusahaan. Dan dengan adanya skill, pengetahuan serta pendidikan yang tinggi maka akan semakin menunjang berjalannya proses restrukturisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Oleh karena itu PT. PERTAMINA (Persero) UPms V mengutamakan adanya pendidikan untuk para pekerja/pegawainya.

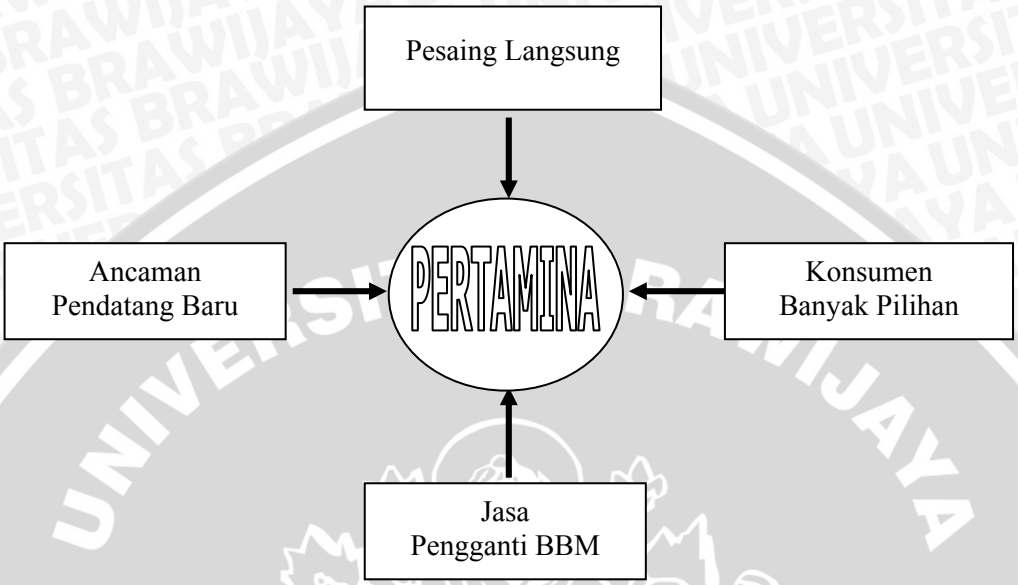
2. Data Fokus Penelitian

a. Proses Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya

1. <u>Tahapan Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya</u>

Restrukturisasi merupakan langkah yang diambil PERTAMINA untuk memperbaiki kinerja perusahaan serta untuk mengantisipasi adanya persaingan bisnis. Restrukturisasi perlu dilakukan karena ada beberapa faktor yang mengharuskan antara lain, karena semakin maraknya persaingan bebas sehingga memungkinkan banyaknya para pesaing baru yang masuk ke Indonesia, selain itu karena adanya tuntutan dari masyarakat dan adanya tuntutan regulasi. Untuk lebih mengetahui komponen/kekuatan yang mempengaruhi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V mengantisipasi adanya persaingan bisnis, maka perhatikanlah gambar berikut ini :

Gambar. 3
Komponen Yang Mempengaruhi Persaingan PERTAMINA



Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Kekuatan-kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V di dalam suatu industri untuk memperoleh secara rata-rata tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. Kekuatan tersebut menentukan pula kemampulabaan industri karena mempengaruhi harga, biaya, dan memerlukan investasi di dalam suatu perusahaan. Sebagai contoh, kekuatan pembeli mempengaruhi harga yang dapat dibebankan oleh perusahaan seperti halnya ancaman produk pengganti. Kekuatan pembeli juga dapat mempengaruhi biaya dan investasi karena pembeli yang kuat menuntut pelayanan yang mahal. Ancaman masuk dari pesaing baru membatasi

harga dan menentukan investasi yang diperlukan untuk menghalangi masuknya pendatang baru.

Restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dilakukan secara bertahap, disesuaikan dengan rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemikiran perlunya restrukturisasi di PERTAMINA mulai ada sejak tahun 1994. Dimana pada tahun ini dibentuk team khusus yang menangani restrukturisasi di PERTAMINA, dan pada tahap yang pertama ini disebut sebagai tahap inisiatif, karena memang merupakan tahap pemikiran awal restrukturisasi. Langkah yang dilakukan dalam tahap ini adalah mulai membuat kerangka kerja serta kelompok kerja untuk pelaksanaan restrukturisasi. Karena diketahui bahwa organisasi sudah terlalu besar, maka perlu adanya *downsizing* organisasi. Langkah yang dilakukan adalah dengan cara pengurangan jumlah pekerja.

Tahap berikutnya yaitu tahap formulasi antara tahun 1997-2000, dimana pada tahun ini merupakan restrukturisasi tahap I. Pada tahap ini PERTAMINA sudah mulai menerapkan pola *Strategic Holding* dan SBU (*Strategic Business Unit*) untuk unit-unit usaha. Langkah-langkah yang telah dilakukan dalam tahap ini meliputi peningkatan jumlah tenaga kerja outsourcing. Tenaga outsourcing merupakan tenaga kerja kontrak dimana berasal dari suatu perusahaan yang merupakan rekanan kerja dari PERTAMINA itu sendiri. Kemudian langkah selanjutnya adalah penyesuaian jumlah pekerja

dengan cara mengurangi pekerja di PERTAMIN. Dalam tahap ini PERTAMINA mulai menerapkan istilah profitisasi dalam pelaksanaan proses bisnisnya.

Selanjutnya adalah tahap transformasi yaitu antara tahun 2001-2004, ini merupakan restrukturisasi tahap II. Dalam tahap ini PERTAMINA banyak mengalami perubahan. Sejalan dengan diberlakukannya UU Migas No. 22 Tahun 2001, PERTAMINA diharuskan untuk berubah menjadi Persero. Oleh karena itu terjadilah transformasi usaha migas, dan pada tanggal 17 September 2003 PERTAMINA resmi berubah status hukumnya menjadi PT. PERTAMINA (Persero). Dampak lain berlakunya UU Migas tersebut, yaitu terjadinya pemisahan pengusahaan antara Hulu dan Hilir sehingga PERTAMINA menjadi Holding, sedangkan unit-unit usaha menjadi anak perusahaan. Dengan berubahnya PERTAMINA menjadi persero, maka PERTAMINA telah siap untuk menjadi perusahaan yang *profit oriented* dan mulai *go internasional* (khususnya di bagian Hulu).

Tahapan yang terakhir yaitu antara tahun 2005-2010, dimana pada tahapan ini PERTAMINA berusaha untuk menjadi perusahaan migas kelas dunia (secara bertahap). Dalam tahap ini PERTAMINA akan mengambil langkah-langkah untuk menunjang visi dan misinya, antara lain yaitu mulai melakukan privatisasi, subsidi BBM dihapuskan sehingga adanya perubahan pola PSO (*public service*

obligatian) menjadi *pure business.* PERTAMINA mulai tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang unggul dan berdaya saing, untuk itu PERTAMINA harus menerapkan paradigma dan budaya kerja yang berfokus pada *"value creation"* dan *"customer oriented"* dimana setiap insan PERTAMINA memiliki pola pikir baru bahwa seluruh masyarakat adalah pelanggan PERTAMINA yang harus dilayani dengan baik agar memperoleh *customer loyality satisfaction.*

Berdasarkan pengamatan atau observasi yang peneliti lakukan selama di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, maka dapat dikatakan bahwa perjalanan tahapan-tahapan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V tersebut hampir seluruh proses-proses yang harus dilaksanakan selama ini masih sesuai dengan *blue print* yang telah ditetapkan dari pusat (PERTAMINA Korporat). Namun tidak dapat dipungkiri bahwa untuk penerapan dari proses restrukturisasi khususnya di bidang budaya, pada hakikatnya tidak semudah membalikkan telapak tangan, akan tetapi masih diperlukan bimbingan dari pusat sehingga ada keseragaman dalam pelaksanaan dan penafsiran. Ketidaksiapan pekerja untuk berubah sejalan dengan proses restrukturisasi tersebut jelas terlihat terutama untuk para pekerja tingkat manajerial bawah. Hal ini dapat diperkuat dengan hasil wawancara peneliti dengan beberapa pekerja yang tergolong pekerja biasa. Mereka cenderung kurang bahkan tidak mengetahui secara jelas apakah maksud, tujuan dan makna dari restrukturisasi yang telah

dilakukan oleh PT. PERTAMINA (Persero) UPms V tersebut. Dalam proses wawancara yang dilakukan apa yang dijawab tidak sesuai dengan apa yang ditanyakan kepada mereka. Dengan begitu dapat diketahui bahwa para pekerja yang berada pada level manajerial terbawah ini kurang mengetahui dan memahami restrukturisasi, sehingga mereka sulit untuk diajak berubah menjadi lebih maju dan terkesan hanya bekerja seadanya saja.

Perlu diketahui juga untuk mengatasi keadaan tersebut, saat ini PERTAMINA Korporat sedang mempersiapkan *"Code of Conduct"* (Etika Bisnis) yang akan dijadikan sebagai acuan bersama bagi segenap jajaran pekerja dalam menjalankan entitas bisnis perusahaan.

2. Bentuk Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya.

Sejalan dengan program korporat dalam mempersiapkan PERTAMINA memasuki era pasar bebas telah dilakukan program restrukturisasi di seluruh jajaran Direktorat UPms. Program tersebut dimulai dengan *Pilot Project* di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V pada tahun 1997 dan selanjutnya diimplementasikan di UPms lainnya.

Sasaran utama tahap awal restrukturisasi tersebut adalah untuk meningkatkan efisiensi operasi melalui peningkatan sumber daya manusia, organisasi infrastruktur dan strategi pembekalan dan pemasaran. Sebagai langkah penting, pada tanggal 1 April 1999 telah

diberlakukannya pola SBU (*Strategic Business Unit*) di seluruh Direktorat UPms. Menurut Bapak. Suwito selaku Ka. O&T PT. PERTAMINA (Persero) UPms V (22 Februari 2006, Pukul 10.00 WIB), beliau menyatakan bahwa bentuk restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V meliputi :

1. Restrukturisasi organisasi sesuai proses bisnis dan kebijakan korporat.
2. Reformasi budaya dan sistem manajemen.
3. Pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM

1. Restrukturisasi Organisasi Sesuai Proses Bisnis dan Kebijakan Korporat

Organisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V merupakan *tools* atau alat untuk menjalankan strategi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Organisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dikelola dengan tujuan memberdayakan dan meningkatkan kompetensi SDM yang ada, dengan melakukan *enrichment*/*enlargement job*, serta pendekatan terhadap proses bisnis. Aktifitas ini dimunculkan dengan melakukan evaluasi dan usulan perubahan organisasi untuk peningkatan efektifitas dan efisiensi organisasi.

Dengan adanya restrukturisasi, berarti adanya suatu perubahan. Perampingan struktur organisasi merupakan salah satu bagian dari program restrukturisasi secara korporat. Pemikiran utama dalam membuat struktur sebuah organisasi tentunya untuk membangun sebuah sistem yang dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan cara yang sebaik-

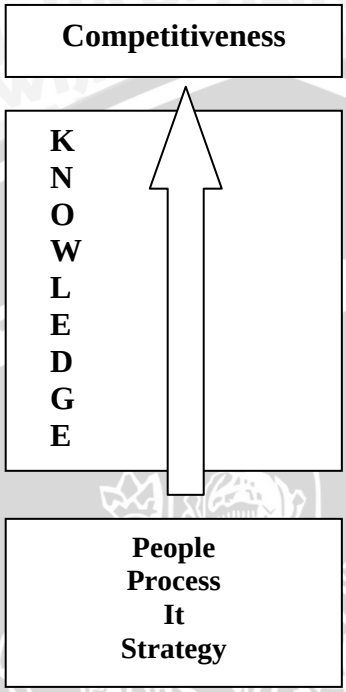
baiknya dan seefesien mungkin, dan untuk memastikan bahwa sistem ini dapat selalu beradaptasi terhadap :

1. Perubahan-perubahan dalam konsep persaingan bisnis
2. Inovasi teknologi
3. Perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis
4. Kemajuan-kemajuan dalam pengetahuan ilmiah

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang masih beroperasi pasti memiliki proses bisnis. Yang membedakan antara perusahaan yang proses bisnisnya terdokumentasi dengan lengkap dan ada pula perusahaan yang proses bisnisnya tidak terdokumentasi sama sekali. Proses bisnis yang ada pada suatu perusahaan merupakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menyerahkan produk dan jasa kepada pelanggan. Pada akhirnya, penyerahan produk dan jasa tersebut perusahaan menginginkan untuk dapat memperoleh keuntungan finansial, sehingga penyerahan produk kepada pelanggan harus dilakukan dengan efisien. Demikian pula dengan keunggulan yang ingin dicapai melalui proses bisnis ujung-ujungnya adalah untuk mendapatkan *benefit* secara finansial kepada perusahaan.

Untuk lebih memahami bagaimana keunggulan tersebut bisa dicapai, maka perhatikan gambar berikut ini :

Gambar. 4
Pencapaian Keunggulan Melalui Proses Bisnis



Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Gambar tersebut memperlihatkan kepada kita bahwa pencapaian keunggulan yang dicapai PT. PERTAMINA (Persero) UPms V melalui proses bisnis tidaklah berdiri sendiri. Keunggulan tersebut akan bisa dicapai melalui integrasi antara strategi, proses bisnis, dan orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan serta pemanfaatan teknologi informasi.

Teknologi dapat mengubah hakikat dan landasan persaingan di kalangan pesaing yang ada dengan beberapa cara. Teknologi bisa mengubah secara dramatis struktur biaya, dan karenanya mempengaruhi keputusan penetapan harga. Perubahan teknologi memainkan peran

penting dalam mengubah batas-batas industri/perusahaan. Dan penting untuk diketahui bahwa mana pun yang akan digunakan sebagai batas sebuah perusahaan, perubahan teknologi dapat memperlebar atau mempersempitnya.

Perubahan teknologi bisa memperlebar batas sebuah perusahaan dengan sejumlah cara. Ia bisa memperkecil biaya transportasi atau biaya logistik lainnya, sehingga memperbesar lingkup geografis pasar yang bersangkutan. Perubahan teknologi yang memperkecil biaya menangani perbedaan pasar pada tingkat nasional bisa membantu industri/perusahaan bersangkutan untuk berkembang pada tingkat global. Perubahan teknologi juga bisa meningkatkan kinerja produk, sehingga mengundang masuknya pembeli baru (dan pesaing baru) ke pasar. Akhirnya, perubahan teknologi bisa meningkatkan hubungan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya.

Perubahan teknologi juga dapat memperburuk struktur perusahaan. Dampak perubahan teknologi terhadap daya tarik perusahaan ditentukan oleh hakikat dampak ini terhadap kelima kekuatan bersaing yang ada. Kekuatan bersaing yang dimaksud disini adalah masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan penawaran pembeli, kekuatan pertawaran pemasok, dan persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada. Jika perubahan teknologi berdampak meninggikan penghalang jalan masuk, menghilangkan pemasok yang kuat atau melindungi perusahaan dari perusahaan

substitusi/pengganti, maka perubahan teknologi bisa meningkatkan kemampulabaan perusahaan. Namun, jika perubahan teknologi mengakibatkan pembeli memiliki kekuatan yang lebih besar atau menurunkan penghalang masuk, maka ia bisa merusak data tarik industri/perusahaan.

Peran perubahan teknologi dalam mengubah struktur industri merupakan teka-teki yang harus dijawab oleh perusahaan yang sedang mempertimbangkan untuk melakukan inovasi. Sebuah inovasi yang meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan akhirnya bisa merongrong struktur industri jika inovasi ini ditiru oleh para pesaing lain. Perusahaan harus mengetahui peran ganda perubahan teknologi dalam membentuk keunggulan bersaing serta struktur perusahaan pada saat hendak memilih strategi teknologi.

Dengan melakukan restrukturisasi, maka PT. PERTAMINA (Persero) UPms V telah melakukan perubahan, termasuk didalam lingkungan bisnis. Suatu perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis yang bersifat dinamis akan mengakibatkan seluruh siklus yang ada baik produk maupun pelanggan berumur lebih pendek dibandingkan sebelumnya. Perusahaan termasuk PT. PERTAMINA (Persero) UPms V tentu saja menginginkan untuk berada dalam fase kematangan produk maupun pelanggan selama mungkin untuk mengeruk keinginan/keuntungan sebanyak-banyaknya. Oleh karena itu, PT. PERTAMINA (Persero) UPms V harus mampu merespon dengan

benar-benar perubahan-perubahan tersebut serta melakukan perbaikan-perbaikan yang juga sangat dinamis untuk menyiasatinya. Kalau tidak, maka dia akan tertinggal atau ditinggalkan, apalagi perubahan-perubahan yang terjadi tersebut berlangsung secara terus-menerus dengan kecepatan yang sangat tinggi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Ferdy Novianto, selaku Wira Penjualan I (22 Februari 2006, Pukul 10.00 WIB), beliau menyatakan bahwa dengan semakin tingginya persaingan yang ada, maka PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya harus siap dan mampu untuk lebih maju :

> Seiring dengan perkembangan zaman yang semakin ketat terhadap persaingan, maka di satu sisi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V sebagai salah satu perusahaan minyak besar harus dapat menghadapi serta mengantisipasi persaingan tersebut. Salah satu cara yang dilakukan oleh PERTAMINA untuk menghadapi tantangan tersebut adalah melalui restrukturisasi. Kalau PERTAMINA tidak berubah, maka akan semakin sulit untuk menghadapi era persaingan, dengan semakin banyaknya pesaing/pendatang baru yang mulai masuk di Indonesia. Intinya tanpa adanya perubahan maka PERTAMINA akan jauh tertinggal dari para investor/pesaing dari dalam maupun luar negeri.

Dalam sebuah proses restrukturisasi, maka PT. PERTAMINA (Persero) UPms V membutuhkan suatu hubungan yang seimbang antar organisasi yang distandarisasi dan yang tersendiri. Apabila prosedur-prosedur lebih banyak dibebani oleh aturan-aturan yang keras dan cepat serta improvisasi dianggap aneh, maka tingkatan organisasi lebih tinggi. Tingkatan organisasi harus juga dipandang secara kualitatif, karena hanya peraturan-peraturan organisasi yang menaikkan pencapaian target,

yang akan menaikkan tingkat keorganisasian. Suatu tingkatan organisasi yang tinggi adalah prasyarat untuk memperkenalkan prosedur-prosedur otomatis. Bila tugas-tugas dan tujuan-tujuan dari sebuah organisasi/perusahaan belum dijelaskan dan diatur secara formal, maka sebagian besar dari organisasi itu belum dapat diprogram dan diotomatisasikan.

Sistem informasi, pengamanan dan legalitas merupakan kelompok kegiatan/proses bisnis di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V. Ketiga proses tersebut berperan dalam pertumbuhan dan kesuksesan bisnis, terutama dalam rangka berkomunikasi dengan pihak ketiga (pemasok dan pelanggan). Persyaratan kinerja masing-masing proses bisnis ditentukan berdasarkan peran dan kontribusinya kepada perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi serta wawancara dengan pihak PT. PERTAMINA (Persero) UPms V menyatakan bahwa bentuk restrukturisasi yang dilakukan di PERTAMINA UPms V, salah satunya adalah melalui proses bisnis dan kebijakan korporat. Restrukturisasi melalui proses bisnis ini berarti berubahnya fokus dan sasaran yang hendak dicapai oleh PERTAMINA UPms V. Dimana fokus yang terpenting sekarang ini adalah pelayanan untuk para pelanggan/konsumen. Dengan berubahnya status PERTAMINA menjadi Persero maka perusahaan ini menjadi entitas bisnis murni yang salah satu tujuannya adalah mencari keuntungan.

Berdasarkan tahapan restrukturisasi yang dilakukan oleh PT. PERTAMINA (Persero) UPms V yang sesuai dengan strategi kebijakan korporat, maka salah satu langkah yang dilakukan adalah melalui *downsizing*. *Downsizing* yang dilakukan oleh PERTAMINA UPms V antara lain meliputi :

a. Tidak melakukan tambahan (rekruitmen) baru untuk mengganti pekerja yang MPPK (Masa Pensiun Purna Kerja).

b. Menawarkan pensiun dini (*Golden Shake Hand*) bagi para pekerja yang telah memasuki usia 50 tahun, dengan memberikan pilihan :

   * Dengan memberikan paket penawaran ”pesangon” yang menarik.

   * Suami istri yang bekerja di PERTAMINA, atau para pekerja di level pelaksana yang berminat secara sukarela untuk melaksanakan pensiun dini.

c. Tidak mengisi formasi pekerja di level pelaksana (operasional/non operasional) dengan tenaga organik (pekerja organik) akan tetapi diserahkan kepada perusahaan jasa pemborong (outsourcing).

d. Sedangkan para pekerja yang dipertahankan adalah para pekerja di bagian pengawas (golongan 09 keatas). Dan bagi para pekerja yang berada pada level pelaksana dilakukan oleh tenaga outsourcing (golongan 15 s/d 12)

2. Reformasi Budaya dan Sistem Manajemen

Sangatlah wajar apabila suatu organisasi atau perusahaan ingin menjadi lebih baik dari yang kemarin maupun sekarang. Cara kerja yang lebih efisien, pelayanan terhadap pelanggan yang lebih memuaskan dan sebagainya. Perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan baik yang sifatnya bertahap maupun yang bersifat radikal, tentu saja dilakukan untuk membuat perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya, atau bahkan memiliki *performance* yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya dan mungkin yang terbaik dalam industri.

Organisasi atau perusahaan digerakkan oleh orang-orang. Orang merupakan aktor utama dalam sebuah perusahaan. Perbaikan atau perubahan yang dilakukan terhadap sebuah sistem tertentu tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak dibarengi dengan perubahan atau perbaikan pada perilaku orang-orang yang ada di dalam perusahaan. Yang membuat agak berbeda adalah setiap orang adalah unik, orang-orang yang telah lama bekerja di perusahaan telah memiliki pola perilaku dan keyakinan serta nilai-nilai tersendiri. Keunikan tersebut yang membuat agak sulit melakukan perubahan dibandingkan dengan kita merombak mesin atau sistem yang tidak memiliki rasa dan keunikan.

Kegagalan akan terjadi apabila kita menganggap enteng hal ini, sehingga tidak melakukan program yang tepat untuk menggarap sisi ini.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Menggarap sisi orang untuk mengikuti perubahan inilah yang sering dikenal sebagai *change management* atau manajemen perubahan. Inti dari manajemen perubahan adalah bagaimana membuat orang-orang yang berada dalam organisasi atau perusahaan untuk mau mengikuti perubahan baik yang terjadi pada sistem, cara dan prosedur kerja atau teknologi yang ditawarkan dan bisa digunakan untuk membuat orang merasa nyaman terhadap perubahan-perubahan tersebut.

Menurut Crown Dirgantoro (2002:46) perbaikan secara bertahap atau radikal tersebut dapat didorong oleh beberapa hal, seperti:

1. Tuntutan dari para pelanggan
2. Dorongan dari para pesaing
3. Keinginan dari pemegang saham atau pemiliknya
4. Tuntutan dari para karyawan
5. Dorongan dari peraturan pemerintah
6. Kondisi ekonomi, politik

Untuk menjadi perusahaan yang unggul dan berdaya saing, PT. PERTAMINA (Persero) UPms V harus menerapkan paradigma dan budaya kerja yang berfokus pada *"Value Creation"* dan *"Customer Oriented"* dimana setiap insan PERTAMINA memiliki pola pikir baru bahwa seluruh masyarakat adalah pelanggan PERTAMINA yang harus dilayani dengan baik agar memperoleh "*Costumer Loyality Satisfaction*". Selain tiu setiap orang perlu menumbuhkan kebanggaan diri terhadap PERTAMINA agar PERTAMINA tetap terus berkembang sebagai ikon nasional yang membanggakan. Tetapi hal tersebut tidak

akan dapat dicapai tanpa komitmen dari segenap jajaran Direksi, Komisaris dan seluruh karyawan PERTAMINA itu sendiri.

Kondisi-kondisi dimana suatu organisasi perlu mengadakan perubahan budayanya, antara lain :

1. Adanya masalah kinerja dan atau moral organisasi
2. Adanya perubahan yang mendasar dalam misi organisasi
3. Adanya deregulasi dan kompetisi pada pasar internasional
4. Adanya perubahan teknologi
5. Adanya perubahan pasar
6. Perubahan dalam lingkungan sosial
7. Pertumbuhan ekonomi
8. Organisasi domestik beralih ke pasar internasional

Menurut Bapak Suwito, SH, MM selaku Ka. O&T (28 Februari 2006, Pukul 09.00 WIB), beliau menyatakan bahwa dengan adanya restrukturisasi berarti adanya perubahan budaya dan sistem manajemen :

> Setelah adanya restrukturisasi khususnya di PERTAMINA UPms V maka terjadilah suatu perubahan-perubahan secara keseluruhan yang ada di lingkungan PERTAMINA UPms V baik organisasi maupun perubahan budaya kerja (pegawai/pekerja). Yang dahulunya pegawai PERTAMINA terkesan sebagai seorang birokrat/dilayani, sekarang pegawai/pekerja PERTAMINA adalah seorang pengusaha/melayani. Selain itu dengan adanya restrkturisasi mulai diterapkannya sistem manajemen kinerja (SMK) dan adanya sistem penilaian kinerja".

Setelah adanya restrukturisasi maka PERTAMINA benar-benar lebih berorientasi untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan/konsumen. Dimana hal ini memang telah dilakukan oleh pihak PERTAMINA sendiri dengan lebih memperhatikan keinginan dan kepuasan pelanggan, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya "*customer care*". Dengan adanya *customer care* maka setiap pelanggan yang mempunyai keluhan akan segera ditanggapi dengan cepat dan

diusahakan untuk segera diberikan respon. Pelaksanaan pelayanan dilakukan dengan lebih transparan (tidak *face to face*). Intinya pelayanan yang diberikan oleh PERTAMINA UPms V sekarang ini benar-benar dapat dirasakan kemudahan dan kenyamanannya oleh para pelanggan/konsumen.

Semakin baiknya pelayanan yang diberikan oleh PERTAMINA UPms V, dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu rekan kerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V yaitu Bapak Mehdy, selaku pemilik SPBU (26 Mei 2006, Pukul 10.00 WIB), beliau menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan PERTAMINA khususnya PERTAMINA UPms V dirasakan lebih baik :

> Beberapa tahun terakhir ini saya dapat merasakan adanya perubahan yang besar terutama berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh PERTAMINA. Dahulu dalam memperoleh ijin untuk mendirikan SPBU prosedur yang harus dilewati bisa dikatakan terlalu banyak dan rumit. Tetapi sekarang ini terutama setelah PERTAMINA melakukan restrukturisasi dan berubah menjadi Persero (perusahaan entitas bisnis murni), maka pelayanan yang diberikan bisa dikatakan lebih berorientasi kepada pelanggan. Hal ini dapat terlihat khusunya dalam proses perijinan untuk mendirikan SPBU, PERTAMINA semakin memberikan kemudahan-kemudahan dalam proses perijinannya, dapat diakses melalui komputerisasi dan bebarapa fasilitas lain yang jauh lebih memberikan kenyamanan. Tetapi di sisi lain yang masih menghambat dalam proses perijinan SPBU yang saya alami adalah berasal dari pihak Pemerintah (Pemda). Pihak pemerintah terkesan mempersulit dengan prosedur-prosedur yang ada.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Suharto selaku Ka. Perbendaharaan (20 Februari 2006, Pukul 10.00 WIB), beliau

menyatakan bahwa dengan adanya restrukturisasi terjadi perubahan budaya kerja yang lebih baik :

> Setelah dilaksanakannya restrukturisasi di PERTAMINA UPms V Surabaya, telah terjadi banyak perubahan, diantaranya adalah adalah perubahan sikap mental, karena adanya tuntutan keadaan. Dahulu lebih leluasa sekarang karena dituntut untuk lebih maka setiap pekerja/pegawai harus lebih berprestasi untuk perusahaan". Maksudnya ada perubahan sikap mental disini adalah setelah adanya restrukturisasi para pekerja harus mau dan siap untuk menerima perubahan tersebut. Karena apabila kita tidak siap untuk berubah maka kita akan tertinggal dengan pekerja lain yang lebih siap untuk berubah lebih maju. Yang lebih diperhatikan adalah prestasi yang kita hasilkan untuk perusahaan. Semakin kita memberikan kontribusi yang lebih baik dan besar untuk perusahaan, maka kita akan mendapatkan imbalan/bonus yang sesuai dari perusahaan. Pekerja di PERTAMINA dituntut untuk lebih profesional.

3. Pemberdayaan dan Peningkatan Kualitas SDM

Organisasi atau perusahaan digerakkan oleh orang-orang. Orang merupakan aktor utama dalam sebuah perusahaan. Perbaikan atau perubahan yang dilakukan terhadap sebuah sistem tertentu tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak dibarengi dengan perubahan atau perbaikan pada perilaku orang-orang yang ada di dalam perusahaan. Pegawai merupakan aset penting dalam suatu perusahaan termasuk di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Pengembangan SDM difokuskan kepada penciptaan pekerja yang profesional, berkomitmen, berdedikasi dan berorientasi bisnis. Untuk mencapai hal tersebut di atas, perusahaan telah menetapkan strategi korporat. Hal senada diungkapkan oleh Bapak Suwito, SH, MM selaku Ka. O&T (20 Februari 2006, Pukul 11.00 WIB) mengenai strategi-strategi untuk pengembangan SDM :

Mengimplementasikan pengembangan pekerja yang terorganisasi dan konsisten sehingga para pekerja memiliki kompetensi, ketrampilan, dedikasi, kinerja dan produktivitas yang tinggi. Memberikan penghargaan dalam bentuk kesejahteraan yang kompetitif serta memberikan perlindungan kepada pekerja sesuai dengan standar perusahaan migas di Indonesia dan peraturan yang berlaku. Menciptakan dan mengembangkan hubungan industri yang aman untuk menciptakan suasana yang harmonis dan nyaman guna mendukung produktivitas yang tinggi.

Strategi korporat ini menjadi dasar untuk mengimplementasian program pengembangan SDM. Perusahaan memiliki keyakinan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang sehingga perusahaan memiliki komitmen terhadap program pengembangan yang sistematik dan berkelanjutan untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan bisnis. Perusahaan telah mengimplementasikan proses rekruitmen dan seleksi pekerja yang transparan guna memperoleh ahli dan lulusan Sarjana baru untuk regenerasi. Proses rekruitmen dan seleksi awal dilaksanakan melalui pihak ketiga yang independent seperti Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada dan Universitas Padjadjaran.

Implementasi kebijakan korporat yang berkaitan dengan program pengembangan sumber daya manusia (SDM) ini diharapkan dapat menghasilkan tenaga kerja yang profesional serta memiliki kompetensi yang tinggi, sehingga untuk kedepannya jumlah pekerja di PERTAMINA UPms V tidak perlu sebesar jumlah yang sekarang ini (kurang lebih 1100 pekerja). Akan tetapi, bisa lebih kecil namun kinerjanya lebih besar dari yang sekarang.

Jumlah sumber daya manusia yang relatif lebih kecil namun kinerjanya lebih besar, akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan dan memacu peningkatan produktifitas yang lebih besar.

Melanjutkan kebijakan tahun 2001, perusahaan telah mengembangkan sistem dan program manajemen karir berdasarkan kemampuan dan kinerja (*merit system*). Program dan sistem tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektifitas dan transparansi dalam pengembangan karir pekerja PERTAMINA di masa mendatang. Untuk menciptakan budaya perusahaan yang mendukung proses transformasi, Perusahaan telah melakukan program sosialisasi untuk Nilai-nilai unggulan yang dikenal dengan **FIVE-M** *(Focus, Integrity, Visionary, Excellence and Mutual Respect)*. Untuk pengukuran kinerja, perusahaan menggunakan "Ukuran Kerja Terpilih/UKT". Pengukuran ini meningkatkan pengembangan yang berkelanjutan untuk mempercepat pencapaian status sebagai perusahaan bertaraf internasional.

b. Wujud Efektifitas dan Efisiensi Organisasi

1. Efektifitas Organisasi

Batasan mengenai efektifitas diperoleh pengertian bahwa suatu tindakan/perbuatan seseorang dapat dikatakan efektif apabila perbuatan/tindakan yang dilakukan tersebut menimbulkan suatu akibat sehingga dapat mencapai maksud dan tujuan sesuai yang dikehendaki sebelumnya. Selain itu pengertian efektifitas digunakan untuk

menunjukkan taraf tercapainya suatu tujuan. Efektifitas kerja manusia adalah merupakan suatu keadaan/kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil guna sesuai dengan yang diharapkan.

Setelah melakukan wawancara dengan beberapa orang pekerja sebagai responden baik dari kalangan tingkat manajerial atas, menengah dan bawah di lingkungan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V serta mengetahui pendapat-pendapat ataupun pernyataan-pernyataannya, maka dapat disimpulkan bahwa inti/garis besar dari semua pendapat tersebut adalah ”Hampir pada seluruh fungsi mendukung adanya restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Semua pekerja/pegawai ikut aktif terlibat dalam proses restrukturisasi. Keterlibatan mereka sangat berkaitan dengan kontribusi apa yang diberikan untuk kemajuan perusahaan, karena semakin berprestasi maka akan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan hasil jerih payahnya.

Dengan dilakukannya program restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya, maka berdampak positif terhadap kinerja perusahaan dan khususnya bagi para pegawai/pekerjanya. Kinerja UPms V dituangkan dalam UKT (Ukuran Kinerja Terpilih). UKT merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan, dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Peningkatan kinerja di PT. PERTAMINA

(Persero) UPms V periode tahun 2001-2005, dapat diketahui dari tabel sebagai berikut :

Tabel. 5
Laporan Ukuran Kinerja Terpilih PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode : Tahun 2001

No	Ukuran Kinerja Terpilih	Satuan	Tahun 2001		Pencapaian (%)
			Target	Realisasi	
1.	Distribution Cost	Rp/liter	42,42	30,88	73%
2.	Penjualan BBM bersubsidi	Kl	9.712.997	9.630.125	99%
3.	Inventory turn over	Hari	11	10	91%

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Berdasarkan hasil Laporan Ukuran Kinerja Terpilih PT. PERTAMINA (Persero) UPms V untuk tahun 2001, maka yang menjadi faktor-faktor dalam melihat adanya peningkatan kinerja meliputi 3 hal antara lain yaitu distribution cost yang mana pada tahun ini mengalami penghematan sebesar 73%, penjualan BBM bersubsidi mengalami penghematan sebesar 99% dan untuk inventory turn over juga mengalami penghematan sebesar 91%. Setelah diketahui tingkat pencapaian masing-masing faktor tersebut, maka rata-rata pencapaian hasil kinerja tahun 2001 adalah sebesar 88%.

Tabel. 6
Laporan Ukuran Kinerja Terpilih PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode : Tahun 2002

No	Ukuran Kinerja Terpilih	Satuan	Tahun 2002		Pencapaian (%)
			Target	Realisasi	
1.	Customer satisfaction	Score	-	-	100%
2.	Market share pelumas	Kl	68.000	61.049	90%
3.	Distribution cost BBM	Rp/Liter	30.39	26.73	87,9%
4.	Realisasi penjualn BBM	Kl	9.425.000	9.857.035	105%
5.	Inventory turn over	Hari	11	9	83,8%
6.	Number of incident	Kasus	0	0	100%

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan tabel diatas, maka yang menjadi ukuran-ukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil kinerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V periode tahun 2002 meliputi 6 hal, yaitu : *Pertama,* customer satisfaction, dimana dalam segi ini mencapai 100%. *Kedua,* market share pelumas, kegiatan pemasaran pelumas menjadi tanggung jawab Ka. Wilayah Pemasaran Pelumas V Surabaya dan dalam hal ini kurang memenuhi target yang telah ditetapkan sehingga dalam persentase pencapaian mencapai 90%. *Ketiga,* distribution cost BBM, pada kriteria ini mengalami penghematan sehingga dalam prosentase pencapaian hasil mencapai 88%. *Keempat*, realisasi penjualan BBM, pada segi ini mengalami kelebihan/over karena adanya kekurangan pasokan gas dari BP kangean, maka industri dan PLN mengganti bahan bakar unit penggeraknya dengan solar dan minyak bakar, sehingga dalam persentase pencapaian hasil mencapai 105%. *Kelima,* inventory turn over, hasil yang dicapai dapat dikatakan rata-rata yaitu mencapai hasil akhir 84%. *Keenam*, number of incident, merupakan banykanya kasus insiden yang terjadi dalam 1 tahun. Pada tahun 2002 ini tidak terjadi adanya kasus insiden, jadi pencapaian hasil akhir yaitu 100%. Setelah diketahui tingkat pencapaian masing-masing faktor tersebut, maka rata-rata pencapaian hasil kinerja tahun 2002 secara keseluruhan adalah sebesar 92%.

Tabel. 7
Laporan Ukuran Kinerja Terpilih PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode : Tahun 2003

No	Ukuran Kinerja Terpilih	Satuan	Tahun 2003		Pencapaian (%)
			Target	Realisasi	
1.	Customer satisfaction	Score	3,4	3,4	100%
2.	Market share pelumas	Kl	Aspal :114,257 Petrokimia: 43,740 BBK : 16,400	Aspal :128,722 Petrokimia: 45,137 BBK : 12,778	112,66% 103,19% 77,91%
3.	Distribution cost BBM	Rp/Liter	BBM : 36,98 NBBM :84,27	BBM :35,45 NBBM : 90,19	104,31% 93,44%
4.	Realisasi penjualn BBM dalam valas	Kl	109,713	122,688	111,83%
5.	Realisasi penjualan BBM (diluar minyak tanah RT dan BBM	Kl	8.672.120	8.794.332	101,41%
6.	Number of incident	Kasus	0	0	100%
7.	Pengendalian penjualan minyak tanah RT	Kl	2.386.520	2.380.082	100,27%

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Berdasarkan tabel diatas, maka yang menjadi ukuran-ukuran untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil kinerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V periode tahun 2003 meliputi 7 hal, yaitu : *Pertama,* customer satisfaction, dimana pada kriteria ini mengalami pencapaian hasil yang maksimal karena apa yang direalisasikan sesuai dengan apa yang ditargetkan. Pencapaian hasil untuk customer satisfaction adalah 100%. *Kedua,* market share pelumas, mengalami peningkatan hasil yang memukau untuk aspal dan petrokimia, untuk aspal mencapai 113%, untuk petrokimia mencapai 103%. Sedangkan untuk BBK belum memenuhi target yang diinginkan, persentasi hasil yang dicapai adalah 78%. *Ketiga*, distribution cost, untuk BBM mengalami penghematan

biaya dan pencapaian hasilnya 104% sedangkan untuk yang NBBM masih melebihi target yang ditetapkan, sehingga persentase pencapaian hasilnya adalah 93%. Setelah diketahui tingkat pencapaian masing-masing faktor tersebut, maka rata-rata pencapaian hasil kinerja tahun 2002 secara keseluruhan adalah sebesar 101%.

Tabel. 8
Laporan Ukuran Kinerja Terpilih PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode : Tahun 2004

No	Ukuran Kinerja Terpilih	Satuan	Tahun 2004		Pencapaian (%)
			Target	Realisasi	
1.	Customer satisfaction	Score	3,7	3,6	97,30%
2.	Distribution & marketing cost NBBM	Rp/Liter	Maks. 93,68	68,38	127,01%
3.	Distribution cost BBM (PSO)	Rp/Liter	Maks 39,58	38,55	102,60%
4.	Realisasi investasi	%	Min. 90 38.118.600	34.061.209	99,28%
5.	Total revenue NBBM	%	Min. 100 2.379.729.000	3.557.942.063	149,51%
6.	Number of incident	Kasus	Maks. 0	3	22%
7.	Volume penjualan BBM	%	Maks. 100 11.300.800	11.410.580	99,03%
8.	Susut operasi (BBM & BBMP)	%	Maks. 0.15	0.09	140%
9.	Pembangunan SPBU	%	Min. 100 3	3	47,33%
10.	Rasio biaya operasional thd SDM	Rp/orang	Maks. 324.385.500	360.072.772	89%
11.	Rancangan RKAP	waktu	Maks. Akhir Juli 2004	Awal Juni 2004	100%
12.	Laporan keuangan bulanan	hari	15 hari setelah akhir periode	Sesuai jadwal	100%

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan tabel diatas, maka yang menjdi ukuran-ukuran untuk melihat tingkat pencapaian hasil kinerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V periode tahun 2004 meliputi 12 hal, yaitu : *Pertama,* customer satisfaction, dalam tahun ini mengalami penurunan karena realisasi tidak sesuai dengan target. Pencapaian hasil untuk customer satisfaction adalah sebesar 97%. *Kedua,* distribution dan marketing cost NBBM, hasil realisasinya adalah tidak melebihi target, sehingga terjadi penghematan biaya. Persentase peningkatan hasil yang dicapai adalah 127%. *Ketiga,* distributin cost BBM, hasil realisasinya sama tidak melebihi target dan terjadi penghematan biaya, pencapaian hasil yang dicapai adalah 102%. *Keempat,* realisasi investasi, belum mencapai hasil yang sesuai dengan target, persentase hasil yang dicapai adalah 99%. *Kelima,* total revenue NBBM, mengalami peningkatan hasil yang melebihi target, persentase pencapaian hasilnya adalah 150%. *Keenam*, number of incident, pada tahun ini terjadi 3 kasus, sehingga tidak mencapai hasil yang maksimal. Persentase hasil yang dicapai adalah 22%. *Ketujuh*, volume penjualan BBM, hasil yang dicapai adalah 99%. *Kedelapan,* susut operasi, hasil yang dicapai tidak melebihi target, maka persentase hasil yang dicapai adalah 140%. *Kesembilan*, pembangunan SPBU, realisasi kurang memenuhi target yang ditetapkan, persentase hasilnya adalah 47%. *Kesepuluh,* Rasio biaya operasional thd SDM, realisasi tidak sesuia dengan target, persentase hasil yang dicapai adalah 89%. *Kesebelas,* rancangan RKAP, penyelesaian dari rancangan ini

sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, jadi persentase pencapaian hasilnya adalah 100%. *Keduabelas,* laporan keuangan bulanan. Laporan keuangan bulanan juga telah diselesaikan berdasarkan dengan waktu yang telah ditetapkan. Jadi persentase pencapaian hasilnya adalah 100%. Setelah diketahui tingkat pencapaian masing-masing faktor tersebut, maka rata-rata pencapaian hasil kinerja tahun 2002 secara keseluruhan adalah sebesar 107%.

Tabel. 9
Laporan Ukuran Kinerja Terpilih PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode : Tahun 2005

No	Ukuran Kinerja Terpilih	Satuan	Tahun 2005		Pencapaian (%)
			Target	Realisasi	
1.	Customer satisfaction	Score	Min 3.7	3.83	103.38%
2.	Distribution & marketing cost NBBM	Rp/Liter	Maks. 89.64	79.29	111.55%
3.	Total revenue NBBM	Rp	Min. 3869	4515	116.69%
4.	Volume penjualan BBM	Kl	Maks. 11.599.094	12.393.949	93.15%
5.	Susut operasi (BBM & BBMP)	%	Maks. 0.15	0.01	193.33%
6.	Distribution cost BBM	Rp/Liter	41.52	45.68	89.98%
7.	Kinerja K3LL	%	Min 10	16.76	167.60%
		Kasus	0	1	74.55%

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Berdasarkan tabel diatas, maka yang termasuk faktor/ukuran untuk melihat adanya pencapaian hasil kinerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V periode tahun 2005 meliputi 7 hal, yaitu *Pertama,* customer satisfaction, hasil realisasi kinerja over, melebihi target yang ditetapkan, sehingga persentase pencapaian hasil adalah 103%. *Kedua,*

distribution cost NBBM, realisasi kinerja over, karena biaya lebih rendah dari batas yang maksimal yang ditetapkan. Pencapaian hasil dalam persentase adalah 112%. *Ketiga,* total revenue NBBM, pada realisasi kinerja over, melebihi target yang ditetapkan. Pencapaian hasil dalam persentase adalah 117%. *Keempat,* volume penjualan BBM, realisasinya mengalami *under*, karena volume lebih tinggi dari quota yang ditetapkan, maka persentase hasi yang dicapai adalah 93%. *Kelima,* susut operasi, dalam realisasinya mengalami over, karena susut operasi lebih rendah dari batas maksimal yang diperkenankan. Persentase pencapaian hasilnya adalah 193%. *Keenam,* distribution cost BBM, kinerja mengalami *under*, karena melebihi batas maksimal yang ditetapkan. Persentase pencapaian hasilnya adalah 90%. *Ketujuh,* kinerja K3LL, dalam realisasnya hasil kinerja mengalami over, karena % effort lebih tinggi dari target yang ditetapkan, dan persentase hasil yang dicapai adalah 167%. Setelah diketahui tingkat pencapaian masing-masing faktor tersebut, maka rata-rata pencapaian hasil kinerja tahun 2002 secara keseluruhan adalah sebesar 119%.

Penetapan target kinerja PERTAMINA UPms V dilakukan secara ketat oleh manajemen, dan bukan merupakan hasil rekayasa data. Hal ini dipertegas oleh Bapak Suwito, SH, MM selaku Ka. O&T (26 Mei 2006, Pukul 11.00 WIB), beliau menyatakan bahwa antara target dan realisasi hasil dari UKT (Ukuran Kinerja Terpilih) PERTAMINA UPms V adalah realistis, tidak direkayasa :

Penetapan target kinerja PERTAMINA UPms V dilakukan secara ketat oleh manajemen, penetapan dan pelaksanaannya selalu diawasi. Dimana target kinerja ini adalah merupakan penjabaran *"performance contract"* dari Direksi dengan Pemerintah, sehingga evaluasi pencapaiannya juga dilakukan secara ketat oleh pusat dengan konsekwensi bahwa apabila target kinerja tersebut tidak tercapai maka General Manager selaku pimpinan tertinggi Unit Pemasaran V Surabaya akan siap-siap menerima sanksi dari Direksi (baik melalui teguran ataupun surat peringatan). Jadi dapat dikatakan bahwa antara target yang ditetapkan oleh PERTAMINA UPms V dengan hasil realisasinya merupakan sesuatu yang realistis, bukan merupakan suatu rekayasa.

Setelah melihat hasil laporan Ukuran Kinerja terpilih (UKT) di Pertamina UPms V Surabaya diketahui bahwa setelah pelaksanaan restrukturisasi terjadi peningkatan hasil kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Dibawah ini merupakan persentase rata-rata pencapaian hasil kinerja perusahaan periode tahun 2001 s/d tahun 2005, adalah sebagai berikut :

Tabel. 10
Hasil Pencapaian Kinerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode tahun 2001-2005

Tahun	Pencapaian (%)
2001	88%
2002	92%
2003	101%
2004	107%
2005	119%

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa setelah dilaksanakannya restrukturisasi maka terjadi peningkatan kinerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dari tahun ke tahun. Dengan adanya restrukturisasi tingkat kesejahteraan dan kepuasan pegawai/pekerja terjamin karena adanya kenaikan gaji, bonus, fasilitas-fasilitas dan *benefit* lainnya. Dengan restrukturisasi pegawai/pekerja dituntut untuk lebih berprestasi. Bagi pegawai/pekerja yang menerima perubahan tersebut akan termotivasi untuk lebih maju dan menghasilkan sesuatu yang terbaik untuk perusahaan. Tetapi bagi pegawai/pekerja yang tidak mau mengikuti perubahan (pihak yang apatis) akan semakin tertinggal dari pegawai/pekerja yang lain. Dengan adanya tuntutan seperti itu, memotivasi para pegawai/pekerja untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan, sehingga kinerja pegawai/pekerja akan semakin efektif.

Keefektifan sistem kerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V semakin meningkat sejak diterapkan SAP (*System, Aplications and Product in data Processing*). SAP adalah suatu *sofware* yang dikembangkan untuk mendukung suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasionalnya secara lebih efektif dan efisien. SAP merupakan salah satu sistem kerja yang diharapkan membawa PT. PERTAMINA (Persero) UPms V mencapai visinya. Hal ini dapat dilihat dari :

- Data pekerja dapat diakses dengan lebih mudah dan cepat baik oleh pusat maupun unit sendiri. Hal ini memungkinkan kecepatan dalam

proses pengambilan keputusan pembinaan pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V terutama yang membutuhkan koordinasi dari pusat.

- Data waktu kerja lembur, MPPK, PHK, istirahat tahunan dengan *payroll* (penggajian) sehingga proses pembayaran upah dan hak pekerja lainnya dapat lebih cepat.

Sejalan dengan implementasi SAP di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V sejak November 2003, maka proses mutasi jabatan antar unit yang sudah mengimplementasikan SAP bisa berjalan menjadi lebih cepat. Sebelum implementasi SAP, proses tersebut dilakukan secara manual dan membutuhkan waktu kurang lebih 1 bulan sedangkan setelah implementasi SAP menjadi kurang lebih 1 minggu.

2. Efisiensi Organisasi

Efisiensi merupakan suatu keadaan dimana suatu pekerjaan diselesaikan dengan biaya yang tidak terlalu besar, waktu yang tidak terlalu lama dan prosedur yang singkat. Jadi setiap pekerjaan yang efisien tentu berarti juga efektif, karena dilihat dari segi hasil, tujuan atau akibat yang dikehendaki dengan perbuatan itu telah tercapai bahkan secara maksimal (mutu atau jumlahnya). Sebaliknya setiap pekerjaan yang efektif belum tentu efisien, karena hasil dapat tercapai tapi mungkin dengan penghamburan fikiran, tenaga, waktu, ruang atau benda.

Pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V membawa dampak yang lebih baik terhadap kinerja perusahaan dan khususnya bagi kinerja pegawai/pekerja. Dengan adanya restrukturisasi organisasi menjadi lebih ramping, jumlah pegawai/pekerja semakin berkurang dan akhirnya perusahaan tidak terlalu besar mengeluarkan biaya untuk kegiatan operasioanlnya sehingga menimbulkan efisiensi.

Salah satu wujud efisiensi yang dilakukan oleh PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah melalui "Program Alih Suplai". Maksud program alih suplai ini adalah program pengalihan pengambilan BBM/BBK dari suatu Depot/Instalasi/Terminal Transit dialihkan pengambilannya dari Depot/Instalasi/Terminal Transit lain, baik intern (UPms V) maupun ekstern (UPms V dengan UPms lain), dengan tujuan efisiensi biaya operasional, yaitu biaya angkut.

Menurut Bapak Eko Sumardiyanto, selaku Ka. Administrasi Penjualan (6 Maret 2006, 10.00 WIB), beliau menyatakan bahwa setelah restrukturisasi PERTAMINA dituntut untuk lebih menghemat biaya :

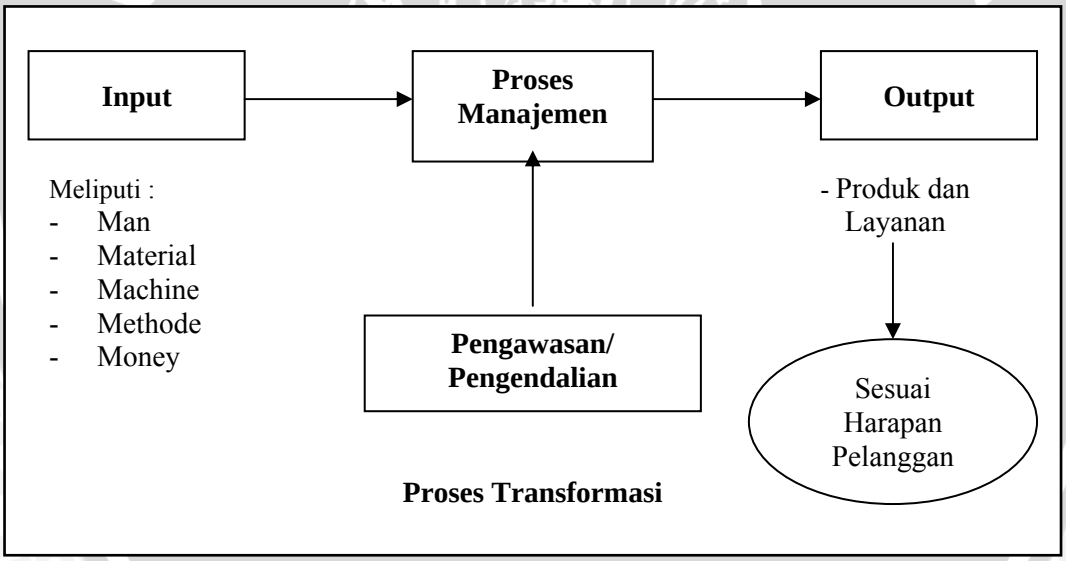
> Untuk mengantisipasi perubahan sistem pasar di Indonesia, maka PERTAMINA diharuskan untuk berubah. Setelah restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V merupakan perusahaan yang *profit oriented* maka harus dapat memenangkan persaingan serta mampu membawa perubahan yang lebih baik untuk kinerja perusahaan. Untuk menjadi pemenang, maka harus memberikan pelayanan yang lebih baik, harga lebih murah karena ada pesaing, menjaga mutu/kualitas. Keuntungan meningkat kalau ada prestasi jual berdasarkan bisnis, oleh karena itu PT. PERTAMINA (Persero) UPms V harus berusaha untuk menekan biaya (biaya distribusi/angkut ditekan dan harga dikendalikan.

Salah satu contoh penerapan program alih suplai ini dapat dilihat dibawah ini :

Alih suplai SPBU di lokasi Jatirogo - Kab. Tuban (Omzet rata-rata 672 KL/bln), yang semula mengambil di ISG, dialihkan ke Depot Cepu .
Perhitungan Biaya Angkut :
- ISG : Rp. 350*165 km*672 KL = Rp. 38.808.000,-
- Depot Cepu : Rp. 350* 94 km*672 KL = Rp. 22.699.200,-
Penghematan biaya angkut/bln = Rp. 16.699.200,-

Dibawah ini merupakan proses transformasi mulai dari input sampai dengan output yang dihasilkan oleh PERTAMINA UPms V :

Gambar. 5
Proses Transformasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V



Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Berdasarkan gambar diatas maka dapat diketahui bahwa proses tranformasi yang dilakukan di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah melalui tiga proses yaitu : Pertama, adalah input, dimana yang termasuk dalam input ini meliputi *man, material, machine, methode, money* (”FIVE M”). Kedua, adalah proses manajemen, dimana dalam

proses ini dilakukan dengan melakukan pengawasan serta pengendalian. Ketiga, adalah output/hasil, dimana orientasi yang menjadi sasaran adalah produk yang dihasilkan dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.

Efisiensi merupakan perbandingan antara input dengan outpot, dimana berdasarkan gambar diatas yang menjadi input meliputi *man, material, machine, methode, money* (”FIVE M”). Sedangkan yang termasuk dalam output yaitu produk yang dihasilkan dan layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan. Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan menunjukkan bahwa fokus efesiensi yang dihasilkan dari program restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya bertumpu pada 3 hal, yaitu penyederhanaan proses, peningkatan kepuasan dari konsumen/pelanggan/masyarakat, serta adanya penurunan biaya operasional (*reduce cost*).

Untuk mengetahui seberapa jauh tingkat efisiensi yang telah dicapai oleh PT. Pertamina (Persero) UPms V setelah dilakukannya restrukturisasi, maka dibawah ini akan disajikan data perkembangan perusahaan PERTAMINA UPms V, beserta laporan rugi laba PT. PERTAMINA (Persero) UPms V - Periode 5 (lima) tahun terakhir :

Tabel. 11
Perkembangan Pangsa Pasar PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Produk-produk BBM dan NBBM
Periode Tahun 1999 - 2003

	1999	2000	2001	2002	2003
Premium (KL)	2.403.500	2.527.329	2.716.695	2.822.005	2.899.998
M. tanah (KL)	2.538.100	2.589.723	2.549.561	2.366.037	2.408.406
M. Solar (KL)	3.227.200	3.361.632	3.588.780	4.066.100	4.363.056
M. Diesel (KL)	283.300	267.579	259.566	296.104	226.624
M. Bakar (KL)	798.000	925.569	1.039.123	1.446.635	1.463.670
Avigas (KL)	1.200	898	1.012	676	748
Avtur (KL)	360.600	423.821	462.657	487.636	507.339
Pertamax (KL)	-	-	-	-	21.155
Pertamax Plus (KL)	-	-	-	-	6.084
Elpiji (KL)	167.892	137.132	180.748	191.619	187.184
B B G (KL)		6.231	8.463	7.869	6.707
Aspal (KL)	64.202	64.240	105.248	111.420	128.721
Wax (KL)	3.893	4.440	5.604	5.531	6.387
Kimia industri	21.485	15.615	24.611	23.683	27.876
Kimia pertanian	112	176	137	70	184
Cokes	19.586	16.109	11.591	13.817	11.171
Plastik	2.079	1.537	2.262	3.820	2.907
Pelumas					
Volume (KL)	66.831	68.053	62.285	60.777	57.463
Revenue (Rp. Juta)	475.366	488.056	441.967	455.370	439.828

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PERKEMBANGAN PERUSAHAAN 5 (LIMA) TAHUN YANG LALU

Tabel. 12
Laporan Rugi / Laba PT. PERTAMINA (Persero) UPms V – Periode Tahun 1999 – 2003

URAIAN	TAHUN 1999	TAHUN 2000	TAHUN 2001	TAHUN 2002	TAHUN 2003
PENDAPATAN					
Penjualan dalam negeri	3.488.877.756.639	4.870.289.922.900	9.866.985.733.268	15.410.616.319.242	13.641.070.917.800
Penjualan dalam negeri NBBM	910.206.052.842	1.408.922.626.550	2.194.981.744.103	1.995.165.347.335	1.487.395.222.726
Ekspor hasil minyak	241.392.674.082	690.245.312.560	961.715.022.245	925.353.857.160	680.681.594.715
Lain-lain	5.005.961.652	22.691.490.343	38.198.335.336	81.252.013.188	69.931.581.815
Total pendapatan	**4.645.562.445.215**	**6.992.149.352.353**	**13.061.880.834.952**	**18.412.387.536.952**	**15.879.079.317.056**
BIAYA					
Pembelian Crude & hasil minyak	1.175.470.625.695	17.288.239.386.079	24.199.244.045.608	24.413.983.955.131	20.093.494.079.928
Pembekalan dalam negeri	194.429.887.657	247.951.008.002	346.252.219.871	404.216.509.665	299.658.918.611
Umum, bunga dan administrasi	545.690.857	160.328.074	4.133.653.137	380.895.786	2.111.213.338
Depresiasi	14.765.623.276	17.637.638.268	19.730.241.765	16.887.448.315	8.519.350.336
Total biaya	**1.385.211.827.485**	**17.553.988.360.423**	**24.569.360.160.381**	**24.835.478.808.897**	**20.403.783.562.213**
(RUGI) / LABA	**3.260.350.617.730**	**(10.561.839.008.070)**	**(11.507.479.325.429)**	**(6.423.091.271.977)**	**(20.403.783.562.213)**

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Tabel. 13
Biaya Operasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V – Periode Tahun 1999 - 2003

URAIAN	TAHUN 1999	TAHUN 2000	TAHUN 2001	TAHUN 2002	TAHUN 2003
PENDAPATAN					
Penjualan dalam negeri	75.10%	69.65%	75.54%	83.70%	85.91%
Penjualan dalam negeri NBBm	19.59%	20.15%	16.80%	10.84%	9.37%
Ekspor hasil minyak	5.20%	9.87%	7.36%	5.03%	4.29%
Lain-lain	0.11%	0.32%	0.29%	0.44%	0.44%
Total pendapatan	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**	**100.00%**
BIAYA					
Pembelian crude dan hasil minyak	25.30%	247.25%	185.27%	132.60%	126.54%
Pembekalan dalam negeri	4.19%	3.55%	2.65%	2.20%	1.89%
Umum, bunga dan administrasi	0.01%	0.00%	0.03%	0.00%	0.01%
Depresiasi	0.32%	0.25%	0.15%	0.09%	0.05%
Total biaya	**29.82%**	**251.05%**	**188.10%**	**134.88%**	**128.49%**
(RUGI) / LABA	**70%**	**- 15%**	**- 88%**	**- 35%**	**- 28%**

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Berdasarkan laporan perkembangan pasar atau pangsa pasar produk-produk BBM dan NBBM yang ditangani oleh pihak PERTAMINA UPms V selama lima tahun terakhir menunjukkan adanya peningkatan serta penurunan dalam setiap tahunnya, dengan kata lain adanya gerak yang dinamis dalam perkembangan pasarnya. Sedangkan berdasarkan hasil laporan rugi laba tersebut diatas, diketahui bahwa terjadi perbedaan antara sebelum dan setelah restrukturisasi. Sesuai dengan tabel diatas jika dituangkan dalam bentuk *common value*, terlihat bahwa kontribusi penjualan NBBM dalam pendapatan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V cenderung mengalami penurunan. Sedangkan biaya operasi cenderung bisa ditekan, dari 4.19% pada tahun 1999 menjadi 1.89% pada tahun 2003. Hal ini membuktikan bahwa dalam perkembangan perusahaan setelah adanya restrukturisasi, PT. PERTAMINA (Persero) UPms V telah berhasil menurunkan biaya operasioanal, yang juga berarti telah berhasil dalam mewujudkan efisiensi perusahaan.

Adanya restrukturisasi di PERTAMINA UPms V Surabaya, juga memberikan dampak positif terhadap nilai penjualan. Setelah diberlakukannya restrukturisasi tersebut telah terjadi peningkatan dalam jumlah penjualan khususnya dalam produk BBM. Untuk mengetahui lebih jelasnya perkembangan tingkat penjualan BBM di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, maka perhatikanlah tabel dibawah ini :

Tabel. 14
Perkembangan Penjualan BBM PT. PERTAMINA (Persero) UPms V
Periode Tahun 2001-2004

(Dalam KL)	Tahun 2001	Tahun 2002	Tahun 2003	Tahun 2004
Premium	2.716.695	2.822.005	2.899.998	3.190.912
Minyak Tanah	2.549.561	2.366.037	2.408.406	2.476.516
Minyak Solar	3.588.780	4.066.100	4.363.056	4.601.678
Minyak Diesel	259.566	296.104	226.624	192.467
Minyak Bakar	1.039.123	1.446.635	1.463.670	1.101.391
Total BBM	10.153.725	10.996.881	11.361.754	11.562.964

Sumber : PT. PERTAMINA (Persero) UPms V

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa tingkat penjualan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya khususnya pada produk BBM mengalami kenaikan pada setiap tahunnya. Hal ini membuktikan bahwa dengan dilakukannya restrukturisasi maka PT. PERTAMINA (Persero) UPms V telah berhasil untuk meningkatkan nilai penjualannya, meskipun disisi lain telah banyak masuknya para pesaing di pasar Indonesia.

c. Faktor Pendukung serta Faktor Penghambat dalam Proses Restrukturisasi

1. Faktor Pendukung

Untuk mencapai suatu tujuan yang akan dicapai, maka suatu organisasi/perusahaan memiliki faktor pendukung serta faktor penghambat. Faktor pendukung dapat diartikan sebagai suatu hal yang dapat mendukung dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya faktor

pendukung akan semakin memudahkan dalam proses pencapaian tujuan sehingga hasil yang dicapai dapat memuaskan.

Pelaksanaan suatu kegiatan selalu ada yang melatarbelakangi serta mendukung untuk segera dilaksanakan. Begitu juga dalam pelaksanaan restrukturisasi di PERTAMINA UPms V. Menurut hasil wawancara dengan para pekerja/pegawai sebagai responden di fungsi-fungsi di lingkungan PERTAMINA UPms V, diperoleh beberapa faktor pendorong PERTAMINA UPms V melakukan restrukturisasi, baik dari segi internal dan segi eksternal, antara lain :

- Karena PERTAMINA perlu untuk tetap tumbuh dan berkembang serta bertahan dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat/kompetitif.
- Karena adanya ancaman pesaing baru. Seiring dengan berjalannya waktu, kini mulai bermunculan perusahaan-perusahaan minyak yang berasal dari dalam maupun luar negeri yang membuka usaha migas di Indonesia. Oleh karena itu PERTAMINA perlu dan harus melakukan restrukturisasi.
- Tuntutan Konsumen/Pelanggan/Masyarakat. Dengan semakin banyaknya pesaing baru yang masuk di Indonesia, maka konsumen dihadapkan pada banyak pilihan. Konsumen sekarang telah pandai untuk memilih produk yang akan digunakan. Mereka menilai dari segi jaminan kualitas atau mutu, yang meliputi pelayanan, jumlah, serta waktu.

- Munculnya jasa pengganti (energi alternatif, dan lain-lain). Seiring dengan berjalannya waktu, kini bermunculan sumber-sumber energi alternatif sebagai pengganti BBM mulai dimanfaatkan. Konsekuensinya, kini konsumen memiliki banyak pilihan dalam menggunakan sumber energi. Karena semakin banyaknya tuntutan konsumen mengharuskan PERTAMINA untuk berubah dan mengikuti kemauan / keinginan konsumen.
- Adanya tuntutan regulasi atau peraturan yang mengharuskan PERTAMINA UPms V untuk melakukan perubahan. Undang-Undang tersebut meliputi : UU Migas No. 22 Tahun 2001, UU BUMN No. 19 Tahun 2003, UU PT No. 1 Tahun 1995, PP Persero No. 12 Tahun 1998/PP No. 45 Tahun 2001 dan PP PERTAMINA Persero No. 31 Tahun 2003. Adanya dukungan yang kuat dari pemerintah untuk korporatisasi Pertamina

Data tersebut di dukung pula dengan hasil wawancara dengan Bapak Suwito, SH, MM selaku Kepala O&T (6 Maret 2006, Pukul 10.00 WIB) yang menyatakan bahwa :

> Pada dasarnya faktor-faktor yang mendorong pelaksanaan restrukturisasi di PERTAMINA UPms V adalah pertama-tama karena PERTAMINA UPms V diharuskan untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan dengan semakin banyaknya pesaing baru yang mulai masuk di pasar Indonesia. Selain itu PERTAMINA juga harus mengetahui serta mengikuti keinginan/kebutuhan dari konsumen, karena Motto dan Slogan PERTAMINA Baru adalah untuk memberikan pelayanan yang terbaik untuk konsumen. Konsumen merupakan salah satu faktor yang harus dipertimbangkan untuk mencapai hasil atau keuntungan yang besar demi kemajuan perusahaan. Kemudian yang terakhir adalah karena tuntutan

perundang-undangan atau adanya peraturan pemerintah yang mengharuskan PERTAMINA untuk berubah. Salah satu contohnya UU Migas No. 22/2001, yang mengharuskan kepada PERTAMINA untuk berubah menjadi Persero.

2. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dapat diartikan sebagai suatu hambatan atau halangan dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya kendala tersebut maka proses pencapaian tujuan tidak berjalan lancar sehingga hasil yang diberikan tidak akan memuaskan.

Pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi/perusahaan akan mengalami kendala/hambatan untuk tercapainya tujuan organisasi tersebut. Demikian juga yang dialami oleh PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dalam melaksanakan restrukturisasi juga mengalami hambatan.

Menurut hasil wawancara dengan beberapa orang pekerja sebagai responden di fungsi-fungsi di lingkungan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V menyebutkan bahwa kendala atau hambatan yang dihadapi oleh PERTAMINA UPms V dalam melaksanakan restrukturisasi baik itu dari kendala internal maupun kendala eksternal. Kendala-kendalanya tersebut diantaranya adalah :

a. <u>Kendala Internal, meliputi</u> :

1. Penguasaan skill pegawai/pekerja yang belum merata

Pegawai/pekerja PT. PERTAMINA (Persero) UPms V belum semuanya menguasai ketrampilan kerjanya sehingga diperlukan adanya transfer pengetahuan dari pegawai yang lebih paham akan hal

tersebut. Penguasaan bidang teknologi khususnya yang masih rendah juga memperlambat gerak untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan/konsumen.

Hal tersebut seperti yang diutarakan oleh Bapak Pudjiono selaku Pengawas Personalia (2 Maret 2006, 09.00 WIB), beliau menilai bahwa penguasaan skill terhadap para pekerja/pegawai di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V belum merata :

> Pada dasarnya kompetensi sebagian besar pegawai/pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V masih dibawah rata-rata. Sumber Daya Manusia di PT. PERTAMINA UPms V belum siap secara keseluruhan untuk menerima perubahan, terutama di tingkatan manajerial menengah. Untuk mengatasi hal tersebut telah diadakan pendidikan dan pelatihan tetapi tidak semua pekerja dapat mengikuti pendidikan dan pelatihan tersebut.

2. Terbatasnya Sarana

Keterbatasan sarana angkut juga menghambat proses pengiriman barang untuk sampai ketempat tujuan. Selain itu PT. PERTAMINA (Persero) UPms V masih tergantung pada mitra kerja dalam hal transportasi khusunya transportasi darat. Hal tersebut juga pernah disampaikan oleh Bapak Ferdy Novianto, selaku Wira Penjualan I (3 Maret 2006,11.00 WIB), beliau mengatakan bahwa sarana transportasi yang dimiliki PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya yang tersedia sekarang ini dikatakan masih terbatas :

> Salah satu faktor penghambat dari proses restrukturisasi adalah dari segi sarana dan infrastruktur PERTAMINA yang sudah tua. Alat-alat yang dipergunakan seperti tanker, kilang-kilang minyak hanya seadanya saja, sehingga untuk bersaing dengan perusahaan lain semakin sulit karena para pesaing telah modernisasi/lebih canggih.

3. Budaya kerja

Keanekaragaman budaya, gagasan dan pemikiran merupakan salah satu faktor yang dapat memperkaya upaya penyelesaian masalah apabila dapat dimantain dengan baik. Restrukturisasi berarti adanya perubahan, termasuk kedalam perubahan budaya kerja. Dengan restrukturisasi para pegawai/pekerja dituntut untuk lebih memberikan hasil/prestasi yang terbaik bagi perusahaan. Dahulu terbiasa birokrat atau dilayani sekarang telah berubah menjadi pengusaha/melayani. Ada sebagian pekerja yang belum siap dengan perubahan yang terjadi, akhirnya mereka bersikap apatis atau masa bodoh.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Bapak Pudjiono, selaku Pengawas personalia (06 Maret 2006, 11.00 WIB), beliau menyatakan bahwa salah satu faktor penghambat restrukturisasi adalah budaya kerja :

> Dengan adanya restrukturisasi maka para pekerja dituntut untuk menghasilkan sesuatu yang terbaik untuk perusahaan. Tuntutan ini secara langsung berkaitan dengan budaya kerja para pegawai, yang dahulunya kerja bisa nyantai-nyantai tapi tetap mendapatkan gaji tetap, sekarang tidaka ada lagi. Dengan restrukturisasi apabila seorang pekerja berprestasi untuk perusahaan maka dia akan mendapatkan tambahan bonus. Hal ini memotivasi bagi para pekerja yang siap akan perubahan, tetapi bagi para pekerja yang tidak siap maka mereka akan cenderung masa bodoh dan bersikap apatis.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Kendala Eksternal

1. Beberapa Regulasi yang Dikeluarkan oleh Pemerintah

Adanya sikap pemerintah yang tidak tegas menjalankan ketentuan yang berhubungan dengan PERTAMINA. Karena ketidak jelasan tersebut membuat PERTAMINA sulit untuk lebih berkembang dan menjadi perusahaan yang *Pure Business.* Terkadang kebijakan pemerintah terkesan mempersulit PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, salah satu contohnya dalam masalah perizinan untuk mendirikan SPBU dan kalibrasi tanki (prosedur yang berbelit-belit).

B. Analisis Data

Setelah data dikumpulkan dengan berbagai cara yaitu wawancara, pengamatan dan pengumpulan dokumen, data kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan konteks fokus penelitian diambil. Data yang disajikan adalah data-data yang diolah sehingga data menjadi lebih mudah untuk dipahami dan dimengerti, namun tidak meninggalkan esensi data yang bersangkutan. Dalam menyajikan data hasil penelitian, didalamnya sudah ada kegiatan analisis dan interpretasi yang meliputi kegiatan membaca, mempelajari dan menelaah data yang telah dikumpulkan. Selanjutnya dilakukan penyusunan dan pengolahan data sehingga akan memudahkan penulis di dalam mengambil kesimpulan dari hasil penelitian terhadap permasalahan yang diangkat.

a. Proses Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya

Restrukturisasi menurut UU RI No. 19 Tahun 2003, adalah upaya yang dilaksanakan dalam rangka penyehatan BUMN yang merupakan salah satu langkah strategis untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan nilai perusahaan. Dengan demikian restrukturisasi merupakan upaya untuk meningkatkan kesehatan perusahaan dan mengembangkan kinerja perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Dengan dilakukannya restrukturisasi di PERTAMINA UPms V, maka orientasi perusahaan adalah *profit oriented* dan pelanggan/konsumen.

Proses restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dilakukan secara bertahap sesuai dengan ketentuan korporat. PERTAMINA penting dan harus melakukan restrukturisasi karena adanya berbagai pertimbangan, diantaranya adalah adanya karena adanya pesaing-pesaing baru khususnya dalam bidang migas yang telah masuk kedalam pasar Indonesia, selain itu adanya tuntutan dari konsumen/pelanggan yang semakin banyak pilihan, serta adanya tuntutan peraturan pemerintah yang mengharuskan PERTAMINA untuk berubah.

Setelah melakukan penelitian di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, Peneliti menemukan bentuk-bentuk restrukturisasi yang dilakukan PERTAMINA Khususnya di PERTAMINA UPms V Surabaya, yaitu meliputi: restrukturisasi organisasi sesuai proses bisnis dan kebijakan korporat, reformasi budaya dan sistem manajemen, pemberdayaan dan peningkatan kualitas SDM. Dimana dalam proses pelaksanaan restrukturisasi

di PERTAMINA UPms V, hampir di seluruh fungsi/bagian mendukung adanya restrukturisasi. Semua pekerja/pegawai ikut terlibat secara aktif dalam proses kemajuan restrukturisasi tersebut, baik melalui penyaluran ide serta kritik yang membangun dan terlihat dari tindak lanjut.

Sedangkan untuk tahapan-tahapan restrukturisasi dapat digambarkan sebagai berikut : Pemikiran perlunya restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) mulai ada sejak tahun 1994. Dimana pada tahun ini dibentuk team khusus yang menangani restrukturisasi di PERTAMINA, dan pada tahap yang pertama ini disebut sebagai Tahap Inisiatif. Tahun berikutnya yaitu pada tahun 1996. Tahun ini merupakan Tahap Formulasi. Tahun 1998-1999 merupakan Restrukturisasi Tahap I/Tahap Implementasi, dimana mulai diterapkannya Pola *Strategic Holding* dan SBU (*Strategic Business Unit*). Mulai tahun 2001-2004 merupakan restrukturisasi Tahap II. Pada tahap ini PERTAMINA diharapkan untuk segera berubah menjadi Persero sesuai dengan ketentuan UU Migas No. 22 Tahun 2001. Perubahan regulasi ini berdampak cukup signifikan pada dinamika dan perubahan di PERTAMINA, khususnya di UPms V. Secara langsung PERTAMINA berubah status badan hukumnya pada 17 September 2003, pemerintah sebagai pemegang saham memberikan ketegasan sikap dalam transformasi sebagai persero. Ketegasan itu diwujudkan dengan menunjuk dewan komisaris dan direksi PT. PERTAMINA (Persero) yang akan membawa perusahaan secepatnya berubah, dari pola dan perilaku lama yang birokratis menjadi suatu entitas bisnis murni berorientasi laba/keuntungan.

Perubahan ini membutuhkan sejumlah perubahan internal perusahaan, meliputi penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) di setiap aspek operasi perusahaan, pembenahan rencana kerja, sistem dan prosedur serta kebijakan paradigma pengelolaan perusahaan menjadi entitas bisnis murni. Dengan berbekal road map arahan dewan direksi memberikan akselerasikan proses transformasi perusahaan menjadi persero. Sesuai road map, berbagai upaya melaksanakan *business development* serta peningkatan citra perusahaan diharapkan dapat menjawab tantangan di era global. Tahun ini merupakan awal dari Tahap Transformasi, hingga diharapkan pada tahun 2005 PERTAMINA sudah mampu untuk *"Go International"* dan menjadi perusahaan migas kelas dunia.

Dengan adanya restrukturisasi maka PT. PERTAMINA (Persero) UPms V merupakan perusahaan yang *"Profit Oriented"*, maka harus dapat meningkatkan kemampuan untuk memenangkan persaingan, serta mampu membawa perubahan yang lebih baik untuk kinerja perusahaan dan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja yang lebih baik, berarti semakin mewujudkan efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan. Dengan demikian, restrukturisasi merupakan langkah PT. PERTAMINA (Persero) UPms V untuk siap bersaing dan menjadi perusahaan yang unggul, mandiri dan terpandang.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

b. Wujud Efektifitas dan Efisiensi Setelah Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya

Setelah melakukan penelitian dan wawancara secara langsung kepada para pegawai/pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V sebagai responden, peneliti dapat mengetahui adanya wujud efektifitas dan efisiensi setelah adanya proses pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya. Wujud efektifitas berkaitan dengan pencapaian hasil sesuai dengan tujuan yang hendak yang dicapai perusahaan dengan berdasarkan prosedur yang benar. Sedangkan efisiensi merupakan perbandingan antara input dan output yang ada di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya atau dengan kata lain efisiensi merupakan suatu keadaan dimana suatu pekerjaan diselesaikan dengan biaya yang tidak terlalu besar, waktu yang tidak terlalu lama dan prosedur yang singkat.

Berdasarkan hasil pengamatan yang peneliti lakukan selama di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya menunjukkan bahwa fokus efesiensi yang dihasilkan dari program restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya bertumpu pada 3 hal, antara lain : penyederhanaan proses, peningkatan kepuasan pelanggan, serta penurunan biaya operasional (*reduce cost*)

Setelah adanya program restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya maka terjadi peningkatan efisiensi, salah satunya adalah penyederhanaan proses. Yang dimaksud penyederhanaan proses disini adalah semakin mempersempit jalannya proses birokrasi dalam struktur organisasi di

PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, sehingga tidak terlalu panjang alur yang harus dilalui dalam menjalankan suatu tahapan. Selain adanya penyederhanaan proses, fokus efisiensi yang dihasilkan di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah peningkatan kepuasan pelanggan. Dimana setelah restrukturisasi ini, fokus utama pelayanan ditujukan kepada pelanggan/konsumen. Dengan acuan untuk pelanggan/konsumen diharapkan mendapatkan kepuasan dalam menggunakan fasilitas maupun produk-produk yang dihasilkan oleh PT. PERTAMINA (Persero) UPms V.

Survey kepuasan pelanggan secara keseluruhan di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya baru dilaksanakan pada tahun 2003, yaitu dengan menggunakan metoda perbandingan antara jumlah keluhan pelanggan yang masuk dengan yang telah ditangani. Fokus pada pelanggan ini sudah menunjukkan hasil yang baik, yang mana ditunjukkan dengan pencapaian diatas target. Tingkat kepuasan pelanngan juga sudah menunjukkan trend yang meningkat (baik). Dengan adanya kepuasan maka konsumen/pelanggan tersebut akan selalu setia untuk menggunakan produk tersebut.

Fokus yang terakhir adalah adanya penurunan biaya operasional. Hal ini ditunjukkan dengan semakin turunnya nilai biaya operasional per liternya. Penurunan biaya operasional ini dapat diketahui dari laporan 5 (lima) tahun terakhir yaitu antara tahun 2001-2005, dimana didalam laporan tersebut diketahui dari tahun ke tahun pihak PERTAMINA UPms V telah dapat menekan biaya operasioanalnya. Dengan adanya penurunan biaya berarti adanya penghematan biaya. Efisiensi yang telah dicapai oleh PERTAMINA

UPms V dapat diketahui juga dari hasil penjulan khususnya produk BBM. Dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir hasil yang dicapai menunjukkan bahwa dalam periode sebelum dan setelah pelaksanaan restrukturisasi mengalami peningkatan. Dengan demikian, membuktikan bahwa PERTAMINA UPms V masih tetap dapat mempertahankan konsumen/pelanggannya untuk tetap setia untuk memakai produknya meskipun telah banyak para pesaing baru yang masuk dalam pasar di Indonesia.

Sedangkan wujud adanya efektifitas setelah adanya restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V adalah ditunjukkan dengan adanya sistem kerja yang lebih baik. Adanya peningkatan evaluasi kinerja perusahaan dari tahun ke tahun, serta diikuti dengan peningktan hasil kinerja dari sumber daya manusia/pekerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V. Para pekerja termotivasi untuk memberikan kontribusi yang terbaik untuk kemajuan perusahaan karena apa yang di dapat akan sebanding dengan apa yang dihasilkan. Keefektifan sistem kerja di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V semakin meningkat sejak diterapkan SAP (*System, Aplications & Product in data Processing*). Dengan adanya SAP ini membuat prosedur kerja semakin mudah, cepat dan tepat. Selain itu dengan adanya SAP banyak dijumpai peningkatan efisiensi dan efektifitas sistem kerja. Misalnya : mengetahui *cash flow* secara cepat, posisi stock setiap saat dan lain-lain.

c. Faktor Pendorong serta Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Proses Restrukturisasi

Setelah dilakukan observasi serta wawancara secara langsung dengan para pegawai/pekerja di lingkungan PT. PERTAMINA (Persero) UPms V, dapat diketahui adanya faktor pendorong serta faktor penghambat dalam proses pelaksanaan restrukturisasi. Faktor pendukung pelaksanaan restrukturisasi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dibagi menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Demikian juga dengan faktor penghambat pelaksanaan restrukturisasi juga terdapat faktor internal dan faktor eksternal.

Setelah penelitian dilaksanakan, peneliti menemukan faktor pendorong internal adalah karena PERTAMINA perlu untuk tetap tumbuh dan berkembang serta bertahan dalam menghadapi dunia persaingan yang semakin ketat/kompetitif. Sedangkan dilihat dari faktor eksternal adalah untuk mengantisipasi perubahan sistem pasar yang ada, karena sudah banyak pesaing-pesaing baru yang masuk ke Indonesia. Seiring dengan berjalannya waktu, kini bermunculan perusahaan-perusahaan minyak yang berasal dari dalam maupun luar negeri yang membuka usaha migas di Indonesia. Disisi lain, sumber-sumber energi alternatif sebagai pengganti BBM juga mulai dimanfaatkan. Konsekuensinya, kini konsumen memiliki banyak pilihan dalam menggunakan sumber energi alternatif. Karena banyak pilihan maka, konsumen mulai memilih-milih produk yang akan digunakannya. Konsumen menuntut adanya jaminan mutu atau kualitas yang meliputi : Pelayanan,

jumlah dan waktu. Serta adanya tuntutan regulasi (peraturan perundang-undangan yang mengaharuskan). Dengan adanya berbagai macam alasan yang mendorong, maka PERTAMINA Diharuskan untuk melakukan perubahan yaitu melalui restrukturisasi. Selain adanya faktor pendorong yang tersebut diatas tadi peran dari para pekerja/pegawai PT. PERTAMINA (Persero) UPms V juga sangat berpengaruh terhadap proses perubahan di PERTAMINA itu sendiri. Jadi dengan adanya dorongan yang semakin kuat tersebut, akhirnya PERTAMINA tetap maju dan ikut dalam persaingan yang ketat (*world class company*).

Setelah dilakukan observasi dan wawancara ternyata masih banyak kendala-kendala yang dihadapi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dalam proses pelaksanaan restrukturisasi untuk mewujudkan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Kendala itu ada beberapa faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Kendala-kendala internalnya berupa penguasaan skill para pegawai yang belum merata, karena memang adakalanya diklat yang diadakan tidak secara serempak untuk seluruh pegawai sehingga ada pegawai yang lebih tinggi kemampuan dan ketrampilannya dan ada pula yang sebaliknya. Teknologi yang digunakan di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V pada saat ini sudah jauh memadai karena telah banyak dilakukan secara komputerisasi. Masalahnya sebagian dari pegawai/pekerja tidak menguasai teknologi yang berkembang saat ini. Keterbatasan sarana transportasi juga menghambat dari proses meningkatkan efektifitas. Keterbatasan sarana angkut juga menghambat proses pengiriman barang untuk sampai ketempat tujuan. Selain

itu PERTAMINA masih tergantung pada mitra kerja dalam hal transportasi. Selain itu faktor yang dapat menghambat proses pelaksanaan restrukturisasi adalah budaya kerja. Budaya kerja dapat menghambat keberhasilan restrukturisasi.

Setelah melakukan pengamatan peneliti juga menemukan faktor penghambat dari segi eksternal yang dihadapi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi perusahaan yaitu adanya intervensi dari pihak pemerintah. Sikap pemerintah yang tidak tegas menjalankan ketentuan yang berhubungan dengan PERTAMINA, membuat PERTAMINA sulit untuk berkembang dan menjadi perusahaan yang *Pure Business*. Dengan adanya beberapa kendala tersebut khususnya bagi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V memang dihadapkan pada suatu masalah, tetapi dengan begitu bukan berarti PT. PERTAMINA (Persero) UPms V hanya berhenti disitu, justru semakin tertantang untuk lebih maju dan berusaha untuk meminimalisir atau bahkan menghilangkan semua kendala yang ada.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti tentang restrukturisasi organisasi untuk mewujudkan efektifitas dan efisiensi di PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya, maka dapat disimpulakan sebagai berikut :

1. Pemikiran perlunya PT. PERTAMINA (Persero) UPms V melakukan restrukturisasi dipengaruhi oleh faktor ekstern dan faktor intern. Dilihat dari faktor ekstern adalah untuk mengantisipasi perubahan sistem pasar yang ada, karena sudah banyak pesaing-pesaing baru yang masuk ke Indonesia. Disisi lain, sumber-sumber energi alternatif sebagai pengganti BBM juga mulai dimanfaatkan. Konsekuensinya, kini konsumen memiliki banyak pilihan dalam menggunakan sumber energi alternatif (adanya tuntutan pelanggan yang menginginkan adanya jaminan mutu meliputi : pelayanan, jumlah dan waktu). Serta adanya tuntutan regulasi (dari segi peraturan perundang-undangan). Sedangkan faktor internnya adalah karena PERTAMINA perlu untuk tetap tumbuh dan berkembang serta bertahan dalam menghadapi dunia persaingan.

2. Perubahan nama atau bentuk dari PERTAMINA menjadi PT. PERTAMINA (Persero) karena merupakan salah satu bentuk tuntutan regulasi yang mengharuskan PERTAMINA untuk berubah.
3. Bentuk-bentuk restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V Surabaya yaitu restrukturisasi organisasi sesuai proses bisnis dan kebijakan korporat, reformasi budaya dan sistem manajemen, pemberdayaan dan peningkatan SDM.
4. Restrukturisasi PT. PERTAMINA (Persero) UPms V menyebabkan terjadinya perampingan struktur organisasi dan perubahan proses bisnis.

B. Saran-saran

Sesuai dengan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan hal-hal sebagai berikut :

1. Dalam melaksanakan restrukturisasi harus dilakukan secara tepat apa yang akan direstrukturisasi sehingga dalam merestrukturisasi tidak hanya menggunakan pendekatan peraturan tetapi juga perlu menggunakan pendekatan visi dan misi.
2. Untuk menghadapi kendala yang ada, maka perlu dilakukan evaluasi dalam proses untuk menyukseskan program restrukturisasi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

DAFTAR PUSTAKA

Ali, Masyud H. 2002. *"Restrukturisasi Perbankan dan Dunia Usaha"*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Bastian, Indra .2002. **"***Privatisasi di Indonesia Teori dan Implementasi***".** Jakarta : Salemba Empat.

Dirgantoro, Crown. 2002. *"Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis"*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Effendy, Rustam. 2000. *"Dasar –Dasar Manajemen Modern"*. Malang : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.

FIA. 1997. *"Pedoman Penyusunan Skripsi Fakultas Ilmu Administrasi"*. Malang : FIA Universitas Brawijaya.

Gibson, James, John, Ivancevich dan James Donnely, Jr. 1996. *"Organisasi : Perilaku, Struktur dan Proses"*. Jakarta : Binarupa Aksara.

Hasibuan, Malayu. S.P. 2003. *"Organisasi dan Motivasi"*. Jakarta : Bumi Aksara.

Hammer, Michael dan James Champy. 1995. *"Rekayasa Ulang Perusahaan"*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Koentjaraningrat. 1997.*"Metode Penelitian Masyarakat"*. Jakarta : PT. Gramedia

Moleong, Lexy J. 1994. *"Metodologi Penelitian Kualitatif"*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Moekijat, 1991. *"Administrasi Kepegawaian Negara"*. Bandung : Mandar Maju.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Nagel, Kurt. 1996. ”*6 Kunci Keberhasilan Perusahaan*”. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

Porter, Michael E. 1994. *”Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul”*. Jakarta : Binarupa Aksara.

Rosyidi, Ero H. 1982. ***”****Organisasi Dan Metoda****”***. Bandung : Alumni Bandung

Robbins, Stephen P. 1996**.** *”Perilaku Organisasi”*. Jakarta : PT. Prehallindo.

Reksohadiprodjo, Sukanto. 1993. *”Manajemen Perusahaan : Suatu Pengantar Edisi Kedua”***.** Yogyakarta : BPFE.

Siagian, Sondang P. 2000. *”Administrasi Pembangunan : Konsep, Dimensi, dan Stateginya”*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Sutarto, 1986. ***”****Pengertian, Kedudukan, dan Perincian Ilmu Administrasi”*. Yogyakarta : Karya Kencana.

Soedarmayanti, 2004. *”Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik)”*. Bandung: CV. Mandar Maju.

Suharto dan APU Buana Girisuta. 2004**.** *”Metodologi Penelitian”*. Yogyakarta : Andi Yogyakarta.

Steers, Richard M. 1984. ***”****Effectiveness A Behavioral View (Efektifitas Organisasi)”*. Jakarta : Erlangga.

Tjokroamijojo, Bintoro. 1986. *”Pengantar Administrasi Pembangunan”***.** Jakarta : LP3ES.

Thomason, G. F. 1979. *”Meningkatkan Kualitas Organisasi”*. Jakarta : Erlangga.

Zauhar, Soesilo. 1996. *”Reformasi Administrasi”*. Malang : Bumi Aksara.

Zauhar, Soesilo. 1996. ”*Administrasi Publik*”. Malang : IKIP Malang.

Perundang-undangan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 Tentang Status Pertamina dari LPND berubah menjadi Persero.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2001 Tentang Migas

Undang-Undang Nomor 1 tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas

Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998/Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 Tentang Persero

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

CURRICULUM VITAE

Nama	:	Ika Susi Mayasari
NIM	:	0210313029
Tempat dan Tanggal Lahir	:	Kediri, 04 Juni 1984
Agama	:	Islam
Alamat	:	Jalan Raya Mojo No. 207 Kediri
Riwayat Pendidikan	:	1. TK. Dharma Wanita Mojo-Kediri
		2. SDN 1 Mojo Kediri
		3. SLTP Negeri 4 Kediri
		4. SMU Negeri 1 Kediri
		5. Universitas Brawijaya Malang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PEDOMAN WAWANCARA

Untuk Tingkatan Manajerial Atas (Ka. Fungsi dan Ka. Bagian) :

1. Restrukturisasi berarti adanya suatu perubahan, perubahan-perubahan seperti apakah yang telah dilakukan di Pertamina UPms V berhubungan dengan adanya program restrukturisasi ? Jelaskan !
2. Bagaimanakah proses pelaksanaan restrukturisasi di Pertamina UPms V ? (dalam bentuk seperti apa serta bagaimana tahapan-tahapan dari restrukturisasi tersebut)
3. Apakah faktor pendukung serta faktor penghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi dan juga apakah faktor pendukung serta kendala-kendala dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi di Pertamina UPms V? Jelaskan !
4. Menurut anda, dengan organisasi yang lebih ramping akan membuat UPms V lebih efisien ? Jelaskan ! (Ya/Tidak)
5. Apakah setelah restrukturisasi terjadi perubahan kinerja ?
6. Apakah dampak yang bisa dirasakan setelah Pertamina UPms V melaksanakan restrukturisasi baik untuk Organisasi maupun SDM ?

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

<u>Untuk Tingkatan Manajerial Menengah</u> (Pengawas/Supervisor)

7. Apakah tugas anda dalam mengimplementasikan program restrukturisasi Pertamina UPms V ?
8. Menurut anda sejauh mana keberhasilan pelaksanaan implementasi restrukturisasi Pertamina UPms V ? Jelaskan !
9. Apakah faktor pendukung serta faktor penghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi dan juga apakah faktor pendukung serta kendala-kendala dalam mewujudkan efektifitas dan efisiensi di Pertamina UPms V? Jelaskan !

<u>Untuk Pekerja / Staff</u>

10. Apakah anda (Bpk/Ibu) merasakan manfaat dari adanya program restrukturisasi Pertamina UPms V ? Jelaskan (Ya/Tidak) !
11. Apakah anda terlibat dalam proses restrukturisasi di lingkungan kerja anda masing-masing, Jelaskan dalam bentuk apa keterlibatan anda !
12. Apakah gaya/style manajemen saat ini telah mencerminkan harapan dari sasaran restrukturisasi Pertamina UPms V ?

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA