



# Analysis of Dynamics and Restructuring of PT Pertamina (Persero)

## Analisis Dinamika dan Restrukturisasi PT Pertamina (Persero)

Ririh Aji Pangestu\*

Magister Kebijakan Publik Universitas Airlangga, Indonesia

### ABSTRACT

Since its inception, PT Pertamina (Persero) has experienced many organizational dynamics or changes. ranging from changes in name and status, refining the vision, to restructuring the company. Through a qualitative approach by applying the literature review method, it is interesting to analyze, describe, and discuss further the dynamics or changes that occur in PT Pertamina (Persero), namely restructuring in 2018 to 2021 through the formation of a *holding* company, as well as the implications in relation to company performance. As a result, it appears that the *holding-sub-holding* framework as a form of restructuring is an appropriate choice taken by the Indonesian government (as a shareholder) in connection with a series of positive results (in the form of profit optimization and operational cost efficiency) that are quite significant. Because of restructuring, the organizational or operational structure of PT Pertamina (Persero), which was originally so fat and large, resulting in a slow decision-making process, has become lean. This has good implications for the company, which has become faster, more agile and concise in the decision-making process. In addition, there is clarity of authority between PT Pertamina (Persero) as a *holding* company and its sub-*holdings*.

**Keywords:** Organizational Dynamics, Restructuration, Holding Company

### ABSTRAK

Sejak awal berdirinya, PT Pertamina (Persero) telah mengalami banyak dinamika atau perubahan organisasi. Mulai dari perubahan nama dan status, penyempurnaan visi, hingga restrukturisasi perusahaan. Melalui pendekatan kualitatif dengan menerapkan metode tinjauan literatur, menarik untuk menganalisis, mendeskripsikan, dan membahas lebih lanjut dinamika atau perubahan yang terjadi di PT Pertamina (Persero), yaitu restrukturisasi pada tahun 2018 hingga 2021 melalui pembentukan *holding* company, sebagai serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Alhasil, kerangka *holding-sub-holding* sebagai bentuk restrukturisasi nampaknya merupakan pilihan tepat yang diambil pemerintah Indonesia (sebagai pemegang saham) mengingat serangkaian hasil positif (berupa optimalisasi keuntungan dan operasional). efisiensi biaya) yang cukup signifikan. Akibat restrukturisasi tersebut, struktur organisasi atau operasional PT Pertamina (Persero)

### OPEN ACCESS

ISSN 2338-445X (online)

ISSN 2527-9246 (print)

Edited by:

Hasniati

Reviewed by:

Theresia Octastefani and Sri Maryuni

\*Correspondence:

Ririh Aji Pangestu

ririh.aji.pangestu-

2021@fisip.unair.ac.id

Published: 27 Oktober 2023

Citation:

Pangestu, R. A. (2023). *Analysis of Dynamics and Restructuring of PT Pertamina (Persero)*.

*JKMP (Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik)*, 11:2.

doi: 10.21070/jkmp.v11i2.1740

yang semula begitu gemuk dan besar sehingga mengakibatkan lambatnya proses pengambilan keputusan, menjadi ramping. Hal ini berdampak baik bagi perusahaan yang menjadi lebih cepat, tangkas, dan ringkas dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, adanya kejelasan kewenangan antara PT Pertamina (Persero) sebagai *holding* dan *sub-holdingnya*.

**Kata Kunci:** dinamika organisasi, restrukturisasi, *holding company*

## PENDAHULUAN

Suatu organisasi perlu menyadari dinamika organisasi yang terjadi dari masa ke masa. Meskipun bukan termasuk makhluk hidup, organisasi dapat diibaratkan seperti manusia yang selalu mengalami dinamika akibat faktor-faktor internal maupun eksternal yang terjadi. Faktor internal yang berpengaruh pada kondisi organisasi dapat berupa sub-sub sistem atau komponen yang saling berinteraksi, berinterelasi, dan berinterdependensi satu sama lain dalam suatu proses kerja. Sementara faktor eksternal yang dapat mempengaruhi organisasi adalah tekanan pasar global dan kemajuan teknologi. Untuk dapat tetap bertahan hidup bahkan eksis, dan mampu untuk meraih tujuan, organisasi perlu untuk selalu bersikap adaptif terhadap dinamika baik yang terjadi pada sisi internal maupun eksternal organisasi.

Menyadari potensi dinamika organisasi yang terjadi adalah suatu bab yang fundamental dan menjadi suatu tantangan tersendiri dalam kegiatan manajerial demi tercapainya keberhasilan menghadapi persaingan (*short term*), maupun menjamin keberlangsungan hidup organisasi (*long term*). Tanggung jawab akhir dalam suatu kegiatan manajerial adalah mengelola dinamika organisasi yang terjadi karena mau tidak mau organisasi akan secara terus menerus melakukan beberapa bentuk penyesuaian (Kanter et al., 1992). Beberapa bentuk penyesuaian tersebut dapat berupa pemindahan batasan-batasan organisasional dan/atau mengganti struktur organisasi untuk memperbaiki suatu proses pengambilan keputusan (LÜScher & Lewis, 2008).

Selain merupakan hal yang esensial, menyadari pentingnya melakukan perubahan merupakan hal pertama dalam merealisasikan perubahan organisasi. Bentuk kesadaran dapat berupa suatu kesan bahwa organisasi memerlukan inovasi, organisasi mengalami kemerosotan, menyadari pesatnya kemajuan kompetitor, adanya perubahan atau dinamika dalam jenis, bentuk, dan rivalitas usaha, inovasi peraturan perundang-undangan dan kebijakan pemerintah, serta terjadinya fluktuasi sosial dan politik di tempat organisasi menjalankan kegiatannya. Adapun bentuk-bentuk melakukan perubahan organisasi dalam lingkup internal organisasi misalnya terjadi melalui perubahan dalam visi, misi, rencana strategis, struktur organisasi, proses bisnis, dan sebagainya (Armawan & Suana, 2019). Sementara itu, bentuk-bentuk melakukan perubahan organisasi dalam lingkup eksternal organisasi dapat berwujud pada sikap adaptif organisasi terhadap peraturan atau kebijakan pemerintah, mengubah *brand image*, penyesuaian terhadap kondisi geografis, dan lain-lain (Sutirman, 2015).

Indonesia saat ini memiliki sekitar 100 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdasarkan laporan pada akhir tahun 2019, total laba seluruh BUMN tersebut tercatat mencapai sebesar 189 triliun rupiah, di mana 15 BUMN diantaranya berkontribusi sebesar 73 persen 138 triliun rupiah dari total laba tersebut (Pranoto et al., 2013). Hal tersebut membuat keprihatinan tersendiri sebab memperlihatkan kurangnya daya produksi, efisiensi, dan kapasitas menghasilkan laba optimum dari para BUMN tersebut. Sayangnya ini terjadi pada internal PT Pertamina (Persero), di mana dinamika yang terjadi diketahui bahwa berdasarkan laporan keuangan tahun 2016 hingga 2021, laba tahun berjalan PT Pertamina (Persero) cenderung dalam tren menurun sebagaimana dapat ditunjukkan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Laba Tahun Berjalan PT Pertamina (Persero) Periode 2016-2021**

(dalam ribuan US Dollar)

Keterangan	Tahun					
	2016	2017	2018	2019	2020*	2021*
Laba Tahun Berjalan	3.162.654	2.700.404	2.716.394	2.618.037	(761.239)	264.555

\* *unaudited financial statement* tahun 2021\* *financial statement* tahun 2020 disajikan ulang secara komparatif dalam *unaudited financial statement* tahun 2021Sumber: Diolah Peneliti (2023) dari *financial statement* PT Pertamina (Persero) tahun 2016-2021

Merujuk data pada Tabel 1, dapat terlihat bahwa sisi produktivitas, efisiensi, dan kemampuan untuk menghasilkan laba dari PT Pertamina (Persero) masih perlu lebih ditingkatkan dan mendapat perhatian serius. Belum lagi terdapat dinamika internal lain pada struktur organisasi atau operasional PT Pertamina (Persero) yang begitu gemuk dan besar (Setiawan, 2021). PT Pertamina (Persero) memiliki banyak entitas anak hingga berjumlah 127 entitas anak yang terlibat dalam kegiatan operasional. Hal ini mengakibatkan timbul banyak pemikiran dalam proses pengambilan keputusan, sehingga proses pengambilan keputusan menjadi berjalan lambat. Begitu gemuk dan besarnya struktur organisasi atau operasional PT Pertamina (Persero) tentu saja mengakibatkan biaya operasional yang harus dikeluarkan menjadi membengkak.

Di sisi lain, terjadi pula dinamika eksternal berupa keharusan PT Pertamina (Persero) untuk mengembangkan dan memulai transisi energi yang sejalan dengan global transition berdasarkan *Paris Agreement*. Sesuai kesepakatan tersebut, negara-negara di seluruh dunia pada umumnya, serta Indonesia khususnya dituntut berkomitmen untuk menyediakan energi bersih dan ramah lingkungan dalam upaya pembatasan laju peningkatan suhu rata-rata global yang dapat menimbulkan risiko dan dampak negatif melalui perubahan iklim. Di samping juga PT Pertamina (Persero) seharusnya dapat melihat dan menangkap peluang dan kesempatan dari momen terjadinya Perang Rusia-Ukraina, di mana PT Pertamina (Persero) berupaya untuk mengambil bagian dari pasar energi Eropa sehubungan dengan ancaman Pemerintah Rusia pada Eropa untuk menghentikan pasokan energinya.

Jelas dengan sisi produktivitas dan efisiensi PT Pertamina (Persero) sebagai tangan kanan Pemerintah Indonesia dalam kegiatan pengolahan dan penyediaan energi yang belum memadai, komitmen, peluang, dan kesempatan tersebut akan sulit terlaksana dan dijangkau. Dengan begitu, mempertimbangkan dinamika-dinamika baik internal maupun eksternal yang terjadi, penyesuaian organisasi PT Pertamina (Persero) melalui restrukturisasi diperlukan dalam merespon dinamika perubahan nasional maupun global menjadi suatu harga mati yang tidak dapat ditawar lagi. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran lengkap terkait proses restrukturisasi PT Pertamina (Persero) dan implikasi yang terjadi pasca restrukturisasi.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini disusun berdasarkan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif sering kali melibatkan pengumpulan berbagai sumber untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pemahaman individu, termasuk melalui pendapat, perspektif, dan sikap (Nassaji, 2015). Data dikumpulkan menggunakan teknik dokumentasi dari dokumen-dokumen yang telah tersedia seperti laporan kinerja dan laporan keuangan PT Pertamina (Persero) tahun 2016 hingga 2021. Juga dari data lain berupa berbagai literatur yang terpercaya seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, publikasi, maupun kanal media digital yang dianggap relevan dengan topik penelitian atau tulisan. Lebih lanjut, data dan informasi substansial yang diperoleh tersebut dianalisis melalui reduksi data untuk kemudian disajikan secara deskriptif untuk memberikan penjelasan terkait topik penulisan yaitu dinamika dan restrukturisasi PT Pertamina (Persero).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil dan Kegiatan Usaha

PT Pertamina (Persero) didirikan berdasarkan Akta Pendirian Nomor 20 tanggal 17 September 2003 yang disahkan oleh Notaris Lenny Janis Ishak, S.H. melalui persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia didasarkan pada Surat Keputusan Nomor C-24025 HT.01.01.TH.2003 tertanggal 09 Oktober 2003 dan Surat Edaran Nomor 93 Lampiran Nomor 11620 tertanggal 21 November 2003.

Pendirian PT Pertamina (Persero) telah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 juncto Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 tentang Perusahaan Perseroan, Undang-Undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas, Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, dan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 tentang Perubahan Status Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) menjadi Badan Usaha Milik Negara (Persero).

Berdasarkan Akta Perubahan Nomor 29 tanggal 13 April 2018 yang disahkan oleh Notaris Aulia Taufani, S.H., Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia melalui Surat Keputusan Nomor AHU-0008395.AH.01.02. Tahun 2018 tanggal 13 April 2018 menetapkan bahwa PT Pertamina (Persero) melalui entitas anaknya menjalankan kegiatan usaha utama berupa:

1. melakukan aktivitas eksplorasi minyak dan gas bumi.
2. melakukan aktivitas eksploitasi atau operasi produksi minyak dan gas bumi.
3. melaksanakan aktivitas di bidang energi listrik, termasuk tetapi tidak terbatas pada eksplorasi dan eksploitasi energi panas bumi, Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP), Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG), dan energi listrik yang dihasilkan perseroan.
4. melakukan aktivitas pengolahan untuk menghasilkan Bahan Bakar Minyak (BBM).
5. melakukan aktivitas pengadaan bahan baku, pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan perniagaan Bahan Bakar Nabati (BioFuel).
6. melakukan aktivitas pengangkutan yang meliputi kegiatan pengiriman minyak bumi, gas bumi, BBM, BBG, dan/atau hasil atau produk lainnya.
7. melakukan aktivitas penerimaan, pengumpulan, penampungan, dan pengeluaran minyak bumi, BBM, BBG, dan/atau hasil atau produk lainnya.
8. melakukan aktivitas perniagaan meliputi pembelian, penjualan, ekspor, impor minyak bumi, BBM, BBG, dan/atau hasil atau produk lainnya, pendistribusian gas bumi melalui pipa termasuk perniagaan energi listrik yang dihasilkan perseroan.
9. melakukan aktivitas pengembangan, eksplorasi, produksi, dan niaga energi baru dan terbarukan.

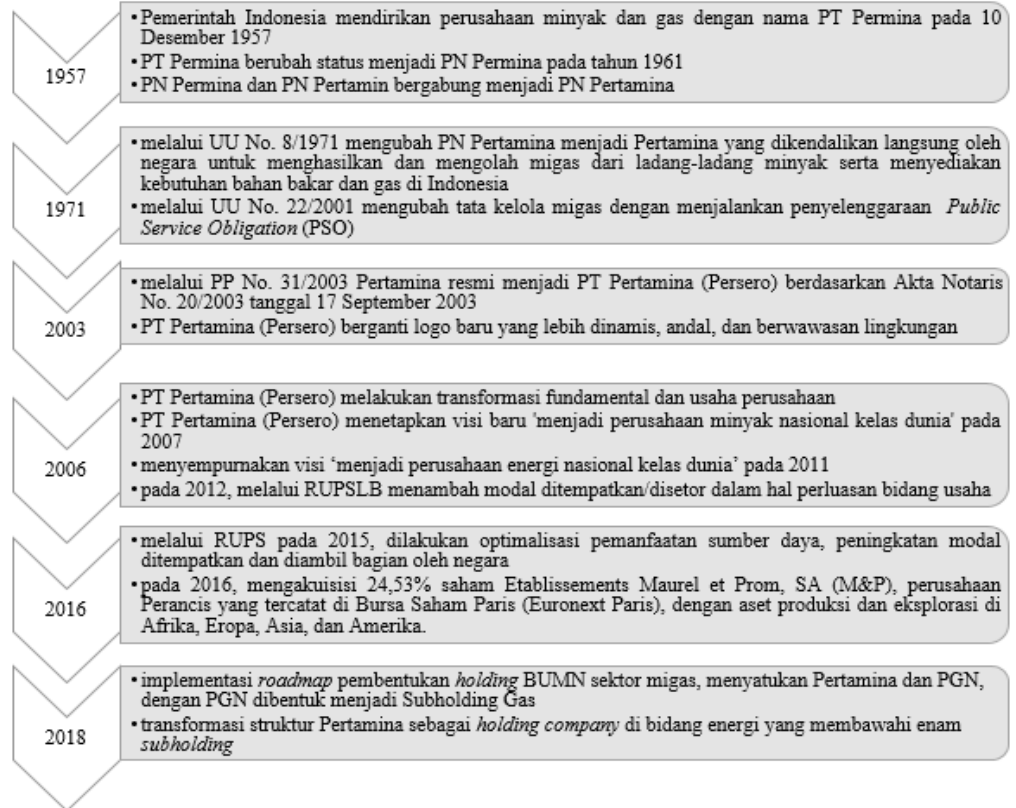
Selain kegiatan usaha utama, PT Pertamina (Persero) juga melaksanakan kegiatan usaha lain berkaitan dengan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk:

1. *trading house*, real estate, pergudangan, pariwisata, resor, olah raga dan rekreasi, *rest area*, rumah sakit, pendidikan, penelitian, prasarana, telekomunikasi, jasa penyewaan dan pengusahaan sarana dan prasarana yang dimiliki perusahaan, jalan bebas hambatan (tol) dan pusat perbelanjaan/mall.
2. pengelolaan kawasan ekonomi khusus.
3. pengelolaan kawasan industri
4. kegiatan usaha lainnya yang menunjang dan terkait usaha utama.

Di samping juga, PT Pertamina (Persero) menerima mandat dari Pemerintah Indonesia sebagai pelaksana tugas *Public Service Obligation* (PSO) untuk penyediaan BBM tertentu. PT Pertamina (Persero) juga mempunyai aktivitas pengolahan yang meliputi kegiatan pengolahan minyak mentah menjadi produk minyak, produk LPG, dan petrokimia (*paraxylene dan propylene*).

## Restrukturisasi dan Implikasinya

Dari awal perjalanan terbentuknya hingga saat ini dalam kurun waktu kurang lebih enam dekade, PT Pertamina (Persero) telah banyak mengalami perubahan organisasi. Mulai dari (1) perubahan nama perusahaan dari sebelumnya bernama PT Eksploitasi Tambang Minyak Sumatera Utara menjadi bernama PT Perusahaan Minyak Nasional (Permina); (2) mengalami perubahan status menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina dan penggabungan dengan PN Pertamina sehingga menjadi bernama PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina); (3) memperoleh kepercayaan dari pemerintah untuk menjalankan peran strategis penyelenggaraan *Public Service Obligation* (PSO) yang dilakukan melalui kegiatan usaha menghasilkan dan mengolah minyak dan gas bumi serta menyuplai kebutuhan bahan bakar minyak dan gas; (4) mengubah dan menyempurnakan visi organisasi yaitu menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia, dan yang kekinian; (5) transformasi perusahaan dalam bentuk *holding company* di bidang energi.



Gambar 1. Restrukturisasi PT Pertamina (Persero) Tahun 1957-2018.

Sumber : <https://www.pertamina.com/id/tonggak-sejarah> (Diakses, 2023)

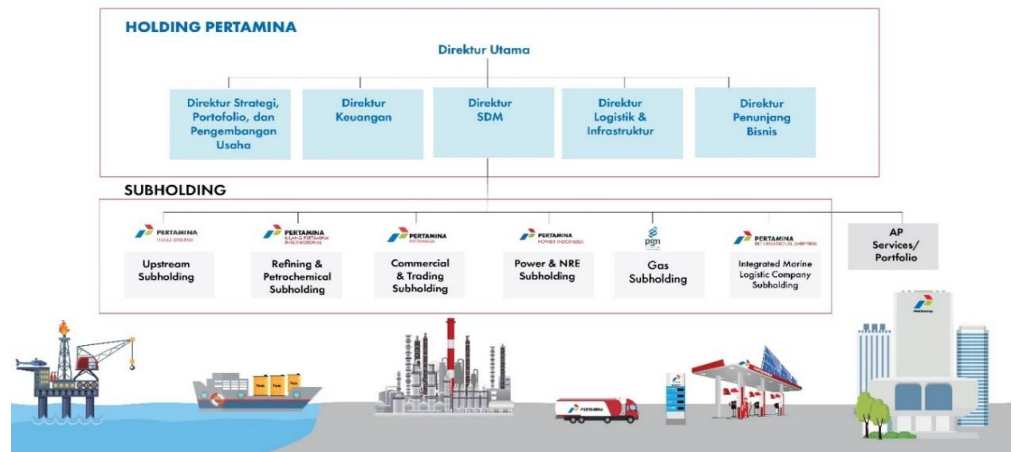
Merujuk penjabaran pada kerangka konseptual, bentuk *holding company* merupakan cara restrukturisasi organisasi yang dipilih oleh pemegang saham (pemerintah Indonesia) selaku pemangku kepentingan (*stakeholders*) di PT Pertamina (Persero) dalam merespon dinamika internal maupun eksternal untuk kinerja Pertamina (Persero) yang lebih optimal, produktif, dan efisien. Gagasan awal pembentukan *holding company* sebagai pilihan untuk merestrukturisasi PT Pertamina (Persero) adalah untuk optimalisasi manajemen (Pranoto et al., 2013). Setidaknya, dengan beberapa BUMN yang bergerak di sektor yang sama dengan PT Pertamina (Persero) di-*holding*-kan, dalam *holding* tersebut akan saling berbagi dukungan (*share support*) dalam hal sumber daya manusia (*human capital*), distribusi (*distribution*), informasi (*information*), komunikasi (*communication*), teknologi (*technology*) dan lain-lain. Di samping juga, melalui pembentukan *holding*, terjadi peningkatan fleksibilitas PT Pertamina (Persero) dan *subholding* yang pada akhirnya para *subholding* akan bertindak sebagai *pure corporate* yang *profit oriented* (berorientasi pada keuntungan).



Peta jalan (*roadmap*) pembentukan *holding* BUMN minyak dan gas bumi secara nyata dimulai pada tahun 2018 dengan terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke Dalam Modal Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT Pertamina. Berdasarkan peraturan tersebut, *Subholding* Gas terbentuk setelah seluruh saham seri B milik Pemerintah Indonesia pada PT Perusahaan Gas Negara Tbk dialihkan kepada PT Pertamina (Persero) sebagai tambahan modal saham disetor dan PT Pertamina (Persero) sebagai *holding* menyetorkan tambahan modal saham kepada PT Perusahaan Gas Negara Tbk untuk menjadi pemegang saham mayoritas (memiliki kontrol secara langsung). Lebih lanjut, restrukturisasi dilanjutkan mulai sejak Juni 2020 dan telah berhasil diselesaikan pada September 2021 dengan membentuk lima *subholding* lainnya, yaitu *Subholding Upstream*, *Subholding Refining & Petrochemical*, *Subholding Commercial & Trading*, *Subholding Power & New Renewable Energy (NRE)*, dan *Subholding Integrated Marine Logistics*.

Sesuai dengan peta jalan (*roadmap*) juga, tugas PT Pertamina (Persero) sebagai *holding* adalah melaksanakan pengelolaan portofolio dan sinergi bisnis di seluruh grup PT Pertamina (Persero), mempercepat pengembangan bisnis baru, serta menjalankan program-program nasional yang ditetapkan pemegang saham (Pemerintah Indonesia) selaku pemangku kepentingan (*stakeholders*). Di lain sisi, kegiatan-kegiatan yang sebelumnya merupakan sejumlah kegiatan bisnis utama (*core business*) PT Pertamina (Persero) akan dijalankan para *subholding* sebanyak 12 entitas anak dan beberapa entitas anak portofolio yang berfokus pada lini bisnis masing-masing sehingga menjadi lebih efektif dan optimal. Para *subholding* akan menjalankan peran yang lebih kuat untuk mendorong *operational excellence* PT Pertamina (Persero) secara keseluruhan, seperti:

1. kegiatan bisnis hulu dalam *Subholding Upstream* dilakukan pengelolaannya oleh PT Pertamina Hulu Energi (PHE) beserta beberapa entitas anak lain dengan aktivitas berupa eksplorasi dan operasi produksi minyak dan gas bumi dengan cakupan wilayah kerja *onshore* maupun *offshore* baik di dalam maupun luar negeri.
2. *Subholding* Gas melalui PT Pertamina Gas Negara beserta dua entitas anaknya, yaitu PT Nusantara Regas dan PT Pertamina Gas menjalankan kegiatan transmisi gas bumi, niaga gas bumi, pengadaan dan pemasaran Liquefied Natural Gas (LNG) dan Compressed Natural Gas (CNG), dan program-program infrastruktur gas berupa jalur pipa gas dan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Gas (SPBG).
3. aktivitas dalam *Subholding Power & New Renewable Energy (NRE)* dioperasikan oleh PT Pertamina Power Indonesia dan PT Pertamina Geothermal Energi sebagai entitas anak dengan melaksanakan sejumlah kegiatan berupa eksplorasi dan produksi sumber energi baru dan terbarukan (EBT) mencakup pengoperasian pembangkit listrik tenaga panas bumi (geothermal) dan pembangkit listrik tenaga gas, serta mengembangkan energi baru dan terbarukan (EBT).
4. *Subholding Commercial & Trading* dijalankan oleh PT Pertamina Patra Niaga beserta beberapa entitas anaknya melakukan pendistribusian dan pemasaran produk-produk energi yang telah dihasilkan, termasuk produk Bahan Bakar Minyak (BBM), pelumas dan Liquefied Petroleum Gas (LPG), serta aspal dan produk petrokimia untuk kebutuhan konsumen ritel maupun korporat di dalam maupun luar negeri.
5. operasional *Subholding Refining & Petrochemical* dipercayakan kepada PT Kilang Pertamina Internasional dengan beberapa entitas anaknya yang salah satu diantaranya adalah PT Tuban Petrochemical Industries, melaksanakan kegiatan pengolahan minyak menjadi produk minyak dan produk petrokimia di sejumlah kilang yang berada di Kota Dumai, Kecamatan Plaju Kota Palembang, Kecamatan Balongan Kabupaten Indramayu Kabupaten Cilacap, Kota Balikpapan, dan Desa/Kelurahan Kasim Kabupaten Sorong dengan kapasitas pengolahan mencapai 90 persen kapasitas pengolahan nasional.
6. *Subholding Integrated Marine Logistics* melalui PT Pertamina International Shipping dan PT Pertamina Trans Kontinental melakukan usaha bidang perkapalan dengan cakupan bisnis meliputi penyediaan kapal hingga melayani jasa pengangkutan dengan kapal.



Gambar 3. Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero)

Sumber : <https://www.pertamina.com/id/struktur-grup-perusahaan> (Diakses, 2023)

Restrukturisasi yang dilakukan juga membuat struktur organisasi menjadi tidak lagi gemuk (*lean*) disertai dengan kejelasan kewenangan antara *holding* dengan *subholding*. Hal ini tentu memiliki dampak baik khususnya dalam proses pengambilan keputusan yang menjadi lebih cepat, lincah (*agile*), dan ringkas dalam kaitannya dengan kegiatan operasional dan investasi. Di samping tentu juga PT Pertamina (Persero) akan menjadi lebih agresif dan responsif untuk melakukan pengembangan bisnis *existing* maupun bisnis baru dalam upaya menjawab dinamika atau perubahan yang semakin dinamis terjadi pada kondisi dunia usaha.

Menurut Fajriyah (2021) selaku Pjs. Senior Vice President Corporate Communication & Investor Relations PT Pertamina (Persero), restrukturisasi yang dilakukan juga telah mendorong operasional perusahaan lebih efektif dan efisien karena mengintegrasikan seluruh proses bisnis atau lini mulai dari hulu sampai dengan hilir. Hal ini dibuktikan (meskipun belum dapat terkonfirmasi sehubungan dengan laporan keuangan PT Pertamina (Persero) konsolidasian yang belum rilis secara publik dan masih *unaudited* dengan capaian laba dan efisiensi yang telah dicapai para *subholding* tercatat membaik, setidaknya sampai dengan semester satu tahun 2021, seperti:

1. *Subholding Upstream* telah mencetak laba sebesar satu miliar US Dollar (kenaikan hingga 238 persen) dengan efisiensi biaya operasional mencapai 92 persen dari target anggaran 2021, di samping juga *Subholding Upstream* telah menemukan potensi baru cadangan minyak dan gas bumi sebesar 204,7 juta rupiah barel di Kalimantan Timur dan Jawa Barat yang siap dieksplorasi dan eksploitasi.
2. *Subholding Refining & Petrochemical* telah mencetak laba sebesar 322 juta US Dollar atau mengalami peningkatan margin keuntungan hingga 324 persen dari target anggaran 2021.
3. *Subholding Gas* telah mencetak laba sebesar 185 juta US Dollar, setara dengan kenaikan hingga 357 persen dari target anggaran 2021.
4. *Subholding Power & New Renewable Energy (NRE)* telah mencetak laba sebesar 56,8 juta US Dollar (peningkatan sebesar 150 persen) dengan efisiensi biaya operasional mencapai 87 persen dari target anggaran 2021.
5. *Subholding Integrated Marine Logistics* telah mencetak laba sebesar 73,4 juta US Dollar dengan efisiensi biaya operasional tercatat di angka 82 persen dari target anggaran 2021, di samping juga *Subholding Integrated Marine Logistics* telah meningkatkan vessel utilization-nya sebesar 99,8 persen atau meningkat sebesar 11 persen dari target anggaran 2021.
6. *Subholding Commercial & Trading* melalui PT Pertamina Lubricants telah mencetak laba sebesar 146,8 juta US Dollar atau meningkat hingga sebesar 10,7 persen dari raihan laba yang dibukukan tahun lalu (*year-on-year*), di samping juga realisasi Pertashop sebanyak 2.547 unit dan pengembangan aplikasi My Pertamina dengan pengguna yang sudah teregistrasi sebanyak 13,7 juta pengguna.

Lebih lanjut, meskipun *Subholding Commercial & Trading* khususnya melalui produk pelumas yang diproduksi PT Pertamina Lubricants telah mencatat laba, namun PT Pertamina Patra Niaga selaku aktor utama pada *Subholding Commercial & Trading* masih belum berkontribusi maksimal (bahkan dapat membuat kinerja keseluruhan PT Pertamina (Persero) melorot) sehubungan dengan inefisiensi kegiatan bisnisnya. Inefisiensi ditunjukkan dengan posisi dilematis PT Pertamina Patra Niaga untuk melakukan penyesuaian harga produk-produk BBM non subsidi, lebih-lebih BBM bersubsidi. Memang terhitung sejak bulan April tahun 2022 (periode pasca restrukturisasi), harga BBM non subsidi jenis Pertamina, Pertamina Turbo, Dexlite, dan Pertamina Dex telah beberapa kali mengalami penyesuaian (naik/turun harga) mengikuti fluktuatif harga minyak mentah dunia, meskipun diketahui kemudian penyesuaian yang dilakukan tersebut masih di bawah harga keekonomiannya. Adapun untuk BBM bersubsidi jenis Peralite dan Solar yang konsumsi nasionalnya mencapai 70-80 persen dari seluruh jenis produk BBM yang diperjualbelikan, harganya belum lagi mengalami penyesuaian. Ketiadaan penyesuaian dan penyesuaian yang masih di bawah harga keekonomiannya ini tentu akan berpengaruh signifikan pada beban operasional (biaya eksplorasi dan/atau biaya bahan baku yang diperoleh secara impor) yang membengkak karena lebih mahal, sementara harga jual kepada konsumen tidak mengalami perubahan.

Dalam jangka panjang, implikasinya tentu akan terkait dengan kebijakan transisi energi yang telah menjadi komitmen pemerintah berdasarkan mandat *Paris Agreement*, di mana Indonesia diharuskan menyediakan energi bersih dan ramah lingkungan. Sedangkan, BBM baik non subsidi maupun subsidi jenis Pertamina, Pertamina Plus, Peralite, Dexlite, Pertamina Dex merupakan jenis BBM yang masih dikategorikan tidak bersih dan ramah lingkungan (karena bersumber dari bahan bakar fosil). Hal ini tentu tidak sejalan dengan apa yang telah dimandatkan pada *Paris Agreement*. Dengan kata lain, *Subholding Commercial & Trading* oleh PT Pertamina Patra Niaga khususnya, dan PT Pertamina (Persero) sebagai *holding* pada umumnya belum dapat secara maksimal memenuhi keharusan penyediaan energi bersih dan ramah lingkungan.

## KESIMPULAN

Pasca tuntasnya restrukturisasi PT Pertamina (Persero), nampak terlihat kerangka *holding-subholding* sebagai salah satu bentuk restrukturisasi merupakan suatu pilihan yang tepat diambil oleh pemerintah Indonesia (sebagai pemegang saham) sehubungan dengan serangkaian hasil positif dari enam *subholding* yang terbentuk, yaitu berupa optimalisasi laba dan efisiensi biaya operasional yang cukup signifikan. Melalui restrukturisasi juga, kewenangan PT Pertamina (Persero) sebagai *holding* dan para *subholding*-nya menjadi semakin jelas disebabkan struktur organisasi yang lebih ramping (*lean*), sehingga berimplikasi baik pada perusahaan yang menjadi semakin cepat, lincah (*agile*), dan ringkas dalam proses pengambilan keputusan. Namun demikian, PT Pertamina (Persero) perlu lebih bijak dan berhati-hati menyikapi kewajiban pelayanan umum atau PSO (*Public Service Obligation*) yang ditugaskan khusus oleh pemerintah Indonesia sebagai pemegang saham. Di satu sisi, PT Pertamina (Persero) diharuskan menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum dalam melayani penyediaan BBM, namun di sisi lain dituntut untuk lebih produktif untuk optimalisasi laba dan efisiensi biaya operasional. Di samping juga perlu memperhatikan komitmen untuk penyediaan energi bersih dan ramah lingkungan berdasarkan mandat *Paris Agreement*, serta cermat berupaya memanfaatkan momentum ekspansi bisnis pada pasar energi Eropa sehubungan dengan ancaman Pemerintah Rusia pada Eropa untuk menghentikan pasokan energinya.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh civitas akademika Universitas Airlangga utamanya pada Program Studi Magister Kebijakan Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) yang dengan dukungannya artikel dapat terpublikasi di Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik (JKMP).



## REFERENCES

- Abeng, T. (2003). *Badan Usaha Milik Negara: Privatisasi, Tantangan dan Harapan*.
- Aneta, Y. (2015). *Restrukturisasi Organisasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo*. Universitas Negeri Gorontalo.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Boonstra, J. (2008). Dynamics of Organizational Change and Learning. In *Dynamics of Organizational Change and Learning* (pp. 1–21). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470753408.ch1>
- Kahar, I. A. (2008). Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Pustaka*, 4(1), 21. [https://journaldatabase.info/articles/konsep\\_kepemimpin\\_an\\_dalam\\_perubahan.html](https://journaldatabase.info/articles/konsep_kepemimpin_an_dalam_perubahan.html)
- Laporan Keuangan Pertamina Tahun 2016-2021*. (n.d.). <https://www.pertamina.com/id/laporan-keuangan>
- LÜScher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and Descriptive Research: Data Type Versus Data Analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129–132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Nauvaldy, M. F. (2021). Keabsahan Pembentukan Holding Badan Usaha Milik Negara Minyak dan Gas (BUMN MIGAS). *Jurist-Diction*, 4(5), 1835. <https://doi.org/10.20473/jd.v4i5.29821>
- Pranoto, Toto, & Makaliwe, W. A. (2013). *Restrukturisasi BUMN Menjadi Holding Company*. Brg.Lmfebui.Com. <https://brg.lmfebui.com/recent-studies/212801/190430/restrukturisasi-bumn-menjadi-holding-company>
- Publikasi Laporan Tahun 20220*. (n.d.). <https://pertamina.com/id/dokumen/laporan-tahunan>
- Sayidah, N. (2012). Perubahan Organisasional Dalam Analisis Diskursus. *Jinah: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.23887/jinah.v2i1.555>
- Soegiono, S. L., & Sutanto, E. M. (2013). No Title. *Agora*, 1(3). <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/1031>
- Sumarna, R. ., & Solikin, A. (2018). Pengaruh Restrukturisasi Melalui Pembentukan Holding Bumn Terhadap Kinerja Keuangan Bumn. *Substansi: Sumber Artikel Akuntansi Auditing Dan Keuangan Vokasi*, 2(2), 240–260. <https://doi.org/10.35837/subs.v2i2.317>
- Sutirman. (2015). Mengelola Perubahan dalam Organisasi. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 5(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v5i1.3822>

**Conflict of Interest Statement:** The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright ©2023 Ririh Aji Pangestu. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.