

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

**EFEKTIVITAS ORGANISASI *SECURITY*
PT PERTAMINA(PERSERO) DALAM RANGKA
OPTIMALISASI PENGAMANAN PERUSAHAAN**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Magister Sains dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Disusun Oleh :

**A.W.HERI PARWANTO
NIM. 500019821**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA**

2017

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Efektivitas Organisasi *Security* PT Pertamina(Persero) Dalam Rangka Optimalisasi Pengamanan Perusahaan adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Jakarta, 20 Juni 2017
Yang Menyatakan



(A.W.Heri Parwanto)
NIM 500019821

ABSTRAK

Efektivitas Organisasi Security PT Pertamina(Persero) Dalam Rangka Optimalisasi Pengamanan Perusahaan

A.W.HERI PARWANTO
alfred.parwanto@pertamina.com

Program Pascasarjana
Universitas Terbuka

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis efektivitas organisasi security dalam rangka optimalisasi pengamanan. Penelitian ini dilatar belakangi oleh Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2004 tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional dan Kepmen ESDM No 3407 K/07/MEM/2012 tentang penetapan obyek vital nasional di sektor energi dan sumber daya mineral.

Penelitian berdasarkan beberapa teori yang berkaitan dengan organisasi, efektivitas organisasi dan pengamanan. Dari Analisis yang dilakukan bahwa organisasi telah dibentuk dan disusun sesuai kebutuhan perusahaan.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan sifat penelitian deskriptif untuk menjawab permasalahan, yaitu : (1) bagaimana struktur organisasi yang dibangun dapat menjawab tantangan tugas pengamanan di *Security Corporate* , *Security Kantor Pusat*, *security Unit Operasi* serta Anak Perusahaan PT Pertamina (Persero)? (2) bagaimana struktur organisasi berpijak pada landasan teori untuk mencapai organisasi yang efektif sehingga dapat secara optimal mendukung operasioal perusahaan? Obyek penelitian adalah seluruh pekerja security di *Security Strategy*, *Security Direktorat* dan *Security Kantor Pusat* menggunakan metode kualitatif melalui wawancara yang mendalam dengan beberapa sumber kunci dan tinjauan kepustakaan.

Temuan dari penelitian ini membuktikan bahwa organisasi security telah terbentuk akan tetapi belum efektif dan optimaal untuk mendukung operasional perusahaan, karena masih banyak hambatan dalam melakukan koordinasi dan pelaksanaan tugas di lapangan.

Rekomendasi dalam rangka optimalisasi pengamanan adalah dilakukan restrukturisasi organisasi security sehingga organisasi security menjadi organisasi yang efektif dalam rangka optimalisasi pengamanan untuk mendukung operasional perusahaan.

Kata Kunci : Efektivitas Organisasi, Optimalisasi Pengamanan.

ABSTRACT

Security Organizational Effectiveness Of PT Pertamina (Persero) In Term Of Company's Security Optimalization

A.W.HERI PARWANTO
alfred.parwanto@pertamina.com

Graduate Studies Program
Universitas Terbuka

This research was conducted with a view to analyze the effectiveness of the security organization in order to optimize security. This research was motivated by "Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2004 tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional dan Kepmen ESDM No 3407 K/07/MEM/2012" on the determination of vital national assets in the energy sector and mineral resources.

The research is based on several theories related to the organization, effectiveness and security. From the analysis conducted that the organization has been established and arranged according to company needs.

This research is a qualitative study by nature descriptive study to answer the question, namely: (1) how the organizational structure built to address challenges of security duty in Corporate Security, Security Head Office, Security Operations Unit and Subsidiary of PT Pertamina (Persero)?; (2) how the organizational structure rests on a theoretical basis to achieve effective organization so that it can optimally support company operations? The object of research is all workers security in the Security Strategy, Security Directorate and the Security Head Office using qualitative methods through in-depth interviews with some of the key resources and review of literatures.

The findings of this research proves that the security organizations have formed but not yet effective and optimal to support the operations of the company, because there are still many obstacles in coordinating and implementation of tasks in the field.

Recommendations for optimizing security is a restructuring of the security organization to the security organization to be an effective organization in order to optimize security to support the company's operations.

Keywords: Organizational Effectiveness, Security Optimalization.

UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCA SARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK

PENGESAHAN

Nama : A.W.Heri Parwanto
 NIM : 500019821
 Program Studi : Administrasi Publik
 Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Security PT Pertamina (Persero)
 Dalam Rangka Optimalisasi Pengamanan Perusahaan

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji Tugas Akhir Program
 Magister (TAPM) Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka pada :

Hari / Tanggal : Selasa / 20 Juni 2017

Waktu : 13.00 Wib

Dan telah dinyatakan LULUS

PANITIA PENGUJI TAPM

Ketua Komisi Penguji : Dr. Darmanto, M.Ed

Penguji Ahli : Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si

Penguji I : Dr. Darmanto, M.Ed

Penguji II : Dr. Tri Darmayanti, M.A

PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Efektivitas Organisasi Security PT Pertamina (Persero)
 Dalam Rangka Optimalisasi Pengamanan Perusahaan
 Penyusun TAPM : A.W.Heri Parwanto
 NIM : 500019821
 Program Studi : Administrasi Publik
 Hari/Tanggal : Jum'at/ 7 Juli 2017

Menyetujui :

Pembimbing I



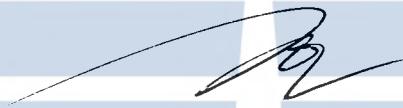
Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 195910271986031003

Pembimbing II



Dr. Tri Darmayanti, M.A
 NIP. 196004101989032001

Penguji Ahli



Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si
 NIP. 195812151986011009

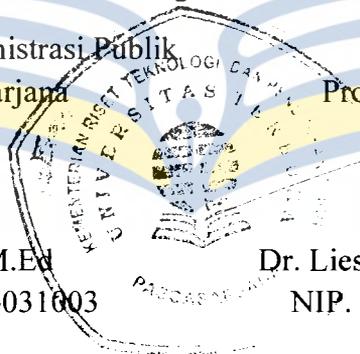
Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu Administrasi Publik
 Program Pasca Sarjana

Dr. Darmanto, M.Ed
 NIP. 195910271986031003

Direktur
 Program Pasca Sarjana

Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si
 NIP. 195812151986011009



KATA PENGANTAR

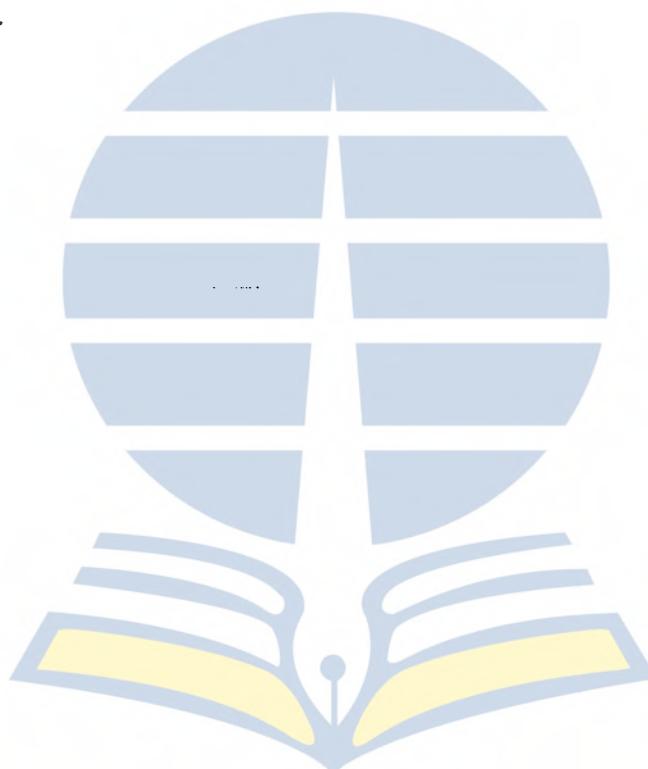
Puji dan Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena telah memberikan petunjuk dan bimbingan Nya sehingga penulis dapat melaksanakan serta menyelesaikan Tugas Akhir Program Magister (TAPM).

TAPM ini berjudul Efektivitas Organisasi Security PT Pertamina (Persero) dalam rangka Optimalisasi Pengamanan Perusahaan untuk mendukung Operasional Perusahaan adalah dibuat dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka.

Penulis menyadari bahwa TAPM ini tidak akan selesai apabila tanpa bantuan dari berbagai pihak dan pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebanyak-banyaknya serta apresiasi yang mendalam kepada seluruh pihak, antara lain :

1. Ibunda dan Almarhum Ayahanda yang selalu mendorong dan mendoakan kesuksesan anak-anaknya.
2. Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D, Rektor Universitas Terbuka
3. Dr. Liestyodono B. Irianto, M.Si, Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka, yang juga menjadi penguji ahli.
4. Dr. Darmanto, M.Ed, selaku Pembimbing I dan Dr. Tri Darmayanti, M.A selaku Pembimbing II atas dorongan dan bimbingannya dari awal hingga selesainya TAPM ini.

5. Dosen Tutorial Online dan Dosen Tutorial Tatap Muka Program Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Terbuka yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis, serta seluruh pegawai yang ada di lingkungan Universitas Terbuka yang telah memberi dukungan dan bantuan selama kuliah di Universitas Terbuka.
6. Kepala UPBJJ UT Bogor dan seluruh staf UPBJJ UT Bogor yang senantiasa membantu dan memberikan dukungan selama proses perkuliahan.
7. Isteri tercinta Yeni Dearní Pinem, SKM dan anak-anak tersayang Tamara Amalia Pusparini, Insan Adityo Pambudi dan Triwardana Tegar Pramudya yang telah memberikan dorongan, doa dan semangat dalam menyelesaikan TAPM ini.



Penulis

RIWAYAT HIDUP

- Nama : A.W.HERI PARWANTO
 NIM : 500019821
 Program Studi : Pascasarjana Ilmu Administrasi Bidang Minat Administrasi Publik
 Tempat/
 Tanggal Lahir : Kebumen/ 16 Juli 1965
- Riwayat Pendidikan : 1. Lulus SD di SDN Adinuso pada tahun 1977
 2. Lulus SMP di SMP Pemda Reban pada tahun 1981
 3. Lulus SMA di SMAN Batang pada tahun 1984
 4. Lulus Akmil di Magelang pada tahun 1988
 5. Lulus Seskoad di Bandung pada tahun 2001
 6. Lulus S1 di Universitas Terbuka pada tahun 2003
- Riwayat Pekerjaan : 1. Tahun 1988 s.d 1992 sebagai Danton di Yonif 121/MK
 2. Tahun 1992 s.d 1994 sebagai Danki di Yonif 121/MK
 3. Tahun 1994 s.d 1996 sebagai Pasi Lidik di Yonif 121/MK
 4. Tahun 1996 s.d 1997 sebagai Pasi Inteldim di Asahan
 5. Tahun 1997 s.d 2000 sebagai Pasi Intelrem di Palangkaraya
 6. Tahun 2000 s.d 2001 sebagai Kasdim di Sampit
 7. Tahun 2002 s.d 2003 sebagai Kadep Pusdik Intel
 8. Tahun 2003 s.d 2004 sebagai Danden Intel di Makasar
 9. Tahun 2004 s.d 2007 sebagai Kasi Intelrem di Bone
 10. Tahun 2007 s.d 2010 sebagai Kabag Analisis di Pusintelad
 11. Tahun 2010 s.d 2012 sebagai Wakapendam di Ambon
 12. Tahun 2012 s.d 2014 sebagai Asmen Sandi di *Security Corporate*
 13. Tahun 2014 s.d 2015 sebagai *Chief Of Security Head Office* di Pertamina Pusat
 14. Tahun 2015 s.d sekarang sebagai *Asmen Protect. Investigation and Countermeasur* di *Security Strategy*

Jakarta, 20 Juni 2017



A.W.Heri Parwanto
 NIM. 500019821

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
ABSTRAK.....	iii
ABSTRACT.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN TAPM	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
RIWAYAT HIDUP.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Perumusan masalah.....	7
C. Tujuan penelitian.....	7
D. Kegunaan penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian teori.....	9
1. Konsep efektivitas organisasi.....	9
a. Pengertian efektivitas.....	9
b. Model-model efektivitas organisasi.....	12
c. Komponen-komponen efektivitas organisasi	15
d. Ukuran-ukuran efektivitas organisasi.....	17
2. Konsep organisasi.....	18
a. Pengertian organisasi.....	18
b. Pandangan terhadap organisasi	21
c. Komponen dasar struktur organisasi.....	32
d. Model-model desain organisasi.....	36
3. Konsep organisasi <i>Security</i>	37
B. Penelitian terdahulu.....	40
C. Kerangka berpikir.....	44
D. Operasionalisasi konsep.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
A. Desain penelitian.....	47
B. Sumber informasi dan pemilihan informan.....	47
C. Instrumen penelitian.....	48

	D. Prosedur pengumpulan data.....	48
	1. Data primer.....	48
	2. Data sekunder.....	49
	E. Metode analisis data.....	49
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	50
	A. Gambaran umum PT Pertamina (Persero).....	50
	B. Pola pengamanan di PT Pertamina (Persero).....	60
	C. Struktur organisasi <i>Security</i> di PT Pertamina (Persero), unit operasi dan anak perusahaan.....	65
	D. Efektivitas organisasi.....	97
	E. Optimalisasi pengamanan.....	108
	F. Faktor pendukung dan penghambat dalam optimalisasi pengamanan perusahaan.....	113
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	123
	A. Kesimpulan.....	123
	B. Saran.....	124
	DAFTAR PUSTAKA.....	126
	DOKUMEN DAN PERUNDANG-UNDANGAN.....	129
	Lampiran 1 PEDOMAN WAWANCARA.....	130
	Lampiran 2 JAWABAN WAWANCARA DAN KODING.....	134



DAFTAR GAMBAR

		Hal
Gambar 2.1	Kerangka berpikir.....	44
Gambar 4.1	Struktur organisasi di tingkat Top Manajemen.....	65
Gambar 4.2	Struktur organisasi di tingkat Direktorat Umum.....	67
Gambar 4.3	Struktur organisasi HSSE Corporate.....	68
Gambar 4.4	Struktur organisasi di Security Strategy.....	69
Gambar 4.5	Struktur organisasi Security di Kantor Pusat.....	71
Gambar 4.6	Struktur organisasi Security di Direktorat Pengolahan.....	72
Gambar 4.7	Struktur organisasi Security di Direktorat Pemasaran.....	73
Gambar 4.8	Struktur organisasi Security di Direktorat Hulu serta organisasi Security di Direktorat Gas dan Energi Baru dan Terbarukan.....	75
Gambar 4.9	Struktur organisai Security di Unit Pemasaran (Marketing Operation Region).....	76
Gambar 4.10	Struktur organisasi Security di Unit Pengolahan (Refinery Unit).....	77
Gambar 4.11	Struktur organisasi Security di Anak Perusahaan PT PEP (Pertamina Eksplorasi dan Produksi).....	78
Gambar 4.12	Struktur organisasi Security di Anak Perusahaan PT PGE (Pertamina Geothermal Energy).....	79
Gambar 4.13	Struktur organisasi Security di AP PT PHE (Pertamina Hulu Energi).....	80
Gambar 4.14	Struktur organisasi Security di Anak Perusahaan PT PDSI (Pertamina Drilling Services Indonesia).....	81
Gambar 4.15	Struktur organisasi yang diusulkan Security Strategy.....	86
Gambar 4.16	Struktur organisasi yang diharapkan.....	89



DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 2.1 Pertanyaan-pertanyaan kunci dalam mendesain struktur organisasi.....	33
Tabel 2.2 Parameter-parameter dalam mendesain organisasi.....	35
Tabel 2.3 Penelitian terdahulu.....	41
Tabel 4.1 Data kuantitas personel security di jajaran PT Pertamina.....	83



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Lampiran 2 Jawaban Wawancara dan Koding



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

PT Pertamina (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang energi dengan cakupan usaha yang sangat banyak dan area yang sangat luas. Dalam menjalankan bisnis tersebut disusun organisasi untuk menggerakkan roda bisnis dari hulu hingga ke hilir. Dalam mengembangkan bisnisnya dan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, PT Pertamina (Persero) mempunyai visi yaitu “Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia”. Sedangkan untuk mencapai Visi yang diharapkan, PT Pertamina (Persero) menetapkan misi sehingga arah dan tujuan yang ingin dicapainya menjadi jelas.

Sebagai perusahaan yang mengelola bisnis yang sangat kompleks dengan area sangat luas dan menyangkut hajat hidup orang banyak, maka keberadaan PT Pertamina (Persero) menjadi sangat strategis perannya dalam ikut serta menjaga kelangsungan hidup Bangsa Indonesia. Selama kurang lebih 57 tahun, PT Pertamina (Persero) telah melayani kebutuhan energi dalam negeri dengan mengelola kegiatan operasi yang terintegrasi di sektor minyak, gas, dan panas bumi. Keberadaan strategis PT Pertamina (Persero) dalam memenuhi kebutuhan akan energi bagi Bangsa Indonesia dapat dilihat dalam kehidupan keseharian di seluruh wilayah Tanah Air. Kelancaran berjalannya roda perekonomian di Indonesia juga sangat bergantung dengan kelancaran operasional PT Pertamina (Persero) dikarenakan distribusi bahan bakar minyak maupun gas PT Pertamina (Persero) telah menyentuh sampai ke ujung Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Untuk melindungi operasional bisnis PT Pertamina (Persero) maka Pemerintah melalui Kementerian ESDM telah menetapkan Kepmen ESDM No 3407 K/07/MEM/2012 tentang penetapan obyek vital nasional di sektor energi dan sumber daya mineral, dari 324 Obyek Vital Nasional tersebut sebanyak 164 obyek adalah area milik PT Pertamina (Persero). Hal tersebut mengindikasikan perhatian dan upaya perlindungan pemerintah terhadap keberlangsungan operasional PT Pertamina (Persero). Sedangkan yang dimaksud Obyek Vital Nasional (Obvitnas) menurut Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2004 tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional adalah Obyek Vital kawasan/lokasi, bangunan/instalasi dan/atau usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak, kepentingan negara dan/atau sumber pendapatan negara yang bersifat strategis. Sedangkan ciri-ciri dari Obyek Vital Nasional adalah menghasilkan kebutuhan pokok sehari-hari, ancaman dan gangguan terhadapnya mengakibatkan bencana terhadap kemanusiaan dan pembangunan, ancaman dan gangguan terhadapnya mengakibatkan kekacauan transportasi dan komunikasi secara nasional dan/atau ancaman dan gangguan terhadapnya mengakibatkan terganggunya penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dengan ditetapkannya 164 obyek dalam jajaran PT Pertamina (Persero) menjadi Obyek Vital Nasional maka menjadi tugas dan tanggung jawab *Security* PT Pertamina (Persero) untuk melaksanakan pengamanan agar kelangsungan operasional perusahaan tetap berjalan. Akan tetapi kendala yang dihadapi oleh *Security* PT Pertamina (Persero) dalam melaksanakan tugas pokoknya sehingga tidak efektif salah satu penyebabnya adalah organisasi *Security* yang belum efektif baik untuk operasional maupun

pembinaan sumber daya. Yang dimaksud dengan operasional adalah organisasi *Security* yang berada di unit-unit operasi sedangkan *Security Strategy* adalah organisasi *Security* yang berada di *corporate* dan bertanggung jawab terhadap pembinaan *Security* secara menyeluruh baik di unit Operasi maupun di Anak Perusahaan. Tidak efektifnya organisasi dikarenakan dalam penyusunan organisasi *Security* tidak menggambarkan bagaimana organisasi tersebut disusun untuk dapat meng-cover seluruh sasaran pengamanan yaitu pengamanan personel, pengamanan materijil, pengamanan informasi / dokumen dan pengamanan kegiatan. Istilah *Security* di PT Pertamina (Persero) lazim digunakan untuk menyebutkan petugas keamanan yang bertugas melaksanakan pengamanan baik itu Pekerja Waktu Tertentu (PWT) maupun Pekerja Waktu Tidak Tertentu (PWTT) dan istilah *Security* juga lazim digunakan untuk menyebutkan organisasi yang membidangi keamanan perusahaan.

Organisasi yang ada saat ini belum menggambarkan arah pencapaian sasaran pengamanan dan belum menunjukkan adanya keselarasan antara organisasi *Security* di tingkat *Corporate* dengan organisasi di tingkat unit operasi dan Anak Perusahaan. Keberadaan organisasi belum sesuai dengan struktur yang diharapkan bisa mewartakan tugas untuk mencapai sasaran pengamanan dengan final *output*-nya adalah terciptanya rasa aman sehingga diperlukan restrukturisasi organisasi karena struktur organisasi akan berpengaruh terhadap efektivitas pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilaksanakan oleh Andin Niantima Primasari, A.N. (2011) tentang Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pertanian.

Tanaman Pangan Dan Hortikultura, Peternakan Dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan, yang menyatakan bahwa :

“Ada pengaruh restrukturisasi terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Perkebunan sebesar 6,90 %, sedangkan sisanya sebesar 93,10% merupakan pengaruh variabel-variabel lain. Variabel lain yang mempengaruhi itu adalah kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personil”.

Dikarenakan struktur organisasi belum menggambarkan arah pencapaian sasaran pengamanan sehingga organisasi *Security* belum dapat optimal mencapai sasaran pengamanan. Demikian juga dalam bidang pembinaan *Security* yang dilakukan oleh *Security Strategy* tidak dapat fokus melakukan pembinaan dikarenakan dalam struktur organisasi di tingkat pusat / *corporate* penyebutan nama jabatan tidak sinkron dan terdapat beberapa jabatan yang ada di kantor pusat tidak ada di unit operasi atau sebaliknya sehingga pembinaan yang dilakukan menjadi bias dan tidak tepat sasaran.

Misi PT Pertamina (Persero) adalah “Menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat”. Untuk mencapai misi tersebut diperlukan peran serta seluruh fungsi yang ada di dalam perusahaan secara optimal. Salah satu fungsi yang ada dalam perusahaan adalah fungsi keamanan (*Security*) untuk mengamankan perusahaan mulai dari hulu sampai hilir dan mulai dari pusat hingga ke daerah. Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan pengamanan, mengorganisasikan sumberdaya yang ada serta mencapai tujuan visi dan misi PT Pertamina (Persero) maka dibentuk organisasi *Security* PT Pertamina (Persero). Organisasi *Security* yang ada saat ini sudah berjalan dan bisa mendukung kegiatan pengamanan perusahaan akan tetapi belum bisa efektif

untuk mencapai sasaran pengamanan yaitu pengamanan personel, pengamanan materiil, pengamanan kegiatan dan pengamanan informasi. Salah satu faktor penyebab yang dirasakan menjadi penghambat optimalisasi tugas *Security* adalah struktur organisasi yang belum sinkron / belum selaras antara organisasi yang di tingkat atas (*corporate*) dengan yang berada di tingkat bawah (unit operasi), sebagai contoh ketidak sinkronan atau ketidak selarasan organisasi *Security* adalah sebagai berikut :

1. Dalam organisasi di tingkat unit operasi terdapat organisasi Sandi, akan tetapi di tingkat pusat tidak ada organisasi Sandi sehingga pembinaan terhadap organisasi Sandi tersebut tidak jelas siapa yang harus melaksanakan dan bagaimana pembinaannya oleh *Security* di *Corporate* (*Security Strategy*) karena tidak ada tugas dan tanggung jawab yang tertuang dalam organisasi yang ada di tingkat *Security Strategy* sementara di tingkat *Security Strategy* hanya terdapat organisasi *Countermeasure*. *Countermeasure* atau Kontra Penginderaan adalah hanya salah satu bagian dari kegiatan kegiatan persandian. Unsur lain yang belum sinkron atau belum selaras adalah tentang organisasi karena organisasi yang ada saat ini belum bisa menggambarkan jabatan yang harus menangani sasaran pengamanan yaitu pengamanan personel, pengamanan materiil, pengamanan informasi dan pengamanan kegiatan sehingga organisasi pengamanan tidak dapat secara optimal menangani sasaran pengamanan tersebut.
2. Di tingkat unit operasi terdapat organisasi yang membidangi administrasi yang disebut unit administrasi yang lingkup tugasnya adalah berkaitan dengan administrasi umum (pencatatan data, analisa

dan laporan) serta administrasi keuangan (*contract and budgeting*) sementara di *Security Strategy* tidak terdapat organisasi yang membidangi hal tersebut sehingga kegiatan administrasi tidak bisa secara khusus dilaksanakan oleh salah satu bagian yang membidangi administrasi karena dalam organisasi tidak ada jabatan administrasi dan hal tersebut berdampak terhadap pembinaan administrasi yang tidak tertib.

3. Penyebutan istilah jabatan yang tidak sinkron antara jabatan di tingkat *Security Strategy* dengan di unit operasi sehingga menyulitkan pelaksanaan koordinasi dan pembinaan. Sebagai contoh di organisasi unit operasi *Security* di bawah *Section Head Security* terdapat *Security Fisik* dan *Security Non Fisik* (*Security Fisik* adalah *Security* yang melaksanakan tugas pengamanan terbuka sedangkan *Security Non Fisik* adalah *Security* yang melaksanakan tugas tertutup yaitu penyelidikan dan penggalangan serta tugas investigasi). Akan tetapi di tingkat pusat tidak ada organisasi yang membidangi *Security Fisik* dan *Security Non Fisik* yang membidangi tugas penyelidikan dan penggalangan tersebut, sedangkan di bidang *Security Non Fisik* yang ada hanyalah organisasi investigasi sehingga dalam pelaksanaan pembinaan hanya kegiatan investigasi sajalah yang bisa dilaksanakan pembinaannya sedangkan di bidang penyelidikan dan penggalangan dikarenakan tidak adanya personel yang bertanggung jawab untuk melakukan pembinaan karena tidak ada kotak organisasi *Security Non Fisik* dalam struktur organisasi *Security Strategy*.

Organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero) dibentuk tentunya mempunyai tujuan yaitu terciptanya rasa aman bagi perusahaan dan tujuan tersebut harus dicapai secara efektif karena organisasi yang dibentuk merupakan sarana untuk mencapai tujuan tersebut maka sudah menjadi keharusan apabila pada saat pembentukan organisasi juga dipertimbangkan secara masak melalui kajian-kajian yang mendalam agar organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas maka peneliti dapat menyampaikan perumusan masalah (*Problem Statement*) sebagai berikut “Organisasi *Security* PT Pertamina (Persero) belum Efektif, sehingga tidak optimal untuk mendukung operasional perusahaan”. Dari *Problem Statement* tersebut peneliti membuat pertanyaan penelitian (*Research Question*) yaitu :

1. Bagaimana efektivitas organisasi untuk menjawab tantangan tugas pengamanan di *Security Corporate*, *Security Kantor Pusat*, *Security unit operasi* serta *Security Anak Perusahaan PT Pertamina (Persero)*?
2. Apa saja faktor pendukung dan faktor penghambat efektivitas organisasi di *Security Corporate*, *Security Kantor Pusat*, *Security unit operasi* serta *Security Anak Perusahaan PT Pertamina (Persero)*?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan, tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah :

1. Menganalisis efektivitas organisasi untuk menjawab tantangan tugas

pengamanan di *Security Corporate*, *Security Kantor Pusat*, *Security unit operasi* serta *Security Anak Perusahaan PT Pertamina (Persero)*?

2. Menganalisis faktor-faktor yang mendukung dan faktor-faktor yang menghambat efektifitas organisasi di *Security Corporate*, *Security Kantor Pusat*, *Security unit operasi* serta *Security Anak Perusahaan PT Pertamina (Persero)*.

D. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara akademis maupun secara praktis yaitu sebagai berikut :

1. Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara ilmiah dan dapat memperkuat teori mengenai efektifitas organisasi *Security* serta menambah khasanah kajian efektifitas organisasi *Security PT Pertamina (Persero)* dalam Optimalisasi Pengamanan untuk mendukung Operasional Perusahaan.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dan masukan bagi para praktisi khususnya yang secara langsung menangani bidang *Security* di PT Pertamina (Persero) baik di *Security Corporate* maupun di unit operasi.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori.

1. Konsep Efektivitas Organisasi.

a. Pengertian Efektivitas.

Kata efektif adalah kata dasar yang berasal dari terjemahan bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti dalam kata sifat adalah berhasil dan dalam kata keterangan berarti dengan hasil baik atau dengan berhasil. Sedangkan definisi kata efektivitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuannya yang berarti kesejahteraan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai (Subkhi dan Jauhar, 2013). Kata efektivitas sering diucapkan oleh setiap orang dalam setiap kegiatan yang membicarakan organisasi dan disampaikan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. "Efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai" (Steers, 1985). Definisi efektivitas juga disampaikan Robbins dan Schein dalam (dalam Pabundu, 2005 : 129), Robbins mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan menurut Schein yang dimaksud efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya. Untuk menilai apakah sebuah organisasi perusahaan berjalan secara efektif terdapat beberapa kriteria yang bisa dilihat seperti yang

dikemukakan Petters dan Waterman (dalam Nawawi, 2010) bahwa karakteristik umum dari perusahaan yang efektif terdiri dari :

- 1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- 2) Selalu dekat dengan para pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- 3) Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan memupuk semangat kewirausahaan.
- 4) Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai.
- 5) Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah di semua tingkatan.
- 6) Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
- 7) Mempunyai struktur organisasi yang luwes dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas staf pendukung.
- 8) Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk meng-amankan nilai-nilai inti perusahaan dengan control yang longgar di bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi.

Penggunaan kata efektivitas mengandung berbagai makna yang terkait dengan ketepatan terhadap sesuatu yang ingin dicapai baik oleh kelompok maupun perorangan. Makmur (2011) menyebutkan bahwa unsur-unsur efektivitas antara lain :

- 1) Ketepatan penentuan waktu.

Waktu tidak boleh disi-siakan karena apabila waktu tersebut tidak digunakan dengan tepat maka bisa mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Waktu juga merupakan salah satu unsur yang bisa menentukan berhasilnya sebuah kegiatan yang sedang dilaksanakan. Apabila waktu digunakan dengan tepat akan menciptakan efektivitas pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

2) Ketepatan perhitungan biaya

Ketepatan dalam menentukan biaya sehingga tidak mengalami kekurangan dan kelebihan sampai kegiatan tersebut selesai.

3) Ketepatan dalam pengukuran.

Setiap kegiatan yang dilakukan tentunya mempunyai ukuran untuk menentukan keberhasilan sehingga ketepatan ukuran merupakan bagian dari efektivitas dalam sebuah organisasi.

4) Ketepatan dalam menentukan pilihan.

Ketepatan menentukan pilihan terhadap suatu kebutuhan atau keinginan yang memberikan kegembiraan merupakan wujud dari sebuah efektivitas sehingga dapat menemukan yang terbaik.

5) Ketepatan berpikir.

Kelebihan manusia yang satu dengan yang lainnya adalah tergantung dari ketepatan berpikirnya. Ketepatan berpikir akan melahirkan keefektifan sehingga dapat mencapai suatu hasil yang maksimal dari kegiatan yang dilakukan.

6) Ketepatan dalam melakukan perintah.

Keberhasilan dalam suatu organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan seorang pemimpin sehingga perintah yang diberikan dapat mudah dipahami oleh bawahan. Ketepatan seorang pemimpin dalam memberikan perintah akan mempengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas yang harus diselesaikan.

7) Ketepatan dalam menentukan tujuan.

Tujuan yang ditetapkan dengan tepat akan sangat berpengaruh dalam mendukung efektivitas pelaksanaan kegiatan khususnya yang berorientasi strategik atau jangka panjang.

8) Ketepatan sasaran.

Apabila tujuan adalah bersifat jangka panjang maka sasaran adalah bersifat jangka pendek dan lebih bersifat operasional.

Sasaran yang ditentukan secara tepat akan berpengaruh terhadap efektivitas pencapaian pelaksanaan kegiatan.

Jadi kata kunci dalam menentukan efektivitas adalah tentang ketepatan. Untuk mencapai ketepatan maka segala sesuatunya harus direncanakan sebaik mungkin sesuai landasan teori yang ada sehingga pada akhirnya keluaran yang diharapkan akan tepat. Termasuk dalam menentukan organisasi maka dalam penentuan struktur maupun susunan organisasi diharapkan tepat sesuai tuntutan untuk mendukung operasional perusahaan. Gibson (dalam Priansa dan Garindra, 2013), menyebutkan bahwa "Efektivitas adalah konteks perilaku organisasi yang merupakan hubungan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, sifat keunggulan dan pengembangan".

b. Model-model efektivitas organisasi.

Beberapa model efektivitas organisasi menurut Subkhi dan Jauhar (2013:257) dalam Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi yaitu Model Tujuan (*Goal Model*), Model Sumber Daya Sistem (*System*

Resource Model), Model Konstituensi Ganda (*Multiple Constituency Model*), Model Nilai Saingan (*Competing Values Model*), Model Proses Internal (*Internal Process Model*), Model Legitimasi (*Legimitation Model*). Yang dimaksudkan dengan model-model di atas adalah sebagai berikut :

1) Model Tujuan (*Goal Model*).

Tujuan merupakan sesuatu yang harus dicapai oleh suatu organisasi sebab organisasi sengaja diciptakan untuk mencapai tujuan. Dalam model ini penilaian terhadap efektivitas organisasi adalah dalam bentuk pencapaian hasil akhir dan bukan prosesnya.

2) Model Sumber Daya Sistem (*System Resource Model*).

Penekanan dari model ini adalah akuisisi sumber daya yang dibutuhkan sebagai kriteria penilaian efektivitas.

3) Model Konstituensi Ganda (*Multiple Constituency Model*).

Model konstituensi mempunyai 4 (empat) model, yaitu :

a) Model Relavistik (*relavistic model*).

Model ini memandang efektivitas bukan sebagai pernyataan tunggal tentang organisasi akan tetapi merupakan seperangkat pernyataan yang masing-masing mencerminkan kriteria penilaian setiap pihak yang terlibat dengan derajat yang berbeda-beda.

b) Perspektif kekuasaan (*power perspective*)

Model ini dikembangkan atas dasar model dependensi sumber (*resource dependence model*) menyatakan bahwa

organisasi efektif adalah yang dapat memuaskan permintaan para anggota koalisi dominan dan yang paling berkuasa sebagai upaya untuk menjamin dukungan mereka yang berkelanjutan agar kelangsungan hidup organisasi terjamin.

c) Perspektif keadilan sosial (*social justice*).

Organisasi disebut efektif apabila mampu menghilangkan kekecewaan anggota terhadap konsekuensi nyata yang mereka alami akibat partisipasi mereka dalam organisasi.

d) Perspektif evolusioner (*evolutionary*).

Model ini memandang penilaian efektivitas organisasional suatu proses dalam evolusi masyarakat. Jadi kinerja efektif merupakan cerminan kemampuan adaptasi organisasi dalam menghadapi berbagai kendala lingkungan.

4) Model nilai saingan (*Competing Values Model*).

Model ini didasarkan pada anggapan bahwa individu-individu menilai efektivitas organisasional dengan membuat *trade offs* antar tiga dimensi nilai umum yaitu focus organisasional, struktur organisasional, hubungan prasarana dan hasil akhir organisasional. Model ini menekankan pada *trade offs* di antara berbagai kriteria dan perubahan yang terjadi dalam profil-profil organisasi.

5) Model Proses Internal (*Internal Process Model*).

Model ini didasarkan suatu rangkaian prinsip-prinsip normatif

yang mengarahkan tentang bagaimana organisasi seharusnya berfungsi untuk mendorong pertumbuhan dan pengembangan manusia agar dapat mencapai potensi maksimum.

6) Model legitimasi (*Legitimation Model*).

Model ini beranggapan bahwa melakukan kerja yang benar jauh lebih penting dibanding melakukan kerja secara benar.

7) Model ketidak efektifan (*Ineffectiveness model*).

Model ketidak efektifan memusatkan pada faktor-faktor menghambat Sukses kinerja organisasi, bukan faktor-faktor yang menyumbang keberhasilan suatu organisasi dinilai bisa mencapai efektivitas tinggi bila bebas dari berbagai karakteristik ketidakefektifan.

Pendekatan tujuan merupakan pendekatan yang tertua dan paling luas digunakan (Michael Kelly, 1984:1 dalam Nawawi: 2010).

Demikian juga menurut Chaster I Barnard (dalam Nawawi: 2010) yang menyatakan bahwa “Keberadaan organisasi diciptakan adalah untuk mencapai tujuan tertentu dimana hal tersebut dapat dicapai dengan bekerja secara rasional dan berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

c. Komponen-komponen efektivitas organisasi.

Untuk menentukan efektivitas suatu organisasi maka terdapat komponen-komponen yang perlu diperhatikan. Komponen-komponen efektivitas organisasi dalam Subkhi dan Jauhar, (2013: 263) adalah sebagai berikut :

- 1) Efektivitas Individu (*Individual Effectiveness*).
 - a) Kemampuan (*Ability*).
 - b) Keterampilan (*Skill*).
 - c) Pengetahuan (*Knowledge*).
 - d) Sikap (*Attitude*).
 - e) Motivasi (*Motivation*).
 - f) Tekanan (*Stress*).
- 2) Efektivitas kelompok (*Groups Effectiveness*).
 - a) Kepaduan (*Cohesiveness*).
 - b) Kepemimpinan (*Leadership*).
 - c) Struktur (*Structure*).
 - d) Status (*Status*).
 - e) Peran (*Roles*).
 - f) Norma (*Norms*).
- 3) Efektivitas Organisasi (*Organizational Effectiveness*)
 - a) Lingkungan (*Enviromental*).
 - b) Teknologi (*Technology*).
 - c) Pilihan Strategis (*Strategic Choices*).
 - d) Struktur (*Structure*).
 - e) Proses (*Processes*).
 - f) Budaya (*Culture*).

Sedangkan Steers (1985: 9) berpendapat bahwa faktor-faktor yang menyokong keberhasilan akhir suatu organisasi adalah .

- 1) Karakteristik organisasi.
- 2) Karakteristik lingkungan.
- 3) Karakteristik pekerja.

4) Kebijakan dan praktek manajemen.

d. Ukuran-ukuran efektivitas organisasi.

Dalam mengukur efektivitas organisasi terdapat beberapa pendapat tentang hal tersebut. Menurut Thorndike, 1949 (dalam Steers: 1985) beberapa kriteria yang dipakai dalam ancangan yang lebih dini adalah produktivitas, laba bersih, penyelesaian misi, pertumbuhan serta stabilitas organisasi. Sedangkan menurut Campbell, 1973 (dalam Steers, 1985) mengenai berbagai ukuran yang digunakan untuk menentukan keberhasilan organisasi terdapat sembilan belas variable yaitu efektivitas keseluruhan, kualitas, produktivitas, kesiagaan, efisiensi, laba atau penghasilan, Pertumbuhan, Pemanfaatan lingkungan, Stabilitas, Perputaran atau keluar masuknya pekerja, kemangkiran, kecelakaan, semangat kerja, motivasi, kepuasan, penerimaan tujuan organisasi, kepaduan, keluwesan dan penilaian oleh pihak luar. Dari kesembilan belas variable tersebut yang paling menonjol adalah keseluruhan prestasi, produktivitas, kepuasan kerja pegawai, laba atau tingkat penghasilan dari penanaman modal dan keluarnya karyawan. Sementara itu menurut Jones (dalam Elu, 2012) efektivitas organisasi dapat diukur dengan tiga pendekatan. Menurut Jones organisasi disebut efektif jika ia mampu :

- 1) Menjamin nilai-nilai berharga dan sumber-sumber daya yang langka yang berasal dari luar organisasi (pendekatan sumber-sumber eksternal).

- 2) Secara kreatif mengkoordinir sumber-sumber dengan kemampuan pekerja untuk melakukan inovasi terhadap produk dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan konsumen (pendekatan sistem internal).
- 3) Mengonversi ketrampilan dan sumber-sumber menjadi barang dan jasa secara efisien (pendekatan teknikal).

2. Konsep Organisasi.

a. Pengertian Organisasi.

Organisasi adalah sebuah kata yang berasal dari bahasa Yunani “organon” yang berarti alat atau instrumen. Beberapa pendapat ahli tentang definisi organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) Definisi organisasi menurut J.R.Schermerhorn, Chester J. Bernhard, Philip Selznick (dalam Pabundu, 2012 :3)
 - a) J.R. Schermerhorn mendefinisikan bahwa : “Organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama”.
 - b) Chester J. Bernhard mendefinisikan “Organisasi adalah kerjasama dua orang atau lebih, suatu sistem dari aktivitas-aktivitas atau kekuatan-kekuatan perorangan yang dikoordinasikan secara sadar”.
 - c) Philip Selznick berpendapat bahwa “Organisasi adalah pengaturan personel guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan melalui alokasi fungsi dan tanggung jawab”.

- 2) Ernest Dale (dalam Subkhi dan Jauhar, 2013:3) mendefinisikan “Organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kerja kelompok”.
- 3) Sementara itu Sutarto (1993:22) dalam bukunya Dasar- Dasar Organisasi menuliskan 46 (empat puluh enam) pendapat ahli tentang definisi organisasi dan dari banyaknya pendapat ahli dapat disimpulkan dalam tiga kelompok pandangan tentang organisasi sebagai berikut :
 - a) Pendapat ahli yang mendefinisikan bahwa : “Organisasi adalah kumpulan orang” disampaikan oleh James D. Mooney (1947), Ralph Currier Davis (1951), Ernest Dale (1952), John D. Millet (1954), John Price Jones (1955), Alvin Brown (1958), Daniel E. Griffiths (1959), Ralph Currier Davis dan Alan C. Filley (1962), Michael J. Julius (1962), Walfred A. Anderson dan Frederick B. Parker (1964), Henry L. Sisk (1969), Cyril Soffer (1973), J.H. Vesting, I.V. Fine dan Gary J. Zent (1976).
 - b) Pendapat ahli yang mendefinisikan bahwa : “Organisasi adalah proses pembagian kerja” disampaikan oleh Oliver Sheldon (1923), Dexter Kimball dan Dexter Kimball, Jr (1947), Harleig Trecker (1950), John M. Pfiffner dan S. Owen Lane (1951), Henry G. Hodges (1956), Luther Gulick (1957), Louis A. Allen (1958), Dalton E. Mc.

Farland (1958), Marshal E. Dimock, Gladys O. Dimock dan Louis W. Koenig (1958), Joseph B. Kingsbury dan Robert F. Wilcox (1961), Theo Haimann (1962), Joseph L. Massie (1964), Henry L. Sisk (1969), Van Miller, George R. Madden dan James B. Kinchelo (1972), Edgar Schein (1973), Cyril Soffer (1973).

- c) Sedangkan pendapat ketiga mendefinisikan bahwa “Organisasi adalah sistem kerjasama, sistem hubungan atau sistem sosial” dikemukakan oleh Chester I. Barnard (1938), J. William Schulze (1949), John D. Millet (1954), John Price Jones (1955), William R. Spiegel dan Richard H. Lansburg (1955), Dwight Waldo (1956), Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg dan Victor A. Thompson (1956), James G. March dan Herbert A. Simon (1957), Louis A. Allen (1958), Robert V. Presthus (1958), Herbert A. Simon (1958), E. Wight Bakke (1959), Paul C. Bartholomew (1959), William G. Scott (1962), Richard A. Johnson, Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig (1973), Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig (1974), Edgar F. Huse dan James L. Bowditch (1977).

Dari bermacam-macam kesimpulan para ahli tersebut sejalan dengan kesimpulan yang pernah dibuat The Liang Gie dan definisi organisasi secara sederhana dan dapat diterapkan dalam praktek sebagai berikut :
“Organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu” (dalam Sutarto,

1993: 39). Sedangkan menurut Barnard seperti yang dikutip oleh Steers, Ungson dan Mowday (dalam Elu, 2012) bahwa “Organisasi sebagai sebuah sistem yang mengkoordinasikan secara sadar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih”. Berdasarkan rumusan tersebut terdapat tiga komponen organisasi yaitu jaringan komunikasi, sistem koordinasi, dan orang yang ingin bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara itu Robbins mengemukakan bahwa “Organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar yang memiliki batas yang relatif dapat diidentifikasi”. Demikian juga dengan Gibson, Ivansevich dan Donnelly mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Dari beberapa definisi tersebut Elu (2012) menyimpulkan bahwa organisasi merupakan :

- 1) Suatu alat guna mencapai tujuan.
- 2) Suatu alat untuk mengorganisasikan sumberdaya yang ada.
- 3) Memiliki batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi.
- 4) Sebagai sebuah sistem sosial sehingga dapat berperilaku.
- 5) Dikoordinasikan secara sadar.
- 6) Melibatkan lebih dari satu orang.

b. Pandangan terhadap organisasi.

Terdapat bermacam-macam pandangan terhadap organisasi atau aliran organisasi seperti yang disebutkan oleh Sutarto (1993) yaitu cara pandang klasik, hubungan kerja kemanusiaan, matematika, pembuatan keputusan, biologi, sistem, pengalaman, formalism, spontanitas, peranserta, tantangan dan tanggapan, pengarahan, control dan keseimbangan, paternalisma, pribadi, tanpribadi, profesi.

spesialisasi, sistem teknik sosial, kontingensi, sifat sifat keunggulan manajemen strategis, *proactive performance*, kepemimpinan, peranan manajemen.

1) Cara pandang klasik.

Merupakan aliran yang paling tua dalam memandang organisasi sebagai suatu sistem hubungan dari pembagian kerja. Cara pandang ini juga sering diberi nama cara pandang tradisional, cara pandang formalism, cara pandang birokrasi, cara pandang spesialisasi, cara pandang operasi dan cara pandang rancangan struktural (dalam Sutarto, 1993). Organisasi dianggap seperti mesin dengan berbagai bagian-bagian yang bekerja secara otomatis serta dirancang untuk pekerjaan yang terstandar, dapat diukur, efisien dan bisa diprediksi serta organisasi tersebut saat ini lazim disebut birokrasi. Cara pandang klasik dipelopori oleh Frederick Yang Agung dari Prussia yang mencoba mereformasi Angkatan Bersenjatanya dengan tugas yang terspesialisasi. Reformasi yang dilakukan adalah dengan pengenalan tanda pangkat dan seragam, peningkatan spesialisasi pekerjaan, standarisasi alat peralatan, menciptakan dan menggunakan aba-aba serta dalam bentuk pelatihan militer yang sistematis. Keberhasilan Frederick ini kemudian banyak ditiru di dunia perindustrian dan perkantoran.

Selama abad 19 usaha-usaha mengembangkan organisasi dilakukan secara terus menerus seperti misalnya Adam Smith yang kemudian memperkenalkan konsep pembagian kerja

(*division of labor*), yang lain adalah Eli Whitney yang memperkenalkan konsep produksi massal serta Charles Babbage yang memperkenalkan pendekatan sains. Akan tetapi sumbangan yang sangat berarti terhadap teori klasik diberikan oleh Max Weber yang merupakan seorang sosiolog Jerman. Weber mengemukakan pendapatnya bahwa birokratisasi dapat dilakukan dengan cara merutinkan proses administrasi melalui berbagai hal diantaranya adalah pembagian kerja, supervisi yang hierarkikal, peraturan dan prosedur yang detil. Karena menurut Weber bahwa tujuan birokratisasi menurut adalah untuk mencapai ketepatan, kecepatan, kejelasan, keteraturan, keterukuran dan efisiensi. Teori klasik juga mulai dengan memperkenalkan konsep-konsep *planning, organization, command, coordination, dan control*. Adapun prinsip-prinsip Teori Manajemen Klasik yang pertama kali digunakan oleh Frederick Yang Agung seperti ditulis oleh Gareth Morgan (dalam Elu, 2012) adalah sebagai berikut:

a) Kesatuan Komando.

Prinsipnya setiap karyawan hanya punya satu orang atasan.

b) Rantai skalar.

Artinya adanya garis kewenangan dari atasan kepada bawahan, garis kewenangan ini juga merupakan jalur komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.

c) Rentang kendali.

Artinya adanya sejumlah orang yang harus memberikan laporan kepada seorang atasan.

d) Adanya fungsi staf dan fungsi garis (*staff and line*).

Fungsi staf adalah merupakan fungsi pendukung dalam

organisasi sehingga tidak memiliki kewenangan seperti dalam rantai skalar.

e) Inisiatif.

Setiap level organisasi perlu didorong untuk memiliki inisiatif yang tinggi.

f) Pembagian kerja.

Diperlukan pembagian kerja untuk memperoleh pekerjaan yang terspesialisasi sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien.

g) Kewenangan dan tanggung jawab.

Tanggung jawab dan kewenangan harus didesain secara proporsional untuk setiap pekerjaan. Setiap tanggung jawab yang diberikan kepada bawahan harus dibarengi dengan pemberian kewenangan untuk melaksanakan pekerjaan.

h) Sentralisasi kewenangan.

Kewenangan harus ada dalam setiap tingkatan organisasi. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan penggunaan personel.

i) Disiplin.

Perlu ditegakkan standar perilaku yang sejalan dengan peraturan dan prosedur.

j) Meletakkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi.

k) Keadilan.

Untuk meningkatkan semangat kerja para pegawai perlu dirancang sistem penggajian yang adil dan mampu memotivasi.

l) Mempekerjakan pegawai dalam jangka panjang.

m) *Esprit de corps*.

Memfasilitasi harmoni sebagai basis kekuatan.

Prinsip dasar manajemen klasik banyak diadopsi oleh teoritis manajemen klasik seperti Frederick Winston Taylor yang mengembangkan prinsip-prinsip menjadi *scientific management*.

Mengenai tata cara pandang klasik tersebut Haynes, W.W. dan Massie, J.L. mengemukakan pendapatnya (dalam Sutarto, 1993) sebagai berikut :

- a) Bagan organisasi harus digambar secara hati-hati, ditunjukkan secara menonjol dan diikuti secara pasti.
 - b) Gambaran pekerjaan secara mendetail harus ditunjukkan untuk semua jabatan penting.
 - c) Saluran komando yang pasti harus direncanakan.
 - d) Kesatuan perintah harus dipelihara.
 - e) Perencanaan kedudukan dan satuan organisasi harus mendahului pertimbangan khusus individu-individu yang akan mengisi jabatan-jabatan tersebut.
- 2) Cara pandang hubungan kerja kemanusiaan.

Cara pandang ini juga dinamakan cara pandang perilaku, cara pandang neoklasik, cara pandang perilaku antar pribadi, cara pandang perilaku antar kelompok dan cara pandang manusiawi. Aliran klasik memandang organisasi adalah mesin, sedangkan Elton Mayo (dalam Sutarto, 1993) mengatakan bahwa :

“Organisasi lebih dari pada masalah struktur formal atau susunan fungsi-fungsi. Organisasi merupakan sistem sosial, sistem kumpulan, mendengarkan melalui slenting, sistem kedudukan informal, upacara dan campuran antara perilaku yang logis dan tak logis”.

Cara pandang ini juga mengakui akan pentingnya hubungan yang serasi antar pribadi dan perlu dilakukan pembinaan hubungan agar tercipta kerukunan, sikap saling membantu saling menghargai dan saling menghormati satu sama lain karena diharapkan dengan suasana tersebut pengurusan organisasi dapat berjalan dengan lancar dalam melaksanakan setiap tugas dan

tanggung jawabnya. Dalam cara pandang ini gaya bertindak dari seseorang juga ikut menentukan keberhasilan pengurusan organisasi. Gaya bertindak atau perilaku yang dimaksud adalah apakah seseorang tersebut berperilaku sebagai seorang *fatalism* (faham kesabaran), *rationalism* (faham yang mengedepankan akal), *egoism* (faham yang berpusat pada dirinya sendiri), *altruism* (mengutamakan orang lain), *hedonism* (mementingkan hidup yang penuh dengan kesenangan) atau sebagai seorang *utilitarianism* (faham yang memandang bahwa semua yang berfaedah adalah baik).

3) Cara pandang matematika.

Cara pandang ini memandang bahwa berbagai masalah yang muncul dalam dinamika organisasi dapat dipecahkan secara matematika karena berbagai fungsi manajemen merupakan pola rasional dan logis.

4) Cara pandang pembuatan keputusan.

Pelopop cara pandang ini Herbert A. Simon yang mengungkapkan pendapat bahwa para pejabat dalam organisasi bukanlah peralatan mekanis. Suatu organisasi berhasil atau tidak dalam mencapai tujuan tergantung dari akibat berbagai keputusan yang dibuat oleh para pimpinan manajemen dari berbagai tingkat.

5) Cara pandang biologi.

Dasar pemikiran cara pandang biologi adalah menganggap bahwa organisasi memiliki sifat-sifat umum yang sama dengan organisme hidup dimana organisasi akan mengalami siklus lahir.

tumbuh, berkembang, mencapai puncak, mundur dan mati. Cara pandang ini juga menganggap bahwa organisasi memiliki pola seperti manusia hidup yang saling mempengaruhi satu sama lain apabila ada bagian yang sakit maka akan mempengaruhi bagian yang lainnya.

6) Cara pandang sistem

Pelopop cara pandang sistem adalah Ludwig Von Bertalanffy dengan mengemukakan *General Systems Theory* dengan fokus pendekatan adalah menekankan pentingnya lingkungan dimana organisasi tersebut hidup, pendapat bahwa organisasi terdiri dari sub-sistem, dan berusaha mensejajarkan sistem-sistem yang berbeda, mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang potensial menimbulkan disfungsi. Dalam cara pandang ini juga terkandung berbagai pengertian dan istilah tentang *input*, pengolahan, *output*, umpan balik, *subsistem* dan *suprasistem*, batas serta sistem tertutup dan terbuka.

7) Cara pandang pengalaman.

Cara pandang ini menganggap bahwa pengalaman adalah guru yang terbaik apabila dapat mengambil manfaat baik dari pengalaman tersebut untuk menuju pencapaian tujuan organisasi.

8) Cara pandang formalisma.

Cara pandang ini menganggap bahwa para pelaku dalam organisasi akan bekerja secara benar apabila kepada para pelaku tersebut telah diberikan rumusan struktur dan tugas yang jelas.

9) Cara pandang spontanitas.

Cara pandang ini didasari pemikiran bahwa aktivitas yang terjadi dalam organisasi bisa mencapai tujuannya apabila timbul dengan sendirinya dan segala aktivitas formal sebaiknya dirancang sebagai aktivitas informal yang diakui.

10) Cara pandang peran serta.

Dalam cara pandang ini setiap pejabat yang ada di organisasi sebaiknya diikutsertakan dalam setiap pembuatan keputusan dimana didalamnya para pejabat tersebut terkait karena para pejabat tersebut tentunya memiliki bakat, kepandaian, ketrampilan, gagasan pengetahuan dan kemampuan yang tidak sama antara satu dengan lainnya yang bisa disumbangkan untuk menyempurnakan aktivitas organisasi.

11) Cara pandang tantangan dan tanggapan.

Dasar pemikiran cara pandang ini adalah bahwa para pejabat di suatu organisasi akan bekerja dengan baik apabila diberi pekerjaan yang mengandung tantangan yang menuntut pemecahan persoalan dan kemungkinan terdapat resiko di dalam pekerjaan tersebut.

12) Cara pandang pengarahan.

Cara pandang ini didasari pemikiran bahwa para pejabat memerlukan arahan untuk diberi tahu apa kegiatan yang harus dikerjakan dan disamping itu juga didasari pemikiran bahwa para pejabat pimpinan yang lebih tinggi lebih mengetahui apa yang harus dikerjakan dibandingkan dengan pejabat bawahannya.

13) Cara pandang kontrol dan keseimbangan.

Cara pandang ini didasari pemikiran bahwa timbulnya kesalahan, penyimpangan, penyelewengan, penyalahgunaan wewenang karena tidak adanya pembatasan terhadap perilaku pejabat sehingga perlu ada usaha untuk mencegah, menahan, memeriksa, menegor dan memperingatkan.

14) Cara pandang *paternalisma*.

Cara pandang ini berdasarkan latar belakang pemikiran bahwa pemimpin tentu lebih pandai dari pada bawahannya sehingga bawahan merasa harus mengikuti apa yang menjadi kehendak pimpinan.

15) Cara pandang pribadi.

Pemikiran cara pandang ini adalah bahwa hubungan antara para pejabat akan terbina dengan serasi apabila dilakukan secara langsung sehingga banyak perintah, pembimbingan, petunjuk dan laporan dilaksanakan secara lisan.

16) Cara pandang *tanpribadi*.

Cara pandang *tanpribadi* mengedepankan hubungan secara tertulis dengan menggunakan kartu instruksi, rencana kerja, naskah laporan dan lain-lain.

17) Cara pandang profesi.

Landasan pemikiran cara pandang ini adalah bahwa organisasi tidak hanya ditandai oleh tujuan yang harus dicapai tetapi juga oleh perimbangan yang tinggi dari keahlian para pejabat paling sedikit 50 % dan ditandai juga hubungan wewenang antara

keahlian dan bukan keahlian yang disusun dengan keahlian memiliki wewenang yang lebih tinggi di atas tujuan utama aktivitas organisasi.

18) Cara pandang spesialisasi.

Dasar pemikiran cara pandang ini adalah bahwa para pelaku organisasi akan dapat bekerja dengan sungguh-sungguh jika para pelaku organisasi tersebut diberi tugas khusus yang akan memberikan kemudahan mengerjakan pelaksanaannya, mempercepat kemahiran petugas dan tingkat kemahiran tersebut akan mempercepat penyelesaian pekerjaan dengan hasil yang mendekati sempurna.

19) Cara pandang sistem teknik sosial.

Dasar pemikirannya adalah bahwa di dalam organisasi terdapat segi sosial dan segi teknik atau unsur manusia serta unsur bukan manusia yang apabila disatukan maka aktivitas organisasi akan berjalan dengan lancar.

20) Cara pandang *kontingensi*.

Cara pandang ini dilandasi pemikiran bahwa organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu menyeimbangkan kondisi internalnya dengan kondisi lingkungan.

21) Cara pandang sifat-sifat keunggulan.

Cara pandang ini berdasarkan pemikiran bahwa adanya 8 (delapan) sifat keunggulan organisasi yaitu bebas bertindak, dekat para pelanggan, otonomi dan kewiraswastaan, produktivitas melalui orang, mewariskan nilai-nilai, penekanan

urusan internal organisasi, bentuk sederhana dan sedikit tenaga kerja serta serentak melepaskan dan mengikat perangkat kerja.

22) Cara pandang manajemen strategis.

Cara pandang ini berlandaskan pemikiran bahwa pembentukan struktur organisasi harus disesuaikan dengan perubahan-perubahan lingkungan.

23) Cara pandang “*proactive performance*”.

Dasar pemikiran cara pandang ini adalah bahwa dalam mengurus organisasi harus cepat menanggapi perubahan, langganan dan kebutuhan untuk mendapatkan dukungan sosial.

24) Cara pandang kepemimpinan.

Cara pandang ini landasan pemikirannya adalah bahwa maju mundurnya organisasi, dinamis statisnya organisasi, tumbuh berkembangnya organisasi, hidup matinya organisasi, senang tidaknya orang bekerja dalam suatu organisasi serta tercapai tidaknya tujuan organisasi ditentukan tepat tidaknya kepemimpinan.

25) Cara pandang peranan manajemen.

Henry Mintzberg mempunyai pemikiran yang melandasi cara pandang ini bahwa manajer memiliki 10 (sepuluh) peran yang dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori peran yaitu :

- a) Kategori pertama manajer berperan sebagai “*interpersonal contact*” (penghubung antar orang) yang meliputi *figurehead* (tokoh), *leader* (pemimpin) dan *liaison* (penghubung).

- b) Kategori kedua manajer berperan sebagai “*information processing*” (pemroses informasi yang meliputi “*monitor*” (monitor), “*disseminator*” (penyebar) dan “*spokeperson*” (juru bicara).
- c) Kategori ketiga manajer berperan sebagai “*decision making*” (pembuat keputusan) yang meliputi “*enterpreneur*” (seseorang yang selalu membawa perubahan, inovasi, ide-ide baru dan aturan baru), “*disturbance handler*” (pemegang gangguan), “*resource allocator*” (pembagi sumber) dan “*negotiator*” (perunding).

c. Komponen Dasar Struktur Organisasi.

Dalam struktur organisasi yang dibentuk sebenarnya terdapat 4 (empat) komponen dasar yang dikelompokkan menjadi 2 group (dalam Chatab, 2009) yaitu :

- 1) Tiga komponen yang terlihat dengan tegas dalam bagan organisasi dan relatif statis yaitu :
 - a) Memperagakan pembagian tugas-tugas serta tanggung jawab kepada individu maupun bagian-bagian pada suatu organisasi.
 - b) Memperagakan hubungan pelaporan resmi dalam suatu organisasi dan banyaknya tingkatan hierarki serta besarnya rentang kendali.
 - c) Memperagakan pengelompokan individu menjadi bagian organisasi dan pengelompokan bagian-bagian organisasi menjadi suatu organisasi yang utuh.
- 2) Satu komponen tidak terlihat tegas dalam bagan organisasi namun lebih dinamis, yaitu :
 - d) Menetapkan sistem hubungan dalam organisasi, yang memungkinkan tercapainya komunikasi, koordinasi dan pengintegrasian segenap kegiatan organisasi baik ke arah *vertikal* maupun *horizontal*.

Tabel 2.1 Pertanyaan-pertanyaan kunci dalam mendesain struktur organisasi

No	Pertanyaan Kunci	Jawaban
01	Sampai seberapa rinci pekerjaan akan dipisah-pisah ?	Spesialisasi kerja
02	Atas dasar apa pekerjaan akan dikelompok-kelompokan?	Departemenisasi
03	Kepada siapa pegawai atau unit harus memberikan laporan?	Rantai komando
04	Berapa banyak pegawai yang secara efektif dan efisien dapat dikendalikan oleh seorang Manager?	Rentang kendali
05	Di mana / kepada siapa pengambilan keputusan diserahkan?	Sentralisasi dan Desentralisasi
06	Sampai sejauh mana pekerjaan dalam organisasi disitandarisasikan?	Formalisasi

Sumber : Robbins, dalam Elu (2012)

Pertanyaan-pertanyaan kunci dan jawaban tersebut merupakan variable-variabel yang membentuk struktur organisasi. Sedangkan besar kecilnya pengaruh variable-variabel tersebut akan mempengaruhi struktur organisasi. Penjelasan jawaban di dalam matriks di atas tentang spesialisasi, departemenisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi serta formalisasi adalah sebagai berikut :

1) Spesialisasi.

Spesialisasi maksudnya bahwa suatu pekerjaan dibagi-bagi menjadi komponen-komponen yang lebih kecil. Setiap komponen kecil dikerjakan oleh seseorang dengan masing

masing terspesialisasi mulai dari spesialisasi yang memerlukan tingkat kompetensi rendah sampai kompetensi tinggi.

2) Departemenisasi.

Yang dimaksud dengan departemenisasi adalah pekerjaan yang sudah dipecah-pecah melalui spesialisasi dikelompokkan ke dalam pekerjaan yang serupa agar dapat dikoordinasikan dengan baik. Cara pengelompokan bisa berdasarkan fungsi, wilayah, produk, proses atau penggabungan sehingga menjadi majemuk. Model pengelompokan yang majemuk bisa dilihat dalam organisasi-organisasi yang menggunakan struktur *multidivisional, matriks, dan virtual organization*.

3) Rantai Komando.

Rantai komando adalah garis kewenangan tidak terputus yang terentang mulai puncak organisasi sampai tingkat terbawah dari organisasi. Di dalam rantai komando ini menggambarkan siapa bertanggung jawab kepada siapa.

4) Rentang Kendali.

Rentang kendali adalah kemampuan pimpinan untuk melakukan koordinasi secara efektif yang sebagian besar tergantung jumlah bawahan yang melapor kepadanya. Prinsip dari rentang kendali berkaitan dengan jumlah bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer. Jumlah bawahan yang terlalu banyak kurang baik, demikian pula jumlah bawahan yang terlalu sedikit juga kurang baik.

5) Sentralisasi dan Desentralisasi.

Sentralisasi dan desentralisasi adalah pemusatan perhatian organisasi ke arah mana pengambilan keputusan diletakkan.

Sentralisasi adalah pengambilan keputusan memusat pada satu titik, sedangkan desentralisasi adalah pengambilan keputusan dapat dilakukan pada beberapa titik di organisasi.

6) Formalisasi.

Formalisasi adalah seberapa tinggi suatu pekerjaan dalam organisasi distandarisasikan. Organisasi yang tingkat formalisasinya tinggi menghendaki setiap pekerjaan dideskripsikan secara jelas, banyak aturan yang harus ditaati dan prosedur kerja harus jelas. Sebaliknya organisasi dengan tingkat formalisasi rendah, pegawai memiliki kewenangan untuk melakukan diskresi.

Henry Mintzberg (dalam Elu, 2012) mengemukakan secara lebih detail parameter-parameter dalam mendesaian organisasi sebagai berikut :

Tabel 2.2 Parameter-parameter dalam merestrukturisasi organisasi

No	Kelompok	Parameter Desain	Konsep-konsep yang berhubungan
1	Desain Posisi	1. Spesialisasi Pekerjaan	Dasar pembagian pekerjaan
		2. Formalisasi perilaku	a. Standardisasi isi pekerjaan b. Sistem pengendalian aliran
		3. Pelatihan dan Indoktrinasi	Standardisasi keahlian
2	Desain Superstruktur	1. Pengelompokan unit	a. Supervisi Langsung
			b. Pembagian kerja admin
			c. Sistem kewenangan formal, Pengendalian aliran, komunikasi informal dan konstelasi pekerjaan
			d. Organigram

		2. Ukuran unit	a. Siskom Informal
			b. Supervisi langsung
			c. Rentang kendali
3	Desain hubungan Lateral/ Horizontal	1. Sistem perencanaan & Pengendalian	a. Standardisasi output
			b. Sistem pengendalian aliran
		2. Alat Penghubung	a. Saling Pengertian
			b. Sistem Komunikasi informal, konstelasi pekerjaan, dan proses pengambilan keputusan adhoc
4	Desain sistem pembuatan Keputusan	1. Desentralisasi Vertikal	a. Pembagian pekerjaan Administratif
			b. Sistem kewenangan formal, pengendalian aliran, konstelasi pekerjaan, dan proses Pengambilan keputusan adhoc
		2. Desentralisasi Horisontal	a. Pembagian pekerjaan Administratif
			b. Sistem kewenangan formal, pengendalian aliran, konstelasi pekerjaan, dan proses pengambilan keputusan adhoc

Sumber : Elu (2012)

d. Model-model desain Organisasi (dalam Chatab, 2009).

1) Struktur organisasi menurut fungsi dan produk/divisional.

Struktur organisasi ini disebut dengan struktur organisasi fungsional atau struktur organisasi produk/divisional. Dalam struktur organisasi fungsional kegiatan pada seluruh tingkatan dikelompokkan sehingga yang fungsinya sama terhimpun menjadi satu bagian atau unit organisasi tertentu. Organisasi fungsional bisa berubah bentuk menjadi organisasi divisional apabila produk cenderung meningkat sehingga organisasi dituntut menjadi lebih besar dengan jumlah pegawai yang cenderung meningkat.

2) Struktur organisasi matriks.

Struktur organisasi matriks merupakan struktur yang sesuai mana-

kala perlu adanya fokus untuk spesialisasi produk/jasa dan spesialisasi fungsi, atau spesialisasi produk/jasa dan spesialisasi geografis. Struktur organisasi matriks biasanya digambarkan dengan bentuk belah ketupat untuk menunjukkan adanya keseimbangan antara dua jalur wewenang yang ada pada organisasi. Struktur ini juga cocok digunakan apabila organisasi mengalami tekanan dua arah yaitu mencapai efektivitas internal yang tinggi dan tekanan lingkungan yang tinggi dan untuk lingkungan yang memiliki ketidakpastian tinggi dan teknologi non rutin.

3) Struktur organisasi *hybrid* (campuran).

Yang dimaksud dengan struktur organisasi hybrid (campuran) adalah penggabungan struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi produk. Pada penggabungan ini, struktur organisasi fungsional digunakan pada bagian-bagian yang membutuhkan efisiensi tinggi dan keahlian fungsional, sedangkan struktur organisasi produk digunakan pada bagian-bagian yang membutuhkan koordinasi yang tinggi, mengutamakan kecepatan dan lain sebagainya.

3. Konsep organisasi *Security*

a. Perkembangan pengamanan swakarsa (*Private Security*) di dunia.

Pada Tahun 1749 (abad-18) Henry Fielding di Inggris mendirikan *Bow street Runner* yaitu *Private police* yang pekerjaannya melakukan penyidikan tindak pidana dan bayarannya diperoleh dari para pemakai

jasa. Pada awal abad-19 di Glasgow didirikanlah kepolisian kota yang diakui sebagai kepolisian profesional pertama di Inggris dan orang yang berjasa mendirikan dan membangun kepolisian di Glasgow tersebut adalah Patrick Colquhoun. Disamping itu Colquoun juga mendirikan satuan pengamanan terutama di daerah industri seperti Rochdale dan Lancashire. Sedangkan perkembangan satuan pengamanan di Amerika Serikat dimotori oleh Allan Pinkerton pada tahun 1850 ketika Pinkerton mendirikan Pinkerton National Detective Agency di kota Chicago.

b. Perkembangan pengamanan swakarsa di Indonesia.

Di Indonesia perkembangan pengamanan oleh masyarakat sebenarnya sudah ada sejak zaman kuno yang dikenal dengan ronda kampung untuk mengamankan diri dari berbagai macam ancaman. Jadi konsep pengamanan swakarsa, swadaya dan swadana telah dikenal di pedesaan Indonesia sejak dulu (dalam Djamin, 2015). Perkembangan selanjutnya pada era modern adalah dengan dibentuknya secara resmi Satuan Pengamanan dengan Surat Keputusan Kapolri pada tanggal 30 Desember 1980 dan sejak itu tanggal tersebut diperingati sebagai Hari Ulang Tahun Satpam Indonesia.

c. Pemahaman tentang istilah pengamanan.

Pengamanan adalah “proses, cara, perbuatan mengamankan”, sedangkan menurut Djamin (2015:25) istilah pengamanan berarti fungsi atau tugas di bidang keamanan sedangkan istilah satuan pengamanan berarti satuan yang melaksanakan tugas pengamanan.

d. Pola pengamanan.

Dalam melaksanakan pengamanan terdapat pola pengamanan yang harus dilaksanakan sebagai landasan untuk melakukan tindakan pengamanan. Pola yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- 1) Bentuk pengamanan yaitu pengamanan secara langsung dan tidak langsung.
- 2) Metode pengamanan dilakukan oleh manusia dengan menggunakan konstruksi, peralatan elektronik, satwa serta tanda-tanda khusus memanfaatkan kondisi alam dan membudayakan peran serta masyarakat.
- 3) Sifat pengamanan adalah terbuka dan tertutup.
- 4) Sasaran pengamanan meliputi manusia, benda, informasi/dokumen.

Mengenai sasaran pengamanan ini Djamin (2015:100) menjelaskan bahwa pada umumnya aset yang memerlukan perlindungan dapat dibagi dalam 3 besar yaitu :

- a) Aset fisik (gedung, mesin, bahan baku) dikenal sebagai *physical security*.
- b) Informasi terutama yang tersimpan dalam computer, dikenal dengan *information security*.
- c) Manusia (karyawan dan pimpinan) dikenal sebagai *personel security*.

Sedangkan menurut Runturambi dan Sudiadi (2013:41) menggolongkan ancaman terhadap aset ada empat yaitu :

- a) Ancaman terhadap aset fisik berbentuk kehilangan material, kerusakan alat, sabotase dan kelalaian.
- b) Ancaman terhadap aset informasi, berupa kehilangan data karena kerusakan computer atau arus listrik, pemberian

informasi yang tidak pada tempatnya, penyadapan data, perubahan data yang tidak sesuai aslinya.

- c) Ancaman terhadap aset sumber daya manusia, berupa kecelakaan kerja, penyerangan, pemaksaan dan godaan melakukan tindakan kriminal.
- d) Ancaman terhadap aset citra, bergantung pada kemampuan pihak manajemen mengelola ancaman terhadap ketiga asset sebelumnya, jika berhasil maka otomatis asset citra (perusahaan) akan ikut terangkat, begitupun sebaliknya.

Dalam konsep efektivitas model tujuan bahwa organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan dan organisasi *Security* dibentuk untuk mencapai tujuan yaitu terciptanya keamanan. Untuk mencapai rasa aman tersebut maka ancaman terhadap asset fisik, informasi, sumberdaya manusia (personel) dan citra harus bisa diatasi dan dihilangkan sehingga tujuan akhir yaitu terciptanya perusahaan yang aman terhindar dari segala ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan dapat tercapai. Untuk dapat terciptanya keamanan maka diperlukan upaya-upaya pengamanan perusahaan dengan menggunakan pola pengamanan. Demikian juga dalam mengimplementasikan pola pengamanan tersebut perlu ditunjuk personel yang menangani atau bertanggung jawab menjalankan kegiatan dan personel yang ditunjuk tersebut ditata dalam suatu struktur organisasi. Karena organisasi harus dapat mencapai tujuan yaitu terciptanya keamanan maka dalam penyusunan organisasi *Security* harus mempertimbangkan efektivitas organisasi *Security* sehingga diharapkan bahwa tujuan organisasi *Security* dapat berjalan dengan efektif.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berhubungan dengan efektivitas

organisasi sebagai bahan pembandingan terhadap penelitian yang dilakukan sesuai dengan judul adalah sebagai berikut :

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti / Tahun Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian /Kesimpulan
1	Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi Jawa Tengah	Zafar Abidin Tesis Universitas Diponegoro Tahun 2002	Kuantitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat hubungan positif antara faktor produksi dengan efektivitas organisasi. 2. Terdapat hubungan positif antara karakteristik organisasi dengan efektivitas Perusda. 3. Terdapat hubungan positif antara kebijakan dan praktek manajemen dengan efektivitas organisasi Perusda.
2	Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi pada Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah	Achmad Rofai Tesis Universitas Diponegoro Tahun 2006	Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ada hubungan yang positif antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi. 2. Ada hubungan yang positif antara motivasi dengan efektivitas organisasi. 3. Ada hubungan yang positif antara kemampuan personal dengan efektivitas organisasi. 4. Ada hubungan yang positif antara kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personal dengan efektivitas organisasi. 5. Ada variabel lain yang

				memiliki hubungan yang lebih kuat dengan efektivitas organisasi.
3	Analisis efektivitas Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Batang	Andri Joko Purnomo Tesis Universitas Diponegoro Tahun 2006	Kuantitatif	<p>1. Ada hubungan dan pengaruh yang kuat dan signifikan antara motivasi pegawai dengan efektivitas organisasi.</p> <p>2. Ada hubungan dan pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepemimpinan dengan efektivitas organisasi.</p>
4	Efektivitas Organisasi Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Purbalingga	Kartika Rina Tesis Universitas Gajah Mada Tahun 2008	Kombinasi pendekatan kualitatif dan kuantitatif	<p>1. Meskipun pelaksanaan tugas dan fungsi Bawasda telah didesentralisasikan dengan baik dan pemanfaatan teknologi juga sudah baik, namun karena tidak didukung dengan adanya spesialisasi pekerjaan maupun oleh standarisasi kegiatan, maka organisasi Bawasda dalam melaksanakan tugas dan fungsinya menjadi kurang optimal. Akibat lebih lanjut organisasi Bawasda dalam mencapai tujuannya juga menjadi kurang optimal.</p> <p>2. Kurangnya tenaga pemeriksa di Bawasda dan tidak proporsionalnya jumlah tenaga pemeriksa dengan jumlah obyek pemeriksaan yang ada mengakibatkan pelaksanaan tugas menjadi terhambat dan selanjutnya pencapaian tujuan organisasi Bawasda menjadi kurang optimal</p> <p>3. Jalinan komunikasi dua arah sebagaimana yang</p>

				diharapkan tidak tercapai secara optimal. Hal inilah yang mengakibatkan tujuan organisasi Bawasda tidak dapat tercapai secara maksimal.
5	Pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan	Andin Niantima Primasari Tesis Universitas Andalas Tahun 2011	Kuantitatif	Ada pengaruh restrukturisasi terhadap efektivitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan dan Hortikultura, Peternakan dan Perkebunan sebesar 6,90 %, sedangkan sisanya sebesar 93,10% merupakan pengaruh variabel-variabel lain. Variabel lain yang mempengaruhi itu adalah kepemimpinan, motivasi dan kemampuan personil.

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2017

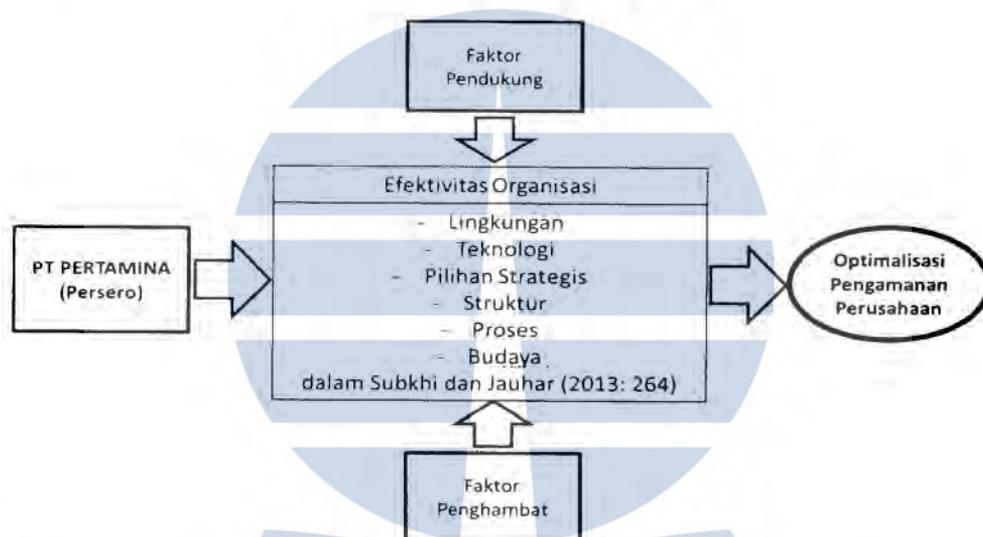
Dari beberapa penelitian terdahulu seperti yang tertulis dalam matriks di atas dari segi lingkup penelitian, belum ada penelitian tentang efektivitas organisasi *Security* khususnya efektivitas organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero). Sedangkan dari sisi teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teori efektivitas organisasi Subkhi dan Jauhar, 2013 dengan model efektivitas adalah model tujuan karena model tujuan adalah model yang banyak digunakan sebagai kriteria efektivitas karena organisasi dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Adapun metode yang digunakan adalah metode kualitatif karena metode kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari orang-orang (subyek) itu sendiri. Demikian

juga dengan pendekatan penelitian berupa pendekatan deskriptif sehingga mendapatkan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Hal tersebut di atas tentunya yang membedakan antara penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu dengan penelitian tentang efektivitas organisasi *Security* khususnya efektivitas organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero).

C. Kerangka berpikir

Berdasarkan kajian teori di atas, maka kerangka berpikir yang dibuat dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1 Kerangka berpikir



PT Pertamina (Persero) sebagai Perusahaan BUMN yang harus memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menyediakan Energi Minyak, Gas maupun Geothermal kondisinya harus selalu siap operasional. Untuk mendukung operasional perusahaan diperlukan suatu organisasi yang efektif khususnya organisasi *Security* sehingga dengan organisasi tersebut diharapkan akan mampu mengkoordinasikan tugas dan tanggung jawab pengamanan dengan tujuan untuk menciptakan rasa aman dan dapat mengamankan

personel, materiil, dokumen/informasi dan kegiatan atau operasional perusahaan. Untuk membentuk suatu organisasi yang efektif diperlukan suatu landasan teori efektivitas organisasi yang nantinya akan diimplementasikan dalam penyusunan struktur organisasi. Untuk membuat suatu organisasi yang efektif tentunya terdapat faktor pendukung dan faktor penghambat baik dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi. Kedua faktor tersebut tentunya akan mempengaruhi dalam pembentukan efektivitas organisasi *Security PT Pertamina (Persero)*, akan tetapi dengan koordinasi diharapkan faktor penghambat bisa dieliminir dan diminimalisir pengaruhnya yang pada akhirnya bisa tercipta efektivitas organisasi sehingga optimalisasi pengamanan perusahaan dapat diwujudkan untuk mendukung operasional perusahaan.

D. Operasionalisasi Konsep.

1. Efektifitas organisasi adalah berkaitan dengan pencapaian tujuan dari organisasi tersebut. Setiap organisasi dibentuk adalah untuk mencapai tujuan seperti pembentukan organisasi *Security* tujuannya adalah untuk menciptakan rasa aman bagi perusahaan, pekerja, kegiatan perusahaan dan sebagainya. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut maka dibentuk organisasi yang tepat sehingga bisa efektif dalam mencapai tujuan.
2. Operasional perusahaan adalah operasional yang dilakukan oleh PT Pertamina (Persero) dalam melaksanakan bisnis inti maupun bisnis pendukung untuk kelancaran operasional bisnis inti. Bisnis inti PT Pertamina (Persero) adalah pengelolaan minyak, gas dan energi terbarukan seperti *Geothermal Energi*. Ditinjau dari alur bisnis maka bisnis inti yang dilakukan oleh PT Pertamina (Persero) dimulai dari Hulu hingga ke Hilir.

3. Pengamanan (*Security*).

Untuk mengeliminir AGHT (ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan) maka dilakukan pengamanan perusahaan di segala lini / sektor. Pengamanan perusahaan dilakukan oleh petugas pengamanan (*Security*). Dalam pelaksanaan pengamanan perusahaan maka *Security* disusun dalam suatu wadah organisasi yang dibentuk oleh perusahaan. Tentunya kondisi organisasi akan sangat berpengaruh terhadap kinerja *Security* karena dalam penyusunan organisasi tersebut juga diberikan rincian tugas dan tanggung jawab. Kondisi organisasi yang ada sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tugas *Security*. Disamping itu kondisi Sumber Daya Manusia juga mempengaruhi kinerja *Security*.

4. *Security* sebagai subyek pengamanan dalam rangka melaksanakan pengamanan terhadap obyek pengamanan yaitu personel, materiil, informasi / dokumen dan kegiatan diperlukan taktik dan teknik pengamanan. Agar mencapai hasil yang optimal maka penyusunan organisasi yang tepat akan mempermudah pencapaian tujuan pengamanan yaitu menciptakan rasa aman.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Desain penelitian.

Desain penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta-fakta yang ada di lapangan. Desain penelitian Deskriptif Kualitatif penulis anggap sesuai dengan masalah yang diteliti yaitu Efektivitas Organisasi *Security* PT Pertamina (Persero).

B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan.

Sumber Informasi dari penelitian ini adalah para pekerja PT Pertamina (Persero) khususnya personel yang menduduki jabatan dalam struktur organisasi *Security* dan bertugas di *Security corporate*, *Security* Direktorat dan unit operasi khususnya kantor pusat dan perkapalan. Pemilihan sumber informasi (informan) ini dilakukan dengan *purposive sampling* terhadap personel *Security* yang sudah mempunyai pengalaman dinas dan pernah bertugas di lebih dari satu tempat serta dari hasil pengamatan mempunyai visi untuk perbaikan kinerja organisasi *Security*. Sedangkan pemilihan informan adalah dilakukan terhadap para pekerja *Security* organik yang selama ini berada dalam struktur organisasi dan terlibat langsung dalam pengoperasian organisasi tersebut sehingga diharapkan sudah merasakan manfaat atau kendala. Disamping itu pemilihan informan juga dilakukan terhadap pekerja *Security* yang sudah berdinas lebih dari satu jabatan di organisasi *Security*.

Sedangkan jangka waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Januari 2015 s.d bulan Desember 2015.

C. Instrumen Penelitian.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara sebagai alat untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait dengan efektivitas organisasi *Security* PT Pertamina (Persero) dalam rangka optimalisasi pengamanan perusahaan.

D. Prosedur Pengumpulan Data.

Prosedur untuk memperoleh data primer dan data sekunder dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer.

Untuk memperoleh data primer dilakukan dengan melakukan wawancara secara mendalam secara terbuka (formal) maupun secara tertutup (informal). Yang dimaksud dengan wawancara formal adalah bahwa informan atau sumber mengetahui bahwa wawancara yang dilakukan adalah untuk kepentingan penelitian, sedangkan wawancara informal yang dimaksud adalah bahwa informan atau sumber diajak berdiskusi dengan peneliti di tempat santai seperti di area merokok atau di kantin. Wawancara informal ini dilakukan untuk memperdalam hasil wawancara yang telah dilakukan terdahulu. Disamping wawancara juga dilakukan observasi langsung untuk mengetahui implementasi dari penerapan organisasi di lapangan. Dengan menggunakan teknik tersebut peneliti berupaya untuk memastikan hasil wawancara dilakukan dengan informan atau sumber sehingga diharapkan diperoleh data seakurat mungkin.

2. Data Sekunder.

Data sekunder diperoleh dengan melakukan tinjauan kepustakaan yaitu dengan mencari dokumen pendukung yang berkaitan dengan penelitian sehingga dapat mendukung data primer yang sudah diperoleh.

E. Metode Analisis Data.

1. Pengumpulan data mentah.

Melakukan pengumpulan data mentah melalui wawancara, observasi dan kajian pustaka untuk memperoleh data yang diperlukan.

2. Transkrip data.

Mengubah catatan hasil penelitian/rekaman ke dalam bentuk tertulis.

3. Pembuatan koding.

Mencatat hal-hal penting dari bentuk tulisan hasil penelitian dan mengambil atau menandai kata kuncinya.

4. Kategorisasi data.

Menyederhanakan data dengan mengikat konsep kata-kata kunci dalam satu besaran yang dinamakan kategori.

5. Penyimpulan sementara.

Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian yang sifatnya sementara.

6. Triangulasi.

Melakukan pengecekan antara satu sumber data dengan sumber data lainnya.

7. Penyimpulan akhir.

Melakukan penyimpulan akhir ketika data sudah jenuh dan penambahan data baru hanya akan menimbulkan ketumpang tindihan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Pertamina (Persero).

PT Pertamina (Persero) merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) raksasa yang melingkupi bisnis mulai hulu sampai dengan hilir. Dalam mendukung usahanya tersebut PT Pertamina (Persero) didukung oleh 20 (duapuluh) anak perusahaan dan 10 (sepuluh) perusahaan JOB (*Joint Operation Body*), akan tetapi anak-anak perusahaan di bawah PT Pertamina (Persero) juga mempunyai anak-anak perusahaan lagi dan JOB dengan perusahaan lainnya. Di bisnis hilir PT Pertamina (Persero) melayani lebih dari 5.054 (lima ribu lima puluh empat) Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) di seluruh Indonesia dari Sabang sampai Merauke setiap harinya baik BBM bersubsidi atau *Public Service Obligation* (PSO) berupa minyak tanah/kerosin, solar, premium dan BBM Non PSO berupa pertamax, pertamax plus, pertalite, pertamina *dex* dan pertamax *racing*. PT Pertamina (Persero) saat ini juga melayani 56 (lima puluh enam) Depot Pengisian Pesawat Udara (DPPU) di seluruh Indonesia dan Timor Leste. Di bisnis hulu PT Pertamina (Persero) melalui anak-anak perusahaannya melakukan aktivitas bisnis dengan ujung tombak PT Pertamina EP yang melakukan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi.

Kegiatan eksplorasi minyak dan gas bumi yang dilakukan perusahaan meliputi kegiatan studi Geologi dan Geofisika, pematangan *lead* dan prospek, kegiatan survei Geologi dan Geofisika, serta pemboran eksplorasi. Sedangkan kegiatan eksplorasi dilakukan melalui kegiatan operasi produksi sendiri (*own operation*) di 5 (lima) Aset dan kerja sama dalam bentuk

kemitraan, yakni 4 proyek pengembangan migas, 7 (tujuh) area *unitisasi* dan 52 (lima puluh dua) area kontrak kerjasama kemitraan terdiri dari 27 (dua puluh tujuh) kontrak *Technical Assistant Contract (TAC)*, 25 (dua puluh lima) kontrak Kerja Sama Operasi (KSO). Sedangkan kegiatan PT Pertamina EP di luar negeri adalah di Libya, Irak, Sudan, Qatar, Vietnam, Malaysia dan Australia. Disamping PT Pertamina EP juga terdapat PT Pertamina Hulu Energi yang banyak bergerak di bidang eksplorasi dan Eksploitasi Gas sedangkan PT Pertamina Geothermal Energi bergerak di bidang panas bumi untuk *mensuply* energi yang dibutuhkan oleh pembangkit listrik milik PT PLN.

Sebenarnya sejarah minyak di Indonesia diawali tahun 1880 ketika Aelio Jans Zijlker, warga Belanda seorang administratur perkebunan tembakau *East Sumatra Tobacco Company* yang lokasinya di Sungai Lapan, Kabupaten Langkat Sumatra Utara yang menemukan kandungan minyak yang sering dipakai oleh masyarakat untuk menyalakan obor pada saat malam hari. Sedangkan perusahaan minyak pertama di Indonesia didirikan pada tahun 1883 dengan nama *Voorloopige Sumatra Petroleum Maatschappij* (Maskapai Minyak Sumatra Sementara). Kegiatan pengeboran minyak terus dilakukan oleh pihak Belanda sampai perang dunia II. Pada tahun 1912 Belanda membentuk NKPM (*Nederlandsche Koloniale Petroleum Maatschappij*) akan tetapi daerah jambi yang sangat berpotensi diserahkan kepada NIAM (*Nederlandsch-Indische Aardolie Maatschappij*) yaitu usaha patungan antara Pemerintah Hindia Belanda dengan *Royal Dutch/Shell*.

Pada masa perang dunia II instalasi perminyakan yang diserang dan direbut pertama kali oleh Jepang adalah Tarakan pada tanggal 12 Januari

tahun 1942. Keunggulan minyak dari Tarakan ini adalah minyak mentahnya dapat langsung digunakan sebagai bahan bakar untuk menjalankan mesin kapal. Dengan kekalahan Jepang dan menyerahnya negara tersebut kepada Sekutu pada tanggal 14 Agustus 1945, tentara Jepang diberi tugas oleh Sekutu untuk mengamankan semua lapangan dan instalasi minyak serta menyerahkan kepada pihak Sekutu yang selanjutnya akan diserahkan kembali kepada pemilik konsesi seperti BPM (*Bataafsce Petroleum Maatschappij*), SVPM (*Standard Vacuum Petroleum Maatschappij*) dan Caltex. Akan tetapi dalam waktu bersamaan di daerah-daerah banyak terbentuk laskar minyak yang akhirnya merebut daerah tersebut dan dijadikan sebagai milik rakyat. Mereka kebanyakan adalah mantan karyawan sebelum maupun selama pendudukan pasukan Jepang yang pada akhirnya menimbulkan pertempuran baik dengan pasukan Jepang maupun dengan Pasukan Inggris dan Belanda.

Di Langsa, Aceh berdiri Perusahaan Minyak Republik Indonesia (PERMIRI) yang melaksanakan operasi lapangan minyak Rantau Panjang, Rantau dan Perlak yang dibangun Jepang pada tahun 1943 dan ditutup pada tahun 1950. Setelah Agresi militer Belanda yang kedua perusahaan ini sempat berganti nama menjadi Tambang Minyak Negara Republik Indonesia (TMNRI). Pemerintah kemudian mendirikan PTMNRI (Perusahaan Tambang Minyak Negara Republik Indonesia), sedangkan di Jambi juga berdiri PERMIRI akan tetapi PERMIRI Jambi dibubarkan pada bulan Desember 1948. Sedangkan di wilayah Jawa pada bulan Oktober 1945 pemerintah mendirikan PTMN yang wilayah operasinya adalah daerah Cepu, semua lapangan di Jawa Tengah, Jawa Timur dan Bongas Jawa Barat. Pada saat Agresi militer Belanda yang pertama dan kedua, Belanda berhasil kembali

menguasai lapangan minyak di Sumatra Tengah, Prabumulih dan Pendopo di Sumatra Selatan, Wonokromo Jawa Timur, seluruh Kalimantan Timur, Jambi dan Cepu. Setelah itu BPM dan Stanvac mulai merehabilitasi semua instalasi yang rusak akibat perang tersebut.

Pada tanggal 1 Januari 1959 NIAM berubah nama menjadi PT Permindo. Sebenarnya pada saat diundangkannya UU nomor 44 Tahun 1960 terdapat tiga Perusahaan Negara di bidang minyak dan Gas yaitu Pertamina (Perusahaan Pertambangan Minyak Indonesia), PN Permina dan Permigan (Pertambangan Minyak dan Gas Nasional). PN Permina Direktur Utamanya adalah Ibnu Sutowo. Pada tanggal 20 Agustus 1968 Pemerintah menerbitkan Dekrit penggabungan PN Pertamina dan PN Permina menjadi PN Pertamina (Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional) dan ditunjuk Ibnu Sutowo sebagai Direktur Utama. Berdasarkan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1971 tanggal 15 September 1971 PN Pertamina berubah nama menjadi PERTAMINA terhitung mulai tanggal 1 Januari 1972 dengan Dirut Letjen DR Ibnu Sutowo yang membawahi 3 (tiga) Direktorat yaitu Direktorat EP, Direktorat Pembekalan Dalam Negeri (PDN) dan Direktorat Administrasi Keuangan.

Sesuai dengan kebutuhan organisasi kemudian terjadi pengembangan Direktorat dari 3 Direktorat menjadi 5 (lima) Direktorat yaitu Direktorat Eksplorasi dan Produksi, Direktorat Pengolahan dan Petrokimia, Direktorat Pembekalan Dalam Negeri, Direktorat Administrasi Keuangan dan Direktorat Perkapalan. Pada Era PERTAMINA dipimpin oleh Ibnu Sutowo, Kantor Pusat PERTAMINA Jakarta memegang segalanya bahkan kekuasaan sepenuhnya berada di tangan Direktur Utama. Sampai akhirnya diadakan

perubahan organisasi berdasarkan KEPPRES RI Nomor 44 tahun 1975 yang mengakhiri Manajemen satu orang dengan memindahkan wewenang tunggal Direktur Utama ke wewenang kolektif Dewan Direksi dan membentuk Dewan Komisaris Pemerintah.

Sejalan dengan perkembangan organisasi PERTAMINA, maka dilaksanakan perubahan-perubahan dalam organisasi PERTAMINA. Pada tahun 2001 terbit Undang-undang Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi dan pada Tahun 2003 dikeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 31 Tahun 2003 sehingga nama PERTAMINA dirubah menjadi PT. Pertamina (Persero). Maksud Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut. Sedangkan tujuan pembentukan organisasi tersebut adalah untuk mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan secara efektif dan efisien serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

Dengan adanya Undang-undang Nomor 22 Tahun 2001 berarti PT. Pertamina (Persero) mempunyai pesaing baru di bisnis ritel dan distribusi migas untuk industri dengan regulator baru yang independen yaitu BP Migas yang sekarang bernama SKK Migas (Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi) untuk Bisnis Hulu dan BPH Migas (Badan Pengatur Hilir Minyak dan Gas Bumi) untuk Bisnis Hilir. Dalam menjalankan bisnisnya PT Pertamina (Persero) juga memerlukan

bisnis yang bersih dan transparan, untuk mendukung ke arah tersebut PT Pertamina (Persero) telah menerapkan Tata Nilai 6 C yaitu *Clean*, *Confident*, *Competitive*, *Customer Focus*, *Commercial* dan *Capable*. Yang dimaksud dengan masing-masing Tata Nilai tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Clean*.

Yaitu dikelola secara profesional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik.

2. *Confident*.

Yaitu berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa.

3. *Competitive*.

Yaitu mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.

4. *Customer Focus*.

Yaitu berorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

5. *Commercial*.

Yaitu menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

6. *Capable*.

Yaitu dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

PT Pertamina (Persero) mempunyai cita-cita bahwa pada tahun 2025 bisa menjadi kekuatan yang meng-*energize* Asia dan diantara harapan tersebut nantinya diharapkan pada tahun 2025 PT Pertamina (Persero) dapat masuk dalam jajaran perusahaan Fortune 100 (seratus) dengan pendapatan sekitar

USD 200 Miliar dan EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* atau pendapatan sebelum dihitung bunga, pajak, penyusutan dan amortisasi) sebesar USD 40 Miliar, perusahaan energi terintegrasi dan pemain domestik terdepan yang berperan di tingkat internasional.

Seperti telah diuraikan di atas bahwa PT Pertamina (Persero) bergerak di bidang bisnis hulu dan bisnis hilir, ruang lingkup bisnis tersebut apabila dijabarkan adalah sebagai berikut :

1. Bisnis Hulu.
 - a. PT Pertamina (Persero) menjadi produsen minyak dan gas dalam negeri dan luar negeri.
 - b. Menjadi *Supplier* untuk panasbumi (*Geothermal*).
2. Bisnis Hilir.
 - a. Pengolahan.
 - b. Bisnis bahan bakar (minyak tanah, HSD/Diesel/MFO, dll) untuk industri.
 - c. Bisnis bahan bakar khusus untuk retail (bensin, minyak tanah, HSD, Pertamina Dex, Pertamina Plus).
 - d. Aviasi.
 - f. Bisnis *base* pelumas.
 - g. Bisnis LPG.
 - h. Bisnis petrokimia.
 - i. Bertanggung jawab untuk mendistribusikan BBM PSO seperti minyak tanah, bensin, dan HSD.
 - j. Pelaksana konversi minyak tanah..

PT Pertamina (Persero) juga mempunyai anak perusahaan / *joint ventures* dalam menjalankan bisnis Pertamina baik yang berkaitan dengan dengan *core business* (bisnis inti) maupun *non core business*. Anak perusahaan / *joint ventures* yang menjalankan *core business* (bisnis inti) adalah PT Pertamina EP, PT Pertamina Gas, PT Pertamina Hulu Energi, PT Pertamina *Drilling Service*, PT Pertamina Geothermal Energi, PT Elnusa, Tbk., PT Usayana, PT Patra Niaga, PT Pertamina *Retail*, PT Badak LNG, PT Arun LNG, PT Nusantara Regas, PT. Pertamina Cepu dan EP *Technology Center*. Sedangkan yang menjalankan *non core business* adalah PT. Patra Jasa, PT Pelita *Air Service*, PT Pertamina Tongkang, PT Pertamina Bina Medika (RSPP), PT Tugu Pratama Indonesia, PT Pertamina *Training & Consulting* dan PT Pertamina Dana Ventura.

Untuk menjalankan seluruh bisnis tersebut tentunya diawaki oleh para pekerja baik yang berstatus Pekerja Waktu Tidak Tertentu (PWTT) maupun Pekerja Waktu Tertentu (PWT) atau tenaga kontrak. Saat ini Jumlah Pekerja Waktu Tidak Tertentu (PWTT) atau sering disebut dengan pekerja organik berjumlah kurang lebih 14.379 (empat belas ribu tiga ratus tujuh puluh Sembilan) orang yang tersebar mulai di kantor pusat sampai ke unit operasional dan anak perusahaan. Dengan sayap bisnis yang sangat luas tentunya diperlukan sebuah organisasi yang bisa menyatukan dan menggerakkan roda bisnis sehingga seluruh kegiatan yang dilaksanakan bisa saling terkoneksi dengan baik dari mulai kegiatan di hulu sampai dengan kegiatan di hilir. Organisasi yang dibentuk telah mengalami beberapa kali perubahan baik di lingkup organisasi besar maupun organisasi di tingkat bawah. Sampai saat ini PT Pertamina (Persero) juga sedang membenahi

organisasi di seluruh jajarannya. Terdapat perubahan yang signifikan berkaitan dengan perubahan organisasi dan perubahan penggolongan pekerja. Dahulu pekerja digolongkan dalam Golongan Upah dan Golongan Jabatan, akan tetapi saat ini para pekerja disusun dalam golongan yang dikenal dengan nama PRL (*Pertamina Reference Level*). Sistem yang baru diterapkan pada Tahun 2014 tersebut saat ini sedang menjalani uji coba. Penerapan PRL tersebut juga disertai dengan perubahan organisasi baik perubahan struktur maupun perubahan nama organisasi. Perubahan organisasi tersebut juga sedang dilakukan uji coba dan akan dilakukan penyesuaian pada organisasi baru nanti yang akan diterapkan. Penerapan organisasi ini hanya dilakukan terhadap organisasi di tingkat SVP (*Senior Vice President*) ke bawah. Untuk jabatan di level Direksi dikarenakan jabatan tersebut adalah jabatan politis maka penentuannya juga tergantung dinamika politik yang berkembang di Tanah Air khususnya tergantung kebijakan Presiden selaku Kepala Negara sebab PT Pertamina (Persero) adalah merupakan Badan Usaha Milik Negara.

PT Pertamina(Persero) merupakan perusahaan yang sangat strategis sebab produk yang dihasilkan dan didistribusikan menyangkut kebutuhan publik yang sangat vital termasuk dalam menggerakkan roda perekonomian bangsa. Saat ini Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Keputusan Nomor: 3407 K/07/Mem/2012 Tentang Penetapan Obyek Vital Nasional Di Sektor Energi dan Sumber Daya Mineral telah menetapkan 164 (seratus enam puluh empat) obyek yang berada di bawah PT Pertamina (Persero) menjadi Obyek Vital Nasional. Jumlah tersebut terdiri dari 44 (empat puluh empat) TBBM (Terminal Bahan Bakar Minyak), 18 (delapan belas) DPPU (Depot Pengisian Pesawat Udara), 2 (dua) Gas Domestik, 6 (enam) Instalasi, 15

lima belas) Terminal Transit, 7 (tujuh) Unit Pengolahan dan 72 (tujuh puluh dua) obyek di sektor Hulu. Penetapan Obyek Vital Nasional tentunya memerlukan perhatian khusus dari semua pihak yang terkait khususnya dalam hal pengamanan baik unsur pengamanan dari TNI maupun Kepolisian Republik Indonesia. Sesuai Kepres No.63 tahun 2004 tentang Pengamanan Obyek Vital Nasional bahwa obyek yang dimasukkan dalam kriteria Obyek Vital Nasional harus memenuhi syarat menghasilkan kebutuhan pokok sehari-hari, ancaman dan gangguan terhadapnya mengakibatkan bencana terhadap kemanusiaan dan pembangunan, ancaman dan gangguan terhadapnya mengakibatkan kekacauan transportasi dan komunikasi secara nasional dan/atau ancaman dan gangguan terhadapnya mengakibatkan terganggunya penyelenggaraan pemerintahan negara.

Dengan banyaknya Obyek Vital Nasional di unit-unit operasi yang ditentukan oleh Kementerian ESDM maka hal tersebut memerlukan penanganan khusus di bidang keamanan baik oleh *Security* selaku pihak pengamanan internal perusahaan maupun oleh Aparat Keamanan eksternal seperti TNI dan Polri. Dengan luasnya wilayah kerja PT Pertamina (Persero) maka dalam organisasi perusahaan dibentuk organisasi *Security* yang bertugas melaksanakan pengamanan internal perusahaan untuk mengantisipasi adanya gangguan, ancaman maupun hambatan dan tantangan bisnis. Peran *Security* sangat penting apalagi bila dihadapkan pada kenyataan bahwa rasa aman merupakan kebutuhan pokok setiap kegiatan manusia. Memang kenyataan di lapangan belum sesuai dengan harapan karena semua pihak membutuhkan rasa aman akan tetapi pola penyusunan organisasi pengamanan belum sesuai yang diharapkan oleh para pihak yang terlibat langsung di lapangan khususnya

di bidang pengamanan. Penempatan organisasi pengamanan yang berada jauh di bawah pimpinan puncak berakibat pada lemahnya posisi tawar *Security* dalam penerapan kebijakan *Security*.

Di dalam struktur organisasi PT Pertamina (Persero) pimpinan tertinggi di perusahaan adalah Direktur Utama dan dibawahnya terdapat beberapa Direktur. Direktur Utama selain membawahi langsung beberapa Direktur juga membawahi beberapa fungsi yang ditempatkan langsung di bawah Direktur Utama, Struktur Organisasi di tingkat pucuk pimpinan yaitu para Direktur merupakan jabatan politis sehingga strukturnya juga bisa berubah-ubah sesuai kebutuhan dan kepentingan politis dan ini dibuktikan bahwa setiap pergantian Presiden akan muncul organisasi baru di tongkat pucuk pimpinan dengan berbagai macam alasan pertimbangan. Jabatan Direktur Utama dan para Direktur adalah jabatan politis sedangkan jabatan karier di PT Pertamina (Persero) adalah Pekerja Waktu Tidak Tertentu (PWTT) sampai dengan tingkat *Senior Vice President (SVP)*. Dikarenakan Unsur Direksi merupakan Jabatan Politis sehingga struktur organisasi di tingkat direksi juga bisa berubah sesuai kebutuhan dan para pejabat bisa juga bersumber dari lingkungan luar PT Pertamina (Persero) bisa seorang politisi, praktisi dan sebagainya.

B. Pola Pengamanan di PT Pertamina (Persero)

Pola Pengamanan di PT Pertamina (Persero) diatur dalam Pedoman Konfigurasi Standar Pengamanan PT. Pertamina (Persero) Nomor : 001/100000/2012-S0. Materi yang diatur dalam konfigurasi tersebut diantaranya

adalah tentang sasaran pengamanan, wilayah pengamanan, bentuk pengamanan, metode pengamanan, sifat pengamanan.

1. Sasaran pengamanan.

a. Personel.

- 1) Pejabat/Direksi Perusahaan.
- 2) Tenaga ahli (asing/lokal).
- 3) Staf lokal/asing.
- 4) Pekerja (tetap dan lepas).
- 5) Mitra kerja/pihak ke III.
- 6) Tamu.

b. Material.

- 1) Kilang.
- 2) Tangki Timbun BBM/NBBM, Gas, *Crude Oil*.
- 3) Instalasi Perpipaan.
- 4) Instalasi IT/Komunikasi, air, listrik.
- 5) Hasil produksi.
- 6) Alat angkut.
- 7) Dermaga/SPM.
- 8) Perkantoran.
- 9) Kompleks perumahan.
- 10) Tempat kegiatan produksi/pengeboran *Offshore, Onshore*.
- 11) Aset lain yang perlu diamankan.

c. Dokumen/informasi.

- 1) Dokumen perusahaan yang bersifat rahasia.
- 2) Informasi perusahaan yang bersifat rahasia.

- 3) Piranti lunak/IT.
- 4) Pencatatan, penyimpanan dan pengiriman.
- d. Kegiatan operasi.
 - 1) Produksi.
 - 2) Pengolahan.
 - 3) Penerimaan.
 - 4) Penimbunan.
 - 5) Penyaluran/distribusi.
 - 6) Pemeliharaan.
 - 7) Kegiatan Proyek.
 - 8) Eksplorasi (pengeboran).
2. Wilayah Pengamanan.
 - a. Lingkungan dalam area kawasan meliputi lokasi produksi, perkantoran, pergudangan, pemukiman.
 - b. Lingkungan luar area dalam kawasan yang meliputi batas bangunan dengan pagar terluar dan batas bangunan dengan pemukiman penduduk.
 - c. Lingkungan sekitar diluar kawasan yang meliputi pemukiman penduduk, obyek lain.
3. Bentuk Pengamanan.
 - a. Pengamanan secara langsung, melalui pengerahan dan penggelaran kekuatan yang diminta secara fisik di lapangan.
 - b. Pengamanan secara tidak langsung, melalui kegiatan pemantauan, pengawasan, dan laporan perkembangan situasi.

4. Metode Pengamanan.

Metode pengamanan (*Security Method*) terdiri dari pengamanan yang menggunakan:

- a. Manusia (*Security By Human*). Pengamanan dilaksanakan dengan penjagaan selama 24 (dua puluh empat) jam secara terus menerus oleh regu bergilir (*shift*), melaksanakan tugas pengamanan dengan pengawasan dan penjagaan di pos-pos yang telah ditentukan serta mengadakan patroli keliling serta pergeseran penempatan pos-pos setiap 1 (satu) sampai dengan 2 (dua) jam.
- b. Konstruksi (*Security By Construction*). Pengamanan dengan Kontruksi adalah pengamanan yang dilaksanakan dengan pemagaran, penerangan serta pembuatan buffer zone dan jalan dilingkungan pagar untuk kontrol/patroli, super bowl, parit dan pintu-pintu tiap pos pemeriksaan.
- c. Peralatan Elektronik/Mekanik (*Security By Electronics/ Mechanics*). Pengamanan dengan Elektronik / Teknologi, penggunaan peralatan berbasis teknologi berupa *Metal / Nitrate / Explosive Detector, Mirror Detector, Walkthrough, CCTV, portal otomatis*, dan lain sebagainya.
- d. Satwa (*Security By Animals*). Pengamanan yang dilakukan menggunakan satwa seperti anjing, angsa, buaya, dan lain sebagainya.
- e. Kondisi alam/alam buatan (*Security By Nature*). Pengamanan memanfaatkan kondisi alam/buatan sebagai rintangan.
- f. Tanda khusus dan rambu-rambu (*Security By Indentification*). Pengamanan dengan tanda-tanda, pemasangan rambu-rambu petunjuk dan rambu-rambu larangan.

- g. Potensi masyarakat (*Security By Community*). Pengamanan dengan memberdayakan peran serta masyarakat, mengadakan pembinaan lingkungan dengan cara pendekatan kepada tokoh masyarakat, LSM, tokoh agama di daerah penyangga.

5. Sifat Pengamanan.

- a. Pengamanan terbuka adalah kegiatan pengamanan yang dilaksanakan oleh anggota Sekuriti dengan menggunakan pakaian dinas seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan cara:
- 1) *Preventif* yaitu tindakan untuk mencegah/ melindungi suatu obyek dari ancaman, tantangan, hambatan dan gangguan dengan cara:
 - a) Pengaturan, penjagaan, pengawalan dan patroli.
 - b) Deteksi/monitoring.
 - c) Koordinasi dengan fungsi terkait baik internal maupun eksternal.
 - 2) *Represif* yaitu melakukan tindakan kepolisian terbatas apabila terjadi pelanggaran ketentuan/peraturan perusahaan dengan cara:
 - a) Penanganan TPTKP (pengamanan TKP).
 - b) Investigasi (penyelidikan dan penyidikan internal).
 - c) Pembuatan BAP.
 - d) Koordinasi dengan fungsi terkait baik internal maupun eksternal.
 - e) Penyelesaian secara hukum bekerja sama dengan Polri.
- b. Pengamanan tertutup, adalah kegiatan pengamanan yang dilaksanakan oleh anggota *Security*, dengan mengutamakan upaya-upaya preemtif, yaitu tindakan untuk meningkatkan kesadaran seluruh pekerja dan

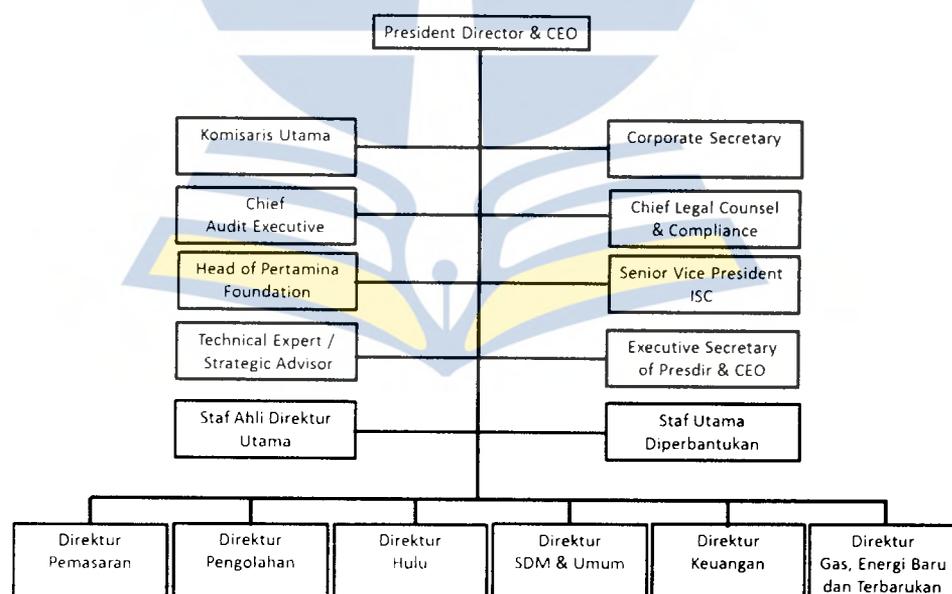
warga masyarakat disekitar lingkungan perusahaan agar ikut serta menjaga keamanan dan ketertiban perusahaan dengan cara:

- 1) Pendekatan kepada tokoh masyarakat baik formal maupun informal.
- 2) Sosialisasi kegiatan/operasi perusahaan.
- 3) Pemantauan/deteksi/monitoring situasi dan kondisi keamanan.
- 4) Pembinaan keamanan lingkungan.
- 5) Sadar sekuriti (*Security mindedness*).
- 6) Koordinasi dan kerjasama dengan aparat keamanan terkait. Pola pengamanan tersebut dalam penyusunannya dengan melibatkan unsur dari Markas Besar Kepolisian Republik Indonesia yaitu Badan Pemeliharaan Keamanan (Baharkam).

C. Struktur Organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero), Unit Operasi dan Anak Perusahaan.

1. Struktur Organisasi di tingkat Top Manajemen

Gambar 4.1 Struktur Organisasi di tingkat Top Manajemen



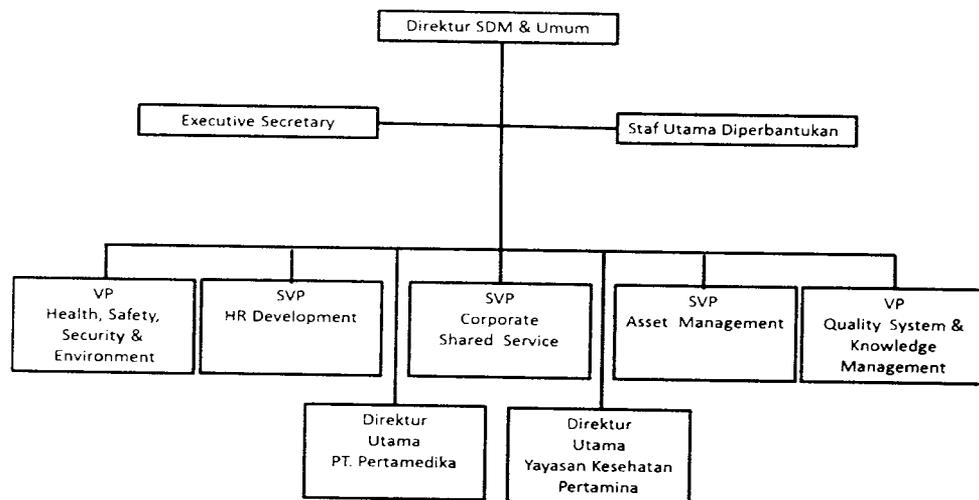
Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Organisasi di Top Manajemen PT Pertamina (Persero) membawahi beberapa Direktur dan beberapa fungsi yang ditempatkan langsung di “leher” Direktur Utama seperti Fungsi Audit, ISC dan Legal. Fungsi-fungsi tersebut bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Sedangkan fungsi pendukung atau *support* yang lain berada di bawah Direktur Umum termasuk di dalamnya adalah *Security* yang membidangi keamanan. Dalam organisasi lama terdapat Direktur Umum dan Direktur SDM akan tetapi pada organisasi baru setelah terpilihnya Presiden RI yang baru kedua Direktorat tersebut digabung dan ada satu Direktorat yang dihilangkan yaitu Direktorat Perencanaan Investasi dan Manajemen Resiko. Perubahan Organisasi di Tingkat Direksi banyak dipengaruhi faktor politis dan untuk pergantian pejabat setingkat Direksi yang terakhir kali dilaksanakan secara serentak atau diistilahkan “bedol desa” dengan dibarengi perubahan organisasi yaitu penghapusan Direktorat PIMR dan penggabungan Direktorat Umum dan SDM menjadi satu.

2. Struktur Organisasi di Tingkat Direktorat Umum.

Direktur SDM dan Umum membawahi langsung 3 (tiga) *Senior Vice President (SVP)* yaitu *Senior Vice President HR Development*, *Senior Vice President Corporate Shared Service* dan *Senior Vice President Aset Management*. Para SVP tersebut membawahi beberapa *Vice President (VP)* akan tetapi ada juga *Vice President* yang berada langsung di bawah Direktur SDM dan Umum yaitu *Vice President Health, Safety, Security & Environment*, serta *Vice President Quality System & Knowledge Management*.

Gambar 4.2 Struktur Organisasi di Tingkat Direktorat Umum



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

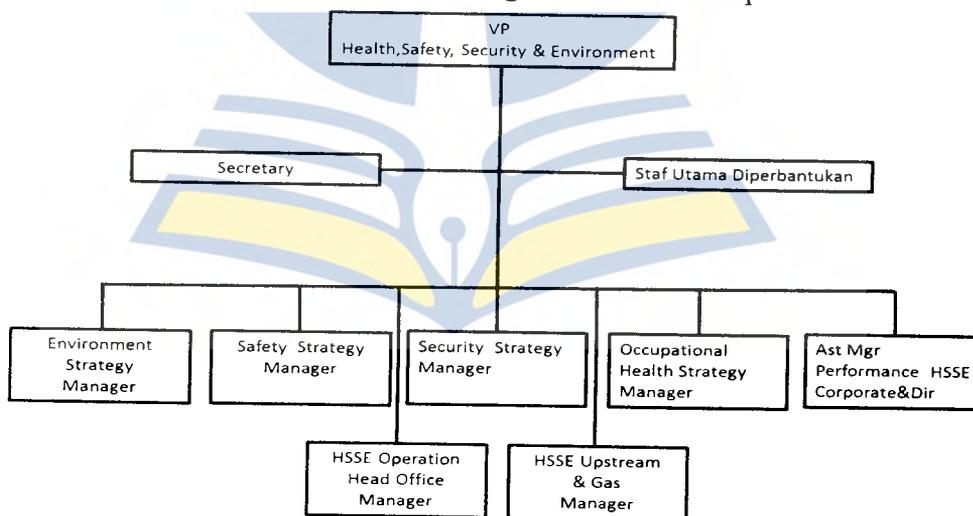
Disamping membawahi SVP dan VP, Direktur SDM dan Umum juga membawahi Direktur Utama PT Pertamina dan Direktur Utama Yayasan Kesehatan Pertamina. Organisasi yang berada di bawah Direktur SDM dan Umum adalah organisasi *Support* untuk mendukung Core Bisnis yang dilakukan oleh Direktorat lainnya yang berada di bawah Direktur Utama PT Pertamina (Persero). **Senior Vice President HR Development** membawahi *Vice President Pertamina Corporate University*, *Vice President Strategic HR*, *Vice President People Management*, *Vice President HR Operations* dan beberapa manager yang berada langsung di bawah **Senior Vice President HR Development**. Sedangkan **Senior Vice President Corporate Shared Service** membawahi *Vice President Shared Processing Center*, *Vice President IT Solution*, *Vice President IT Operation*, *Vice President Business Demand*, dan seorang Manager yang berada langsung di bawah **Senior Vice President Corporate Shared Service**. Demikian juga **Senior Vice President Aset Management** membawahi beberapa *Vice President* yaitu *Vice President Aset Strategy*,

Investmnt & Divestmnt, Vice President Aset Operations dan Vice President Procurement Excellence Group.

3. Struktur Organisasi HSSE corporate.

Organisasi HSSE (*Health, Safety, Security & Environment*) corporate adalah organisasi di bawah Direktur Umum yang bertanggung jawab terhadap pembinaan *Health, Safety, Security & Environment* di seluruh PT Pertamina (Persero). Organisasi membawahi bidang kesehatan, keselamatan, pengamanan dan lingkungan serta dipimpin oleh *Vice President Health, Safety, Security & Environment*. Di bawah *Vice President Health, Safety, Security & Environment* terdapat 4 (empat) orang Manager yaitu *Occupational Health Strategy Manager, Safety Strategy Manager, Environment Strategy Manager, Security Strategy Manager, Health, Safety, Security & Environment Operation Head Office Manager* dan *Health, Safety, Security & Environment Upstream & Gas Manager*.

Gambar 4.3 Struktur Organisasi HSSE corporate

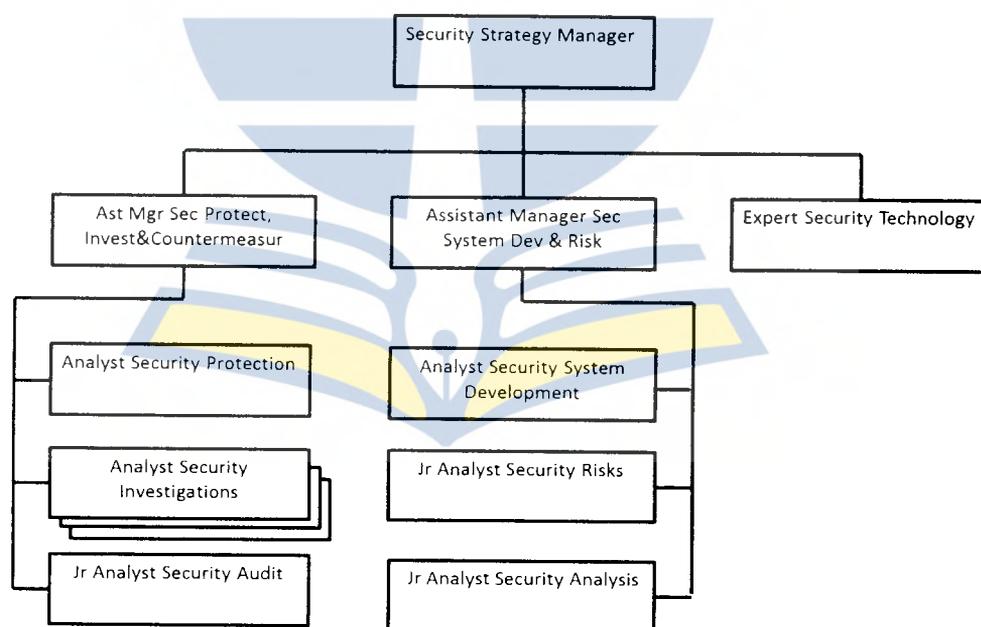


Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Sedangkan HSSE Manager Direktorat Pengolahan dan Direktorat Pemasaran tidak berada di bawah VP *Health, Safety, Security & Environment*. Jadi dalam hal ini sebenarnya organisasi *Security* di tingkat corporate berada di bawah VP *Health, Safety, Security & Environment* sehingga muara kegiatan *Security* di tingkat corporate berada di bawah VP *Health, Safety, Security & Environment* dan VP *Health, Safety, Security & Environment* yang apabila ditarik langsung ke atas berada di bawah Direktur Umum. Sementara Direktur Umum posisinya adalah setara dengan Direktur lainnya. Karena kondisi tersebut maka garis komando untuk *Security* tidak terbentuk antara Manager *Security* dengan *Security* di tingkat Direktorat dan di tingkat unit operasi Pemasaran maupun pengolahan.

4. Struktur Organisasi di *Security Strategy*.

Gambar 4.4 Struktur Organisasi di *Security Strategy*



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

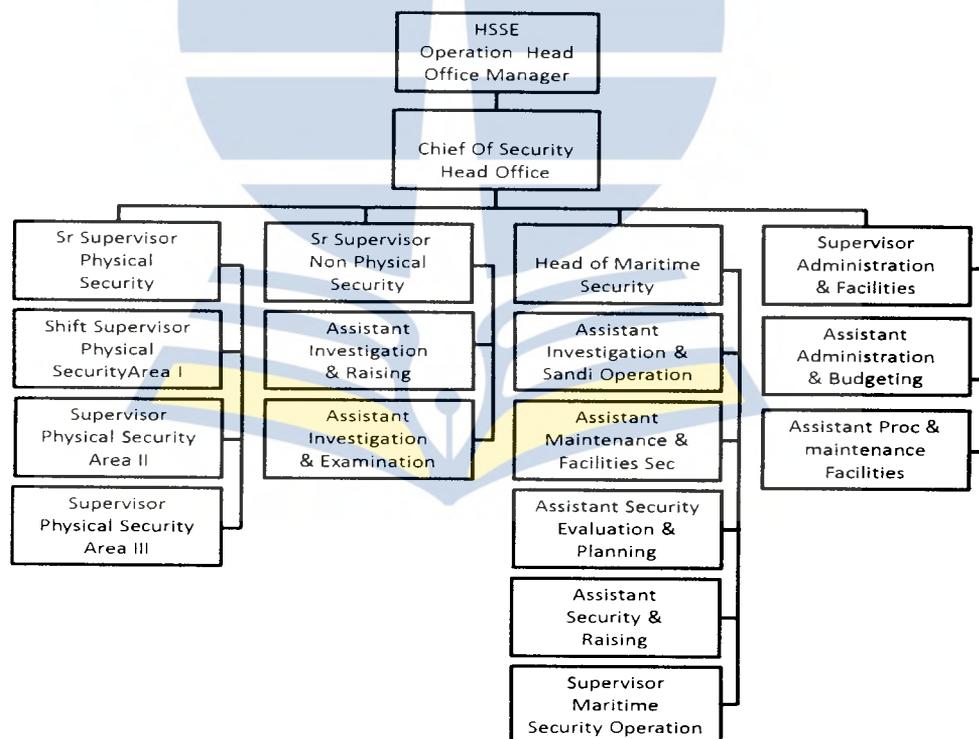
Dalam Struktur organisasi di tingkat *corporate*, *Security Strategy* berada di bawah *Vice President HSSE* yang mana VP HSSE tersebut berada di bawah Direktur Umum PT Pertamina (Persero). Tugas utama *Security Strategy* adalah melakukan pembinaan kepada *Security* yang berada di Direktorat lain khususnya di Direktorat Pemasaran dan Pengolahan. Terdapat 3 (tiga) orang pejabat setingkat *Assistant Manager* di bawah *Security Strategy Manager*. Di bawah *Assistant Manager Protect, Investigation and Countermeasur* terdapat 5 (lima) orang *analyst* yaitu 1 (satu) orang *Analyst Security Protection*, 3 (tiga) orang *Analyst Security Investigations* dan 1 (satu) orang *Junior Analyst Security Audit*. Sedangkan di bawah *Assistant Manager Security Development and Risk* terdapat 3 (tiga) orang Analis yaitu *Analyst Security System Development*, *Junior Analyst Security Risks* dan *Junior Analyst Security Analysis*. Sedangkan untuk membina teknologi yang digunakan oleh *Security* maka terdapat seorang *Expert* yang membawahi *Security Technology*. Pejabat *Expert Security Technology* adalah seorang pejabat setingkat *Assistant Manager*. Organisasi yang sekarang berlaku di *Security Strategy* sebenarnya sudah mengalami perubahan karena sebelumnya terdapat unsur organisasi persandian sebagai bagian dalam melaksanakan pengamanan informasi, akan tetapi organisasi tersebut sudah ditiadakan dan para personelnnya dipindahkan ke bagian lain di dalam jajaran *Security*.

5. Struktur Organisasi *Security* di Kantor Pusat.

Untuk menangani pengamanan di Kantor Pusat maka dibentuk suatu organisasi *Security* yang berada di bawah *HSSE Operation Head Office*

Manager. Sedangkan kedudukan *HSSE Operation Head Office* adalah berada di bawah VP HSSE. Area kerja Kantor Pusat adalah seluruh perkantoran yang berada di bawah PT Pertamina (Persero) di luar perkantoran milik anak perusahaan, seluruh perumahan direksi dan komisaris serta aset-aset yang diberikan kewenangan untuk dilakukan pengamanan oleh *Security* dari Kantor Pusat. Disamping area tersebut terdapat juga area kerja wilayah perkapalan yang meliputi area kerja operasional perkapalan di dalam negeri yaitu dari Sabang sampai Merauke. Kegiatan yang dilaksanakan oleh *Security* adalah melaksanakan kegiatan pengamanan fisik dan pengamanan non fisik termasuk melakukan investigasi terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh para Anak Buah Kapal (ABK) baik kapal carter maupun kapal milik PT Pertamina (Persero).

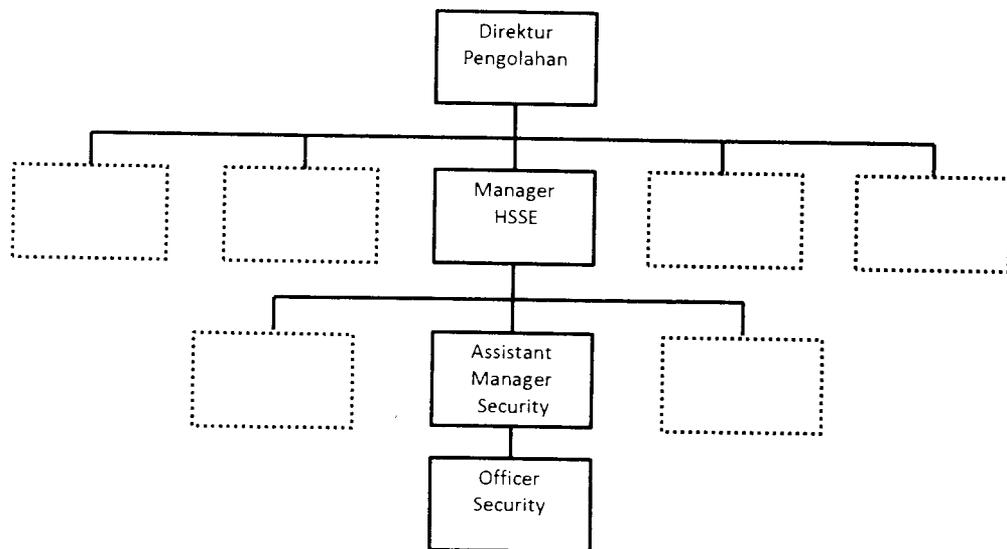
Gambar 4.5 Struktur Organisasi *Security* di Kantor Pusat



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

6. Struktur Organisasi *Security* di Direktorat Pengolahan

Gambar 4.6 Struktur Organisasi *Security* di Direktorat Pengolahan



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

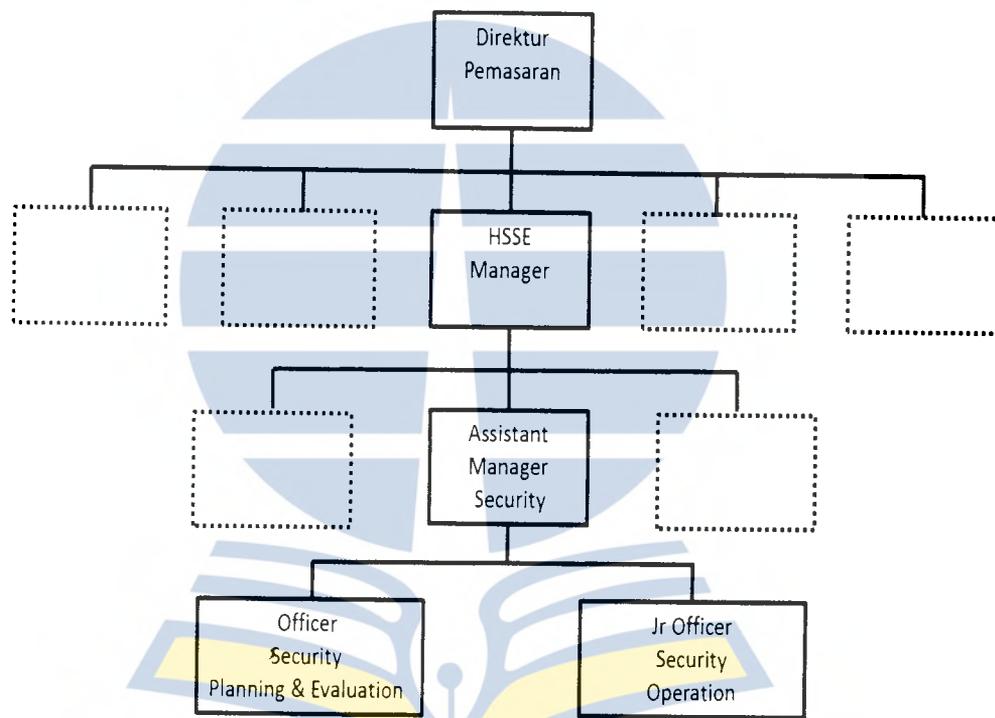
Security Direktorat Pengolahan dikepalai oleh seorang *Assistant Manager Security* berada langsung di bawah *Manager HSSE* Direktorat Pengolahan dan *Manager HSSE* berada langsung di bawah garis komando Direktur Pengolahan. Wilayah kerja *Security* Direktorat Pengolahan adalah bertanggung jawab terhadap pengamanan *Refinery Unit II Dumai*, *Refinery Unit III Plaju*, *Refinery Unit IV Cilacap*, *Refinery Unit V Balikpapan*, *Refinery Unit VI Balongan* dan *Refinery Unit VII Kasim (Sorong)*. Untuk pelaksana pengamanan di lapangan adalah personel *Security* dari Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP).

7. Struktur Organisasi *Security* di Direktorat Pemasaran.

Security Direktorat Pemasaran dikepalai oleh seorang *Assistant Manager Security* yang kedudukannya berada di bawah *Health, Safety, Security and Environment Manager* dimana *HSSE Manager* tersebut berada

langsung di bawah garis Komando Direktur Pemasaran. Wilayah Kerja Pengamanan *Security* Direktorat Pemasaran adalah meliputi *Marketing Operation Region I* Sumbagut, *Marketing Operation Region II* Sumbagsel, *Marketing Operation Region III* Jawa Bagian Barat, *Marketing Operation Region IV* Jawa Bagian Tengah, *Marketing Operation Region V* Jawa Bagian Timur, Bali dan Nusatenggara, *Marketing Operation Region VI* Kalimantan, *Marketing Operation Region VII* Sulawesi dan *Marketing Operation Region VIII* Papua dan Maluku.

Gambar 4.7 Struktur Organisasi *Security* di Direktorat Pemasaran



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Wilayah kerja Pengamanan *Security* Direktorat Pemasaran tersebut juga meliputi TBBM (Terminal Bahan Bakar Minyak) yang melayani distribusi Bahan Bakar Minyak dan juga meliputi DPPU (Depo Pengisian Pesawat Udara) yang melayani pengisian Avtur untuk maskapai

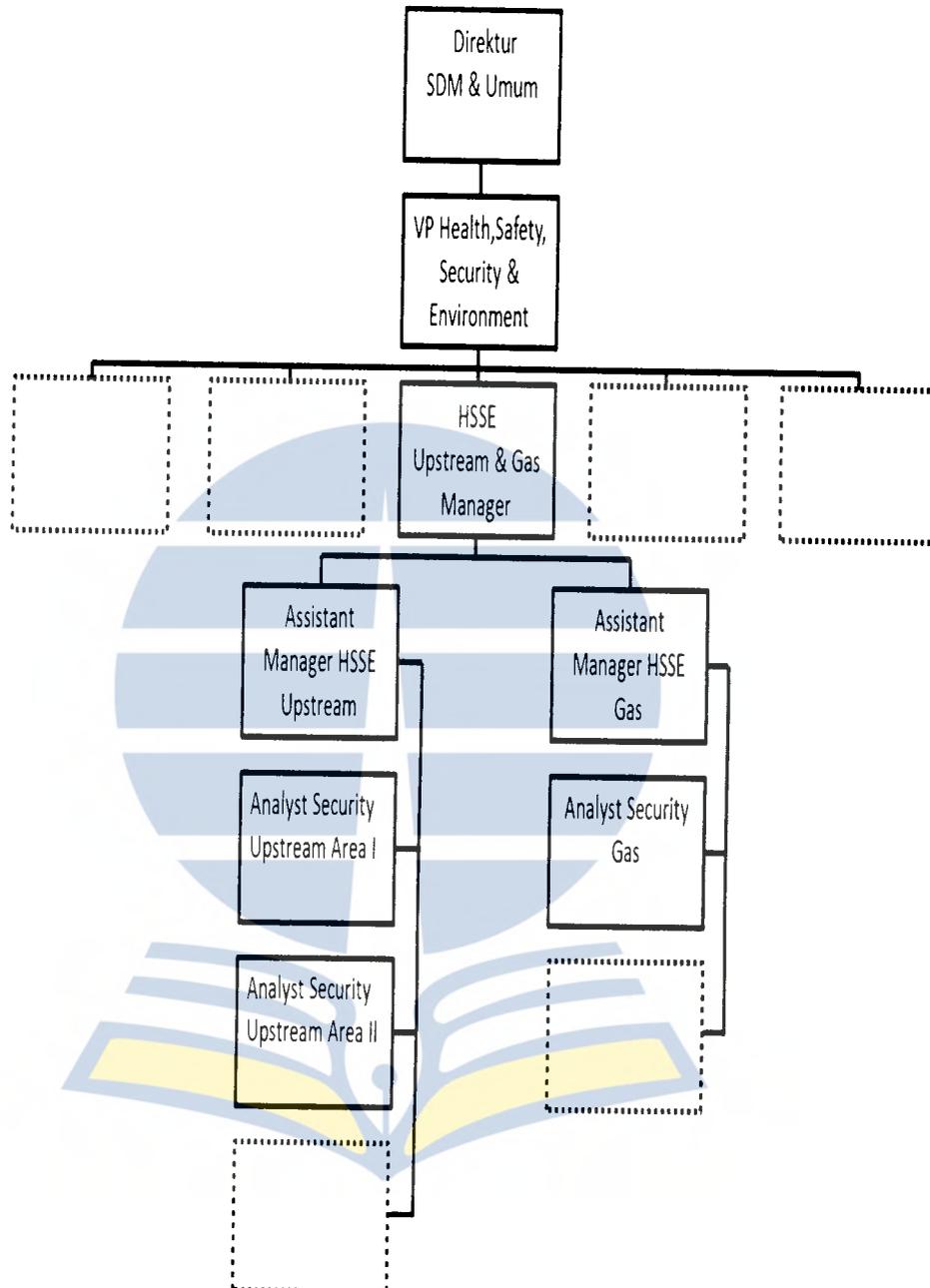
penerbangan yang ada di Bandara-bandara di seluruh wilayah di Indonesia. Dengan wilayah tanggung jawab yang begitu luas maka di setiap unit operasi Marketing Operation Region (MOR) juga terdapat *Security* untuk melakukan pengamanan di unit operasi tersebut sehingga pengamanan di TBBM dan DPPU di tiap region menjadi tanggung jawab dari *Security Marketing Operation Region*. Sedangkan untuk tanggung jawab pengamanan di TBBM dan DPPU ditunjuk seorang pekerja. Untuk pelaksana pengamanan menggunakan personel dari BUJP (Badan Usaha Jasa Pengamanan).

8. Struktur Organisasi *Security* di Direktorat Hulu serta Organisasi *Security* di Direktorat Gas dan Energi Baru dan Terbarukan.

- a. Organisasi *Security* di Direktorat Gas dijabat oleh seorang *Analyst Security Gas* yang berada di bawah *Assistant Manager Health, Safety, Security and Environment Gas* dan berada di bawah *Health, Safety, Security and Environment Upstream and Gas Manager*.
- b. Organisasi *Security* di Direktorat Hulu dijabat oleh *Analyst Security Upstream Area I* dan *Analyst Security Upstream Area II*. Kedua *Analyst Security* tersebut berada di bawah *Assistant Manager Health, Safety, Security and Environment Upstream* dan berada di bawah *Health, Safety, Security and Environment Upstream and Gas Manager*.
- c. Tidak seperti di Direktorat lainnya dimana kedudukan *Health, Safety, Security and Environment Manager* berada dibawah komando Direktur dari Direktoratnya, untuk *Health, Safety, Security and Environment Upstream and Gas Manager* tidak berada langsung di bawah Direktur Gas dan Energi Baru dan Terbarukan atau dibawah Direktur Hulu akan

tetapi berada di bawah *Vice President Health, Safety, Security and Environment* dan kedudukan *Vice President Health, Safety, Security and Environment* tersebut berada di bawah komando Direktur Umum.

Gambar 4.8 Struktur Organisasi *Security* di Direktorat Hulu serta Organisasi *Security* di Direktorat Gas dan Energi Baru dan Terbarukan

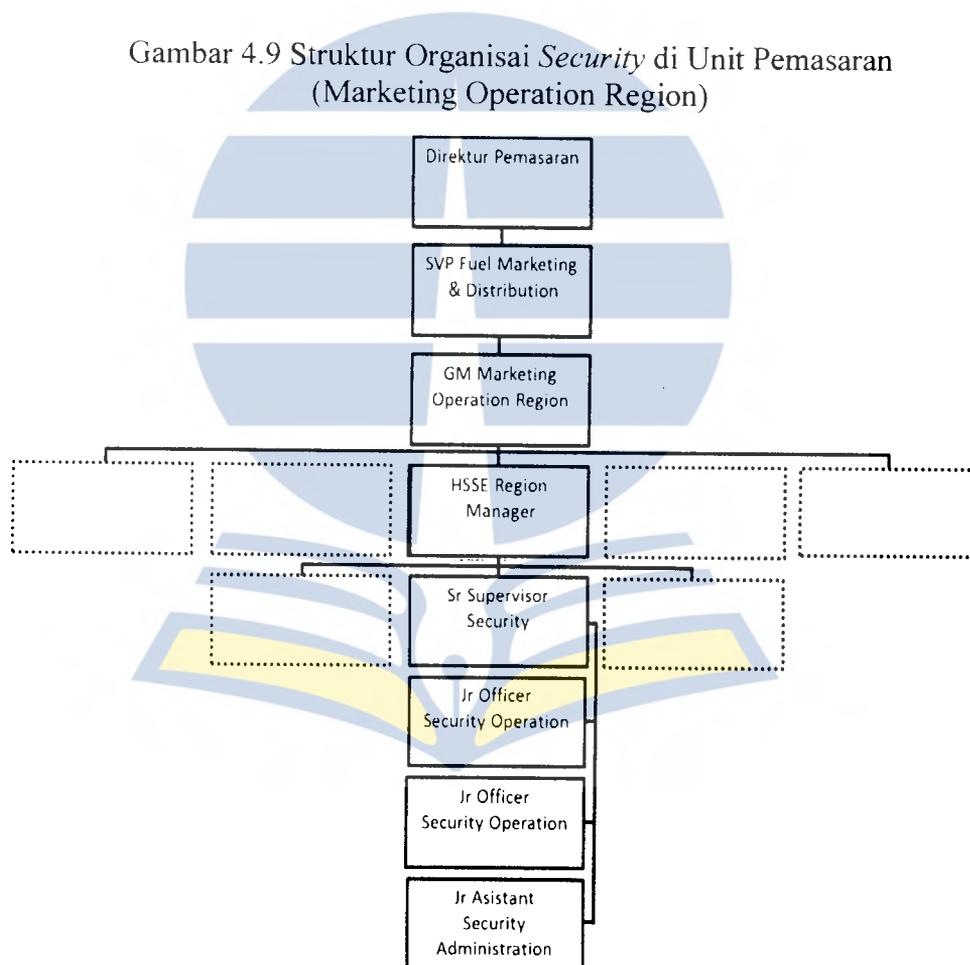


Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

9. Struktur Organisasi *Security* di Unit Pemasaran (*Marketing Operation Region*)

Organisasi *Security* di *Marketing Operation Region* I Sumbagut sampai dengan VII Papua dan Maluku dipimpin oleh seorang *Senior Supervisor Security* dan berada di bawah *Health, Safety, Security and Enviroment Region Manager*. Sedangkan garis komando di atas *Health, Safety, Security and Enviroment Region Manager* adalah *General Manager Marketing Operation Region* dimana di atasnya adalah *Senior Vice President Fuel Marketing and Distribution*. Sedangkan kedudukan *Senior Vice President Fuel Marketing and Distribution* adalah di bawah *Direktur Pemasaran*.

Gambar 4.9 Struktur Organisasi *Security* di Unit Pemasaran (*Marketing Operation Region*)

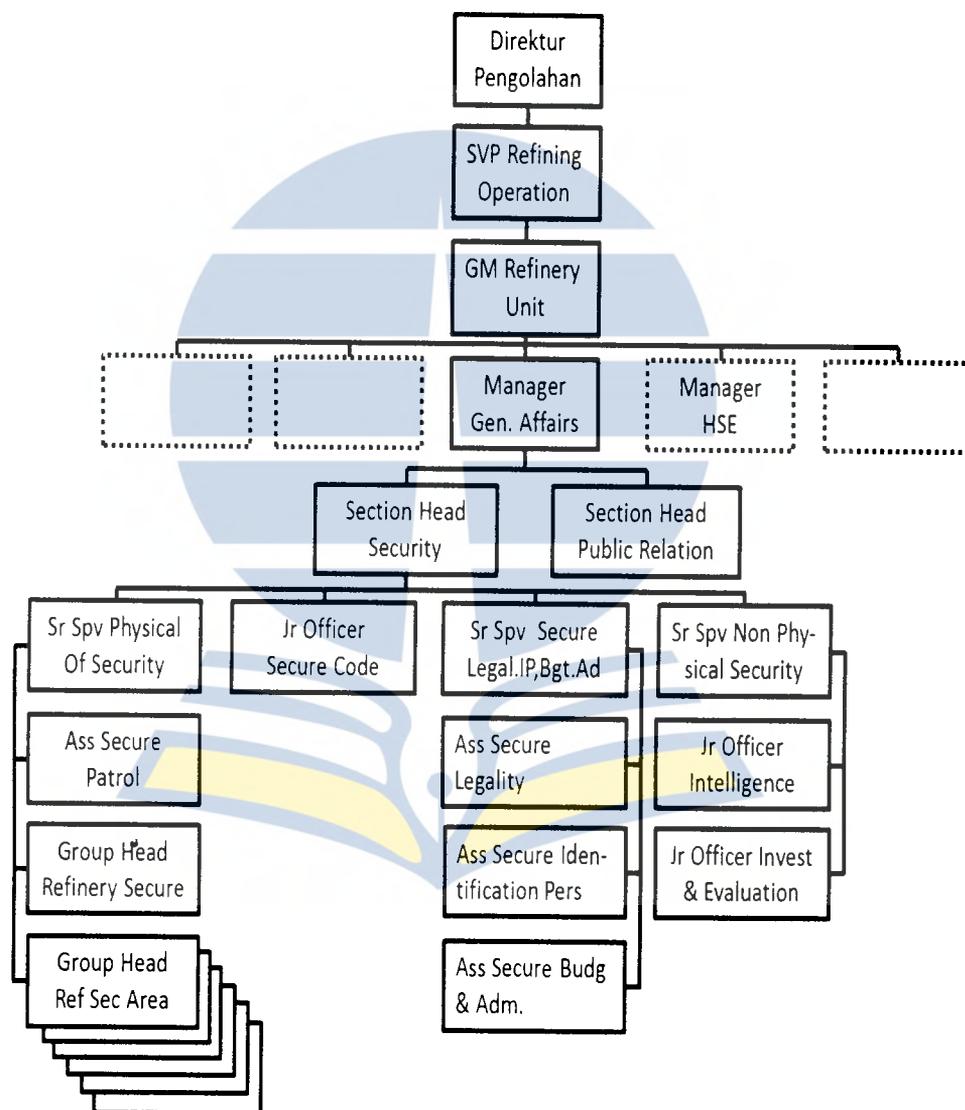


Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

10. Struktur Organisasi *Security* di Unit Pengolahan (*Refinery Unit*)

Security di Refinery Unit II, III, IV, V, VI dan VII berada di bawah komando *Manager General Affairs*. Sedangkan *Manager General Affairs* berada di bawah *General Manager Refinery Unit* dan *General Manager Refinery Unit* berada di bawah garis komando *Senior Vice President Refining Operation*. Untuk *Senior Vice President Refining Operation* kedudukannya berada di bawah Direktur Pengolahan.

Gambar 4.10 Struktur Organisasi *Security* di Unit Pengolahan (*Refinery Unit*)

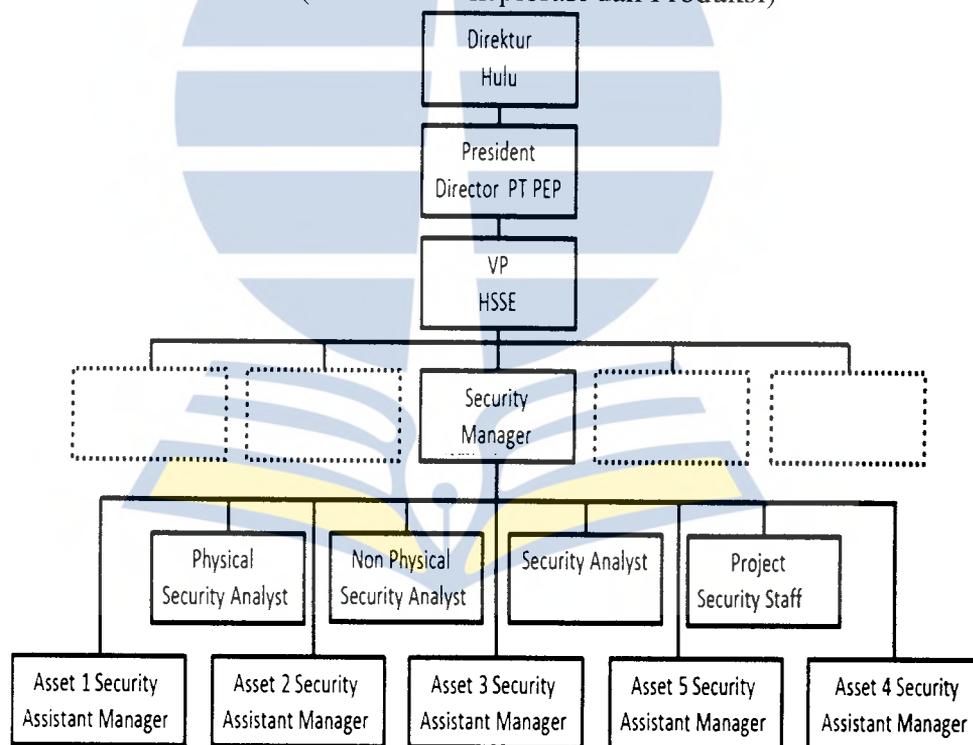


Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

11. Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PEP (Pertamina Eksplorasi dan Produksi)

PT Pertamina Eksplorasi dan Produksi adalah anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang pengeboran minyak dan secara Organisasi PT Pertamina EP berada di bawah Direktur Hulu. Untuk organisasi *Security* dipimpin oleh seorang *Security Manager* yang berada di bawah *Vice President Health, Safety, Security and Environment*. Sedangkan *Vice President Health, Safety, Security and Environment* berada di bawah Presiden Direktur PT Pertamina EP. *Manager Security* membawahi 5 (lima) *Asset Security Assistant Manager*, *Physical Security Analyst*, *Non Physical Security Analyst*, *Security Analyst* dan *Project Security Staff*.

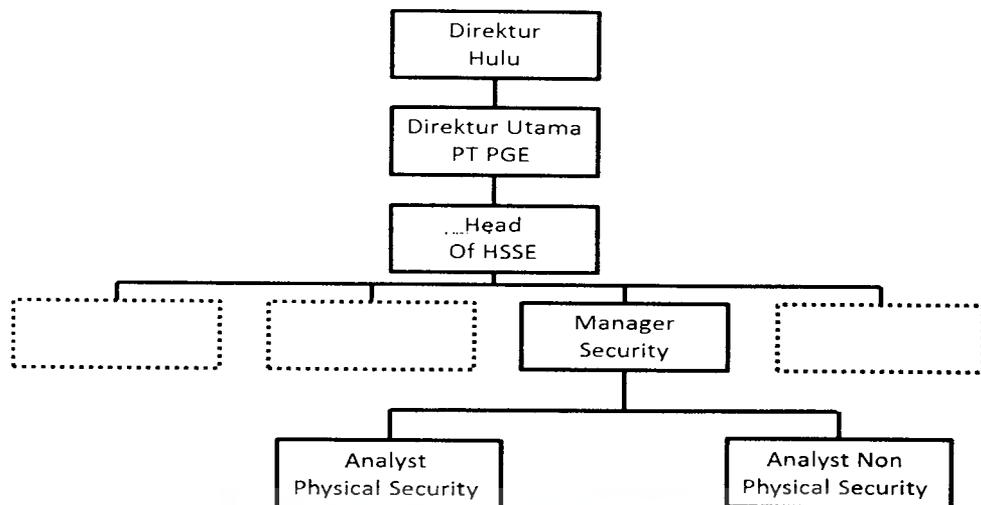
Gambar 4.11 Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PEP (Pertamina Eksplorasi dan Produksi)



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

12. Struktur Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PGE (Pertamina Geothermal Energy)

Gambar 4.12 Struktur Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PGE (Pertamina Geothermal Energy)



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

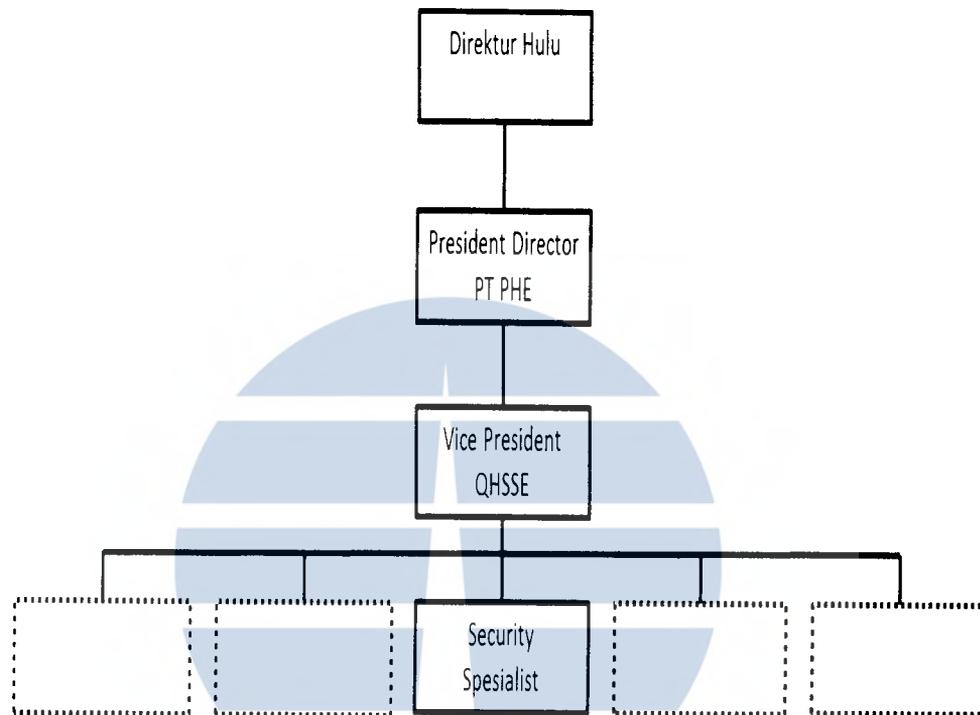
PT PGE (*Pertamina Geothermal Energy*) adalah anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang eksplorasi geothermal untuk dijadikan energi pembangkit tenaga listrik. Secara organisasi PT PGE berada di bawah Direktur Hulu sedangkan Organisasi *Security* dipimpin oleh *Manager Security*. *Manager Security* membawahi 2 (dua) orang yaitu *Analyst Physical Security* dan *Analyst Non Physical Security*. Garis komando di atas *Manager Security* adalah *Head Of Health, Safety, Security and Enviroment* dan di atasnya adalah Direktur Utama PT PGE.

13. Struktur Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PHE (Pertamina Hulu Energi).

PT PHE (Pertamina Hulu Energi) adalah anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di usaha hulu di bidang minyak, gas bumi dan energi lainnya. Yang mengawaki *Security* di PT PHE hanya satu

orang dengan jabatan setara *Manager Security* akan tetapi diberi sebutan *Security Specialist* dan berada di bawah *Vice President Quality Health, Safety, Security and Enviroment*, Sedangkan *Vice President Quality Health, Safety, Security and Enviroment* berada di bawah *President Director PT Pertamina Hulu Energi*.

Gambar 4.13 Struktur Organisasi *Security* di AP PT PHE



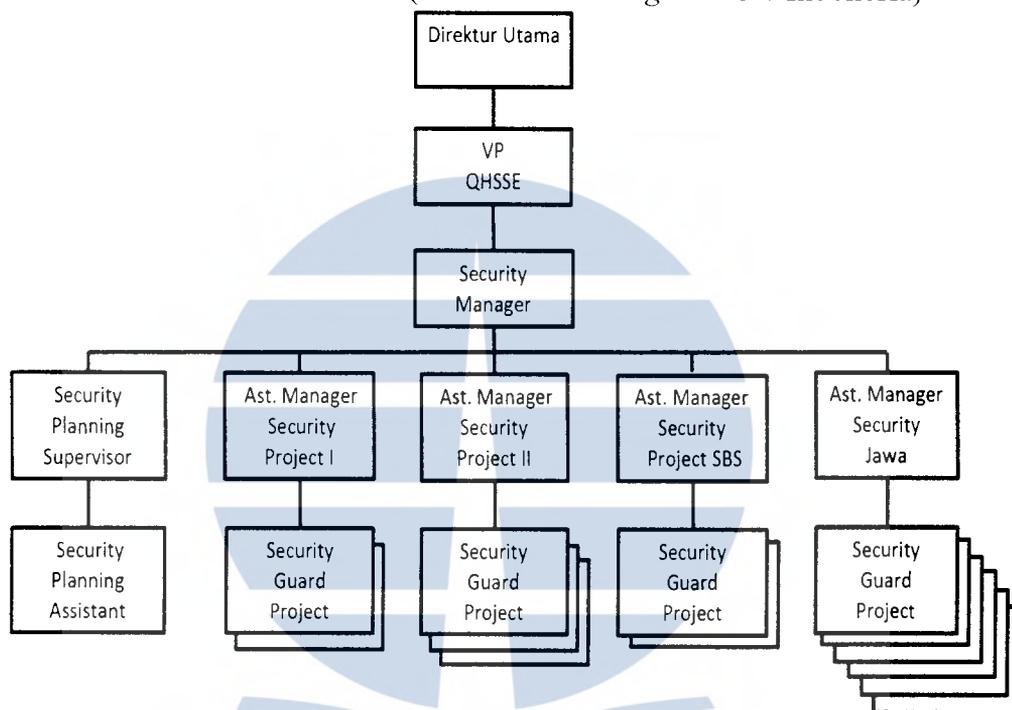
Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

14. Struktur Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PDSI (Pertamina *Drilling Services Indonesia*)

PT *Pertamina Drilling Services Indonesia* adalah anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang penyediaan *Offshore Rig* dan *Onshore Rig*. *Security* di PT PDSI dipimpin oleh seorang *Manager Security* dan *Manger Security* berada di bawah *Vice President Quality Health, Safety, Security and Enviroment*, Sedangkan *Vice President Quality Health, Safety, Security and Enviroment* berada di bawah *Direktur Utama PT*

Pertamina Drilling Services Indonesia. Dari gambaran kondisi di atas tentang organisasi *Security* yang ada di PT Pertamina (Persero) maupun di anak perusahaan dapat terlihat bahwa tidak ada garis komando maupun garis koordinasi antara *Security Strategy* dengan organisasi di tingkat Direktorat, Unit Operasi maupun di Tingkat Anak Perusahaan. Kondisi ini menyebabkan sulitnya koordinasi dan dalam melaksanakan pengamanan sehingga organisasi yang ada dirasa tidak efektif.

Gambar 4.14 Struktur Organisasi *Security* di Anak Perusahaan PT PDSI (*Pertamina Drilling Services Indonesia*)



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Organisasi *Security* saat ini belum satu komando dan masih terpecah-pecah dan terkotak kotak disamping itu juga belum dapat menjawab setiap tantangan dan hambatan yang ditemui dalam rangka mendukung tercapainya visi PT Pertamina (Persero) “Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia” dan juga dalam rangka mendukung misi perusahaan yaitu menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi,

berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat. Dalam menjalankan usaha minyak, gas serta energi baru dan terbarukan tersebut banyak tantangan yang dihadapi dan memerlukan pengamanan yang kuat secara terintegrasi baik *internal Security* maupun dengan pihak *eksternal* yaitu aparat keamanan dari TNI, Polri maupun Satuan Polisi Pamong Praja serta masyarakat di wilayah kerja. Dengan organisasi yang tidak tersentralisasi atau belum ada garis komandonya maka akan menyulitkan dalam bidang operasional karena harus melalui hirarki yang panjang serta memerlukan waktu yang lama. Organisasi *Security* belum mempunyai jalur komando antara organisasi *Security Strategy Manager* dengan *Assistant Manager Security* di Direktorat Pengolahan maupun Direktorat Pemasaran dan dengan *Manager Security* (atau yang setingkat) di Anak Perusahaan. Kendala Hirarki ini mengakibatkan terputusnya jalur komunikasi, koordinasi dan informasi karena masing masing yang tertua di *Security* harus tunduk kepada pimpinan di atasnya. Di bidang informasi adalah terputusnya rantai informasi dari bawah ke atas khususnya apabila ada kasus yang terjadi di unit kerja. Apabila kasus tersebut bisa ditangani secara tuntas oleh *Security* di unit kerja tentunya hal tersebut tidak menjadi masalah akan tetapi apabila kasus tersebut tidak bisa ditangani secara tuntas sedangkan *Security* di tingkat atas tidak mempunyai kewenangan untuk menyelesaikan tentunya hal tersebut juga menjadi kendala dalam operasional di lapangan. Keterbatasan lain karena organisasi *Security strategy* posisinya berada di bawah *Vice President* sementara posisi *Vice President Health, Safety, Security and Environment* posisinya berada di bawah Direktur Umum, sedangkan posisi Direktur Umum sejajar dengan Direktur Pengolahan, Direktur Pemasaran,

Direktur Hulu, Direktur Keuangan dan Direktur Gas, Energi Baru dan Terbarukan.

Tabel 4.1 Data kuantitas personel *Security* di jajaran PT Pertamina.

NO	FUNGSI / BAGIAN	KEKUATAN				
		STRUKTUR	NYATA		KURANG	
		ORG	ORG	%	ORG	%
1	<i>Security strategy</i>	12	10	83.33333	2	16.66667
2	<i>Security HSSE, Dit Pengolahan</i>	2	1	50	1	50
3	<i>Security HSSE Dit Pemasaran</i>	3	2	66.66667	1	33.33333
4	<i>Security HSSE Dit Hulu</i>	2	1	50	1	50
5	<i>Security HSSE Dit Gas EBT</i>	1	1	100	0	0
6	<i>Security PT PEP</i>	17	17	100	0	0
7	<i>Security PT PGE</i>	3	2	66.66667	1	33.33333
8	<i>Security PT PHE</i>	1	1	100	0	0
9	<i>Security PT PDSI</i>	21	17	80.95238	4	19.04762
10	<i>Security MOR I</i>	4	4	100	0	0
11	<i>Security MOR II</i>	4	4	100	0	0
12	<i>Security MOR III</i>	5	3	60	2	40
13	<i>Security MOR IV</i>	4	4	100	0	0
14	<i>Security MOR V</i>	6	4	66.66667	2	33.33333
15	<i>Security MOR VI</i>	4	3	75	1	25
16	<i>Security MOR VII</i>	4	3	75	1	25
17	<i>Security MOR VIII</i>	4	3	75	1	25
18	<i>Security RU II</i>	33	13	39.39394	20	60.60606
19	<i>Security RU III</i>	32	19	59.375	13	40.625
20	<i>Security RU IV</i>	32	24	75	8	25
21	<i>Security RU V</i>	32	12	37.5	20	62.5
22	<i>Security RU VI</i>	32	20	62.5	12	37.5
23	<i>Security RU VII</i>	4	3	75	1	25
24	<i>Security HSSE Head Office</i>	27	17	62.96296	10	37.03704
		289	188	65.0519	101	34.9481

Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Security di perusahaan mempunyai fungsi untuk melindungi dan mengamankan perusahaan dari segala gangguan/ancaman baik yang berasal

dari luar atau dari dalam perusahaan. Fungsi tersebut sudah dilaksanakan oleh *Security* di seluruh jajaran PT Pertamina (Persero) akan tetapi belum bisa dilaksanakan secara optimal dikarenakan belum tersentralisasinya organisasi *Security* dan masih kurangnya kuantitas sumber daya manusia serta masih kurangnya kualitas dari pelaksana di lapangan yang dilaksanakan oleh *Security* dari Badan Usaha Jasa Pengamanan (BUJP). Dalam pengadaan BUJP dilakukan oleh *Human Resource* (HR) dan *Security* adalah sebagai pengguna BUJP tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan *Security* tersebut terdapat satu anak perusahaan yang mengelola BUJP yaitu PT PTC. Khusus untuk pengamanan yang sifatnya insidentil dilakukan kontrak aman dengan BUJP lain dalam waktu tertentu yaitu diperpanjang setiap tiga tahun sekali apabila perusahaan masih membutuhkan jasa BUJP tersebut. Kebanyakan BUJP tersebut melakukan pengamanan aset perusahaan berupa lahan kosong atau lahan yang sedang dalam proses optimalisasi oleh Fungsi Aset baik di Kantor Pusat maupun di unit operasi.

Kondisi sumber daya manusia perlu dilakukan pemenuhan ditinjau dari segi kuantitas karena dalam struktur organisasi yang saat ini diterapkan masih banyak kotak organisasi yang tidak diisi oleh personel dan dibiarkan *vacant* sehingga mengurangi optimalisasi pengamanan di perusahaan. Tabel 4.1 adalah data kuantitas personel *Security* di jajaran PT Pertamina (Persero) baik di Kantor Pusat (*Head Office*), Direktorat Pengolahan, Direktorat Pemasaran, Direktorat Hulu, Direktorat Gas Energi Baru Terbarukan, unit operasi (*Marketing Operation Region dan Refinery Unit*) dan Anak Perusahaan (PT Pertamina Eksplorasi dan Produksi, PT Pertamina *Geothermal Energy*, PT Pertamina Hulu Energi dan PT Pertamina *Drilling Services* Indonesia).

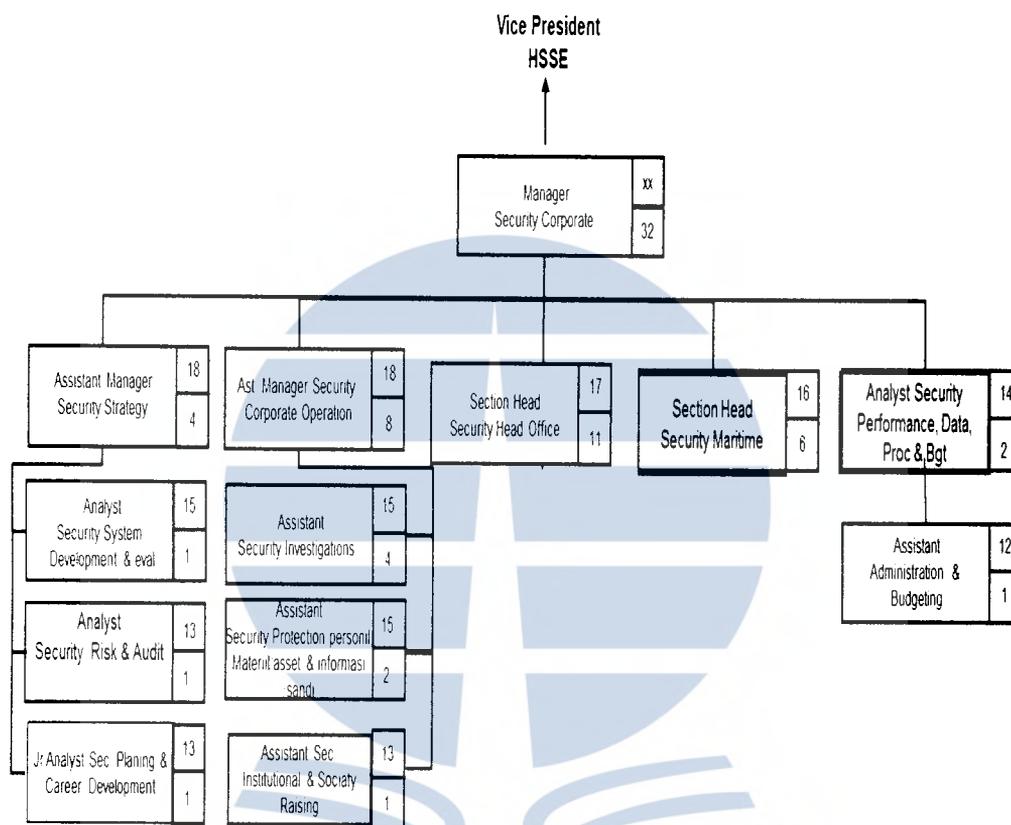
Organisasi juga masih belum selaras antara organisasi *Security* yang di pusat dengan unit operasi dan anak perusahaan dikarenakan belum adanya standarisasi organisasi. Beberapa hal yang menunjukkan ketidak selarasan tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. *Security Strategy* berada di bawah *Vice President HSSE* sementara di *Refinery Unit* Direktorat Pengolahan kedudukan *Security* di bawah *Manager General Affairs*.
2. Penyebutan orang yang menjadi kepala organisasi *Security* di anak perusahaan Pertamina Hulu Energi masih menggunakan istilah *Security Specialist* padahal di anak perusahaan lain sudah menggunakan istilah *Manager Security*. Di unit operasi Direktorat Pengolahan yaitu Refinery Unit (RU) menggunakan istilah *Section Head Security* sementara di unit operasi Direktorat Pemasaran yaitu *Marketing Operation Region (MOR)* menggunakan istilah *Senior Supervisor Security*.
3. Antara organisasi pembina (*strategy*) dengan organisasi yang berada di unit operasi terdapat beberapa kotak yang tidak selaras sehingga tidak terlihat dengan jelas siapa yang harus membina bagian yang ada di unit operasi tersebut. Sebagai contoh terdapat kotak organisasi sandi di unit operasi akan tetapi tidak ada kotak organisasi sandi di tingkat organisasi pembinaan sehingga tidak jelas siapa yang harus melakukan pembinaan terhadap organisasi yang berada di unit operasi.

Perubahan organisasi *Security* merupakan hal yang paling mendasar untuk dilaksanakan untuk mencapai efektifitas di segala bidang yang berkaitan dengan pengamanan. Perubahan tersebut tentunya harus mendapat persetujuan dari pucuk pimpinan di perusahaan karena akan berdampak kepada fungsi lain

termasuk penambahan anggaran baik anggaran belanja pegawai maupun biaya operasional. Untuk mengatasi hal tersebut *Manager Security Strategy* sebagai pejabat *Security* tertinggi di PT Pertamina (Persero) telah membuat usulan organisasi *Security* kepada pimpinan dan telah dilakukan pembahasan di tingkat *Vice President*. Struktur organisasi yang diusulkan adalah sebagai berikut :

Gambar 4.15 Struktur organisasi yang diusulkan *Security Strategy*



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Usulan organisasi tersebut kalau dicermati akan membuat efektivitas kerja di lingkungan *Security Corporate* (yang tadinya bernama *Security strategy*) akan tetapi efektivitas untuk mengelola seluruh *Security* di PT Pertamina (Persero) masih tetap akan terkendala dengan hirarkhi dan kedudukan *Security* unit operasi dan Anak Perusahaan yang masih berada di bawah *General*

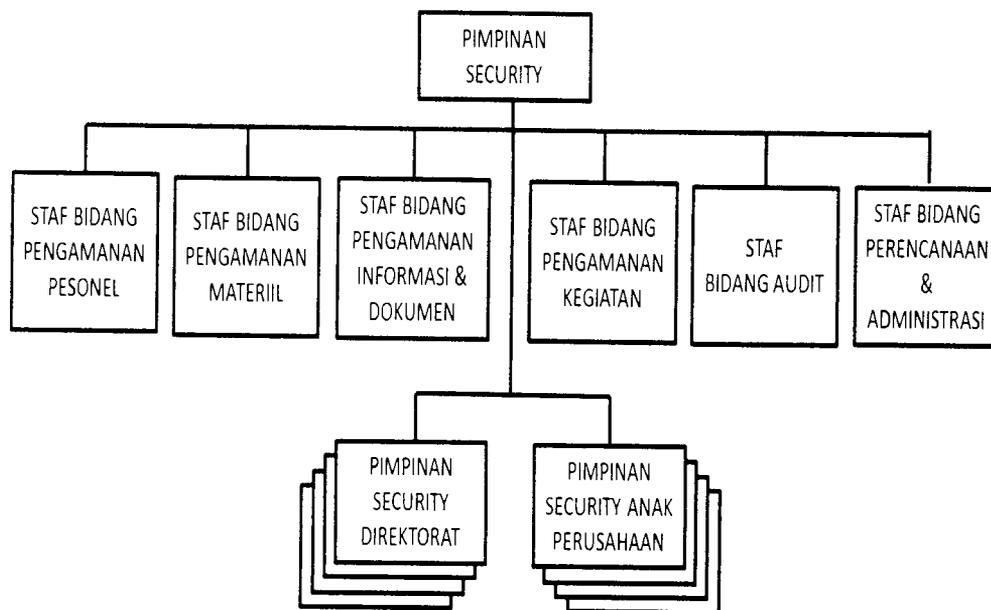
Manager unit operasi atau Presiden Direktur / Direktur Utama Anak Perusahaan. Dalam struktur organisasi yang diusulkan tersebut akan mempersatukan kendali dan jalur komando antara *Security Head Office* dan *Security Maritime*. Efektivitas dalam mencapai tujuan memang akan terjadi khusus di lingkup kerja *Security Corporate* akan tetapi tetap akan belum mampu menciptakan efektivitas apabila harus menjangkau pengamanan di unit operasi dan Anak Perusahaan.

Alasan yang cukup mendasar untuk dilakukan restrukturisasi organisasi *Security* adalah agar organisasi *Security* bisa lebih efektif dalam menjalankan tugasnya menjadi pilar pengamanan internal perusahaan dan tentunya dengan melibatkan seluruh unsur yang terkait sebagai subyek maupun obyek pengamanan, sebab sebuah struktur organisasi yang disusun tanpa mempertimbangkan efektivitas maka organisasi tersebut hanya sebagai pelengkap yang tidak bisa berbuat maksimal dalam mendukung operasional perusahaan. Organisasi yang efektif akan tercipta apabila dalam penyusunannya juga tetap mempertimbangkan teori sebagai landasan untuk melangkah sebab teori merupakan ilmu pengetahuan yang sudah teruji dan apabila dalam implementasinya mendapat kendala maka apabila struktur organisasi tersebut telah disusun sesuai landasan teori akan lebih mudah mempertanggungjawabkan secara sosial maupun secara hukum. Demikian juga dengan menggunakan landasan teori maka akan lebih memudahkan dalam melakukan koordinasi dengan aparat keamanan dari eksternal yang selalu menjadi pendamping dalam pelaksanaan kegiatan pengamanan. Faktor lain yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan restrukturisasi organisasi adalah kondisi perusahaan sebagai perusahaan minyak dan gas yang mempunyai jaringan

yang sangat luas dalam melayani kebutuhan publik sehingga faktor keamanan menjadi pertimbangan utama agar pasokan minyak dan gas tidak terganggu sehingga kebutuhan masyarakat dapat dilayani dan dipenuhi. Keamanan merupakan kebutuhan yang sangat mendasar untuk terciptanya kelancaran jalur distribusi pasokan minyak dan gas dan organisasi pengamanan seharusnya melekat dalam organisasi PT Pertamina (Persero) di tingkat pusat sampai di tingkat yang paling bawah yaitu bagian retail sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat dan sebaiknya terdapat satu komando yang jelas apabila pengamanan ingin optimal.

Pengamanan ditujukan untuk menciptakan rasa aman dan rasa aman yang dimaksud adalah aman di segi personel, materiil, informasi dan dokumen, serta kegiatan. Agar tercapai hasil yang aman dalam pengamanan personel, materiil, informasi dan dokumen, serta kegiatan tersebut maka dalam penyusunan organisasi perlu adanya personel pengamanan yang membidangi hal tersebut sehingga sasaran terciptanya rasa aman tersebut dapat tercapai. Disamping itu dikarenakan organisasi pengamanan juga dituntut melaksanakan perencanaan, audit dan administrasi maka perlu dibuatkan kotak organisasi untuk ditempati personel yang akan mengurus masalah perencanaan, audit dan administrasi. Dengan berpijak pada satu tujuan untuk terciptanya keamanan maka penyusunan organisasi yang satu komando dan mempunyai kendali yang jelas akan dapat mendorong terciptanya keamanan perusahaan dalam rangka mendukung operasional perusahaan. Sebagai gambaran Struktur organisasi yang dimaksud adalah sebagai berikut :

Gambar 4.16 Struktur Organisasi yang diharapkan



Sumber : Hasil Olahan Peneliti, 2016

Dalam struktur organisasi di atas pembagian kelompok berdasarkan sasaran pengamanan dengan menambahkan dua kotak untuk mewadahi bagian audit, perencanaan dan administrasi. Yang dimaksudkan dengan Administrasi adalah administrasi di bidang keuangan dan administrasi umum.

Hasil wawancara dengan beberapa sumber tentang organisasi *Security* terutama yang menyangkut kondisi organisasi saat ini, fungsi organisasi *Security*, sumber daya manusia (pekerja yang mengawaki *Security*), keselarasan organisasi untuk memudahkan pembinaan serta operasional, dan alasan-alasan apabila diperlukan perubahan diperoleh beragam informasi dan penjelasan dari para sumber. Bapak S., *Analyst Investigation Security Strategy* memberikan penjelasan bahwa :

“Organisasi *Security* saat ini belum efektif, masih terpecah- pecah dan terkotak-kotak serta tidak satu komando. Belum berfungsi secara baik disebabkan tiap-tiap fungsi masih belum terbuka apabila ada kejadian untuk menjaga KPI dan masih berfikir ego fungsi tidak Pertamina secara utuh. Masih belum diawaki secara baik dan profesional dan lebih cenderung mengejar PRL (golongan) akan tetapi tidak diimbangi

kemampuan dan pendidikan. Belum selaras dan menyulitkan dalam pembinaan dan operasional karena tidak ada garis komando sehingga terkesan jalan sendiri-sendiri. Sangat perlu (dilakukan perubahan) dengan alasan (agar) adanya satu komando untuk memudahkan pembinaan dan koordinasi dalam operasional dan agar *Security* dapat jalankan tugas-tugas secara maksimal tidak hanya sebagai penjaga pintu. Sangat perlu (dilakukan perubahan) untuk memberikan peluang karier dan keleluasaan dalam jalankan tugas dan tanggung jawab. (Struktur organisasi) untuk *corporate* menjadi *Vice President* dan posisi di leher Dirut dan ada garis komando ke unit serta anak perusahaan. (Alasan yang mendasari perubahan struktur organisasi) memudahkan pembinaan dan koordinasi operasional, pembinaan personel, efektivitas kinerja *Security* dan *Security* dapat mengamankan perusahaan dalam seluruh proses bisnis. Sangat yakin (perubahan struktur akan membuat *Security* menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugas) sepanjang diisi oleh personel yang profesional didukung kompetensi dan kemauan. (Unsur yang harus ada dalam kotak pembantu pimpinan) unsur pengamanan fisik, unsur pengamanan non fisik, unsur *protection*, unsur pembinaan dan karier, serta unsur analisa dan evaluasi (yang harus dipertimbangkan dalam merubah struktur) unsur efektivitas dalam pelaksanaan tugas, unsur prestasi dalam tugas dan kemampuan personel *Security*". (Wawancara tanggal 6 Agustus 2015).

Bapak S. menyampaikan bahwa organisasi *Security* saat ini belum efektif, masih terpecah-pecah dan terkotak-kotak serta tidak satu komando karena organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero) bukan organisasi terpusat di bawah satu kendali *Manager Security* akan tetapi organisasi *Security* di masing masing Direktorat dan Fungsi mempunyai pimpinan tersendiri yaitu Direktur dan *General Manager*. Memang akan lebih memudahkan pembinaan dan koordinasi serta pencapaian tugas pokok *Security* apabila organisasi *Security* berada di bawah satu komando yaitu *Manager Security*. Informan lain yaitu Bapak R., *Analyst Security Upstream Area I* Direktorat Hulu memberikan informasi dan penjelasan bahwa :

“(Organisasi *Security* saat ini) sangat membutuhkan pembenahan/perubahan. Belum (berfungsi dengan baik) karena hubungan direktif pusat dan anak perusahaan tidak tercantum dalam organisasi saat ini. Sebagian besar sudah diawaki berdasar latar belakang spesialisasi pekerja. Belum (selaras). Perlu segera (dilakukan perubahan organisasi *Security*) perubahan berdasar karakter dan kebutuhan organisasi.

(Organisasi) seperti organisasi TNI/Polri dengan sedikit penyesuaian kebutuhan korporat, unit dan anak perusahaan (alasan yang mendasari perubahan struktur organisasi). Permasalahan yang dihadapi saat ini. (Unsur yang harus ada dalam kotak pembantu pimpinan) Perencanaan program dan anggaran, operasi timur dan barat, personel meliputi pembinaan personel dan pelayanan personel, logistik dan auditor meliputi investigator dan auditor (yang harus dipertimbangkan dalam merubah struktur). Pertimbangan matang dalam musyawarah, perkecil unsur politik golongan / individu dan terbuka dalam *job posting*". (Wawancara tanggal 25 Agustus 2015).

Bapak R. lebih menyoroti tentang perlunya perubahan dikarenakan agar organisasi menjadi selaras antara organisasi di tingkat pusat dan di bawah seperti organisasi TNI / Polri dengan sedikit penyesuaian kebutuhan korporat, unit dan anak perusahaan. Memang dalam organisasi TNI / Polri sangat jelas kelihatan Rantai Komando dalam organisasinya yaitu suatu garis kewenangan yang tidak terputus yang terentang dari pucuk pimpinan sampai tingkat bawah dari suatu organisasi. Sedangkan Bapak K.P.S., *Analyst Security Upstream Area II Direktorat Hulu* memberikan penjelasan sebagai berikut ;

“(Organisasi *Security* saat ini) belum dapat menjawab setiap tantangan dan hambatan yang ditemui dalam rangka mencapai visi dan misi Pertamina. Masih banyak kendala yang dialami khususnya sebesar apa kewenangan suatu unit dalam organisasi dapat berperan pada suatu kejadian pada unit operasi atau anak perusahaan. Belum (diawaki oleh pekerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya), sebaiknya dilakukan *fit and proper test* dan melihat *background* kompetensi seseorang dalam mengawaki jabatan yang ada, jangan hanya melihat besar kecilnya “harga jabatan PRL” sehingga mengorbankan fungsi organisasi. (Organisasi) masih belum selaras dalam operasional kemungkinan masih bisa diatasi karena ada unsur pertemanan walaupun sebaiknya tugas dan tanggung jawab serta kewenangan sudah diatur jelas sedemikian rupa sehingga mampu menjawab setiap permasalahan. Begitu pula dalam hal pembinaan kewenangan pusat melakukan kegiatan pembinaan tidak tertuang dalam aturan yang jelas dan menjadi pedoman bagi unit operasi dan anak perusahaan. Ya (organisasi *Security* perlu dilakukan perubahan). Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu menjawab setiap permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien dimana setiap unsur dalam organisasi dapat berperan aktif sesuai dengan bidang masing-masing tanpa ada tumpang tindih tugas dengan bidang lain atau bahkan sering terjadi saling lempar tugas dan kewenangan yang belum dirumuskan dalam

pembentukan struktur organisasi di awalnya. Struktur yang ada saat ini belum mencerminkan organisasi yang dapat menjawab permasalahan yang ada contohnya belum ada unit khusus yang menangani permasalahan pengamanan dokumen/informasi dan pengamanan personel serta permasalahan lain yang menjadi domain pengamanan perusahaan. Belum (Keselarasan organisasi), dari nomenklatur masih banyak dijumpai perbedaan istilah / nama jabatan padahal jabatan tersebut memiliki tugas dan fungsi yang sama antara tempat satu dan lainnya, garis instruksi dan koordinasi tidak jelas tertuang dalam peraturan/pedoman, masih adanya budaya *Silo* (kebanggaan sektoral) mementingkan diri masing-masing. Unsur pembantu pimpinan (*Assistant Manager*) sebaiknya diisi oleh orang-orang yang memiliki latar belakang dan kompetensi yang mumpuni di bidangnya. Jumlah *Assistant Manager* disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang *Manager* contohnya *Manager Security* yang memiliki fungsi *corporate Security* (*Security : Aset, Compliance, Information, Physical, Personal*, dll), jumlah staf disesuaikan dengan besar kecilnya tanggung jawab yang dimiliki *Assistant Manager* dan sedapat mungkin berjenjang agar terdapat *career path* yang jelas". (Wawancara tanggal 9 Juni 2015).

Bapak K.P.S menyatakan bahwa struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu menjawab setiap permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien dan organisasi. Struktur yang ada saat ini belum mencerminkan organisasi yang dapat menjawab permasalahan yang ada. Jadi untuk dapat menjawab permasalahan perlu adanya restrukturisasi organisasi dengan menyusun organisasi *Security* yang baru untuk menghindari tumpang tindih tugas dengan bidang lain dan menghindari saling lempar tugas dan kewenangan antara bidang tugas yang satu dengan yang lainnya dan sebaiknya organisasi tersebut diisi oleh orang-orang yang memiliki latar belakang dan kompetensi yang mumpuni di bidangnya. Adapun Ibu R.A. yang menjabat sebagai *Assistant Maintenance and Facility Security Maritime HSSE Head Office* juga memberikan penjelasan tentang struktur organisasi *Security* sebagai berikut :

“Organisasi *Security* saat ini belum efektif, karena *Security* di unit belum memiliki garis ke *Security* pusat sehingga cukup sulit untuk melakukan koordinasi langsung, selain itu tidak cocok *Security* maritime ada di

bawah *Security* KP (*Kantor Pusat*) karena lingkup kerja *Security* maritime meliputi kapal-kapal tersebar di seluruh wilayah Indonesia sedangkan *Security* KP hanya ada di pusat (Jakarta saja). Belum optimal sepenuhnya (fungsi organisasi *Security*) karena kondisi saat ini seperti yang sudah dijelaskan pada pertanyaan sebelumnya. Sebagian sudah (diawaki pekerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya) saya lebih menyoroti ke fungsi investigasi sebaiknya diisi dengan personel yang ahli dalam melakukan investigasi, membuat BAP dan resume, saat ini masih banyak yang *vacant*, yang sudah ahli seperti pak Saarjono harus diperbanyak dengan melakukan *transfer knowledge* kepada personel lain yang sudah ada. Belum (keselarasan organisasi) karena garis koordinasinya *Security* di unit masih ke *General Manager* setempat sehingga belum satu komando dengan *Security Ccorporate*. Ya (dilakukan perubahan organisasi *Security*), garis komando ke *Security* unit harus ada, *Security Maritime* tidak diletakkan di bawah Kantor Pusat tetapi setara di bawah *Manager Security Corporate*. (Struktur organisasi yang diharapkan) struktur organisasi yang jelas garis komandonya antara pusat dan daerah, peletakan organisasi yang sesuai ruang lingkup pekerjaannya seperti kesetaraan di bawah *Manager Security Corporate* antara *Security* Kantor Pusat dan *Security Maritime*. Alasan yang mendasari perubahan struktur organisasi *Security* saat ini adalah efektivitas dari pelaksanaan tugas dan sistem pelaporan karena menurut saya saat ini masih belum efektif. Dengan sistem komando yang jelas maka pelaksanaan tugas akan semakin efektif. Belum (selaras) karena tidak ada garis komando yang jelas dimana *Security* unit tidak ada kewajiban melapor ke *Security Corporate* di pusat. Perlu unsur *investigator*, *budgeting*, *maintenance*, dan unsur lainnya yang terkait dan diperlukan”. (Wawancara tanggal 30 Juni 2015).

Ibu R.A. menyatakan bahwa organisasi saat ini belum efektif, karena *Security* di unit belum memiliki garis ke *Security* pusat sehingga cukup sulit untuk melakukan koordinasi langsung. Garis komando yang dimaksud Ibu R.A. tidak menghubungkan antara organisasi *Security* di tingkat pusat dan tingkat unit operasi termasuk *Security Maritime*. Sedangkan informan lain yang diwawancarai yaitu Bapak F.S.S., *Assistant Planning Security Maritime HSSE Head Office* memberikan informasi tentang struktur organisasi *Security* sebagai berikut :

“(Organisasi *Security*) masih perlu dioptimalkan mengingat tantangan *Security* ke depan semakin berat, seiring dengan perkembangan jaman yang tentunya diikuti juga oleh perkembangan tingkat kerawanan. (Fungsi organisasi *Security*) masih kurang, diperlukan suatu sistem yang

dapat mengoptimalkan fungsi *Security* terhadap perusahaan untuk mengangkat fungsi *Security*. (Yang mengawaki *Security*) cenderung belum sesuai secara keseluruhan karena masih banyak pekerja yang ditempatkan tidak sesuai dengan kompetensi pekerja yang bersangkutan karena tuntutan ketentuan organisasi dan sebagainya. Masih belum (selaras) karena masih terbatas oleh kondisi struktur organisasi yang terpisah antara *corporate* dengan unit-unit di seluruh Indonesia sehingga menyulitkan pekerja di lapangan yang melakukan tugas dan fungsi *Security*. Ya (perlu dilakukan perubahan organisasi *Security*) karena untuk menyelaraskan tuntutan organisasi dan tugas dan tanggung jawab yang diberikan diperlukan perubahan khususnya di struktur organisasi untuk memperoleh soliditas dalam melakukan tugas dan fungsinya. (Organisasi yang diharapkan) organisasi yang dapat menyelaraskan pola kerja dan koordinasi antar unit daerah dengan tingkat pusat dan dapat bertindak secara cepat apabila keadaan membutuhkan untuk berbuat demikian, sehingga diharapkan perpaduan antar unit dan pusat dapat mengoptimalkan kerja-kerja yang dilakukan oleh fungsi *Security*. (Perubahan struktur) selama dilaksanakan dan dijalankan dengan benar dan sesuai ketentuan saya pikir hal itu adalah salah satu solusi terbaik yang dapat diambil. Untuk lebih mengoptimalkan fungsi *Security* akan lebih baik bila (ada) hubungan struktural antara *Security corporate* dengan organisasi yang ada di *Security* unit-unit. Menurut saya perlu dibuatkan kotak khusus yang bertugas untuk melakukan pengkajian secara komprehensif terkait dengan *performance Security* agar dapat memberikan masukan ke pimpinan yang ada di *Security*". (Wawancara tanggal 8 Juli 2015 dan 9 Juli 2015).

Bapak F.S.S. menyatakan bahwa organisasi *Security* masih perlu dioptimalkan mengingat tantangan *Security* ke depan semakin berat, organisasi *Security* masih belum selaras karena masih terbatas oleh kondisi struktur organisasi yang terpisah antara organisasi *Security Corporate* (yang berada di Kantor Pusat) dengan organisasi *Security* di unit-unit operasi di seluruh Indonesia sehingga menyulitkan pekerja di lapangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya di bidang *Security*. Untuk lebih mengoptimalkan fungsi *Security* diharapkan dalam struktur organisasi terdapat hubungan hubungan struktural antara *Security Corporate* dengan organisasi yang ada di *Security* unit-unit operasi. Pendapat tentang struktur

organisasi *Security* juga disampaikan oleh Bapak W., *Head Of Security Maritime HSSE Head Office* sebagai berikut :

“(Kondisi organisasi *Security*) belum tersusun secara sentralisasi atau belum ada garis komando. Belum (berfungsi dengan baik). Pekerja yang mengawaki belum sesuai (kompetensi). Organisasi belum selaras. (Organisasi *Security*) perlu dilakukan perubahan untuk memudahkan dalam pembinaan dan operasional. (Organisasi yang diharapkan) adanya satu komando tersentral ke *corporate* guna memudahkan koordinasi, operasional dan pembinaan, untuk efektivitas pelaksanaan tugas pengamanan. Belum (selaras) karena belum ada koordinasi dan masih jalan masing-masing. (Unsur yang sebaiknya ada dalam kotak pembantu pimpinan) fisk, non fisik, investigasi, *budgeting* dan evaluasi, operasional, HO dan maritim”. (Wawancara tanggal 14 juli 2015).

Bapak W. menyatakan bahwa kondisi organisasi *Security* saat ini belum tersentralisasi atau belum ada garis komando sehingga organisasi belum berfungsi dengan baik dan belum selaras sehingga untuk memudahkan koordinasi, operasional dan pembinaan serta efektivitas pelaksanaan tugas perlu dilakukan restrukturisasi. Sumber informasi lain yaitu Bapak A.W., *Analyst Security* Direktorat Gas, Energi Baru dan Terbarukan juga memberikan pendapatnya sebagai berikut :

“Belum dapat menjawab setiap tantangan dan hambatan yang ditemui dalam rangka mendukung tercapainya visi dan misi Pertamina. Organisasi *Security* saat ini sudah berfungsi namun belum mempunyai peran sesuai fungsinya (masih mirip Badan Usaha Jasa Pengamanan). Belum (diawaki pekerja yang mempunyai latar belakang pendidikan yang sesuai) masih ada unsur *like and dislike*. (Organisasi) masih belum selaras dalam operasional kemungkinan masih bisa diatasi karena ada unsur pertemanan walaupun sebaiknya tugas dan tanggung jawab serta kewenangan sudah diatur jelas sedemikian rupa sehingga mampu menjawab setiap permasalahan. Begitu pula dalam hal pembinaan kewenangan pusat melakukan kegiatan pembinaan tidak tertuang dalam aturan yang jelas dan menjadi pedoman bagi unit operasi dan anak perusahaan. Belum diperlukan (perubahan organisasi) karena dengan organisasi seperti saat ini saja kita belum dapat memaksimalkannya. Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu menjawab setiap permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien dimana setiap unsur dalam organisasi dapat berperan aktif sesuai dengan bidang masing-masing tanpa ada tumpang tindih tugas dengan bidang lain atau bahkan sering terjadi saling lempar tugas dan kewenangan yang belum dirumuskan dalam

pembentukan struktur organisasi di awalnya. Yang mendasari perubahan struktur organisasi adalah adanya kepentingan fungsi diluar *Security* hal ini disebabkan lemahnya *leadership Security*. Belum (keselarasan organisasi), dari *nomenklatur* masih banyak dijumpai perbedaan istilah / nama jabatan padahal jabatan tersebut memiliki tugas dan fungsi yang sama antara tempat satu dan lainnya, tidak ada garis instruksi dan koordinasi yang jelas tertuang dalam peraturan/pedoman, masih adanya budaya *Silo* (kebanggaan sektoral) mementingkan kepentingan masing-masing”. (Wawancara tanggal 16 Juni 2015).

Bapak A.W. menyatakan bahwa organisasi belum dapat menjawab setiap tantangan dan hambatan yang ditemui dalam rangka mendukung tercapainya visi dan misi PT Pertamina (Persero) dan masih belum selaras dalam mendukung operasional. Demikian juga dalam hal pembinaan kewenangan pusat melakukan kegiatan pembinaan tidak tertuang dalam aturan yang jelas dan menjadi pedoman bagi unit operasi dan anak perusahaan, akan tetapi responden menyatakan belum perlu dilakukan restrukturisasi organisasi karena organisasi yang ada saat ini juga belum diimplementasikan secara optimal. Disamping pendapat di atas ada juga pendapat berbeda tentang struktur organisasi *Security* yang disampaikan oleh Bapak A. Jabatan *Supervisor Physical Security Area 3 HSSE Head Office* sebagai berikut :

“Kondisi organisasi saat ini sudah berjalan dengan baik. Organisasi *Security* sudah berfungsi dengan baik namun perlu persepsi yang sama dalam program kerja. Spesialisasi pekerjaan sudah diawaki oleh pekerja sesuai dengan latar belakang pendidikan. Pembinaan organisasi *Security* unit operasi dan anak perusahaan belum maksimal karena operasional *Security* di bawah kendali pimpinan tertinggi di unit. Ya perlu diadakan perubahan (organisasi) agar dalam pembinaan maupun operasionalnya sesuai dengan program pusat dapat berjalan sepenuhnya di unit. Restrukturisasi *Security* unit perlu di bawah kendali operasional sepenuhnya *Security* pusat (*corporate*). Organisasi yang diharapkan adalah organisasi *Security* tingkat corporate yang membawahi *Security* unit/anak perusahaan baik dalam pembinaan maupun operasional kegiatannya. Menurut pengamatan saya masih ada dualisme kepemimpinan dalam *Security* unit. Yakin dengan pengendalian dalam pembinaan personel dan operasional secara terpusat memudahkan dalam pelaksanaan kegiatan. Unsur (yang sebaiknya ada dalam kotak pembantu pimpinan) unsur

Investigasi/Non Fisik, Pembinaan Operasi dan Pembinaan Personel”.
(Wawancara tanggal 24 Juli 2015)

Bapak A. menyatakan perlunya diadakan restrukturisasi organisasi sehingga diharapkan dengan restrukturisasi organisasi maka dalam hal pembinaan dan operasional sesuai dengan program dari organisasi *Security* di tingkat pusat dan organisasi *Security* adalah organisasi yang terpusat di bawah satu kendali dari *Manager Security* di tingkat pusat baik dari segi pembinaan maupun operasional sehingga memudahkan dalam pelaksanaan kegiatan. Memang apabila diamati kegiatan *Security* selama ini terdapat dualism kepemimpinan yang membuat organisasi *Security* kurang optimal dalam menyelesaikan tugas yang harus dikerjakan oleh organisasi dan pekerja *Security*. Di satu sisi harus tunduk kepada pimpinan Unit Operasi dan di sisi lain harus mengikuti program dari Program dari *Security* Pusat.

Dengan adanya kondisi organisasi yang belum dapat secara optimal mendukung operasional perusahaan maka dirasa perlu adanya restrukturisasi organisasi dengan memperhitungkan aspek efektivitas dalam pencapaian sasaran agar sesuai dengan tujuan yaitu terciptanya rasa aman dan fungsi *Security* untuk melindungi dan mengamankan dari segala gangguan/ancaman baik yang berasal dari luar atau dari dalam perusahaan dapat terwujud.

D. Efektivitas Organisasi.

Organisasi *Security* yang sudah diimplementasikan selama ini di PT Pertamina (Persero) dan Anak Perusahaan belum efektif untuk mencapai tujuan karena belum bisa menghubungkan antara *Security Strategy* sebagai induknya *Security* di PT Pertamina (Persero) dan banyak kendala yang dihadapi dengan tidak adanya garis organisasi yang menghubungkan antara

organisasi di tingkat pusat dengan organisasi *Security* di tingkat unit operasi dan anak perusahaan. Komunikasi yang terjalin dikarenakan adanya hubungan pribadi dari latar belakang para pekerja yang sama-sama berasal dari TNI dan Polri, akan tetapi begitu menyangkut hal yang sangat prinsip seperti laporan kejadian maka kendala akan muncul karena masing-masing kepala *Security* (yang mengepalai *Security*) di unit operasi dan anak perusahaan terikat dengan hirarki di unit operasi dan Anak Perusahaan sehingga tidak berani melaporkan kejadian yang terjadi di unitnya tanpa persetujuan dari yang tertua di unit operasi atau Anak Perusahaan. Hal yang sangat prinsip tersebut masih berlangsung hingga saat ini, akan tetapi ironisnya kejadian di lapangan tersebut tetap menjadi KPI dari *Security Strategy* sementara dari bawah tidak pernah melaporkan kejadian.

Untuk mencapai efektivitas secara menyeluruh di semua lini *Security* perusahaan adalah dengan menyatukan organisasi *Security* menjadi sebuah organisasi yang tersentralisasi sehingga *Manager Security Strategy* (yang dalam usulan nantinya disebut *Manger Security Corporate*) membawahi seluruh *Security* perusahaan dan mempunyai kewenangan yang akan langsung melakukan pembinaan dan mengendalikan operasional *Security*. Apabila hal tersebut direalisasikan tentunya akan memudahkan mencapai efektivitas *securty* dalam mendukung operasional perusahaan.

Disamping penggunaan personel dalam pelaksanaan tugas di lapangan, *Security* juga sudah dilengkapi dengan peralatan yang berbasis teknologi sehingga bisa memantau situasi dengan lebih optimal. Peralatan yang berbasis teknologi yang sudah digunakan oleh *Security* diantaranya penggunaan mesin *X-Ray* yaitu peralatan *detector* yang digunakan untuk mendeteksi secara visual

semua barang bawaan tamu yang akan memasuki gedung kantor pusat PT Pertamina (Persero) sedangkan untuk di unit operasi belum menggunakan peralatan tersebut sedangkan di kantor pusat anak perusahaan dikarenakan gedung yang digunakan adalah gedung sewa maka peralatan tersebut menggunakan fasilitas yang digunakan oleh pemilik gedung. Peralatan lain yang digunakan adalah dengan menggunakan CCTV untuk monitoring segala aktifitas dan dimonitor dalam satu ruangan khusus di *control room*. Sementara itu untuk perlengkapan lain untuk mendukung efektivitas pelaksanaan pengamanan adalah *Handy Talky* (HT), *Metal Detector*, Lampu Lalu Lintas, *Inspection Mirror*, *Walk Through Metal Detector* dan *Digitool Guard Patrol system*. Sedangkan untuk memantau tamu yang masuk dan keluar telah dibangun *Visitor Management System* dengan berbasis teknologi yang dikendalikan oleh para *receptionist* dengan berbasis data *E-KTP*. Penggunaan perlengkapan dengan berbasis teknologi tersebut sangat membantu dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan pengamanan meskipun secara struktur organisasi masih memerlukan pembenahan yang menyeluruh.

Dengan adanya struktur organisasi yang tidak saling terhubung antara organisasi *Security* di pusat, unit operasi dan anak perusahaan berdampak ketidak efektifan organisasi tersebut dalam mencapai tujuan utama dari sebuah sistem pengamanan yaitu terciptanya kondisi yang aman. Ketidak efektifan tersebut sebenarnya sudah dirasakan oleh para pekerja *Security* akan tetapi sampai saat ini belum ditemukan rumusan yang tepat untuk membentuk organisasi yang efektif. Belum adanya perubahan yang *signifikan* dalam organisasi *Security* barangkali dikarenakan sejumlah alasan berbeda seperti yang disampaikan Connor, 1995 (dalam Yukl, 2014: 342) bahwa Terdapat

sejumlah alasan berbeda mengapa orang menentang perubahan besar dalam organisasi dan berbagai alasan tersebut tidak saling meniadakan. Alasan tersebut diantaranya tidak ada rasa percaya, yakin bahwa perubahan tidak perlu, yakin bahwa perubahan tidak mungkin dilaksanakan, ancaman ekonomis, biaya yang relative tinggi, ketakutan akan kegagalan pribadi, hilangnya status dan kekuasaan, ancaman terhadap nilai dan idealisme, serta kemarahan terhadap campur tangan.

Untuk mencapai efektivitas organisasi *Security* sehingga dapat secara optimal mencapai tujuan yaitu terciptanya rasa aman maka diperlukan sebuah perubahan dalam organisasi karena organisasi merupakan alat atau instrumen yang dibuat untuk mencapai tujuan. “ Efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai” (dalam Steers, 1985: 6). Demikian juga dengan organisasi *Security* yang dibangun perlu memperhatikan komponen-komponen efektivitas organisasi seperti lingkungan, teknologi, pilihan strategis, struktur, proses dan budaya (dalam Subkhi dan Jauhar, 2013: 264). Lingkungan eksternal dan lingkungan internal sangat mendukung adanya sistem pengamanan yang kuat dikarenakan PT Pertamina (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang migas untuk memenuhi kebutuhan rakyat banyak sehingga gangguan terhadap PT Pertamina (Persero) akan berdampak sangat luas terhadap stabilitas Negara. Demikian juga dengan penggunaan teknologi *Security* juga akan mendukung efektivitas organisasi *Security* dan penggunaan teknologi khususnya yang berkaitan dengan akses kontrol juga telah digunakan dengan maksimal untuk mencapai efektivitas organisasi security. Sedangkan struktur organisasi *Security* belum dapat mendukung tercapainya

optimalisasi pengamanan perusahaan sehingga diperlukan adanya restrukturisasi organisasi *Security* tersebut. Adapun faktor lain yang mempengaruhi yaitu budaya organisasi sudah berjalan di seluruh jajaran PT Pertamina (Persero) dan hal tersebut sangat mendukung pelaksanaan tugas pengamanan yang dilakukan oleh *Security*. Tata Nilai 6 C (*clean, confident, competitive, customer focus, commercial dan capable*) yang diterapkan perusahaan juga diterapkan di organisasi *Security* dan sangat mendukung pelaksanaan tugas di lapangan. Hal tersebut tentunya juga didukung oleh proses kerja yang ditata dalam beragam aturan sesuai bidangnya masing masing termasuk organisasi *Security*.

Untuk mengkonfirmasi hal tersebut dilakukan wawancara dengan beberapa pekerja yang mengemukakan pendapatnya tentang efektivitas organisasi seperti pendapat yang dikemukakan oleh Bapak S., *Analyst Investigation Security Strategy* sebagai berikut :

“ Struktur organisasi PT Pertamina saat ini belum dapat berjalan efektif khususnya *Security* dikarenakan masih terkotak-kotak dan tidak ada garis koordinasi ke unit-unit dan masih berjalan masing-masing dan belum bisa menyentuh seluruh fungsi dalam pelaksanaan tugas. (Untuk tercapainya efektivitas) lakukan benchmark ke perusahaan lain, melakukan kajian-kajian, membuat usulan perubahan struktur yang lebih efektif, memaksimalkan tugas dan fungsi *Security*. Penggunaan teknologi telah dilakukan tetapi belum secara maksimal sehubungan dengan keterbatasan sarana dan prasarana, perlunya penyediaan IT yang diperlukan sesuai kebutuhan” (Wawancara tanggal 6 Agustus 2015).

Bapak S. Mengatakan bahwa Struktur organisasi *Security* PT Pertamina (Persero) belum dapat berjalan efektif karena masih terkotak kotak dan tidak ada garis koordinasi ke unit-unit. Kondisi ini tentunya akan menyulitkan dalam pelaksanaan Program Kerja yang ditetapkan oleh *Security* di Pusat karena *Security* di unit operasi berada di bawah pimpinan unit operasi

(*General Manager*). Sumber lain yaitu Bapak R., *Analyst Security Upstream Area I* Direktorat Hulu memberikan penjelasan tentang efektivitas organisasi sebagai berikut :

“(Organisasi *Security*) sulit terlaksana dengan efektif karena struktur organisasi pusat dan unit-unit serta anak perusahaan tidak terdapat hubungan. Untuk mengatasi struktur organisasi yang perlu pembenahan sementara ini dilaksanakan pendekatan antar personel sehingga koordinasi dapat berjalan. Sudah (dilakukan penggunaan teknologi)”. (Wawancara tanggal 25 Agustus 2015).

Bapak R. menyampaikan bahwa organisasi *Security* saat ini sulit untuk mencapai tujuan secara efektif karena struktur organisasi *Security* pusat dan unit operasi serta anak perusahaan tidak terdapat hubungan. Kondisi yang disampaikan ini juga menyoroti kondisi di anak perusahaan yang tidak mempunyai garis komando maupun garis koordinasi antara *Security* di Pusat dengan *Security* di unit operasi dan anak perusahaan sehingga kurang efektivitas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi *Security*. Adapun Bapak K.P.S., *Analyst Security Upstream Area II* Direktorat Hulu ketika ditanya tentang efektivitas organisasi memberikan penjelasan sebagai berikut:

“Efektifnya suatu struktur organisasi akan terlihat pada hasil akhir yang dicapai, apakah sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Maka perusahaan dalam hal ini fungsi *Security* harus merumuskan dan mensosialisasikan visi dan misi kepada seluruh pekerja *Security* agar dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selalu mengacu pada pencapaian tujuan perusahaan (Visi dan Misi). Keadaan saat ini masih sulit mencapai efektivitas karena model struktur organisasi masih belum “*pertamina wide*” dimana *Security corporate* tidak memiliki tugas dan kewenangan yang cukup dalam pengelolaan dan pembinaan jalannya organisasi di unit operasi (pemasaran dan pengolahan) apalagi di anak perusahaan. Kepemimpinan merupakan faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemimpin yang efektif dapat membawa organisasi mencapai tujuannya. Langkah yang mungkin dapat ditempuh oleh pimpinan adalah sebagai berikut *a.* Merumuskan arah fungsi *Security* melalui Visi dan Misi *Security* Pertamina, *b.* Mensosialisasikan Visi dan Misi tersebut kepada semua pekerja *Security* di setiap lini, *c.* Merumuskan rencana dan kebutuhan *Security* organisasi mengikuti kaidah *SMART-C* yaitu *Specific*,

Measurable, Agreeable, Realistic, Time Bond and Continuously Improve, d. Mengusulkan penempatan personel sesuai dengan bidang tugas dan kompetensi yang dimiliki, e. Membentuk Focus Grup Discussion (FGD) untuk membahas masalah penting yang bersifat strategis sehingga masukan/solusi lebih komprehensif/menyeluruh. Teknologi sudah cukup membantu pelaksanaan tugas rutin contohnya penggunaan email, broadcast message. Teknologi pengamanan belum banyak dikembangkan misalnya monitoring system, dashboard dan teknologi sensor". (Wawancara tanggal 9 Juni 2015).

Bapak K.P.S. mengatakan bahwa *Security Pusat (Corporate)* tidak memiliki kewenangan yang cukup dalam pengelolaan dan pembinaan jalannya organisasi di unit operasi dan anak perusahaan. Kondisi tersebut terjadi kemungkinan dikarenakan tidak adanya garis komando dan garis koordinasi antara struktur organisasi di tingkat pusat dengan struktur organisasi di unit operasi dan anak perusahaan. Demikian juga dengan Ibu R.A., *Assistant Maintenance and Facility Security Maritime, HSSE Head Office* ketika diminta pendapatnya tentang efektivitas organisasi memberikan penjelasan sebagai berikut :

"Menurut saya organisasi *Security* di PT Pertamina akan lebih efektif jika semua *Security* unit ditarik di bawah *Security* strategis agar jelas garis komandonya. (Untuk tercapainya efektivitas) dengan langkah memperbaiki organisasi yang ada, menempatkan orang-orang yang kompetensesuai bidangnya, mengisi posisi yang vacant dan menyadari bahwa untuk memajukan perusahaan perlu komitmen dan semangat kebersamaan untuk bekerja dengan maksimal. Pada dasarnya sudah digunakan teknologi sesuai perkembangan jaman saat ini, hal ini tentu sangat membantu seperti sudah ada sistem pelaporan melalui internet dan lain-lain dan sudah ada aplikasi *dashboard* namun penggunaannya harus lebih ditingkatkan agar semakin efektif dan efisien". (Wawancara tanggal 30 Juni 2015).

Ibu R.A. mengatakan bahwa organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero) akan lebih efektif jika semua *Security* unit operasi mempunyai garis komando di bawah *Security Pusat (Corporate)*. Pendapat tersebut tentunya akan sangat berdampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi *Security*

di PT Pertamina (Persero) apabila dilakukan restrukturisasi organisasi. Sementara itu informan lain yaitu Bapak F.S.S., *Assistant Planning Security Maritime, HSSE Head Office* memberikan penjelasan tentang efektivitas organisasi sebagai berikut :

“(Organisasi *Security* PT Pertamina) masih kurang efektif, dikarenakan belum ada hubungan organisasi antara pusat dan unit-unit yang ada di daerah agar dapat bersinergi dengan baik dalam menjalankan tugas dan fungsi pengamanan secara terintegrasi. (Untuk tercapainya efektivitas) pertama kali menurut saya adalah dengan melakukan pengumpulan masalah kemudian diuraikan permasalahan yang ada dan kemudian mengelompokkan menjadi yang terpenting untuk diselesaikan terlebih dahulu kemudian setelah itu dipecahkan masalah tersebut dengan mengedepankan sumber saja yang ada di Pertamina. Sudah (digunakan teknologi)”. (Wawancara tanggal 8 Juli 2015 dan 9 Juli 2015).

Bapak F.S.S. mengatakan bahwa organisasi *Security* masih kurang efektif karena belum ada hubungan organisasi (garis komando dan garis koordinasi) antara organisasi *Security* pusat dengan organisasi di unit-unit operasi. Pernyataan tersebut sama dengan pendapat responden lainnya di atas yang menyatakan bahwa organisasi *Security* kurang efektif untuk mencapai tujuan organisasi *Security* untuk menciptakan rasa aman. Terkait dengan efektivitas organisasi ini juga diminta pendapatnya kepada Bapak W., *Head Of Security Maritime, HSSE Head Office* yang menyatakan sebagai berikut :

“(Organisasi *Security* PT Pertamina) belum efektif karena belum ada koordinasi dengan unit dan anak perusahaan dan berjalan sendiri-sendiri. (Untuk tercapainya efektivitas) merubah struktur organisasi, mengisi jabatan sesuai kompetensi dan meningkatkan kemampuan personel. Penggunaan teknologi belum maksimal akibat kemampuan penggunaan teknologi masih rendah”. (Wawancara tanggal 14 Juli 2015).

Bapak W. Mengatakan bahwa organisasi *Security* PT Pertamina (Persero) belum efektif karena belum ada garis koordinasi antara *Security* Pusat (*Corporate*) dengan *Security* di unit operasi dan *Security* di anak perusahaan. Untuk mencapai tujuan perlu dilakukan restrukturisasi organisasi

Security agar mempunyai garis komando sehingga mempunyai satu kesatuan komando. Disamping pendapat di atas, terdapat juga pendapat lain tentang efektivitas organisasi *Security* yang disampaikan oleh Bapak A., Jabatan *Supervisor Physical Security Area 3 HSSE Head Office* sebagai berikut :

“(Organisasi *Security* PT Pertamina) sudah efektif namun perlu koordinasi berkelanjutan dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawab fungsi pengamanan. Diperlukan koordinasi anatar pimpinan dan unsur pelaksana dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengamanan maupun fungsi terkait. (penggunaan teknologi) sangat membantu sekali untuk mempercepat laporan kegiatan dan laporan lainnya maupun dalam pengendalian dokumen”. (Wawancara tanggal 24 Juli 2015).

Bapak A. mempunyai pendapat yang berbeda dengan responden lainnya yaitu menganggap bahwa organisasi *Security* PT Pertamina (Persero) sudah efektif namun perlu koordinasi berkelanjutan. Responden menganggap bahwa faktor koordinasi antar pimpinan dan unsur pelaksana yang perlu ditingkatkan. Dikarenakan struktur organisasi yang tidak ada garis komando dan garis koordinasinya sehingga untuk meningkatkan koordinasi barangkali juga akan menemui hambatan dalam mencapai tujuan organisasi *Security* dalam pelaksanaan tugas pokoknya mengamankan perusahaan yaitu menciptakan rasa aman. Adapun Bapak A.W., *Analyst Security* Direktorat Gas, Energi Baru dan Terbarukan memberikan penjelasan tentang efektivitas organisasi *Security* sebagai berikut :

“Efektifnya suatu struktur organisasi akan terlihat pada hasil akhir yang dicapai, apakah sudah sesuai dengan visi dan misi perusahaan, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selalu mengacu pada pencapaian tujuan perusahaan (Visi dan Misi), saat ini struktur organisasi masih belum “*pertamina wide*” dimana *Security corporate* tidak memiliki tugas dan kewenangan yang cukup dalam pengelolaan dan pembinaan jalannya organisasi PT Pertamina dari hulu hingga hilir sesuai proses bisnis perusahaan. (Untuk tercapainya efektivitas) *capabilitas* seorang *leadership* merupakan faktor... yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Langkah yang mungkin dapat

ditempuh oleh *leadership* adalah sebagai berikut *a.* Merumuskan arah fungsi *Security* melalui Visi dan Misi *Security* Pertamina, *b.* Mensosialisasikan Visi dan Misi dan meminta dukungan semua pihak pekerja pada semua lini. *c.* Merumuskan rencana dan kebutuhan *Security* organisasi mengikuti kaidah *SMART-C* yaitu *Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time Bond and Continuously Improve*, *d.* Penempatan personel sesuai dengan bidang tugas dan kompetensi yang dimiliki, *e.* Membentuk Tim *Think Thank* untuk membahas masalah penting yang bersifat strategis sehingga masukan/solusi lebih komprehensif/menyeluruh, *f.* Meningkatkan peran *Security* sebagai penegak hukum perusahaan. Teknologi yang digunakan sudah cukup membantu pelaksanaan tugas rutin contohnya penggunaan email, *broadcast message*. Teknologi pengamanan belum digunakan dan belum dikembangkan misalnya *monitoring system, dashboard* dan teknologi *sensor*". (Wawancara tanggal 16 Juni 2015).

Bapak A.W. mengatakan bahwa saat ini struktur organisasi masih belum "pertamina wide" dimana *Security* Pusat (*Corporate*) tidak memiliki tugas dan kewenangan yang cukup dalam pengelolaan dan pembinaan jalannya organisasi PT Pertamina (Persero) dari hulu hingga hilir sesuai proses bisnis perusahaan. Istilah "pertamina wide" adalah istilah yang digelorkan oleh pimpinan tertinggi PT Pertamina (Persero) untuk menyatukan perusahaan agar tidak terkotak-kotak dan menghindari pola pemikiran ego sektoral. Organisasi *Security* juga terlihat masih terkotak-kotak dan tidak adanya satu kesatuan komando dengan tidak terlihatnya garis komando maupun garis koordinasi dalam struktur organisasi yang ada saat ini.

Hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa sampai saat ini sebenarnya organisasi *Security* di PT Pertamina (Persero) maupun di unit dan anak perusahaan belum efektif untuk agar terlaksananya pengamanan yang maksimal dalam mendukung operasional perusahaan dan hal tersebut tentunya akan berpengaruh pada pendapatan perusahaan. Kegiatan yang berkesinambungan selalu dilakukan oleh seluruh jajaran *Security* untuk melakukan pengamanan perusahaan diantaranya adalah membangun Sistem

Manajemen Pengamanan, meningkatkan kesadaran pengamanan, kegiatan investigasi kasus maupun pengamanan kegiatan lainnya yang bersifat rutin maupun insidental. Sedangkan kendala tidak efektifnya organisasi diasiasi dengan meningkatkan hubungan non formal antar personel pekerja sehingga terjalin komunikasi dua arah untuk saling mendukung kegiatan yang berpengaruh positif terhadap tindakan pengamanan perusahaan.

Untuk membuat sebuah organisasi yang efektif tentunya tidaklah mudah dan perlu adanya kajian yang menyeluruh dengan terlebih dahulu dilakukan *assesment* dari berbagai sudut pandang sehingga bisa dinilai efektivitas organisasi tersebut agar dapat secara optimal mendukung operasional perusahaan. Sebagai sebuah organisasi yang harus memenuhi kebutuhan bahan bakar minyak dan gas bagi masyarakat Indonesia banyak faktor yang perlu diperhitungkan secara masak-masak termasuk dalam penerapan sistem keamanan. Belum adanya standar baku dalam penerapan sistem keamanan yang berlaku secara internasional sehingga penerapan sistem keamanan saat ini di perusahaan mengacu pada Peraturan Kapolri Nomor 2007 tahun 2007 yang sampai saat ini belum sepenuhnya dipahami oleh pekerja PT Pertamina (Persero) termasuk unsur top manajemen sehingga sosialisasi selalu gencar dilakukan. Akan tetapi penerapan sistem manajemen pengamanan tersebut banyak menemui hambatan dikarenakan kondisi organisasi yang belum saling terhubung dengan garis komando maupun garis koordinasi.

Dalam melaksanakan kegiatan pengamanan tersebut juga perlu sumber daya manusia yang berkualitas dengan kuantitas yang memadai untuk melaksanakan tugas tugas *Security* dalam rangka pengamanan personel, pengamanan materiil, pengamanan informasi dan dokumen serta pengamanan

kegiatan. Untuk itu diperlukan pekerja-pekerja ahli yang siap pakai dari sumber yang berpengalaman seperti dari TNI dan Polri pada saat *perekrutan pekerja Security* yang akan ditempatkan di seluruh jajaran PT Pertamina (Persero) maupun Anak Perusahaan.

E. Optimalisasi Pengamanan

Dalam optimalisasi pengamanan banyak faktor yang berpengaruh terhadap upaya peningkatannya yang harus menjadi perhatian semua pihak apabila memang dikehendaki *Security* menjadi salah satu bagian yang nantinya diharapkan mempunyai peran dalam meningkatkan pendapatan perusahaan dan mendukung operasional perusahaan sebab pengamanan tidak bisa dilepaskan dari suatu kegiatan termasuk kegiatan bisnis seperti yang dijalankan oleh PT Pertamina (Persero). Hal-hal yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security* diantaranya adalah hal yang paling mendasar dengan melakukan reorganisasi *Security* dengan menjadikan landasan teori pengamanan sebagai dasar untuk pertimbangan penyusunan jabatan agar dapat mencapai tujuan pengamanan seperti yang diharapkan. Setelah struktur terbentuk maka perlu dirumuskan *job description* yang jelas sehingga bisa mencakup seluruh sektor atau lini dalam bidang pengamanan personel, pengamanan materiil, pengamanan informasi dan dokumen serta pengamanan kegiatan. Apabila struktur dan rumusan tugas sudah selesai maka perlu penempatan personel yang tepat sesuai dengan kompetensi untuk memenuhi tuntutan tugas dan sebagai langkah pembinaan perlu dilakukan peningkatan kemampuan secara berkala untuk menambah ilmu pengetahuan atau mengingatkan kembali ilmu pengetahuan yang pernah diserap oleh personel

yang mengawaki organisasi tersebut. Disamping hal tersebut di atas juga diperlukan para pemimpin yang memiliki pola dan metode kepemimpinan yang tidak bertentangan dengan tata nilai yang diterapkan oleh tata nilai perusahaan. Diharapkan *Security* sebagai pilar penjaga perusahaan tetap menjaga moral sehingga tidak menjadi bumerang terhadap perusahaan karena adanya kasus-kasus pelanggaran yang dilakukan oleh oknum petugas pengamanan perusahaan.

Reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan dan tentunya dampak positif yang diharapkan dari reorganisasi tersebut yaitu dengan adanya peningkatan produktivitas perusahaan dan dapat mendukung tercapainya Visi dan Misi Perusahaan. Dampak negatif perlu dieliminir agar tidak kontra produktif dan untuk menghindari dampak negatif tersebut perlu pelibatan seluruh personel *Security* untuk terlibat dalam penyusunan organisasi dan pelibatan para nara sumber yang ahli di bidang organisasi dan pengamanan sehingga diharapkan dapat terbentuk suatu organisasi yang bisa mendatangkan efektivitas pelaksanaan tugas di lapangan yaitu organisasi yang dapat memudahkan pencapaian tujuan bagi pengamanan yaitu terciptanya rasa aman dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan serta mendukung kelancaran operasional perusahaan.

Untuk mengetahui sejauhmana optimalisasi pengamanan telah dilakukan wawancara terhadap nara sumber yang berkecimpung di bidang *Security*. Hasil wawancara tentang optimalisasi pengamanan di PT Pertamina (Persero) diperoleh penjelasan dari Bapak S., *Analyst Investigation Security Strategy* yang menyampaikan bahwa :

“(Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security*) kewenangan dan struktur organisasi, kemampuan dan profesionalisme personel, penempatan personel sesuai kemampuan dan pendidikan, peluang karier personel. Kondisi Sumber Daya Manusia masih sangat kurang dengan kebutuhan yang seharusnya sehingga perlu peningkatan kemampuan dan profesionalisme. Dengan melakukan reorganisasi sangat berdampak sepanjang organisasi tersebut dapat mendukung pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien”. (Wawancara tanggal 6 Agustus 2015).

Menurut Bapak S. bahwa faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security* adalah kewenangan, struktur organisasi, kemampuan dan profesionalisme personel. Kondisi sumber daya manusia dari sisi kuantitas hanya terisi 65.0519 % (Tabel 4.1) sehingga masih kurang 34.9481 % dari jumlah personel yang seharusnya terisi dalam kotak struktur organisasi. Kondisi tersebut mengakibatkan kurang optimalnya organisasi *Security* dalam melaksanakan tugas pokoknya. Sedangkan Bapak R., *Analyst Security Upstream Area I* Direktorat Hulu menyampaikan pendapatnya sebagai berikut :

“(Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security*) *the right man in the right place at the right time*. Kondisi SDM sangat membutuhkan *upskilling competency*. Insya Allah (dengan melakukan reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan”. (Wawancara tanggal 25 Agustus 2015).

Menurut Bapak R. bahwa kondisi SDM perlu ditingkatkan kompetensinya dan optimis bahwa dengan dilakukannya reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan. Jadi dalam hal ini responden menyatakan bahwa faktor SDM dan reorganisasi adalah kunci terhadap optimalisasi pengamanan. Sementara itu pendapat mengenai optimalisasi *Security* juga disampaikan oleh Bapak K.P.S., *Analyst Security Upstream Area II* Direktorat Hulu sebagai berikut :

“Efektivitas struktur organisasi sangat ditentukan oleh dinamika interpersonal yang menciptakan soliditas dalam kolaborasi. Semakin

tulus dan ikhlas energi kolaborasi untuk melayani kepentingan organisasi, semakin unggul proses pekerjaan dalam semangat tim. Perlu dilaksanakan peningkatan kompetensi dan pendidikan kepemimpinan secara berjenjang dan berkelanjutan. Dengan melakukan perubahan struktur organisasi yang didasari oleh kebutuhan organisasi untuk dapat menjawab setiap permasalahan di masa yang akan datang secara komprehensif saya sangat yakin efektivitas kerja *Security* dapat diwujudkan”. (Wawancara tanggal 9 Juni 2015).

Menurut Bapak K.P.S. dengan melakukan perubahan struktur organisasi yang didasari oleh kebutuhan organisasi dapat menjawab setiap permasalahan, sehingga secara langsung juga akan mengoptimalkan tugas pengamanan yang dilaksanakan secara efektif untuk mendukung operasional perusahaan. Adapun pendapat mengenai optimalisasi *Security* juga disampaikan oleh Ibu R.A., *Assistant Maintenance and Facility Security Maritime, HSSE Head Office* sebagai berikut :

“(Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security*) faktor SDM yang handal serta faktor struktur organisasi yang jelas dan sesuai. Pada dasarnya *Security* sudah dilengkapi dengan SDM yang handal namun tetap perlu dilakukan upskilling terhadap SDM agar kemampuan dan keahliannya bertambah guna mendukung kegiatan operasional perusahaan. Ya akan sangat berpengaruh (dengan melakukan reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan)”. (Wawancara tanggal 30 Juni 2015).

Menurut Ibu R.A. faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security* adalah faktor SDM dan struktur organisasi yang jelas dan sesuai. Dengan adanya struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan di bidang pengamanan dan diisi personel atau SDM yang secara kuantitas dan kualitas terpenuhi maka akan meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka optimalisasi tugas pengamanan. Sedangkan Bapak F.S.S., *Assistant Planning Security Maritime, HSSE Head Office* menyatakan pendapat tentang optimalisasi *Security* sebagai berikut :

“Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security* menurut saya yaitu segala sumber daya yang ada yang tepat dimanfaatkan oleh fungsi untuk mendukung. Masih banyak kotak dalam organisasi yang belum dioptimalkan karena tidak diisi (*Vacant*) sehingga secara struktur akan tidak benar hal tersebut dan sangat mempengaruhi kinerja *Security* secara keseluruhan karena terdapat dan apat fungsi dari *Security* tidak dapat berjalan dikarenakan tidak ada yang menduduki posisi tersebut. (Reorganisasi) hal tersebut adalah harapan dan merupakan tujuan yang menjadi target/sasaran yang harus diraih/dicapai karena perlu data yang mendetail untuk dapat menggambarkan keadaan tersebut dan berasumsi seperti tersebut di atas. Namun hal itu merupakan suatu kesempatan yang perlu dilakukan untuk mempermudah dan mendukung optimalisasi pengamanan”. (Wawancara tanggal 8 Juli 2015 dan 9 Juli 2015).

Menurut Bapak F.S.S. yang mempengaruhi optimalisasi *Security* adalah sumber daya manusia dan masih banyaknya struktur organisasi yang tidak terisi. Harapannya adalah adanya reorganisasi yang bisa untuk dapat mengoptimalkan pengamanan perusahaan. Responden lain yaitu Bapak W. , *Head Of Security Maritime, HSSE Head Office* dalam wawancara juga menyampaikan pendapatnya sebagai berikut :

“(Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security*) struktur organisasi, kualitas dan kuantitas SDM serta anggaran. Kondisi SDM *Security* masih belum sesuai kompetensi baik jumlah maupun kemampuan. Reorganisasi akan berdampak sepanjang pengisian sesuai kompetensi dan organisasi bisa jangkau seluruh lini dan didukung semua pihak”. (Wawancara tanggal 14 juli 2015).

Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security* adalah restrukturisasi organisasi dan pengisian struktur organisasi yang sesuai dengan kompetensi. Restrukturisasi organisasi harus diikuti dengan pengisian organisasi sesuai kuantitas dan kualitas dengan begitu maka optimalisasi pengamanan akan dapat diwujudkan untuk mendukung operasional perusahaan. Demikian juga pendapat tentang optimalisasi *Security* disampaikan oleh Bapak A., Jabatan *Supervisor Physical Security Area 3 HSSE Head Office* sebagai berikut :

“Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi *Security* adalah sumber daya manusia, peningkatan dan pembinaan kemampuan, peralatan pengamanan yang memadai dan *study* banding dengan *Security* perusahaan lain. Sumber daya manusia belum sepenuhnya profesional untuk penugasan tertentu. Reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan apabila didukung dengan pengendalian dan komando”. (Wawancara tanggal 24 Juli 2015).

Menurut Bapak A. yang akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan adalah restrukturisasi organisasi yang didukung dengan pengendalian dan komando. Hal ini tentunya tidak boleh mengabaikan rantai komando dalam restrukturisasi organisasi. Responden lain yang memberikan pendapat adalah Bapak A.W., *Analyst Security* Direktorat Gas, Energi Baru dan Terbarukan yang menyatakan tentang optimalisasi *Security* sebagai berikut :

“Faktor *leadership* yang memiliki *capability* dan efektivitas struktur organisasi sangat ditentukan oleh dinamika interpersonal yang menciptakan soliditas dalam kolaborasi. Semakin tulus dan ikhlas energi kolaborasi untuk melayani kepentingan organisasi, semakin unggul proses pekerjaan dalam semangat tim. Kondisi SDM saat ini perlu dilakukan tes psikologi setiap tahun dan setiap adanya seleksi serta perlu dilaksanakan pembinaan dan terus ditingkatkan kompetensi dan kursus kepemimpinan secara berjenjang dan berkelanjutan. Insya Allah (dengan melakukan reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan)”. (Wawancara tanggal 16 Juni 2015).

Dengan adanya restrukturisasi organisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan, disamping itu juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan efektivitas struktur organisasi.

F. Faktor Pendukung Dan Penghambat dalam Optimalisasi Pengamanan Perusahaan.

Optimalisasi pengamanan bertujuan untuk menciptakan rasa aman baik bagi seluruh elemen di dalam perusahaan sehingga diharapkan bisa menjalankan proses bisnis untuk mencapai tujuan yang diinginkan

perusahaan. Dalam pelaksanaan optimalisasi tersebut agar pengamanan berjalan sesuai dengan harapan dan efektif tentunya tidak terlepas dari faktor pendukung dan adanya faktor yang menghambat dalam rangka efektivitas fungsi *Security* dalam menjalankan tugas untuk mendukung operasional perusahaan tersebut. Faktor pendukung dan faktor yang menghambat tersebut bisa datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Untuk menjadi organisasi *Security* yang efektif dalam menjalankan tugas di lapangan memang perlu memanfaatkan faktor pendukung dan mencari solusi untuk memecahkan faktor-faktor yang menghambat sehingga bisa mencapai tujuan yang diharapkan yaitu menciptakan rasa aman sehingga produktivitas perusahaan bisa meningkat serta visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Untuk mengetahui sejauh mana faktor yang mendukung dan menghambat dalam optimalisasi pengamanan perusahaan telah dilakukan wawancara terhadap nara sumber. Hasil wawancara diperoleh penjelasan sebagai berikut :

1. Faktor pendukung

- a. Visi dan misi perusahaan ingin menjadi *world class company*.

Visi dan misi perusahaan cukup tegas dan diharapkan pada tahun 2025 sudah menjadi *world class company*.

- b. Kemauan Fungsi *Security* untuk mengamankan perusahaan cukup tinggi.

Meskipun fungsi *Security* adalah fungsi support di PT Pertamina (Persero), akan tetapi seluruh pekerja *Security* mempunyai kemauan dan tekad yang tinggi untuk mengamankan perusahaan dari segala ancaman dan gangguan serta dalam menghadapi hambatan-hambatan

dan tantangan dengan mengedepankan semangat juang yang pantang menyerah dan selalu melaksanakan koordinasi dengan aparat keamanan dari eksternal.

c. Dukungan pimpinan dalam mewujudkan keamanan.

Pimpinan tetap mengharapkan bahwa operasional perusahaan selalu dalam keadaan aman dan selalu mendukung terciptanya keamanan dengan kondisi yang ada saat ini.

d. Adanya dukungan anggaran yang memadai.

Dukungan anggaran tetap didukung untuk melaksanakan pengamanan baik dana yang sudah terprogram di *Security* maupun dana limpahan dari fungsi yang membutuhkan pengamanan secara insidental seperti pengamanan aset atau kegiatan lainnya yang sifatnya dadakan.

e. Dukungan dari aparat penegak hukum dan TNI / Polri / Pemerintah Daerah.

Adanya dukungan dari aparat penegak hukum seperti TNI, Polri dan Satuan Polisi Pamong Praja dalam menghadapi situasi yang tidak kondusif seperti unjuk rasa dan dukungan dalam rangka pengamanan kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

f. Regulasi pemerintah untuk optimalisasi pengamanan perusahaan.

Regulasi pemerintah seperti Keputusan Presiden tentang pengamanan obyek vital nasional dan Peraturan Kapolri tentang sistem Manajemen Pengamanan sangat membantu dalam implementasi pengamanan perusahaan khususnya di unit-unit operasi dan anak perusahaan yang langsung menyentuh bersentuhan dengan masyarakat.

Berkaitan dengan faktor pendukung tersebut dari hasil wawancara dengan Bapak S., *Analyst Investigation Security Strategy* menyatakan pendapatnya bahwa :

“Faktor yang mendukung adalah komitmen kuat dari manajemen puncak, kepemimpinan yang baik, adanya Visi dan Misi yang jelas, adanya pedoman dan prosedur, organisasi yang efektif, pejabat yang kompeten dan berintegritas serta anggaran yang memadai”. (Wawancara tanggal 6 Agustus 2015).

Menurut Bapak S. banyak faktor yang mendukung seperti disebutkan di atas dalam optimalisasi pengamanan perusahaan adalah apabila adanya komitmen, kepemimpinan, visi dan misi, pedoman dan prosedur, organisasi yang efektif, pejabat yang kompeten dan berintegritas dengan didukung anggaran yang memadai. Beberapa unsur yang disebutkan di atas akan banyak mendukung optimalisasi pengamanan perusahaan apabila dilakukan. Sementara pendapat yang serupa juga disampaikan oleh Bapak R., *Analyst Security Upstream Area I* Direktorat Hulu yang menyampaikan bahwa :

“Faktor yang mendukung adalah apabila adanya komitmen yang kuat dari manajemen puncak, *leadership* yang memiliki *capabilitas*, kepemimpinan yang baik, adanya Visi dan Misi yang jelas, adanya pedoman dan prosedur, organisasi yang efektif, pejabat yang kompeten dan berintegritas serta anggaran yang memadai”. (Wawancara tanggal 25 Agustus 2015).

Bapak R. juga menyampaikan bahwa faktor pendukung apabila dilakukan maka akan mendukung optimalisasi pengamanan perusahaan akan tetapi apabila tidak dilakukan akan menjadi faktor penghambat. Sementara itu Ibu R.A., *Assistant Maintenance and Facility Security Maritime*, *HSSE Head Office* menyampaikan pendapatnya tentang faktor yang mendukung sebagai berikut :

“Faktor yang mendukung adalah Pengoptimalan posisi jabatan yang ada di *Security* dengan memenuhi susunan kotak jabatan yang belum terisi dengan pekerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan tersebut. (Wawancara tanggal 30 Juni 2015).

Ibu R.A. mengatakan bahwa faktor yang bisa mendukung optimalisasi pengamanan perusahaan adalah mengisi struktur organisasi yang kosong dengan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi. Apabila hal tersebut dilakukan memang kemungkinan besar pengamanan perusahaan akan bisa dilaksanakan secara optimal. Pendapat lainnya tentang faktor yang mendukung optimalisasi pengamanan perusahaan juga disampaikan oleh Bapak F.S.S., *Assistant Planning Security Maritime, HSSE Head Office* yang menyatakan bahwa “Faktor yang mendukung adalah personel yang mempunyai kompetensi, struktur organisasi dan aturan perusahaan”. (Wawancara tanggal 8 Juli 2015 dan 9 Juli 2015). Bapak F.S.S. mengatakan bahwa faktor yang mendukung dalam rangka optimalisasi pengamanan perusahaan adalah apabila personel mempunyai kompetensi, struktur organisasi yang sesuai dan adanya aturan perusahaan. Hal tersebut tentunya sangat beralasan apabila pengamanan perusahaan ingin optimal maka personel *Security* harus diisi oleh personel yang berkualitas baik dan faktor lain organisasi harus dibenahi sesuai tuntutan tugas dan adanya pemenuhan aturan perusahaan yang dituangkan dalam Sistem Tata Kerja (STK) sebagai pedoman dalam bertindak. Adapun pendapat yang disampaikan oleh Bapak A., Jabatan *Supervisor Physical Security Area 3 HSSE Head Office* sebagai berikut :

“Faktor yang mendukung dari Internal adalah Visi dan Misi perusahaan ingin menjadi *World Class*, Kemauan Fungsi *Security* untuk mengamankan perusahaan cukup tinggi, dukungan pimpinan dalam mewujudkan keamanan dan dukungan anggaran. Sedangkan

Faktor Eksternal adalah regulasi pemerintah dan dukungan dari aparat penegak hukum dan TNI/Polri/Pemda”. (Wawancara tanggal 24 Juli 2015).

Bapak A. mengatakan bahwa faktor yang mendukung bisa berasal dari internal maupun eksternal. Hal tersebut tentunya saling terkait sebab pergerakan perusahaan tidak terlepas dari faktor eksternal yang akan mempengaruhi ke dalam perusahaan. Begitu juga dengan Bapak A.W., *Analyst Security* Direktorat Gas, Energi Baru dan Terbarukan memberikan pendapat singkatnya bahwa “Faktor yang mendukung adalah peningkatan Iman dan Taqwa” (Wawancara tanggal 16 Juni 2015).

Bapak A.W. mengatakan bahwa faktor yang mendukung adalah peningkatan Iman dan Taqwa, memang kegiatan tersebut dilakukan secara rutin setiap siang untuk membekali SDM dengan kaidah-kaidah agama yang diharapkan dapat meningkatkan pengabdian kepada perusahaan.

2. Faktor penghambat.

- a. Kurangnya sosialisasi peran dan tugas pokok serta fungsi *Security* kepada seluruh karyawan dan pejabat.

Masih adanya anggapan pekerja bahwa *Security* hanya bertugas untuk membuka palang pintu dan kurangnya sosialisasi peran dan tugas pokok *Security* sehingga menyulitkan petugas *Security* dalam melaksanakan peran, tugas pokok dan fungsi secara optimal.

- b. Ego tiap fungsi masih tinggi dipengaruhi oleh karena KPI agar tidak merah.

Egoisme fungsi yang menganggap fungsinyalah yang paling diperlukan dalam perusahaan masih sangat tinggi dan berlomba-lomba

agar KPI fungsinya tidak merah sangat menghambat dalam pembentukan kebersamaan untuk meraih sukses perusahaan.

- c. Struktur organisasi yang belum sesuai dengan kebutuhan.

Struktur organisasi *Security* belum sesuai dengan landasan teori sehingga sulit untuk mencapai tujuan pengamanan.

- d. Kekurangan personel, sarana dan prasarana.

Kekurangan personel, sarana dan prasarana yang memenuhi syarat sangat menghambat dalam optimalisasi pengamanan untuk mencapai tujuan secara efektif

Berkaitan dengan faktor penghambat, Bapak S., Analyst Investigation

Security Strategy menyatakan pendapatnya sebagai berikut :

“Faktor yang menghambat adalah tidak ada komitmen pimpinan puncak, tidak memiliki jiwa kepemimpinan di kalangan pejabat, tidak adanya visi dan misi yang jelas, belum adanya prosedur dan pedoman, pejabat yang tidak kompeten dan tidak berintegritas, serta kekurangan anggaran”. (Wawancara tanggal 6 Agustus 2015).

Menurut Bapak S. banyak faktor yang menghambat seperti disebutkan di atas dimana apabila hal yang berkaitan dengan visi dan misi, prosedur dan pedoman, kompetensi dan integritas, serta anggaran tidak didukung atau tidak terpenuhi sesuai kriteria dan kebutuhan maka akan menjadi penghambat dalam optimalisasi pengamanan perusahaan. Responden lain yaitu Bapak R., *Analyst Security Upstream Area I* Direktorat Hulu menyampaikan bahwa faktor yang menghambat dalam optimalisasi pengamanan sebagai berikut :

“Faktor yang menghambat adalah tidak ada komitmen pimpinan puncak., lemahnya *Leadership Security*, tidak memiliki jiwa kepemimpinan di kalangan pejabat, tidak adanya visi dan misi yang jelas, belum adanya prosedur dan pedoman, pejabat yang tidak

kompeten dan tidak berintegritas serta kekurangan anggaran “. (Wawancara tanggal 25 Agustus 2015).

Jadi menurut Bapak R. bahwa apabila tidak ada komitmen pimpinan, *leadership* lemah, pemimpin tidak memiliki jiwa kepemimpinan kemudian tidak ada visi dan misi juga apabila organisasi disisi dengan pejabat yang tidak kompeten apalagi tidak didukung dengan anggaran yang memadai maka hal tersebut akan menghambat optimalisasi pengamanan perusahaan. Sedangkan pendapat lain tentang faktor penghambat juga disampaikan oleh Bapak K.P.S., *Analyst Security Upstream Area II* Direktorat Hulu yang mengatakan bahwa “Faktor yang menghambat yaitu organisasi yang tidak pas dan SDM yang kurang update terhadap penggunaan peralatan IT”. (Wawancara tanggal 9 Juni 2015). Dalam hal ini Bapak K.P.S mengatakan bahwa faktor yang menghambat optimalisasi pengamanan perusahaan adalah organisasi yang tidak sesuai dan sumber daya manusia yang tidak menguasai perlengkapan IT terbaru yang memang dibutuhkan dalam mendukung pelaksanaan tugas *Security*. Sedangkan Ibu R.A., *Assistant Maintenance and Facility Security Maritime, HSSE Head Office* menyampaikan bahwa :

“Faktor yang menghambat adalah apabila *Security* tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya karena disebabkan oleh kekurangan-kekurangan yang ada di organisasi dan atau suatu kondisi yang memaksa *Security* untuk tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik. “ (Wawancara tanggal 30 Juni 2015).

Ibu R.A. mengatakan bahwa faktor yang menghambat adalah dikarenakan masih adanya kekurangan SDM di dalam struktur organisasi yang ada saat ini. Pendapat lain juga disampaikan oleh Bapak F.S.S., *Assistant Planning Security Maritime, HSSE Head Office*. yang

menyampaikan bahwa : “Faktor yang menghambat adalah lingkungan internal dan eksternal dan apabila kekurangan personel, sarpras dan anggaran” (Wawancara tanggal 8 Juli 2015 dan 9 Juli 2015). Dalam hal ini Bapak F.S.S. mengatakan bahwa faktor yang menghambat bisa berasal dari lingkungan internal dan eksternal serta apabila terjadi kekurangan personel, sarana prasarana dan anggaran. Demikian juga pendapat Bapak W., *Head Of Security Maritime, HSSE Head Office* yang menyampaikan bahwa : ”Faktor yang menghambat adalah sumber daya manusia sesuai bidang tugasnya, sarana dan fasilitas pengamanan, area pengamanan, kekuatan personel yang memadai / sesuai dengan lokasi pengamanan”. (Wawancara tanggal 14 juli 2015). Menurut Bapak W., bahwa optimalisasi pengamanan perusahaan terhambat pelaksanaannya dikarenakan faktor-faktor SDM yang tidak sesuai dengan kompetensinya, sarana dan fasilitas pengamanan yang kurang, area pengamanan yang luas dan kekuatan personel yang belum memadai dibandingkan dengan area yang harus diamankan. Adapun responden lain yaitu Bapak A., Jabatan *Supervisor Physical Security Area 3 HSSE Head Office* menyampaikan bahwa :

“Faktor yang menghambat dari unsur internal adalah kurangnya sosialisasi peran dan tupoksi *Security* kepada seluruh karyawan dan pejabat, peraturan perusahaan masih belum sinkron dan tumpang tindih, ego tiap fungsi masih tinggi dipengaruhi oleh KPI (agar tidak merah), kemampuan personel masih rendah serta struktur organisasi yang belum sesuai. Sedangkan unsur eksternalnya adalah situasi perekonomian masyarakat yang belum bagus, serta dukungan pemerintah dan masyarakat tentang arti pentingnya keamanan masih rendah”.(Wawancara tanggal 24 Juli 2015).

Bapak A. mengatakan bahwa terdapat banyak faktor yang menghambat dalam optimalisasi pengamanan perusahaan baik dari faktor

internal maupun faktor eksternal diantaranya struktur organisasi yang belum sesuai juga menjadi salah satu faktor penghambat yang disampaikan responden disamping faktor lain termasuk kemampuan personel yang masih rendah sehingga hal tersebut perlu ditingkatkan. Pendapat singkat juga disampaikan Bapak A.W., *Analyst Security* Direktorat Gas, Energi Baru dan Terbarukan yang mengatakan bahwa : “Faktor yang menghambat adalah keinginan / kepentingan yang berbeda”. (Wawancara tanggal 16 Juni 2015). Dalam hal ini Bapak A.W. lebih menyoroti adanya kepentingan atau keinginan yang berbeda sehingga optimalisasi pengamanan perusahaan menjadi terhambat.



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.

1. Struktur Organisasi *Security* sudah terbentuk dan sudah ada di jajaran PT Pertamina (Persero) baik di kantor pusat, Direktorat, unit operasi dan Anak Perusahaan akan tetapi belum bisa efektif dalam optimalisasi pengamanan untuk mendukung operasional perusahaan dikarenakan beberapa faktor yaitu :
 - a. Struktur organisasi yang terputus antara *Security Strategy* dengan *Security* di Direktorat, Kantor Pusat, unit operasi dan Anak Perusahaan.
 - b. Struktur organisasi yang ada belum bisa menggambarkan suatu struktur untuk mencapai tujuan organisasi *Security* secara efektif yaitu dalam rangka melaksanakan pengamanan personel, pengamanan materiil, pengamanan informasi dan dokumen, serta pengamanan kegiatan/operasi dikarenakan struktur organisasi *Security* yang ada di tingkat pusat maupun di unit operasi dan anak perusahaan tersebut masih menggambarkan sebuah organisasi *Security* yang bertugas untuk melakukan kegiatan pengamanan fisik, pengamanan non fisik, investigasi, audit, *system development and risk, countermeasur* dan teknologi dan *analyst* sehingga belum mampu untuk secara optimal menciptakan keamanan perusahaan yaitu keamanan personel, materiil, informasi dan dokumen, serta kegiatan/operasi.
 - c. Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu pekerja yang harus mengisi organisasi *Security* belum diisi seluruhnya sesuai struktur organisasi

(*Vacant*) sehingga banyak tugas dan tanggung jawab yang tidak dikerjakan atau dirangkap oleh pekerja lain.

2. Faktor yang Mendukung dan Menghambat efektivitas dalam optimalisasi pengamanan perusahaan adalah :

a. Faktor yang Mendukung.

- 1) Visi dan Misi Perusahaan ingin menjadi *World Class Company*.
- 2) Kemauan Fungsi *Security* untuk mengamankan perusahaan cukup tinggi.
- 3) Dukungan pimpinan dalam mewujudkan keamanan.
- 4) Adanya dukungan anggaran yang memadai.
- 5) Dukungan dari aparat penegak hukum dan TNI / Polri / Pemerintah Daerah.
- 6) Regulasi pemerintah untuk optimalisasi pengamanan perusahaan.

b. Faktor yang Menghambat.

- 1) Kurangnya sosialisasi peran dan tugas pokok serta fungsi *Security* kepada seluruh karyawan dan pejabat.
- 2) Ego tiap fungsi masih tinggi dipengaruhi oleh karena KPI agar tidak merah.
- 3) Struktur organisasi yang belum sesuai.
- 4) Kekurangan personel, sarana dan prasarana.

B. Saran

1. Dalam rangka Efektivitas untuk optimalisasi pengamanan untuk mendukung operasional perusahaan langkah yang harus diambil adalah :
 - a. Melakukan restrukturisasi organisasi *Security* dengan berpedoman pada landasan teori untuk mencapai tujuan pengamanan yaitu

- pengamanan personel, materiil, informasi/ dokumen dan kegiatan/operasi.
- b. Memenuhi kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia sesuai kebutuhan organisasi.
 - c. Sarana dan prasarana pendukung dilengkapi untuk mendukung pengamanan dalam rangka mengantisipasi ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan.
 - d. Meningkatkan koordinasi dengan aparat keamanan yang terkait seperti TNI, Polri, Satpol PP dan para tokoh di kalangan masyarakat.
2. Perlunya melibatkan unsur praktisi di bidang *Security* dan akademisi pada saat melakukan restrukturisasi organisasi *Security* sehingga bisa membentuk organisasi *Security* yang efektif dalam rangka optimalisasi pengamanan perusahaan.
 3. Perlunya pengisian jabatan *Security* yang masih *vacant* dengan tenaga berpengalaman yang direkrut dari jalur *experience* sehingga siap pakai karena sudah mempunyai kompetensi di bidang *Security* dan mempunyai pengalaman tugas di lapangan.



Daftar Pustaka

- Abidin, Z. (2002). *Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi BUMD Di Propinsi Jateng*. Semarang : Tugas Akhir Program Pasca Sarjana, Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro. Diambil 21 April 2017, Jam 08.58 dari situs <http://eprints.undip.ac.id/14841/1/img-517150055.pdf>
- Alexandra, D. (2011). *Buku Pintar Pengamanan Data Dan Kerahasiaan Bisnis*. Tangerang : Rana Pustaka.
- Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Chatab, N. (2009). *Organization, Theory, Design & Structured Networks*. Bandung: CV Alfabeta.
- Djamin,A. (2015). *Manajemen Sekuriti Di Indonesia*. Jakarta : YTKI Pusat Pembinaan Sumber Daya Manusia.
- Elu, W.B. dan Purwanto, A.J. (2012). *Inovasi Dan Perubahan Organisasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Hakim, B. (2009). *The Lone Ranger Lekak-Liku Transformasi Pertamina*. Jakarta: Kata Hasta Pustaka.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hatta, H.M. (2010). *Kebijakan Politik Kriminal – Penegakan Hukum Dalam Rangka Penanggulangan Kejahatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ibisa. (2013). *Physical Security – Mencegah Serangan Terhadap Pendukung Sistem Informasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Indrawijaya, A.I. (2014). *Teori, Perilaku, Dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Irawan, P. (2011). *Metodologi Penelitian Administrasi*. Jakarta: Universitas Terbuka, Jakarta.
- Kasal, R. (2012). *Cracking Values, Bersih, Bersinar Dan Kompetitif*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi – Organizational Behavior*, Buku I dan Buku II, Edisi 9. Alih Bahasa Biro Bahasa Alkemis, Jakarta: Salemba Empat.
- Lubiantara, B. (2012). *Ekonomi Migas, Tinjauan Aspek Komersial Kontrak Migas*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

- Makmur. (2011). *Efektivitas Kebijakan Kelembagaan Pengawasan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Nawawi, I. (2010). *Budaya Organisasi--Kepemimpinan Dan Kinerja – Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika Dan Kinerja Organisasi*. Surabaya: Kencana Prenada Media Group.
- Nitisemitu, A.S. (1994). *Strategi Memenangkan Persaingan Bisnis*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, R. (2013). *National Security Policy – Sebuah Pengantar*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Pabundu, T. (2012). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan keempat, Jakarta: Bumi Aksara.
- Priansa, D. dan Garindra, A. (2013). *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien, Modern*. Bandung: CV Alfabeta.
- Prihartono, B. (2015). *Penataan Organisasi Berbasis Proses Bisnis*. Makalah disajikan dalam workshop Proses Bisnis Perusahaan di Pertamina Corporate University. Jakarta: 14 Agustus 2015.
- Primasari, A.N. (2011). *Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Efektivitas Pelaksanaant Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Pertanian, Tanaman Pangan Dan Hortikultura, Peternakan Dan Perkebunan Kabupaten Pesisir Selatan*. Padang : Tugas Akhir Program Pasca Sarjana, Universitas Andalas. Diambil 20 April 2017, Jam 16.41 dari situs <http://repository.unand.ac.id/16801/1/Tesis.pdf>.
- Purnomo,A.J. (2006). *Analisis Efektivitas Organisasi Dinas Perikanan Dan Kelautan Kabupaten Batang*. Semarang: Tugas Akhir Program Pasca Sarjana, Magister Ilmu Administrasi, Universitas Diponegoro. Diambil 20 April, Jam 15.28, dari situs http://eprints.undip.ac.id/15357/1/Andri_Joko_Purnomo.pdf.
- Pusat Bahasa, Departemen Pendidikan Nasional. (2015). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan ke sembilan edisi IV. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rina,K. (2008). *Efektivitas Organisasi Badan Pengawasan Daerah Kabupaten Purbalingga*. Yogyakarta : Tugas Akhir Program Magister, Magister Administrasi Publik Universitas Gadjah Mada. Diambil 21 April 2017, Jam 14.42, dari situs [http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file=digital/158703-\[_Konten_\]_-Kartika_Rina.pdf](http://perpustakaan.bappenas.go.id/lontar/file?file=digital/158703-[_Konten_]_-Kartika_Rina.pdf).
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2014). *Perilaku Organisasi - Organizational Behavior*.Buku 1 dan Buku 2, Edisi 12. Alih Bahasa Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta: Salemba Empat.

- Rofai, A. (2006). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Organisasi Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Perlindungan Masyarakat Propinsi Jawa Tengah*. Semarang : Tugas Akhir Program Pasca Sarjana, Magister Ilmu Administrasi, Universitas Diponegoro. Diambil 21 April 2017, Jam 09.44 dari situs http://eprints.undip.ac.id/16102/1/ACHMAD_ROFAI.pdf.
- Runturambi, A.J.S dan Sudiadi, D. (2013). *Manajemen Sekuriti – Karakteristik Lokasi Dan Disain*. Jakarta : Universitas Indonesia-Press.
- Sembiring, M. (2012). *Budaya & Kinerja Organisasi (Perspektif Organisasi Pemerintah)*. Bandung: Fokus Media.
- Siagian, S.P. (2009). *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Steers, R.M. (1985). *Efektivitas organisasi*. Cetakan Kedua. Alih Bahasa Magdalena Jamin. Jakarta: Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen dan Erlangga.
- Subkhi, A dan Jauhar, M. (2013). *Pengantar Teori Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Surachim, A. (2016). *Efektivitas Pembelajaran Pola Pendidikan Sistem Ganda*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2012). *Dasar-Dasar Organisasi*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Thoha, M. (2014). *Perilaku Organisasi – Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Tripomo, T. (2014). *Organisasi, Konflik & Perang Saudara, Prinsip-Prinsip Perancangan Organisasi*. Yogyakarta: Bahari Press.
- Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Ketujuh. Alih Bahasa Ati Cahayani. Jakarta: Indeks.

Dokumen Dan Perundang-Undangan

Peraturan Kapolri Nomor 24 Tahun 2007, tanggal 10 Desember 2007, tentang *Sistem Manajemen Pengamanan Organisasi, Perusahaan Dan/Atau Nstansi Pemerintah.*

Undang-Undang RI No.22 Thn 2001 tentang *Minyak Dan Gas Bumi.*

Undang-Undang RI No.2 Thn 2001 tentang *Kepolisian Negara Republik Indonesia.*

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2004 tentang *Pengamanan Obyek Vital Nasional.*

Surat Keputusan Danpusintelad Nomor Skep / 471 / XII / 2004 Tanggal 22 Desember 2004 tentang *Buku Petunjuk Teknik Pengamanan.*

Skep Kapolri No. Pol.Skep/738/X/2005 tahun 2005 tentang *Pedoman Sistem Pengamanan Obyek Vital Nasional.*

Peraturan Kapolri No. 24 thn 2007 tentang *Sistem Manajemen Pengamanan.*

Kebijakan Direktur Utama tgl 27 April 2010 tentang *Pengamanan Perusahaan.*

Pedoman Kerja antara Pertamina dengan Polri No.017/C00000/2011-S0 dan No.B/3642/X/2011 tentang *Pengamanan Pengusahaan Minyak Dan Gas Bumi Di Lingkungan PT Pertamina.*

Keputusan Menteri Energi Dan Sumber Daya Mineral Nomor: 3407 K/07/Mem/2012 tentang *Penetapan Obyek Vital Nasional Di Sektor Energi Dan Sumber Daya Mineral.*

Nota Kesepahaman Pertamina dg Polri No. 09/C00000/2011-S0 dan No. B/7/IV/2011 tentang *Penyelenggaraan Pengamanan Pengusahaan Minyak Dan Gas Bumi Di Lingkungan PT Pertamina.*



Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA
EFEKTIVITAS ORGANISASI *SECURITY*
PT PERTAMINA (PERSERO) DALAM RANGKA OPTIMALISASI
PENGAMANAN PERUSAHAAN

A. Identitas Responden :

1. Nama :
2. Jabatan/Pekerjaan :
3. Alamat :

B. Daftar Pertanyaan (*Jawaban agar ditulis tangan*).

1. Pertanyaan terkait dengan konsep efektivitas organisasi.

- a. Apakah yang saudara ketahui tentang Efektivitas ?

Jawaban :

- b. Menurut bapak/ibu apakah struktur organisasi *Security* PT Pertamina (Persero) saat ini bisa berjalan secara efektif? Jelaskan.

Jawaban :

- c. Untuk tercapainya Efektivitas dalam organisasi *Security* PT Pertamina (Persero), langkah apa yang menurut bapak / ibu harus ditempuh oleh unsur pimpinan di *Security* dan unsur manajemen di PT Pertamina (Persero) ?

Jawaban :

- d. Apakah penggunaan teknologi telah dilakukan dengan maksimal dalam membantu mengerjakan tugas sehari-hari?

Jawaban :

2. Pertanyaan terkait dengan konsep Organisasi *Security*

- a. Apakah tugas dan tanggung jawab bapak/ibu dalam organisasi *Security* ?

Jawaban :

- b. Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kondisi organisasi *Security* saat ini ?

Jawaban :

- c. Apakah Struktur Organisasi *Security* saat ini sudah berfungsi dengan baik ?

Jawaban :

- b. Apakah spesialisasi pekerjaan yang ada dalam organisasi telah ditempati oleh pekerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya ?

Jawaban :

- c. Apakah organisasi *Security* di tingkat corporate dengan organisasi di unit operasi dan anak perusahaan sudah selaras sehingga memudahkan dalam pembinaan dan operasional?

Jawaban :

- d. Menurut Bapak/Ibu, apakah organisasi *Security* perlu dilakukan perubahan ? Bila Ya, mohon diberikan penjelasan.

Jawaban :

- e. Apakah organisasi *Security* saat ini perlu dilakukan perubahan (restrukturisasi) ?

Jawaban :

- f. Struktur organisasi seperti apa yang saudara harapkan dari organisasi *Security* di tingkat Corporate, unit operasi dan anak perusahaan ?

Jawaban :

- g. Menurut Bapak/Ibu, alasan apa yang mendasari perubahan struktur organisasi PT Pertamina (Persero) secara umum dan khususnya organisasi *Security* ?

Jawaban :

- h. Apakah Bapak / Ibu percaya dan yakin bahwa perubahan struktur ini akan membuat *Security* menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugas ?

Jawaban :

- i. Menurut Bapak/Ibu apakah PT Pertamina telah mempertimbangkan saran masukan dari *Security* Corporate dalam pembentukan struktur organisasi ?

Jawaban :

- j. Menurut Bapak/Ibu apakah organisasi *Security* saat ini sudah selaras antara organisasi yang ada di *Security* corporate dengan organisasi *Security* yang ada di Unit operasi dan anak perusahaan ? Mohon diberikan penjelasan.

Jawaban :

- k. Menurut Bapak/Ibu dalam pembentukan struktur organisasi *Secusity* sebaiknya unsur apa saja yang ada dalam kotak pembantu pimpinan (Staf) dan unsur pelaksana ?

Jawaban :

1. Jika setelah dilaksanakan implementasi selama 6 bulan ternyata terpaksa organisasi *Security* harus dirubah lagi, faktor-faktor apa saja yang harus dipertimbangkan oleh PT Pertamina dalam merubah struktur organisasinya khususnya struktur organisasi *Security* di jajaran PT Pertamina ?

Jawaban :

3. Pertanyaan terkait dengan konsep pengamanan.

- a. Apakah Tugas Pokok *Security* di PT Pertamina ?

Jawaban :

- b. Faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap Optimalisasi *Security* dalam rangka mendukung operasional perusahaan ?

Jawaban :

- c. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang kondisi SDM *Security* ?

Jawaban :

- d. Apakah dengan melakukan reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan.

Jawaban :

- e. Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat dalam optimalisasi pengamanan perusahaan ?

Jawaban :

Lampiran 2 :

JAWABAN WAWANCARA DAN KODING

No	Pertanyaan	Jawaban	Kode
1	Pertanyaan terkait dengan konsep Efektivitas.		A
a	Apakah yang saudara ketahui tentang Efektivitas ?	<p>Responden 1 tingkat keberhasilan yang dapat dicapai dari suatu cara atau usaha tertentu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.</p> <p>Responden 2 Efektivitas pada dasarnya menunjukkan pada taraf tercapainya hasil.</p> <p>Responden 3 Efektivitas artinya mencapai target dengan usaha yang pas dan yang sesuai yang sudah direncanakan.</p> <p>Responden 4 penekanan anggaran dengan tetap megedepankan kualitas.</p> <p>Responden 5 Kerja dengan cepat, biaya murah dengan hasil maksimal.</p> <p>Responden 6 Hasil yang dicapai dalam proses kegiatan yang telah direncanakan dan yang diharapkan.</p> <p>Responden 7 Kemampuan melaksanakan tugas dengan memanfaatkan sumberdaya dan sarana dalam jumlah dan waktu yang telah ditentukan.</p>	<p>A.1.1</p> <p>A.1.2</p> <p>A.1.3</p> <p>A.1.4</p> <p>A.1.5</p> <p>A.1.6</p> <p>A.1.7</p>

		Responden 8 Adanya kesesuaian dalam suatu kegiatan dengan sasaran dan tujuan yang akan dicapai.	A.1.8
b	Menurut bapak/ibu apakah struktur organisasi <i>Security</i> PT Pertamina (Persero) saat ini bisa berjalan secara efektif? Jelaskan.	Responden 1 Masih sulit mencapai efektivitas	A.2.1
		Responden 2 Tidak ada tanggapan	A.2.2
		Responden 3 Akan lebih efektif jika semua <i>Security</i> unit ditarik di bawah <i>Security strategic</i> agar jelas garis komandonya.	A.2.3
		Responden 4 Masih kurang efektif	A.2.4
		Responden 5 Belum	A.2.5
		Responden 6 Sudah efektif	A.2.6
		Responden 7 belum dapat berjalan efektif.	A.2.7
		Responden 8 Sulit terlaksana dengan efektif.	A.2.8

c	<p>Untuk tercapainya Efektivitas dalam organisasi <i>Security</i> PT Pertamina (Persero), langkah apa yang menurut bapak / ibu harus ditempuh oleh unsur pimpinan di <i>Security</i> dan unsur manajemen di PT Pertamina (Persero) ?</p>	<p>Responden 1</p> <p>Kepemimpinan merupakan factor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemimpin yang efektif dapat membawa organisasi mencapai tujuannya. Langkah yang mungkin dapat ditempuh oleh pimpinan adalah sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan arah fungsi <i>Security</i> melalui Visi dan Misi <i>Security</i> Pertamina. 2. Mensosialisasikan Visi dan Misi tersebut kepada semua pekerja <i>Security</i> di setiap lini. 3. Merumuskan rencana dan kebutuhan <i>Security</i> organisasi mengikuti kaidah SMART-C yaitu specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time Bond dan Continuously Improve. 4. Mengusulkan penempatan personel sesuai dengan bidang tugas dan kompetensi yang dimiliki. 5. Membentuk Focus Group Discussion (FGS) untuk membahas masalah penting yang bersifat strategis, sehingga masukan/solusi lebih komprehensif/ menyeluruh. 	A.3.1
		<p>Responden 2</p> <p>Capabilitas seorang leadership merupakan factor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Leadership yang efektif dapat membawa organisasi mencapai tujuannya. Langkah yang mungkin dapat ditempuh oleh Leadership adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merumuskan arah fungsi <i>Security</i> melalui Visi, Misi 	A.3.2
		<p><i>Security</i> Pertamina.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Mensosialisasikan Visi dan Misi dan meminta dukungan semua pihak pekerja 	

		<p>pada semua lini.</p> <p>3. Merumuskan rencana dan kebutuhan <i>Security</i> organisasi mengikuti kaidah <i>SMART-C</i> yaitu Specific, Measurable, Agreeable, Realistic dan Time Bond serta Continuously Improve.</p> <p>4. Penempatan Personel sesuai dengan bidang tugas dan kompetensi yang dimiliki.</p> <p>5. Membentuk Tim Think Thank untuk membahas masalah penting yang bersifat strategis sehingga masukan / solusi lebih komprehensif/menyeluruh.</p>	
		<p>Responden 3</p> <p>Dengan langkah memperbaiki organisasi yang ada, menempatkan orang-orang yang kompeten sesuai bidangnya, mengisi posisi yang vacant dan menyadari bahwa untuk memajukan perusahaan perlu komitmen dan semangat kebersamaan untuk bekerja dengan maksimal.</p>	A.3.3
		<p>Responden 4</p> <p>Pertama kali menurut saya adalah dengan melakukan pengumpulan laporan (masalah) kemudian diuraikan permasalahan yang ada dan kemudian mengelompokkan masalah yang terpenting untuk diselesaikan terlebih dahulu kemudian setelah itu dipecahkan masalah tersebut dengan mengedepankan sumber daya yang ada di Pertamina.</p>	A.3.4
		<p>Responden 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Merubah struktur organisasi. - Mengisi jabatan sesuai kompetensi. - Meningkatkan kemampuan personel. 	A.3.5
		<p>Responden 6</p> <p>Diperlukan koordinasi antar pimpinan</p>	A.3.6

			dan unsur pelaksana dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengamanan maupun fungsi terkait.	
			<p>Responden 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan benchmark ke perusahaan lain. • Melakukan kajian-kajian. • Membuat usulan perubahan struktur yang lebih efektif. • Memaksimalkan tugas dan fungsi <i>Security</i>. 	A.3.7
			<p>Responden 8</p> <p>Untuk mengatasi struktur organisasi yang perlu pembedahan. Sementara ini dilaksanakan pendekatan untuk personel sehingga koordinasi dapat berjalan.</p>	A.3.8
	d	Apakah penggunaan teknologi telah dilakukan dengan maksimal dalam membantu mengerjakan tugas sehari-hari?	<p>Responden 1</p> <p>Teknologi sudah cukup membantu pelaksanaan tugas rutin contohnya penggunaan email, broadcast message. Teknologi pengamanan belum banyak dikembangkan misalnya monitoring system, dashboard dan teknologi sensor.</p>	A.4.1
			<p>Responden 2</p> <p>Teknologi sudah cukup membantu pelaksanaan tugas rutin contohnya penggunaan email, broadcast message. Teknologi pengamanan belum digunakan dan belum dikembangkan misalnya monitoring system, dashboard dan teknologi sensor.</p>	A.4.2
			<p>Responden 3</p> <p>Pada dasarnya sudah digunakan teknologi sesuai perkembangan zaman saat ini, hal ini tentu sangat membantu seperti sudah ada sistem pelaporan melalui internet, dll dan sudah ada aplikasi dashboard namun</p>	A.4.3

			penggunaannya harus lebih diigiatkan agar semakin efektif dan efisien.	
			Responden 4 Sudah	A.4.4
			Responden 5 Belum maksimal akibat kemampuan penggunaan teknologi masih rendah.	A.4.5
			Responden 6 Sangat membantu sekali untuk mempercepat laporan kegiatan dan laporan lainnya maupun dalam pengendalian dokumen.	A.4.6
			Responden 7 Penggunaan teknologi telah dilakukan tetapi belum secara maksimal sehubungan dengan keterbatasan sarana dan prasarana. Perlunya penyediaan IT yang diperlukan sesuai kebutuhan.	A.4.7
			Responden 8 Sudah.	A.4.8
2		Pertanyaan terkait dengan konsep Organisasi Security		B
	a	Apakah tugas dan tanggung jawab bapak / ibu dalam organisasi <i>Security</i> ?	Responden 1 Sebagai <i>Analyst Security</i> Upstream Area II HSSE Upstream & Gas.	B.1.1
			Responden 2 <i>Analyst Security</i> Gas HSSE Upstream & Gas.	B.1.2
			Responden 3	B.1.3

		Sesuai jabatan, tugas dan tanggung jawab saya adalah memastikan sarana dan prasarana di <i>Security</i> maritime dalam kondisi baik dan siap digunakan.	
		<p>Responden 4</p> <p>Melakukan kegiatan fungsi pengamanan di dalam koridor konsepsi pengamanan terbatas. Melakukan operasional pengamanan di area perkapalan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan melakukan evaluasi terhadap performance <i>Security</i>.</p>	B.1.4
		<p>Responden 5</p> <p>Sebagai pemimpin, pengendali keamanan dan kenyamanan dalam pelaksanaan distribusi BBM melalui laut.</p>	B.1.5
		<p>Responden 6</p> <p>Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pengamanan dan pengawalan VVIP</p>	B.1.6
		<p>Responden 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pencegahan terjadinya Fraud dan pelanggaran serta tindak pidana. • Melakukan investigasi terhadap kejadian. • Melakukan penggalangan baik di Internal dan Eksternal terkait pengamanan. • Membantu unsur pimpinan dalam pengamanan perusahaan. 	B.1.7
		<p>Responden 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memonitor dan mengevaluasi kegiatan <i>Security</i> upstreams meliputi analisa data, memberi masukan, rekomendasi dan analisa data. • Menjalin komunikasi antar sekuriti unit operasi. • Mengusulkan kegiatan upskilling aspek 	B.1.8

			<i>Security</i> kepada pihak terkait.	
	b	Menurut Bapak/Ibu, bagaimana kondisi organisasi <i>Security</i> saat ini	Responden 1 Belum dapat menjawab setiap tantangan dan hambatan yang ditemui dalam rangka mencapai Visi dan Misi Pertamina.	B.2.1
			Responden 2 Belum dapat menjawab setiap tantangan dan hambatan	B.2.2
			Responden 3 Belum efektif,	B.2.3
			Responden 4 Masih perlu dioptimalkan.	B.2.4
			Responden 5 Belum tersusun secara sentralisasi atau belum ada satu garis komando.	B.2.5
			Responden 6 Sudah berjalan dengan baik.	B.2.6
			Responden 7 Belum efektif	B.2.7
			Responden 8 Sangat membutuhkan pembenahan / perbaikan.	B.2.8
	c	Apakah Struktur Organisasi <i>Security</i> saat ini sudah berfungsi dengan baik ?	Responden 1 Masih banyak kendala	B.3.1
			Responden 2	B.3.2

			Belum mempunyai peran sesuai fungsinya (Masih mirip dengan BUJP).	
			Responden 3 Belum,	B.3.3
			Responden 4 Masih kurang.	B.3.4
			Responden 5 Belum	B.3.5
			Responden 6 Sudah berfungsi dengan baik.	B.3.6
			Responden 7 Belum berfungsi secara baik.	B.3.7
			Responden 8 Belum.	B.3.8
d	Apakah spesialisasi pekerjaan yang ada dalam organisasi telah ditempati oleh pekerja yang sesuai dengan latar belakang pendidikannya ?		Responden 1 Belum.	B.4.1
			Responden 2 Belum.	B.4.2
			Responden 3 Sebagian sudah.	B.4.3
			Responden 4	B.4.4

			Cenderung belum.	
			Responden 5 Belum sesuai	B.4.5
			Responden 6 Sudah.	B.4.6
			Responden 7 Belum	B.4.7
			Responden 8 Sebagian besar sudah	B.4.8
e	Apakah organisasi <i>Security</i> di tingkat corporate dengan organisasi di unit operasi dan anak perusahaan sudah selaras sehingga memudahkan dalam pembinaan dan operasional?		Responden 1 Masih belum selaras.	B.5.1
			Responden 2 Masih belum selaras.	B.5.2
			Responden 3 Belum.	B.5.3
			Responden 4 Masih belum.	B.5.4
			Responden 5 Belum selaras.	B.5.5
			Responden 6 Belum maksimal.	B.5.6
			Responden 7 Belum selaras.	B.5.7

			Responden 8 Belum.	B.5.8
f	Apakah organisasi <i>Security</i> saat ini perlu dilakukan perubahan (restrukturisasi) ?	Responden 1 Ya	B.6.1	
		Responden 2 Belum diperlukan.	B.6.2	
		Responden 3 Ya	B.6.3	
		Responden 4 Ya.	B.6.4	
		Responden 5 Perlu.	B.6.5	
		Responden 6 Ya perlu.	B.6.6	
		Responden 7 Sangat perlu.	B.6.7	
		Responden 8 Perlu segera.	B.6.8	
g	Struktur organisasi seperti apa yang saudara harapkan dari organisasi <i>Security</i> di tingkat Corporate, unit operasi dan anak perusahaan ?	Responden 1 Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu menjawab setiap permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien.	B.7.1	
		Responden 2 Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu	B.7.2	

		menjawab setiap permasalahan yang dihadapi secara efektif dan efisien.	
		Responden 3 Struktur organisasi yang jelas garis komandonya antara pusat dan daerah.	B.7.3
		Responden 4 Struktur organisasi yang dapat menyelaraskan pola kerja dan koordinasi antar unit di daerah dan dengan pusat.	B.7.4
		Responden 5 Adanya satu komando tersentral ke corporate.	B.7.5
		Responden 6 Organisasi <i>Security</i> tingkat corporate yang membawahi <i>Security</i> unit/anak perusahaan.	B.7.6
		Responden 7 Ada garis komando ke unit serta anak perusahaan.	B.7.7
		Responden 8 Seperti organisasi TNI/Polri dengan sedikit penyesuaian kebutuhan korporat, unit dan Anak Perusahaan.	B.7.8
h	Menurut Bapak/Ibu, alasan apa yang mendasari perubahan struktur organisasi PT Pertamina (Persero) secara umum dan khususnya organisasi <i>Security</i> ?	Responden 1 Struktur yang ada saat ini belum mencerminkan organisasi yang dapat menjawab permasalahan yang ada.	B.8.1

		Responden 2 Adalah adanya kepentingan fungsi diluar <i>Security</i> hal ini disebabkan lemahnya <i>Leadership Security</i> .	B.8.2
		Responden 3 Alasan yang mendasari perubahan struktur organisasi <i>Security</i> ini adalah efektivitas dari pelaksanaan tugas dan sistem pelaporan karena menurut saya saat ini masih belum efektif.	B.8.3
		Responden 4 Untuk mengefektifkan pekerjaan guna mempermudah pekerja <i>Security</i> untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.	B.8.4
		Responden 5 Untuk efektifitas pelaksanaan tugas pengamanan.	B.8.5
		Responden 6 Menurut pengamatan saya saat ini masih ada dualisme kepemimpinan dalam <i>Security</i> di unit.	B.8.6
		Responden 7 <ul style="list-style-type: none"> • Memudahkan pembinaan dan koordinasi operasional. • Pembinaan Personel. • Efektifkan kinerja <i>Security</i>. • <i>Security</i> dapat mengamankan perusahaan dalam seluruh proses bisnis. 	B.8.7
		Responden 8 Permasalahan yang dihadapi saat ini.	B.8.8
i	Apakah Bapak / Ibu percaya dan yakin bahwa	Responden 1 Sangat yakin	B.9.1

	perubahan struktur ini akan membuat <i>Security</i> menjadi lebih efektif dalam melaksanakan tugas ?		
		Responden 2 Sulit kami bisa percaya dan yakin.	B.9.2
		Responden 3 Ya...	B.9.3
		Responden 4 Salah satu solusi terbaik yang dapat diambil.	B.9.4
		Responden 5 Yakin.	B.9.5
		Responden 6 Yakin.	B.9.6
		Responden 7 Sangat yakin	B.9.7
		Responden 8 Insya Allah.	B.9.8
j	Menurut Bapak/Ibu apakah PT Pertamina telah mempertimbangkan saran masukan dari <i>Security Corporate</i> dalam pembentukan struktur organisasi ?	Responden 1 Saya tidak tahu.	B.10.1
		Responden 2	B.10.2

			Saya tidak up date.	
			Responden 3 Belum.	B.10.3
			Responden 4 Saya kurang tahu.	B.10.4
			Responden 5 Belum secara maksimal.	B.10.5
			Responden 6 Belum.	B.10.6
			Responden 7 Belum.	B.10.7
			Responden 8 Belum	B.10.8
k	Menurut Bapak/Ibu apakah organisasi <i>Security</i> saat ini sudah selaras antara organisasi yang ada di <i>Security corporate</i> dengan organisasi <i>Security</i> yang ada di unit operasi dan anak perusahaan ? Mohon diberikan penjelasan.		Responden 1 Masih banyak dijumpai perbedaan istilah / nama jabatan padahal jabatan tersebut memiliki tugas dan fungsi yang sama antara tempat satu dan lainnya.	B.11.1
			Responden 2 Belum	B.11.2
			Responden 3 Belum	B.11.3

			<p>Responden 4</p> <p>Akan lebih baik ada hubungan struktural antara <i>Security</i> corporate dengan organisasi yang ada di <i>Security</i> unit-unit.</p>	B.11.4
			<p>Responden 5</p> <p>Belum</p>	B.11.5
			<p>Responden 6</p> <p>Belum</p>	B.11.6
			<p>Responden 7</p> <p>Belum selaras</p>	B.11.7
			<p>Responden 8</p> <p>Belum</p>	B.11.8
1	Menurut Bapak/Ibu dalam pembentukan struktur organisasi <i>Security</i> sebaiknya unsur apa saja yang ada dalam kotak pembantu pimpinan (Staf) dan unsur pelaksana ?	<p>Responden 1</p> <p>Unsur pembantu pimpinan (Asman) sebaiknya diisi oleh orang-orang yang memiliki latar belakang dan kompetensi yang mumpuni di bidangnya. Jumlah Asman disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang Manager. Contohnya Manager <i>Security</i> yang memiliki fungsi corporate <i>Security</i> (<i>Security</i> : <i>Aset, Compliance, Information, Physical, Personal</i>, dll)</p>	B.12.1	
		<p>Responden 2</p> <p>Unsur pembantu pimpinan (Asmant) sebaiknya diisi oleh orang-orang yang memiliki latar belakang dan kompetensi yang mumpuni di bidangnya. Jumlah Asman disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada seorang Manager. Contohnya Manager <i>Security</i> yang memiliki fungsi corporate <i>Security</i> (<i>Security</i> : <i>Aset, Compliance, Information, Physical, Personal</i>, dll)</p>	B.12.2	

		Jumlah Staf disesuaikan dengan besar kecilnya tanggung jawab yang dimiliki Asman dan sedapat mungkin berjenjang agar terdapat <i>career path</i> yang jelas.	
		Responden 3 Perlu unsur investigator, budgeting, maintenance dan unsur lainnya yang terkait dan diperlukan.	B.12.3
		Responden 4 Menurut saya perlu dibuatkan kotak khusus yang bertugas untuk melakukan pengkajian secara komprehensif terkait dengan performance <i>Security</i> agar dapat memberikan masukan yang membangun ke pimpinan yang ada di <i>Security</i> .	B.12.4
		Responden 5 - Fisik - Non Fisik. - Investigasi. - Budgeting dan evaluasi. - Operasional. - HO - Maritime.	B.12.5
		Responden 6 Unsur investigasi/Nonfik, Binops dan Binpers.	B.12.6
		Responden 7 • Unsur pengamanan fisik. • Unsur pengamanan non fisik. • Unsur Protection. • Unsur pembinaan dan karier. • Unsur Analisa dan evaluasi.	B.12.7
		Responden 8 Asmen : * Perencanaan - Program - Anggaran * Operasi	B.12.8

		<ul style="list-style-type: none"> - Timur - Barat * Personel <ul style="list-style-type: none"> - Bimpers - Yanpers * Logistik * Auditor <ul style="list-style-type: none"> - Investigator - Auditor 	
m	<p>Jika setelah dilaksanakan implementasi selama 6 bulan ternyata terpaksa organisasi <i>Security</i> harus dirubah lagi, faktor-faktor apa saja yang harus dipertimbangkan oleh PT Pertamina dalam merubah struktur organisasinya khususnya struktur organisasi <i>Security</i> di jajaran PT Pertamina?</p>	<p>Responden 1</p> <p>Sebaiknya perubahan organisasi dapat dilakukan setelah melalui kajian akademis dan setelah berjalan 1 tahun</p>	B.13.1
		<p>Responden 2</p> <p>Sebaiknya perubahan organisasi dapat dilakukan setelah melalui kajian akademis dan setelah berjalan 1 tahun anggaran</p>	B.13.2
		<p>Responden 3</p> <p>Faktor kesesuaian lingkup wilayah kerja , factor SDM yang sesuai kemampuannya dan factor efektivitas garis komando.</p>	B.13.3
		<p>Responden 4</p> <p>Menurut saya yang pertama adalah terkait dengan operasional performance dari <i>Security</i>.</p>	B.13.4
		<p>Responden 5</p>	B.13.5

			<ul style="list-style-type: none"> - Efektivitas dalam pelaksanaan pengamanan untuk perusahaan. - Faktor SDM - Faktor Visi dan Misi perusahaan. 	
			<p>Responden 6</p> <p>Koordinasi dengan fungsi terkait dan perlu dibuatkan mekanisme hubungan kerja antara fungsi <i>Security</i> dan fungsi lain.</p>	B.13.6
			<p>Responden 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unsur Efektivitas dalam pelaksanaan tugas. • Unsur prestasi dalam tugas. • Kemampuan personel Security. 	B.13.7
			<p>Responden 8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pertimbangan matang dalam musyawarah. • Perkecil unsur golongan/politik. • Terbuka dalam Job Posting. 	B.13.8
3		Pertanyaan terkait dengan konsep pengamanan.		C
	a	Apakah Tugas Pokok <i>Security</i> di PT Pertamina ?	<p>Responden 1</p> <p>Menjamin keamanan setiap proses bisnis PT Pertamina (Persero) dari adanya Ancaman, Gangguan, Hambatan dan Tantangan baik yang berasal dari dalam atau dari luar PT Pertamina (Persero).</p>	C.1.1
			<p>Responden 2</p> <p>Menjamin keamanan dan keberlangsungan setiap proses bisnis PT Pertamina (Persero) dari hulu hingga hilir terhadap Ancaman, Gangguan, Hambatan dan Tantangan baik yang berasal dari internal maupun external PT Pertamina (Persero).</p>	C.1.2

		<p>Responden 3</p> <p>Peranan sebagai <i>Security</i> advisor, sebagai <i>Security</i> reporting, sebagai <i>Security</i> auditing dan investigation serta sebagai <i>Security</i> relation.</p> <p>Dari peranan tersebut maka tugas pokok <i>Security</i> antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menjamin terciptanya situasi aman dan kondusif di Pertamina. - Melaksanakan kegiatan investigasi dalam rangka pengungkapan kasus di wilayah kerja Pertamina. - Menjamin tersedianya sarpras operasi <i>Security</i>. - Melaksanakan kegiatan <i>Security</i> talk kepada seluruh stake holder. - Melaksanakan kegiatan koordinasi pengamanan dengan aparat keamanan. 	C.1.3
		<p>Responden 4</p> <p>Melaksanakan fungsi pengamanan terbatas sebagaimana yang sudah tertuang dalam Undang-undang Polri No 2 tahun 2002 khususnya mengenai fungsi pengamanan terbatas.</p>	C.1.4
		<p>Responden 5</p> <p><i>Security</i> mengamankan baik fisik, non fisik, kenyamanan karyawan dan mendukung bisnis perusahaan.</p>	C.1.5
		<p>Responden 6</p> <p>Melaksanakan pengamanan fisik dan non fisik perusahaan PT Pertamina (Persero) agar tercipta kondisi aman dan nyaman.</p>	C.1.6
		<p>Responden 7</p> <p>Menjamin kelangsungan usaha, meningkatkan produktivitas, mencegah kerugian, membangun reputasi dan pencitraan perusahaan serta meningkatkan keunggulan daya saing perusahaan.</p>	C.1.7
		<p>Responden 8</p>	C.1.8

		<ul style="list-style-type: none"> • Menjaga stabilitas keamanan internal guna mendukung keberlangsungan bisnis. • Turut serta memelihara hubungan dengan stakeholder bersama-sama dengan fungsi lain. 	
b	Faktor apa sajakah yang berpengaruh terhadap Optimalisasi <i>Security</i> dalam rangka mendukung operasional perusahaan ?	<p>Responden 1</p> <p>Efektivitas struktur organisasi sangat ditentukan oleh dinamika interpersonal yang menciptakan soliditas dalam kolaborasi. Semakin tulus dan ikhlas energy kolaborasi untuk melayani kepentingan organisasi, semakin Unggul proses pekerjaan dalam semangat tim.</p>	C.2.1
		<p>Responden 2</p> <p>Faktor <i>Leadership</i> yang memiliki <i>capability</i> dan efektivitas struktur organisasi sangat ditentukan oleh dinamika interpersonal yang menciptakan soliditas dalam kolaborasi. Semakin tulus dan ikhlas energi kolaborasi untuk melayani kepentingan organisasi, semakin unggul proses pekerjaan dalam semangat tim.</p>	C.2.2
		<p>Responden 3</p> <p>Faktor SDM yang handal, factor struktur organisasi yang jelas dan sesuai.</p>	C.2.3
		<p>Responden 4</p> <p>Menurut saya yaitu segala sumber daya yang ada yang dapat dimanfaatkan oleh fungsi untuk mendukung pekerja menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.</p>	C.2.4
		<p>Responden 5</p> <ul style="list-style-type: none"> - Struktur organisasi. - Kualitas dan kuantitas SDM. - Anggaran. 	C.2.5

			<p>Responden 6</p> <p>Faktor yang berpengaruh terhadap optimalisasi <i>Security</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber Daya Manusia. • Peningkatan dan pembinaan kemampuan. • Peralatan pengamanan yang memadai. • Study banding dengan <i>Security</i> perusahaan lain. 	C.2.6
			<p>Responden 7</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kewenangan dan struktur organisasi. • Kemampuan dan profesionalisme personel. • Penempatan personel sesuai kemampuan dan pendidikan. • Peluang karier personel. 	C.2.7
			<p>Responden 8</p> <p>The Right Man on The Right Place of the right time.</p>	C.2.8
c	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang kondisi SDM <i>Security</i> ?	<p>Responden 1</p> <p>Perlu dilaksanakan peningkatan kompetensi dan pendidikan kepemimpinan secara berjenjang dan berkelanjutan.</p>	C.3.1	
		<p>Responden 2</p> <p>Perlu dilakukan test psikologi setiap tahun dan setiap ada seleksi serta perlu dilaksanakan pembinaan dan terus ditingkatkan kompetensi dan kursus kepemimpinan yang berjenjang dan berkelanjutan.</p>	C.3.2	
		<p>Responden 3</p> <p>Pada dasarnya <i>Security</i> sudah dilengkapi dengan SDM yang handal namun tetap</p>	C.3.3	

		dilakukan upskilling terhadap SDM agar kemampuan dan keahliannya bertambah guna mendukung operasional perusahaan.	
		<p>Responden 4</p> <p>Masih banyak kotak dalam organisasi yang belum dioptimalkan karena tidak diisi (vacant) sehingga secara sadar atau tidak sadar sangat mempengaruhi kinerja <i>Security</i> secara keseluruhan karena terdapat beberapa fungsi dari <i>Security</i> tidak dapat berjalan dikarenakan tidak ada yang menduduki posisi tersebut.</p>	C.3.4
		<p>Responden 5</p> <p>Masih belum sesuai kompetensi baik jumlah maupun kemampuan.</p>	C.3.5
		<p>Responden 6</p> <p>Sumber daya manusia belum sepenuhnya professional untuk penugasan tertentu.</p>	C.3.6
		<p>Responden 7</p> <p>Masih sangat kurang dengan kebutuhan yang seharusnya sehingga perlu peningkatan kemampuan dan profesionalisme.</p>	C.3.7
		<p>Responden 8</p> <p>Sangat butuh <i>upskilling competency</i>.</p>	C.3.8
d	Apakah dengan melakukan reorganisasi akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan perusahaan.	<p>Responden 1</p> <p>Sangat yakin efektifitas bisa diwujudkan.</p>	C.4.1
		<p>Responden 2</p> <p>Insya Allah.</p>	C.4.2

		Responden 3 Ya akan sangat berpengaruh.	C.4.3
		Responden 4 suatu keniscayaan yang perlu dilakukan untuk mempermudah dan mendukung optimalisasi pengamanan.	C.4.4
		Responden 5 Akan berdampak	C.4.5
		Responden 6 akan berdampak terhadap optimalisasi pengamanan	C.4.6
		Responden 7 Sangat berdampak sepanjang organisasi tersebut dapat mendukung pelaksanaan tugas yang efektif dan efisien.	C.4.7
		Responden 8 Insya Allah.	C.4.8
e	Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat dalam optimalisasi pengamanan perusahaan ?	Responden 1 Yang mendukung : <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kuat dari manajemen puncak. • Kepemimpinan yang baik. • Adanya Visi dan Misi yang jelas. • Adanya pedoman dan prosedur. • Organisasi yang efektif. • Pejabat yang kompeten dan berintegritas. • Anggaran yang memadai. Yang menghambat : - Tidak ada komitmen pimpinan puncak. - Tidak memiliki jiwa kepemimpinan di kalangan pejabat.	C.5.1

		<ul style="list-style-type: none"> - Tidak adanya Visi dan Misi yang jelas. - Belum adanya prosedur dan pedoman. - Pejabat yang tidak kompeten dan tidak berintegritas. - Kekurangan anggaran 	
		<p>Responden 2</p> <p>Yang mendukung :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kuat dari manajemen puncak. • Leadership yang memiliki capabilitas • Kepemimpinan yang baik. • Adanya Visi dan Misi yang jelas. • Adanya pedoman dan prosedur. • Organisasi yang efektif. • Pejabat yang kompeten dan berintegritas. • Anggaran yang memadai. <p>Yang menghambat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tidak ada komitmen pimpinan puncak. - Lemahnya Leadership <i>Security</i>. - Tidak memiliki jiwa kepemimpinan di kalangan pejabat. - Tidak adanya Visi dan Misi yang jelas. - Belum adanya prosedur dan pedoman. - Pejabat yang tidak kompeten dan tidak berintegritas. - Kekurangan anggaran 	C.5.2
		<p>Responden 3</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisasi yang tidak pas. - SDM yang kurang update terhadap penggunaan peralatan IT. 	C.5.3
		<p>Responden 4</p> <p>Pengoptimalan posisi jabatan yang adadi <i>Security</i> dengan memenuhisusunan kotak jabatan yang belum terisi dengan pekerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan jabatan tersebut.</p> <p>Faktor yang menghambat adalah apabila</p>	C.5.4

		<p><i>Security</i> tidak dapat menjalankan tugas dan fungsinya karena disebabkan oleh kekurangan-kekurangan yang ada di organisasi dan atau suatu kondisi yang memaksa <i>Security</i> untuk tidak dapat menjalankan fungsinya dengan baik.</p>	
		<p>Responden 5</p> <p>Yang mendukung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personel yang mempunyai kompetensi • Struktur organisasi • Aturan perusahaan. <p>Yang menghambat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan internal dan eksternal - Kekurangan personel, sarpras dan anggaran. 	C.5.5
		<p>Responden 6</p> <p>Faktor yang menghambat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sumber daya manusia sesuai bidang tugasnya. • Sarana dan fasilitas pengamanan. • Area pengamanan. • Kekuatan personel yang memadai / sesuai dengan lokasi pengamanan. 	C.5.6
		<p>Responden 7</p> <p>Faktor yang mendukung :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internal <ul style="list-style-type: none"> - Visi dan Misi perusahaan ingin menjadi World Class - Kemauan Fungsi <i>Security</i> untuk mengamankan perusahaan cukup tinggi. - Dukungan pimpinan dalam mewujudkan keamanan. - Dukungan anggaran. • Eksternal <ul style="list-style-type: none"> - Regulasi pemerintah. - Dukungan dari aparat penegak 	C.5.7

		<p>hukum dan TNI/Polri/Pemda</p> <p>Faktor yang menghambat :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Internal <ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya sosialisasi peran dan tupoksi <i>Security</i> kepada seluruh karyawan dan pejabat. - Peraturan di Perusahaan masih belum sinkron dan tumpang tindih. - Ego tiap fungsi masih tinggi dipengaruhi oleh KPI (agar tidak merah). - Kemampuan personel masih rendah. - Struktur organisasi yang belum sesuai. • Eksternal <ul style="list-style-type: none"> - Situasi perekonomian masyarakat yg belum bagus. - Dukungan pemerintah dan masyarakat tentang arti pentingnya keamanan masih rendah. 	
		<p>Responden 8</p> <p>Yang mendukung adalah peningkatan Iman dan Taqwa.</p> <p>Yang menghambat adalah keinginan / kepentingan yang berbeda.</p>	C.5.8

