

TUMPANG TINDIH WEWENANG DALAM STRUKTUR HOLDING-SUBHOLDING PT PERTAMINA (PERSERO)

Susilowati¹, Latifa Irma Agustin², Elsa Ayu Cahyaningrum³, Muh Jefri Tri Laksono Putro⁴, Dinda Shabrina Aini⁵

Universitas Tidar^{1,2,3,4,5}

¹susikakaka6@gmail.com, ²iirmagustn@gmail.com, ³elsaayuc@gmail.com

⁴akuujefriks@gmail.com, ⁵dindashabrinaa06@gmail.com

Received: 03-06- 2026

Revised: 10-06-2026

Approved: 21-06-2026

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk tumpang tindih wewenang dalam struktur holding-subholding PT Pertamina (Persero), faktor penyebabnya, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur yang diperkaya melalui analisis kasus berdasarkan jurnal ilmiah, buku, dokumen resmi PT Pertamina (Persero), dan publikasi dari institusi kredibel. Analisis data dilakukan menggunakan teknik content analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tumpang tindih wewenang terjadi pada pengambilan keputusan investasi, fungsi pengawasan dan pengendalian, penyusunan strategi bisnis, serta pengelolaan proyek terintegrasi yang melibatkan beberapa subholding. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh kompleksitas struktur organisasi, proses restrukturisasi, belum optimalnya pemisahan kewenangan strategis dan operasional, koordinasi yang belum efektif, serta perbedaan kepentingan bisnis antar subholding. Dampaknya terlihat pada menurunnya efisiensi pengambilan keputusan, munculnya duplikasi fungsi pengawasan, ketidakjelasan akuntabilitas, serta berkurangnya efektivitas penerapan prinsip Good Corporate Governance. Berdasarkan analisis teori struktur organisasi, teori wewenang, teori sistem terbuka, dan teori koordinasi organisasi, penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi struktur holding-subholding tidak hanya bergantung pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga pada kejelasan pembagian wewenang, penguatan koordinasi, dan penerapan tata kelola perusahaan yang efektif.

Kata Kunci: holding-subholding, tumpang tindih wewenang, struktur organisasi, koordinasi organisasi, restrukturisasi organisasi

PENDAHULUAN

PT Pertamina (Persero) adalah perusahaan milik negara yang memiliki peran penting dalam pengelolaan sektor energi di Indonesia. Seiring dengan perkembangan industri energi yang semakin rumit, Pertamina melakukan perubahan dalam struktur organisasi dengan pembentukan holding dan subholding. Tujuan dari restrukturisasi ini adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat fokus pada bisnis, serta mendorong terciptanya sistem tata kelola perusahaan yang lebih baik. Dengan adanya struktur ini, aktivitas bisnis dikelompokkan berdasarkan bidang tertentu agar pengelolaan perusahaan dapat dilakukan dengan lebih terarah dan profesional (Pangestu, 2023).

Pembentukan holding dan subholding pada dasarnya dilakukan untuk menciptakan tata kelola yang lebih terintegrasi dan efisien. Sebelum restrukturisasi, banyak fungsi bisnis dan operasional masih berada di bawah kendali langsung perusahaan induk, sehingga pengambilan keputusan sering terhambat oleh birokrasi yang rumit. Dengan adanya subholding, setiap kelompok usaha diberikan wewenang untuk mengelola bisnisnya secara lebih mandiri, sedangkan holding bertugas dalam merumuskan strategi perusahaan, mengendalikan, dan melakukan pengawasan secara

menyeluruh (Widjoseno et al. , 2022). Dengan model ini, organisasi diharapkan dapat meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi dinamika industri energi yang semakin kompetitif.

Namun, pelaksanaan struktur holding dan subholding juga menghadapi berbagai tantangan. Penelitian oleh Mugiarto (2022) mengungkapkan bahwa reorganisasi dapat menyebabkan ketidakjelasan perbatasan wewenang antara holding dan subholding, khususnya dalam pelaksanaan fungsi pengawasan, pengambilan keputusan strategis, dan pengelolaan operasional. Keadaan ini berpotensi menciptakan tumpang tindih kewenangan jika tidak didukung dengan mekanisme koordinasi, pembagian tugas, dan tanggung jawab yang jelas. Oleh karena itu, keberhasilan model holding dan subholding tidak hanya tergantung pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga pada efektivitas tata kelola yang diterapkan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Worang et al. (2024) yang mengungkapkan bahwa reorganisasi PT Pertamina (Persero) melalui pembentukan holding dan subholding telah mengubah cara pengelolaan perusahaan dari sistem terpusat menjadi pembagian subholding sesuai dengan bidang usaha. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa restrukturisasi meningkatkan kompleksitas hubungan antara holding dan subholding, sehingga diperlukan pembagian kewenangan, mekanisme koordinasi, dan sistem pengawasan yang lebih jelas. Namun, penelitian Worang et al. (2024) masih berfokus pada perubahan struktur organisasi, hubungan hukum antarentitas, dan implikasinya terhadap tata kelola perusahaan secara umum. Sedangkan di sisi lain efektivitas pembagian kewenangan antara holding dan subholding sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi struktur organisasi masih kurang mendapat perhatian dalam analisis.

Berdasarkan hal tersebut, masih terdapat kekurangan penelitian mengenai bagaimana pembagian kewenangan antara holding dan subholding diterapkan dalam praktik organisasi dan seberapa besar mekanisme ini mempengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi strategis dan operasional perusahaan. Dengan hal tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam memperdalam kajian mengenai manajemen organisasi pada perusahaan, terutama yang berkaitan dengan efektivitas pembagian kewenangan sebagai salah satu faktor kunci keberhasilan restrukturisasi organisasi.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (library research) yang diperkaya melalui analisis kasus pada PT Pertamina (Persero). Fokus penelitian diarahkan pada identifikasi bentuk tumpang tindih wewenang dalam struktur organisasi, faktor penyebab, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi berdasarkan berbagai dokumen ilmiah dan dokumen resmi perusahaan.

Objek penelitian berupa dokumen yang membahas struktur organisasi, tata kelola perusahaan, distribusi kewenangan, serta kasus penyalahgunaan atau tumpang tindih wewenang di PT Pertamina (Persero). Analisis difokuskan pada keterkaitan antara konsep teoritis dengan implementasi struktur organisasi dalam praktik.

Sumber Data

Penelitian menggunakan data sekunder yang diperoleh dari jurnal ilmiah, buku referensi, laporan tahunan (Annual Report) PT Pertamina (Persero), laporan keberlanjutan (Sustainability Report), dokumen tata kelola perusahaan (Good Corporate

Governance), serta artikel resmi yang diterbitkan oleh pemerintah maupun media nasional yang memiliki kredibilitas tinggi.

Pemilihan dokumen dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi pembahasan struktur organisasi, pembagian wewenang, tata kelola perusahaan, atau penyalahgunaan wewenang; memiliki relevansi dengan objek penelitian; berasal dari sumber akademik atau institusi resmi; serta dipublikasikan dalam rentang tahun 2018–2025. Khusus dokumen internal PT Pertamina (Persero), penelitian menggunakan laporan dan dokumen resmi periode 2020–2025 agar menggambarkan kondisi organisasi yang aktual.

Adapun kriteria eksklusi meliputi dokumen yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian, artikel opini tanpa dasar ilmiah, publikasi yang tidak memiliki identitas penerbit yang jelas, serta dokumen yang memuat informasi serupa sehingga berpotensi menimbulkan duplikasi data.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan penelusuran literatur secara sistematis menggunakan Google Scholar, Garuda, dan laman resmi PT Pertamina (Persero). Penelusuran dilakukan menggunakan kata kunci seperti struktur organisasi, overlapping authority, distribution of authority, corporate governance, penyalahgunaan wewenang, dan PT Pertamina.

Seluruh dokumen yang diperoleh diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, kemudian dikelompokkan sesuai tema penelitian, yaitu struktur organisasi, pembagian wewenang, faktor penyebab tumpang tindih wewenang, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan teknik content analysis. Dokumen yang telah terseleksi dibaca secara menyeluruh, kemudian dilakukan proses pengkodean (coding) berdasarkan tema-tema penelitian. Selanjutnya, hasil pengkodean dibandingkan antar sumber untuk mengidentifikasi pola, persamaan, dan perbedaan temuan mengenai pembagian wewenang dan struktur organisasi PT Pertamina (Persero). Hasil analisis kemudian disintesis menjadi uraian yang menjelaskan hubungan antara konsep teoritis dengan kondisi empiris organisasi.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, yaitu dengan membandingkan informasi dari jurnal ilmiah, buku referensi, dokumen resmi PT Pertamina (Persero), serta publikasi pemerintah dan media kredibel. Proses ini bertujuan untuk memastikan konsistensi informasi sekaligus meminimalkan bias yang mungkin muncul apabila hanya mengandalkan satu jenis sumber data.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Gambaran Umum Struktur Holding–Subholding PT Pertamina (Persero)

PT Pertamina (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor energi dan memiliki peran strategis dalam mendukung ketahanan energi nasional. Seiring dengan perkembangan industri energi yang semakin kompetitif, Pertamina melakukan transformasi organisasi melalui pembentukan struktur holding–subholding pada tahun 2020. Restrukturisasi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat fokus bisnis, meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar, serta mendorong peningkatan nilai perusahaan (Pangestu, 2023).

Dalam struktur baru tersebut, PT Pertamina (Persero) berfungsi sebagai holding yang memiliki peran dalam menetapkan kebijakan strategis, melakukan pengawasan korporasi, mengelola investasi, serta memastikan seluruh entitas bisnis berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Sementara itu, kegiatan operasional dilaksanakan oleh subholding yang dibentuk berdasarkan fokus usaha masing-masing (Asfhahani, 2022).

Struktur subholding Pertamina terdiri atas PT Pertamina Hulu Energi (PHE) sebagai Subholding Upstream yang bertanggung jawab pada kegiatan eksplorasi dan produksi minyak serta gas bumi; PT Kilang Pertamina Internasional (KPI) sebagai Subholding Refining and Petrochemical yang berfokus pada pengolahan minyak dan pengembangan petrokimia; PT Pertamina Patra Niaga sebagai Subholding Commercial and Trading yang bertanggung jawab terhadap distribusi dan pemasaran energi; PT Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai Subholding Gas; PT Pertamina Power Indonesia (PPI) sebagai Subholding Power and New Renewable Energy; serta PT Pertamina International Shipping (PIS) sebagai Subholding Integrated Marine Logistics (Pangestu, 2023).

Hubungan antar subholding menunjukkan adanya keterkaitan proses bisnis yang sangat erat. PHE menghasilkan minyak dan gas bumi yang kemudian diolah oleh KPI menjadi berbagai produk energi. Produk tersebut selanjutnya didistribusikan melalui sistem logistik yang dikelola oleh PIS dan dipasarkan kepada masyarakat melalui Patra Niaga. Di sisi lain, PGN mendukung pengembangan bisnis gas bumi, sedangkan PPI berperan dalam pengembangan energi baru dan terbarukan. Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan satu subholding sangat dipengaruhi oleh kinerja subholding lainnya sehingga membutuhkan koordinasi yang kuat antara holding dan seluruh subholding (Worang et al., 2024).

Meskipun pembentukan subholding bertujuan meningkatkan spesialisasi dan efisiensi bisnis, restrukturisasi tersebut juga menghadirkan tantangan dalam pembagian wewenang antara holding dan subholding. Beberapa fungsi strategis masih berada di bawah kendali holding, sedangkan pelaksanaan operasional berada pada subholding. Kondisi ini berpotensi menimbulkan irisan kewenangan apabila tidak diimbangi dengan pembagian tugas dan mekanisme koordinasi yang jelas (Mugiyarto, 2022)

Bentuk Tumpang Tindih Wewenang antara Holding dan Subholding PT Pertamina

1. Tumpang Tindih dalam Pengambilan Keputusan Investasi

Dalam struktur holding–subholding Pertamina, keputusan investasi menjadi salah satu area yang berpotensi menimbulkan tumpang tindih wewenang. Subholding memiliki kewenangan untuk mengusulkan dan melaksanakan proyek sesuai bidang usahanya masing-masing. Namun, karena investasi yang dilakukan dapat memengaruhi arah strategis perusahaan secara keseluruhan, holding tetap memiliki kewenangan untuk melakukan persetujuan dan pengawasan terhadap keputusan tersebut (Asfhahani, 2022).

Sebagai contoh, PT Kilang Pertamina Internasional (KPI) memiliki kewenangan dalam pelaksanaan proyek pengembangan kilang. Akan tetapi, proyek yang bernilai besar dan berdampak terhadap strategi korporasi tetap memerlukan persetujuan dari holding. Kondisi tersebut menunjukkan adanya area kewenangan yang saling bersinggungan antara holding dan subholding sehingga berpotensi memperpanjang proses pengambilan keputusan.

2. Tumpang Tindih dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian

Holding memiliki fungsi untuk mengawasi seluruh subholding guna memastikan kegiatan usaha berjalan sesuai dengan strategi perusahaan. Di sisi lain, masing-masing subholding juga memiliki sistem pengawasan internal yang dilakukan oleh direksi, komisaris, maupun unit pengendalian internal.

Keberadaan dua mekanisme pengawasan tersebut dapat menimbulkan duplikasi fungsi apabila tidak disertai pembagian peran yang jelas. Dalam beberapa kondisi, aktivitas yang sama dapat menjadi objek pengawasan baik oleh holding maupun subholding sehingga berpotensi mengurangi efisiensi organisasi (Widjoseno et al., 2022).

3. Tumpang Tindih dalam Penyusunan Strategi Bisnis

Holding bertanggung jawab menetapkan arah strategis perusahaan secara keseluruhan, sedangkan subholding memiliki kewenangan menyusun strategi bisnis sesuai karakteristik sektor usahanya. Dalam praktiknya, strategi bisnis yang disusun oleh subholding harus tetap selaras dengan kebijakan holding.

Kondisi tersebut menyebabkan adanya potensi irisan kewenangan, terutama ketika subholding ingin mengambil keputusan bisnis yang dianggap penting bagi pengembangan usahanya, tetapi pada saat yang sama harus menyesuaikan dengan arah strategis yang telah ditentukan oleh holding (Worang et al., 2024).

4. Tumpang Tindih dalam Pengelolaan Proyek Terintegrasi

Kegiatan bisnis Pertamina memiliki karakteristik yang saling terhubung dari sektor hulu hingga hilir. Oleh karena itu, banyak proyek yang melibatkan lebih dari satu subholding secara bersamaan. Sebagai contoh, kegiatan produksi migas yang dilakukan oleh PHE memiliki keterkaitan dengan proses pengolahan oleh KPI, distribusi logistik oleh PIS, dan pemasaran oleh Patra Niaga.

Keterlibatan banyak entitas dalam satu proyek dapat menyebabkan ketidakjelasan mengenai pihak yang memiliki kewenangan utama dalam pengambilan keputusan maupun pengelolaan sumber daya. Apabila koordinasi tidak berjalan secara efektif, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan konflik kewenangan antarunit organisasi (Pangestu, 2023).

Faktor Penyebab Tumpang Tindih Wewenang

Tumpang tindih wewenang antara holding dan subholding Pertamina dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor pertama adalah kompleksitas struktur organisasi. Keberadaan enam subholding dengan karakteristik bisnis yang berbeda tetapi saling berkaitan menyebabkan proses koordinasi menjadi lebih kompleks dibandingkan organisasi yang memiliki struktur lebih sederhana (Daft, 2021).

Faktor kedua adalah restrukturisasi organisasi yang mengubah pola hubungan kerja dari sistem yang lebih terpusat menjadi sistem yang lebih terdesentralisasi. Perubahan tersebut membutuhkan penyesuaian terhadap pembagian tugas, mekanisme kerja, dan pola koordinasi. Pada masa transisi, kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidakjelasan batas kewenangan antara holding dan subholding (Pangestu, 2023).

Faktor ketiga adalah belum optimalnya pemisahan antara kewenangan strategis dan kewenangan operasional. Secara formal, holding memiliki fungsi strategis sedangkan subholding menjalankan fungsi operasional. Namun, dalam praktiknya terdapat beberapa keputusan yang membutuhkan keterlibatan kedua pihak secara bersamaan sehingga berpotensi menimbulkan ambiguitas kewenangan (Asfhahani, 2022).

Faktor keempat adalah koordinasi yang belum optimal. Tingginya tingkat ketergantungan antar subholding menuntut adanya koordinasi yang kuat baik secara vertikal maupun horizontal. Apabila koordinasi tidak berjalan dengan baik, maka risiko terjadinya tumpang tindih fungsi akan semakin besar (Daft, 2021).

Selain itu, perbedaan kepentingan bisnis antar subholding juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi munculnya tumpang tindih wewenang. Setiap subholding memiliki target kinerja dan prioritas bisnis yang berbeda sehingga berpotensi menimbulkan perbedaan pandangan mengenai kewenangan dalam pengambilan keputusan tertentu (Worang et al., 2024).

Dampak Tumpang Tindih Wewenang terhadap Kinerja Organisasi

Tumpang tindih wewenang antara holding dan subholding dapat memberikan dampak terhadap efektivitas organisasi Pertamina. Salah satu dampak yang paling terlihat adalah menurunnya efisiensi proses pengambilan keputusan. Keputusan yang seharusnya dapat diambil oleh subholding seringkali memerlukan persetujuan tambahan dari holding sehingga memperpanjang birokrasi organisasi (Robbins & Coulter, 2022).

Selain itu, tumpang tindih wewenang juga dapat menyebabkan duplikasi pekerjaan dan fungsi pengawasan. Aktivitas yang sama dapat diperiksa oleh lebih dari satu unit organisasi sehingga penggunaan sumber daya menjadi kurang optimal. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi efisiensi yang sebenarnya menjadi salah satu tujuan utama pembentukan subholding (Widjoseno et al., 2022).

Dampak lainnya adalah munculnya ketidakjelasan akuntabilitas. Ketika suatu keputusan melibatkan lebih dari satu pihak yang memiliki kewenangan, maka penentuan pihak yang bertanggung jawab atas keberhasilan maupun kegagalan suatu program menjadi lebih sulit. Akibatnya, proses evaluasi dan pengendalian organisasi dapat mengalami hambatan (Robbins & Coulter, 2022).

Tumpang tindih wewenang juga berpotensi mempengaruhi penerapan prinsip Good Corporate Governance (GCG), terutama pada aspek akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengawasan. Dalam jangka panjang, kondisi tersebut dapat menghambat pencapaian tujuan strategis perusahaan apabila tidak diimbangi dengan pembagian kewenangan yang jelas dan mekanisme koordinasi yang efektif (Mugiyarto, 2022).

Dengan demikian, penguatan koordinasi, penegasan batas kewenangan, dan penyempurnaan tata kelola organisasi menjadi langkah penting untuk meminimalkan potensi tumpang tindih wewenang antara holding dan subholding di lingkungan PT Pertamina (Persero).

Analisis Berdasarkan Teori

1. Analisis Berdasarkan Teori Struktur Organisasi

Menurut Daft (2021), struktur organisasi merupakan mekanisme yang digunakan untuk membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif. Dalam organisasi modern, struktur yang

kompleks membutuhkan keseimbangan antara diferensiasi dan integrasi. Diferensiasi dilakukan melalui pembentukan unit-unit yang memiliki spesialisasi tertentu, sedangkan integrasi diperlukan untuk menjaga koordinasi antar unit agar tetap bergerak menuju tujuan organisasi yang sama.

Restrukturisasi PT Pertamina (Persero) melalui pembentukan holding dan subholding merupakan bentuk penerapan prinsip diferensiasi organisasi. Sebelum restrukturisasi, sebagian besar kegiatan usaha masih berada di bawah kendali langsung perusahaan induk. Setelah restrukturisasi, kegiatan bisnis dipisahkan berdasarkan bidang usaha sehingga terbentuk enam subholding utama, yaitu PT Pertamina Hulu Energi (PHE) sebagai Subholding Upstream, PT Kilang Pertamina Internasional (KPI) sebagai Subholding Refining and Petrochemical, PT Pertamina Patra Niaga sebagai Subholding Commercial and Trading, PT Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai Subholding Gas, PT Pertamina Power Indonesia (PPI) sebagai Subholding Power and New Renewable Energy, dan PT Pertamina International Shipping (PIS) sebagai Subholding Integrated Marine Logistics (Pangestu, 2023).

Pembentukan subholding tersebut menunjukkan adanya spesialisasi fungsi yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan fokus bisnis. Namun, berdasarkan teori struktur organisasi, semakin tinggi tingkat diferensiasi organisasi maka semakin tinggi pula kebutuhan terhadap integrasi dan koordinasi (Daft, 2021). Dalam konteks Pertamina, setiap subholding memang memiliki fungsi yang berbeda, tetapi seluruh aktivitas bisnis tetap saling bergantung. PHE menghasilkan minyak dan gas bumi, KPI mengolah hasil produksi menjadi produk energi, PIS mendukung distribusi logistik energi, sedangkan Patra Niaga bertanggung jawab atas pemasaran dan distribusi kepada masyarakat. Hubungan yang saling bergantung tersebut menyebabkan koordinasi antar subholding dan holding menjadi sangat penting.

Permasalahan muncul ketika fungsi pengendalian strategis yang dimiliki holding bertemu dengan fungsi operasional yang dimiliki subholding. Sebagai contoh, PT Kilang Pertamina Internasional memiliki kewenangan dalam menjalankan proyek pengembangan kilang, tetapi keputusan investasi berskala besar tetap harus memperoleh persetujuan holding karena berkaitan dengan arah strategis perusahaan secara keseluruhan. Situasi ini menunjukkan adanya area kewenangan yang saling bersinggungan antara holding dan subholding. Berdasarkan teori struktur organisasi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses integrasi organisasi pasca restrukturisasi belum sepenuhnya berjalan optimal sehingga masih terdapat potensi tumpang tindih kewenangan (Widjoseno et al., 2022).

Dengan demikian, berdasarkan teori struktur organisasi, potensi tumpang tindih wewenang di Pertamina bukan disebabkan oleh pembentukan subholding itu sendiri, melainkan oleh belum optimalnya mekanisme integrasi dan koordinasi setelah diferensiasi organisasi dilakukan.

2. Analisis Berdasarkan Teori Wewenang dalam Organisasi

Menurut Robbins dan Coulter (2022), wewenang merupakan hak formal yang dimiliki seseorang atau unit organisasi untuk mengambil keputusan dan mengarahkan aktivitas tertentu. Agar organisasi dapat berjalan secara efektif, setiap kewenangan harus disertai dengan tanggung jawab yang jelas. Ketika

batas kewenangan tidak dirumuskan secara tegas, maka akan muncul ambiguitas peran yang berpotensi menyebabkan konflik maupun duplikasi fungsi.

Dalam struktur holding–subholding Pertamina, pembagian kewenangan secara formal telah dilakukan melalui pemisahan fungsi strategis dan operasional. Holding memiliki kewenangan dalam perencanaan korporasi, pengawasan, investasi strategis, dan pengendalian risiko, sedangkan subholding bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan operasional sesuai bidang usahanya masing-masing (Asfhahani, 2022).

Meskipun demikian, hasil kajian literatur menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa area yang berpotensi menimbulkan irisan kewenangan. Sebagai contoh, PT Pertamina Hulu Energi memiliki kewenangan menjalankan aktivitas eksplorasi dan produksi migas. Namun, ketika proyek yang dijalankan memerlukan investasi besar atau memiliki dampak terhadap strategi korporasi, keputusan tersebut tetap memerlukan persetujuan holding. Situasi yang sama terjadi pada PT Kilang Pertamina Internasional dalam proyek pengembangan kilang maupun pada PT Pertamina Power Indonesia dalam pengembangan proyek energi baru dan terbarukan.

Berdasarkan teori wewenang, kondisi tersebut menunjukkan bahwa kewenangan strategis dan operasional belum sepenuhnya terpisah secara tegas. Akibatnya, proses pengambilan keputusan menjadi lebih panjang karena melibatkan lebih dari satu pihak yang merasa memiliki kewenangan terhadap suatu persoalan. Selain berpotensi memperlambat proses bisnis, kondisi ini juga dapat menimbulkan ketidakjelasan mengenai pihak yang bertanggung jawab apabila terjadi kegagalan dalam pelaksanaan program atau proyek tertentu.

Oleh karena itu, berdasarkan teori wewenang, salah satu tantangan utama dalam struktur holding–subholding Pertamina adalah memastikan bahwa batas kewenangan antara holding dan subholding dirumuskan secara lebih rinci agar tidak menimbulkan overlapping authority yang dapat mengurangi efektivitas organisasi.

3. Analisis Berdasarkan Teori Sistem Terbuka (Open System Theory)

Teori sistem terbuka memandang organisasi sebagai sistem yang selalu berinteraksi dengan lingkungan eksternal dan harus mampu beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya (Daft, 2021). Organisasi tidak dapat bertahan apabila hanya berfokus pada kondisi internal, melainkan harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, regulasi pemerintah, kondisi ekonomi, serta tingkat persaingan industri.

Restrukturisasi Pertamina menjadi holding dan subholding merupakan bentuk adaptasi organisasi terhadap tuntutan lingkungan eksternal. Perubahan industri energi global, meningkatnya persaingan bisnis, serta tuntutan efisiensi mendorong Pertamina untuk mengubah struktur organisasinya agar lebih fleksibel dan kompetitif (Pangestu, 2023). Pembentukan subholding memungkinkan setiap entitas bisnis memiliki fokus yang lebih jelas sehingga dapat merespons perubahan lingkungan secara lebih cepat.

Namun, teori sistem terbuka juga menjelaskan bahwa perubahan struktur organisasi harus diikuti dengan perubahan sistem internal organisasi. Dalam kasus Pertamina, restrukturisasi tidak hanya membutuhkan perubahan pada bagan organisasi, tetapi juga membutuhkan penyesuaian terhadap mekanisme koordinasi, komunikasi, pengawasan, dan pembagian kewenangan. Apabila

perubahan sistem internal tidak dilakukan secara menyeluruh, maka akan muncul berbagai bentuk disfungsi organisasi, termasuk tumpang tindih wewenang (Daft, 2021).

Kondisi tersebut terlihat dari masih adanya perdebatan mengenai batas kewenangan antara holding dan subholding dalam beberapa fungsi strategis. Dengan demikian, berdasarkan teori sistem terbuka, tumpang tindih wewenang yang terjadi dapat dipahami sebagai bagian dari proses adaptasi organisasi yang belum sepenuhnya selesai setelah restrukturisasi dilakukan.

4. Analisis Berdasarkan Teori Koordinasi Organisasi

Menurut teori koordinasi, efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan mengintegrasikan berbagai aktivitas yang dilakukan oleh unit-unit yang berbeda agar dapat mencapai tujuan bersama (Daft, 2021). Semakin besar dan kompleks suatu organisasi, semakin tinggi kebutuhan terhadap koordinasi.

Dalam struktur holding-subholding Pertamina, koordinasi menjadi faktor yang sangat penting karena aktivitas setiap subholding saling berkaitan. PHE menghasilkan minyak dan gas bumi yang kemudian diolah oleh KPI. Produk hasil pengolahan tersebut selanjutnya didistribusikan melalui sistem logistik yang dikelola oleh PIS dan dipasarkan kepada masyarakat melalui Patra Niaga. Sementara itu, PGN berperan dalam bisnis gas dan PPI berfokus pada pengembangan energi baru dan terbarukan. Keterkaitan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan satu subholding sangat dipengaruhi oleh kinerja subholding lainnya.

Berdasarkan teori koordinasi, kondisi tersebut menuntut adanya mekanisme koordinasi yang kuat baik secara vertikal maupun horizontal. Koordinasi vertikal diperlukan antara holding dan subholding untuk memastikan keselarasan strategi perusahaan, sedangkan koordinasi horizontal diperlukan antar subholding untuk menjamin kelancaran proses bisnis yang saling terhubung.

Masih adanya potensi tumpang tindih wewenang menunjukkan bahwa koordinasi antar entitas belum sepenuhnya optimal. Ketika koordinasi tidak berjalan dengan baik, setiap unit cenderung menjalankan fungsi berdasarkan kepentingannya masing-masing sehingga berpotensi menimbulkan konflik kewenangan, duplikasi pekerjaan, dan keterlambatan pengambilan keputusan (Worang et al., 2024).

Dengan demikian, berdasarkan teori koordinasi organisasi, perbaikan mekanisme koordinasi menjadi salah satu langkah penting yang harus dilakukan Pertamina untuk meminimalkan potensi tumpang tindih wewenang antara holding dan subholding.

Sintesis Analisis

Berdasarkan teori struktur organisasi, teori wewenang, teori sistem terbuka, dan teori koordinasi organisasi, dapat disimpulkan bahwa potensi tumpang tindih wewenang dalam PT Pertamina Persero merupakan konsekuensi dari kompleksitas hubungan antara holding dan subholding setelah restrukturisasi organisasi dilakukan. Pembentukan subholding telah berhasil menciptakan spesialisasi bisnis dan meningkatkan fokus operasional, namun pada saat yang sama meningkatkan kebutuhan terhadap integrasi, koordinasi, dan kejelasan pembagian kewenangan. Oleh karena itu, keberhasilan model holding-subholding Pertamina tidak hanya ditentukan oleh

perubahan struktur organisasi, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memperjelas batas kewenangan, memperkuat koordinasi antar entitas, dan menerapkan prinsip Good Corporate Governance secara konsisten. (Daft, 2021; Pangestu, 2023; Worang et al., 2024).

KESIMPULAN

Restrukturisasi PT Pertamina (Persero) melalui pembentukan holding-subholding telah meningkatkan spesialisasi fungsi dan fokus bisnis, namun juga memunculkan potensi tumpang tindih wewenang, terutama dalam pengambilan keputusan investasi, fungsi pengawasan, penyusunan strategi bisnis, dan pengelolaan proyek terintegrasi. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh kompleksitas struktur organisasi, belum tegasnya batas antara kewenangan strategis dan operasional, serta koordinasi yang belum optimal. Dampaknya terlihat pada menurunnya efisiensi pengambilan keputusan, munculnya duplikasi fungsi, ketidakjelasan akuntabilitas, dan berkurangnya efektivitas penerapan *Good Corporate Governance*.

Untuk meminimalkan permasalahan tersebut, PT Pertamina (Persero) perlu menyusun dan menetapkan matriks pembagian kewenangan (authority matrix) yang mengatur secara rinci batas kewenangan holding dan setiap subholding pada setiap jenis keputusan strategis maupun operasional. Selain itu, perusahaan perlu memperkuat mekanisme koordinasi melalui forum koordinasi lintas subholding yang dilaksanakan secara berkala, didukung standar operasional prosedur (SOP) pengambilan keputusan yang seragam, serta sistem monitoring dan evaluasi terpadu untuk memastikan setiap fungsi berjalan sesuai kewenangan yang telah ditetapkan. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu mengurangi potensi *overlapping authority*, meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi organisasi, serta mendukung implementasi tata kelola perusahaan yang lebih efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Asfhahani, R. (2022). Analisa Yuridis Terhadap Pembentukan "Holding Company" PT Pertamina (Persero) Dalam Perspektif Hukum Perusahaan (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- Daft, R. L. (2021). Organization theory and design (13th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Fahrezi, I. A. (2025). Pengaruh Efisiensi Biaya dan Operasional Keagenan terhadap Implementasi SSM Pengangkutan pada PT Pertamina Transkontinental Balikpapan (Doctoral dissertation, Politeknik Pelayaran Surabaya).
- Mugiyarto, M. (2022). Transformasi organisasi dan tata kelola holding-subholding BUMN dalam perspektif manajemen organisasi. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 112–124.
- Pangestu, R. A. (2023). Analysis of dynamics and restructuring of PT Pertamina (Persero): Analisis dinamika dan restrukturisasi PT Pertamina (Persero). *Jurnal Kebijakan dan Manajemen Publik (JKMP)*, 11(2), 120–130.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Management (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Widjaja, G. (2025). Struktur organisasi BUMN dan implementasi good corporate governance: Pengawasan dan peran strategis menteri, direksi, dewan komisaris, serta dewan pengawas dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi pengelolaan perusahaan negara. *Journal of Law and Nation*.

- Widjoseno, A., Nugroho, B., & Prasetyo, D. (2022). Restrukturisasi holding dan subholding PT Pertamina dalam perspektif tata kelola perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 45–58.
- Worang, F. G., Kairupan, J., & Rondonuwu, M. (2024). Kajian restrukturisasi organisasi dan pembagian kewenangan pada holding–subholding PT Pertamina. *Jurnal Administrasi Bisnis dan Manajemen Publik*, 9(1), 77–91.