



**STRATEGI TRANSFORMASI DAN IMPLEMENTASI
SAFETY CULTURE CHANGE
PT PERTAMINA DRILLING SERVICES INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**
Oleh
MUHAMMAD ARIFIN
55118110187
MERCU BUANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2020**

ABSTRACT

This study aims to analyze the Transformation Strategy and Implementation of "Safety Culture Change" in improving the Safety, Occupational Health of PT Pertamina Drilling Services Indonesia for the 2015-2020 period. The research data is the result of in dehpt, iterview, FGD, primary and secondary data of PT Pertamina Drilling Services Indonesia during the implementation of the HSE Work culture change program during the 2015-2020 period. The research method used is a type of case study research. Analysis of data using McKensy 7S Framework. The results showed that PT Pertamina Drilling Services Indonesia had a strategic plan to transform HSE Work culture until 2030 through the "Salam Lima Jari" program. Through this planned and systematic program until 2020, PT Pertamina Drilling Services Indonesia has succeeded in placing the HSE Work culture at the Proactive level. The ability of PT Pertamina Drilling Services Indonesia to make strategic planning and implement HSE programs must be supported by the ability to strengthen the integration of systems and programs in organizations. The success of HSE culture will be achieved if it is supported by the consistency of management commitment and all related parties in making HSE culture as the main lifestyle in the organization so that HSE culture does not stop at the cognitive and psychomotor aspects of employees only but holistically Becomes an effective organization.

Keywords: Transformation Strategy, HSE Culture, Mc Kennsy 7S Framework, Organizational Performance.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa Strategi Transformasi dan Implementasi "*Safety Culture Change*" dalam meningkatkan Keselamatan, Kesehatan Kerja PT Pertamina Drilling Services Indonesia periode 2015-2020. Data penelitian merupakan hasil dari in deht, iterview, FGD, data primer dan skunder PT Pertamina Drilling Services Indonesia selama pelaksanaan program perubahan budaya Kerja HSE selama periode 2015-2020. Metode penelitian yang digunakan adalah kulitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Analisis data menggunakan *Mc kensy 7S Framework*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Pertamina Drilling Services Indonesia telah mempunyai rencana strategis transformasi budaya Kerja HSE sampai dengan 2030 melalui program " Salam Lima Jari ". Melalui program yang terencana dan sistematis sampai tahun 2020 ini, PT Pertamina Drilling Services Indonesia telah berhasil menempatkan budaya Kerja HSE pada level Proaktif. Kemampuan PT Pertamina Drilling Serrvices Indonesia membuat perencanaan strategis dan melaksanakan program-program HSE harus didukung oleh kemampuan memperkuat integrasi system dan program dalam organisasi. Keberhasilan budaya HSE akan bisa tercapai jika didukung oleh konsistensi komitmen manajemen dan seluruh pihak terkait dalam menjadikan budaya HSE sebagai gaya hidup utama di organisasi agar budaya HSE tidak berhenti pada aspek kognitif dan psikomotorik karyawan saja tetapi secara holistic menjadi efektif organisasi.

Kata kunci : Strategi Transformasi, Budaya HSE, Mc Kennsy 7S Framework, Kinerja organisasi.



LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Strategi Tranformasi dan Implementasi *Safety Culture Change* PT Pertamina Drilling Services Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Muhammad Arifin

NIM : 55118110187

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 Oktober 2020

Mengesahkan,

Pebimbing



(Dr. Chaerudin, M.M.)

Direktur Program Pasca Sarjana,

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



(Prof. Dr.Ing. Mudrik Alaydrus)



(Dudi Permana, Ph.D.)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh :

Nama : Muhammad Arifin
NIM : 55118110187
Program Studi : Magister Manajemen

dengan Judul

“Starategi Tranformasi dan Implementasi *Safety Culture Change* PT Pertamina Drilling Services”

telah dilakukan pengecekan *similarity* dengan sistem Turnitin pada tanggal 24/09/2020, didapatkan nilai persentase sebesar 15 %.

Jakarta, 16 Oktober 2020

Administrator Turnitin

UNIVERSITAS

MERCU BUANA

MERCU BUANA



Arie Pangudi, A.Md

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Starategi Tranformasi dan Implementasi *Safety Culture Change* PT Pertamina Drilling Services Indonesia
Bentuk Tesis : Penelitian
Nama : Muhammad Arifin
NIM : 55118110187
Program : Magister Manajemen
Tanggal : 16 Oktober 2020

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang diterapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 16 Oktober 2020



Muhammad Arifin

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena atas berkah dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini yang berjudul : **Strategi Transformasi Dan Implementasi *Safety Culture Change* PT Pertamina Drilling Services Indonesia.**

Penyusunan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Program Pascasarjana (S2) Program Studi Megister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak yang memberikan kontribusi dalam proses penyelesaian tesis ini. Secara khusus dengan rasa hormat dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Mercu Buana Bapak Prof. Dr. Ir. Ngadino Surip, M.S
2. Direktur Pasca Sarjana Prof. Dr. Ing Mudrik Alaydrus
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Bapak Dudi Permana, ST, MM. Ph.D
4. Bapak Dr. Chaerudin, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan, masukan, pemikiran, arahan dan bantuan selama penyusunan tesis ini.

5. Bapak Dr. Singmin Johanes Lo, MM Dosen pengajar mata kuliah *Human Resource Research* yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi selama dalam proses tesis ini.
6. Direktur Utama PT Pertamina Drilling Services Indonesia yang telah memberikin izin bagi penulis dalam melakukan penelitian.
7. Bapak Suprapno selaku Vice President Human Capital PT Pertamina Drilling Services Indonesia yang telah memberikan izin bagi penulis dalam melakukan penelitian.
8. Bapak Harnanto Djamal selaku Vice President HSSE & Quality PT Pertamina Drilling Services Indonesia yang telah memberikan kesempatan dan waktu bagi penulis dalam melakukan penelitian dan diskusi.
9. Ayahanda Ismanto (almarhum) dan Ibunda Siti Aminah selaku orang tua tercinta yang telah mendidik, membesarkan dan medoa'kan sehingga penulis bisa menyelesaikan studi.
10. Kakak-kakak tercinta yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan studi.
11. Istri tercinta Sri Endah Sulistyowati dan anak-anakku tercinta, Muhammad Faza Thariq Ramadhan dan Muhammad Fauzan Al Hadziq, atas doa dan dukungan serta pengorbanan dalam memberikan waktu dan kesempatan kepada penulis agar berkonsentrasi dalam menyelesaikan tesis ini. .

12. Rekan-rekan dan tenaga kependidikan Universitas Mercu Buana atas segala motivasi, bantuan dan dukungannya dalam menyelesaikan tesis ini. Akhir kata, semoga Allah SWT membalas kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu penyusunan tesis ini sampai selesai.

Jakarta, 16 Oktober 2020

Penulis

Muhammad Arifin



DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN <i>SIMILARITY CHECK</i>	v
LEMBAR PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Dan Perumusan Masalah	6
1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Dan Kegunaan Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1 Budaya Organisasi	9
2.2 Proses Kerja	12
2.3 Kecelakaan Kerja	12
2.4 Pengertian Behavior Based Safety	14
2.5 Proses Penerapan Behavior Based Safety	15
2.6 Pendekatan BBS Untuk Mengurangi Unsafe Behavior	15
2.7 Manajemen Perubahan	17
2.8 Penyebab Perubahan	18
2.9 Tipe-Tipe Perubahan	19
2.10 Metode Manajemen Perubahan	21
2.11 Model McKinsey 7S	23
2.12 Penelitian Terdahulu	23
2.13 Kerangka Pemikiran	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma Dan Metode Penelitian Kualitatif	32
3.2 Pendekatan Studi Kasus	33
3.3 Analisis Data Penelitian Kualitatif.....	35
3.4 Teknik Keabsahan Data	38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Perusahaan	39
4.1.1 Sejarah Perusahaan	39
4.1.2 Lingkup Bidang Usaha	39
4.1.3 Sumber Daya.....	40
4.1.4 Tantangan Bisnis Perusahaan	41
4.1.5 Proses Bisnis Perusahaan.....	42
4.2 Hasil Penelitian	43
4.2.1 Diskripsi Penemuan Data.....	43
4.2.1.1 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Bidang Kesehatan dan Keselamatan Kerja	43
4.2.1.2 Penerapan QHSSE.....	43
4.2.1.3 Landasan Kebijakan	45
4.2.1.4 Tujuan Program Kerja QHSSE	47
4.2.1.5 Latar Belakang Program QHSSE	47
4.3 Program Kerja QHSSE	48
4.4 Program Salam Lima Jari Tahap II <i>Bridge</i>	49
4.4.1 Management Commitment.....	49
4.4.1.1 Management Walk Trough.....	49
4.4.1.2 Management HSE Talk/Sharng.....	50
4.4.1.3 HSE Meeting	50
4.4.1.4 Incident Action Tracking.....	50
4.4.1.5 HSE Personal Leading.....	51
4.4.1.6 Incident Accountability Broadcasting	51
4.4.2 Behaviour Based Safety	51
4.4.2.1 HSE Marshal for Behaviour.....	52

4.4.2.2 HSE Award & Consequencies	52
4.4.2.3 Learning From Event	53
4.4.2.4 Drop Object Management.....	53
4.4.2.5 New JSA & Permit to Work	53
4.4.2.6 Recruiting Development for Local Labour	54
4.4.2.7 Job Personal Competency	54
4.4.2.8 PDSI HSE Passport.....	54
4.4.2.9 Camera On Spot (COS) Program.....	55
4.4.2.10 HSE Campaign.....	55
4.4.2.11 Stop Work Authority.....	56
4.4.2.12 Contractor Safety Management System.....	56
4.4.2.13 Penerapan Lifting Plan.....	57
4.4.3 Green Drilling.....	57
4.4.3.1 Waste to Added Value	58
4.4.3.2 Thousand Trees For Drilling.....	58
4.4.3.3 Green Electricity	59
4.4.4 Quality To Profit	59
4.4.4.1 Quality Inspection for NPT Prevention	59
4.4.4.2 Full Cycle QA Implementation.....	59
4.4.4.3 CIP for Uniqueness.....	60
4.4.5 Security For All.....	60
4.4.5.1 Penguatan Pengamanan Non Fisik.....	60
4.4.5.2 Penguatan Pengamanan Kerahasiannya Keamanan Informasi	60
4.4.5.3 Informasi Dini Gangguan Keamanan	61
4.4.6 Implementasi & Hasil.....	61
4.4.6.1 Management Walkthrough.....	62
4.4.6.2 HSE Sharing.....	63
4.4.6.3 HSE Meeting.....	62
4.4.7 Incident Action Tracking.....	63
4.4.8 Incident Accoutanbility Broadcasting	63

4.4.9 HSE Personel Leading.....	63
4.4.10 HSE Marshal for Behaviour	64
4.4.11 HSE Award & Consequencies	64
4.4.12 Learning From Event.....	64
4.4.13. Drop Object Management	64
4.4.14 New JSA & Permint toWork.....	65
4.4.15 Recruiting Development fo Local Labour.....	65
4.4.16 Job Personel Competencies	66
4.4.17 Pelatihan Aspek QHSSE	66
4.4.18 Pencapaian Safety Performace	72
4.4.18.1 Tingkat Frekuensi Kecelakaan Kerja	72
4.4.19 Audit dan Pengukuran Budaya HSE	73
4.4.19.1 Audit dan Penilaian Management QHSSE.....	73
4.4.19.2 Pengukuran Budaya HSE	74
4.4.19.3 Internasional Sustainability Rating System.....	75
4.4.20 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia	76
4.4.21 Indonesia Drilling Training Center.....	79
4.4.21.1 E-Learning	80
4.5 Analisa Data	81
4.5.1 Level Management.....	85
4.5.2 Level Pekerja	86
4.5.3 Level Mitra.....	86
4.6 Pembahasan	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1 HSE Performance PT Pertamina Drilling Services Indonesia.....	5
2. Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	24
2. Tabel 4.1 Profil dan Demografi Tenaga Kerja.....	41
3. Tabel 4.2 Profil dan Demografi Tenaga Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan	41
4. Tabel 4.3 Profil dan Demografi Tenaga Kerja Berdasarkan Usia	41
5. Tabel 4.4 Perbandingan program Salam lima jari tahap I (2015) Tahap II (2016), Tahap II <i>Bridge</i> (2017)	49
6. Tabel 4.5 Survey Budaya	75
7. Tabel 4.6 Jumlah Peserta Pelatihan per Jenis Program.....	78
8. Tabel 4.7 Program Pelatihan Mobile Learning.....	80



LAMPIRAN

1. Rangkungan Wawancara dan FGD	95
2. Struktur Organisasi QHSSE.....	98
2. Dokumentasi Kegiatan FGD	99
3. Dokumentasi Penyampaian Komomentment QHSSE	100
4. Dokumen Poster Safety.....	101
5. Komintment Safety	106

