

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan organisasi adalah salah satu cara yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja. Perubahan organisasi dilakukan seiring dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan organisasi bertujuan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta mengubah perilaku pegawai untuk meningkatkan produktivitasnya. Keberhasilan perubahan organisasi tergantung pada kehati-hatian dalam mempertimbangkan berbagai hal agar manfaat yang ditimbulkan oleh adanya perubahan lebih besar dibandingkan dengan kerugian yang harus ditanggung.

Organisasi PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali dibentuk melalui Surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 1067.K/DIR/2011 tanggal 26 Juli 2011. PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali diberikan tugas untuk mengelola aset sejumlah 14 (empat belas) pembangkit listrik yang didirikan di Pulau Jawa. Pada saat pembentukannya, organisasi PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali terdiri dari kantor induk yang berlokasi di Yogyakarta dan 5 (lima) kantor sektor di 5 (lima) pembangkit listrik, sedangkan 9 (sembilan) pembangkit listrik yang lain belum dibentuk sektor pengelolanya.

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi tersebut di atas, misi PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali adalah sebagai *asset manager*

(pengelola aset) yang bertanggung jawab terhadap pengendalian operasi dan pemeliharaan pembangkit secara optimal, efektif dan efisien. Sedangkan untuk pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit (*asset operator*), PT PLN (Persero) Kantor Pusat menunjuk anak perusahaan PT PLN (Persero) yaitu PT Indonesia Power (IP) dan PT Pembangkitan Jawa Bali (PJB).

Pada awal tahun 2013, manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali melakukan penataan ulang organisasi. Penataan ulang organisasi dilakukan dengan menghapuskan lima organisasi pengendalian pembangkitan yang terletak di unit pembangkit listrik kemudian membentuk empat organisasi Sektor Pengendalian Pembangkitan yaitu Sektor Pengendalian Pembangkitan I – Serang, Sektor Pengendalian Pembangkitan II – Bandung, Sektor Pengendalian III – Surabaya, dan Sektor Pengendalian Pembangkitan IV – Jakarta. Masing-masing Sektor Pengendalian Pembangkitan tersebut mengelola beberapa unit pembangkit listrik yang terletak di sekitarnya.

Penataan ulang organisasi ini disebabkan terdapatnya duplikasi kepemimpinan antara *asset manager* dan *asset operator* pada satu unit pembangkit listrik yang menyebabkan pengambilan keputusan operasional menjadi lama. Hal ini disebabkan karena belum adanya pembagian tanggung jawab yang jelas antara *asset manager* dan *asset operator*. Selain itu penataan ulang organisasi ini dilakukan agar 9 (sembilan) unit pembangkit listrik yang sebelumnya tidak ada organisasi pengendalian pembangkitannya dapat dikelola dengan lebih baik.

Penataan ulang organisasi yang dilakukan di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali ini menurut David (2010), termasuk dalam lingkup strategi perubahan organisasi melalui restrukturisasi organisasi. David (2010) menyatakan bahwa restrukturisasi organisasi adalah perampingan (*downsizing*), penataan (*rightsizing*), atau pengelompokan kembali (*delayering*) yang menyangkut pengurangan ukuran perusahaan dalam jumlah pegawai, jumlah divisi atau unit, serta jumlah tingkat hierarkis dalam struktur organisasi perusahaan.

Keputusan restrukturisasi di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali ini akan berpengaruh terhadap tata kelola organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, budaya organisasi, dan sasaran kinerja. Oleh karena itu perlu dilakukan kajian tentang langkah strategis manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali dalam menindaklanjuti restrukturisasi organisasi pada aspek penyusunan tata kelola organisasi baru, pengelolaan sumber daya manusia, perubahan sasaran kinerja, dan pengelolaan terhadap perubahan budaya yang terjadi.

Penelitian ini penting dikarenakan PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali merupakan satu-satunya unit bisnis di bawah PT PLN (Persero) yang diberikan penugasan khusus sebagai *asset manager*. Oleh karena itu keberhasilan PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali dalam menjalankan misi sebagai *asset manager* ini dapat menjadi tolok ukur bagi unit bisnis PT PLN (Persero) lain yang akan menjalankan konsep bisnis yang serupa.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, masalah yang hendak diketahui jawabannya pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali melakukan penyusunan tata kelola organisasi setelah pelaksanaan restrukturisasi organisasi?
2. Bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali melakukan pengembangan kompetensi dan penataan sumber daya manusia setelah pelaksanaan restrukturisasi organisasi?
3. Bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali mengelola perubahan budaya yang muncul akibat restrukturisasi organisasi?
4. Bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali menyusun sasaran kinerja yang sesuai dengan tujuan restrukturisasi organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengkaji bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali melakukan penyusunan tata kelola organisasi yang baru setelah restrukturisasi organisasi.
2. Mengkaji pengembangan kompetensi dan penataan sumber daya manusia yang dilakukan di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali setelah restrukturisasi organisasi.

3. Mengkaji bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali mengelola perubahan budaya sebagai respon terhadap restrukturisasi organisasi.
4. Mengkaji bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali menyusun perubahan sasaran kinerja organisasi setelah restrukturisasi organisasi.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun secara praktikal sebagai berikut:

1. Sebagai bahan masukan bagi PT PLN (Persero) Kantor Pusat dalam merancang organisasi unit bisnis yang menggunakan skema *asset manager – asset operator*;
2. Sebagai bahan informasi bagi peneliti selanjutnya yang berminat bidang perubahan organisasi.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kajian terhadap langkah-langkah manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali dalam penyusunan tata kelola organisasi yang baru, pengembangan kompetensi dan penataan sumber daya manusia, penyusunan sasaran kinerja baru, dan pengelolaan terhadap perubahan budaya sebagai respon terhadap restrukturisasi organisasi.