

**KAJIAN PROSES RESTRUKTURISASI ORGANISASI
DI PT PLN (PERSERO)
UNIT PEMBANGKITAN JAWA BALI**

Tesis

Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata 2



Diajukan oleh :
HASAN BASRI
20111020059

Kepada
**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
2014**

TESIS
KAJIAN PROSES RESTRUKTURISASI ORGANISASI
DI PT PLN (PERSERO)
UNIT PEMBANGKITAN JAWA BALI

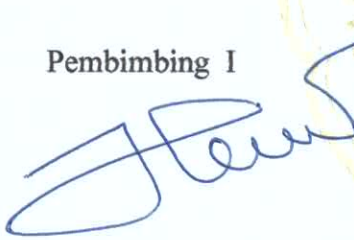
Diajukan Oleh

HASAN BASRI

20111020059

Telah Disetujui Oleh :

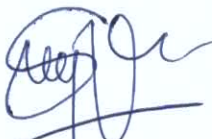
Pembimbing I



Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono

Tanggal 20 November 2014

Pembimbing II



Rr. Sri Handari W, SE, M.Si

Tanggal 20 November 2014

TESIS
KAJIAN PROSES RESTRUKTURISASI ORGANISASI
DI PT PLN (PERSERO)
UNIT PEMBANGKITAN JAWA BALI

Diajukan Oleh


HASAN BASRI


20111020059

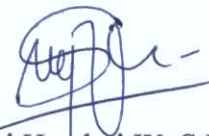
Tesis ini telah dipertahankan dan disahkan di depan Dewan Penguji Program
Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Tanggal 5 Desember 2014

Yang terdiri dari


Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono
Ketua Tim Penguji


Dr. Susanto, M.S.
Anggota Tim Penguji


Rr. Sri Handari W, S.E, M.Si
Anggota Tim Penguji

Mengetahui
Ketua Program Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta


Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis ini bukan merupakan hasil plagiat karya orang lain, melainkan hasil karya saya sendiri dan belum pernah diterbitkan oleh pihak manapun. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila di kemudian hari ada yang mengklaim bahwa karya ini adalah milik orang lain dan dibenarkan secara hukum, maka saya bersedia dituntut berdasarkan hukum yang berlaku di Indonesia.

Yogyakarta, 14 September 2014
Yang Membuat Pernyataan :



METERAI
TEMPEL
PAJAK PENGHASILAN GANDA
TGL. 20
EBE84ACF261959209
ENAM RIBU RUPIAH
6000 DJP
HASAN
HASAN BASRI
20111020059

MOTTO

Kurangi rasa takut, tinggikan harapan; kurangi makan, tingkatkan kunyahan;
kurangi keluhan, tarik nafas dalam-dalam; kurangi cakap-cakap, banyak
perbuatan; cintai lebih banyak, maka segala kehebatan akan mendatangi anda.

(Pepatah Swedia)

Kupersembahkan kepada:
Bapak (alm) dan Ibu tercinta
Istriku

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur senantiasa penulis panjatkan ke haribaan Allah SWT atas semua nikmat yang telah diberikan kepada penulis. Sholawat dan salam kepada Rasulullah Muhammad SAW, keluarga, sahabat, dan Insya Allah kepada seluruh ummatnya yang istiqomah menegakkan kalimat-Nya.

Tesis dengan judul “Kajian Proses Restrukturisasi Organisasi di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali” ini telah diselesaikan dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan memperoleh derajat Sarjana S2. Dalam penyusunan tesis ini, peneliti telah banyak mendapat arahan, bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan hati peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM selaku ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sekaligus sebagai Dosen Pembimbing Pertama yang telah memberikan inspirasi untuk melakukan penelitian kualitatif ini.
2. Rr. Sri Handari Wahyuningsih, SE, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Kedua yang dengan sabar memberikan arahan dan masukan untuk penelitian ini.

3. Seluruh staf Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang membantu proses penyelesaian studi Pascasarjana.
4. Ir. Iwan Agung Firstantara, MM selaku General Manager PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali yang banyak berdiskusi dalam proses penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Sawabi (alm) dan Ibu Jumiyati selaku orang tua penulis. Tidak ada kata ataupun perbuatan yang bisa penulis berikan yang bisa membalas semua yang telah diberikan sampai saat ini selain doa agar Allah SWT melindungi bapak dan ibu. Semoga Allah SWT memasukkan bapak dan ibu ke *jannah*-Nya.
6. Hesti Widayani, S.Hut., M.Eng. dan Hery Murtianto, S.E, Akt., MM selaku kakak penulis yang banyak memberikan sumbangsih baik moral maupun material yang sangat banyak.
7. Bapak Perwito dan Ibu Sukarmini, senantiasa kami memohon doa agar menjadi keluarga *sakinah, mawaddah, warahmah*.
8. Istriku Bekt Meilani Nurcahya, S.Farm, Apt., terima kasih atas dukungan yang tidak ternilai. Semoga dapat segera menyelesaikan studi dengan tuntas.
9. Mas dr. Awang dan Mbak dr. Anggraini Janar Wulan, mohon doanya selalu untuk kelancaran studi kami berdua.

10. Rekan-rekan kerja di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa
Bali. *Jazakumullah khoiron katsiro.*

Selanjutnya penulis mohon maaf atas segala kekurangan dan kesalahan penulis selama menjadi mahasiswa Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Saran dan kritik dari pembaca atas kekurangan dan ketidaksempurnaan tulisan ini dapat disampaikan kepada penulis melalui email : basri.teugm@gmail.com

Yogyakarta, 14 September 2014

Penulis

Hasan Basri

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
INTISARI.....	xiv
<i>ABSTRACT</i>	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Ruang Lingkup Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Landasan Teori.....	6
1. Manajemen Perubahan	6
2. Faktor Pendorong Perubahan	6
3. Strategi Perubahan	9
4. Model Perubahan.....	10
5. Resistensi Terhadap Perubahan.....	11
6. Pengertian Restrukturisasi.....	13
7. Manfaat dan Kerugian Restrukturisasi.....	13
8. Jenis-Jenis Restrukturisasi.....	14
9. Aspek Restrukturisasi.....	16
10. Perubahan Paradigma Organisasi.....	17
11. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)	19
12. Budaya Organisasi.....	20
13. Manajemen Aset.....	24
14. Asset Owner, Asset Manager, dan Asset Operator	24
15. Sasaran Kinerja	25
B. Hasil Penelitian Terdahulu	26
C. Kerangka Pemikiran	26
BAB III METODE PENELITIAN.....	29
A. Pemilihan Metode Penelitian.....	29
B. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	30
C. Metode Pengumpulan Data	30
D. Definisi Operasional.....	32

1. Tata Kelola Organisasi	32
2. Penataan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	33
3. Perubahan Budaya	34
4. Sasaran Kinerja <i>Asset Manager</i>	35
E. Uji Validitas Data	36
F. Analisis Data	36
BAB IV PROFIL ORGANISASI	41
A. Latar Belakang dan Sejarah Perusahaan	41
B. Tujuan Pendirian Perusahaan	41
C. Visi, Misi dan Kompetensi Inti.....	42
1. Visi	42
2. Misi.....	44
3. Kompetensi Inti	45
D. Struktur Organisasi.....	45
E. Profil Tenaga Kerja.....	46
F. Aset	47
G. Arah Pengembangan Perusahaan	50
H. Kondisi Sebelum Restrukturisasi Organisasi	53
1. Tata Kelola Organisasi	53
2. Kondisi Sumber Daya Manusia.....	56
3. Budaya Organisasi.....	57
4. Sasaran Kinerja Organisasi	59
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	64
A. Langkah Penelitian	66
B. Hasil Penelitian.....	66
1. Latar Belakang Restrukturisasi	66
2. Penyusunan Tata Kelola Organisasi.....	70
3. <i>Competency Development</i>	88
4. Penataan Sumber Daya Manusia.....	95
5. Perubahan Budaya	114
6. Sasaran Kinerja Organisasi	117
C. Pembahasan	112
1. Latar Belakang Restrukturisasi Organisasi	125
2. Penyusunan dan Implementasi Tata Kelola Organisasi Baru	125
3. <i>Competency Development</i>	134
4. Proses Penataan Sumber Daya Manusia (SDM).....	137
5. Perubahan Budaya	141
6. Sasaran Kinerja Organisasi	143
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	144
A. Kesimpulan	144
B. Saran.....	146
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN.....	149

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 4.1 Kantor Induk, Sektor Pengendalian Pembangkitan, dan Sektor Pembangkitan di PT PLN (Persero) UPJB.....	48
Tabel 4.2 Pembangkit Listrik di PT PLN (Persero) UPJB.....	48
Tabel 4.3 <i>Asset Operator</i> Untuk PLTU / PLTGU di PT PLN (Persero) UPJB	49
Tabel 4.4 Kegiatan Internalisasi Tata Nilai Perusahaan.....	58
Tabel 5.1 Hasil Penelitian Tentang Latar Belakang Restrukturisasi Organisasi.....	63
Tabel 5.2 Hasil Penelitian Tentang Tata Kelola Organisasi.....	68
Tabel 5.3 Hasil Penelitian Tentang <i>Competency Development</i>	85
Tabel 5.4 Hasil Penelitian Tentang Penataan SDM	93
Tabel 5.5 Pemenuhan Formasi Tenaga Kerja.....	98
Tabel 5.6 Dimensi-Dimensi Yang Diukur Dalam EES.....	106
Tabel 5.7 Implementasi Budaya Baru	112
Tabel 5.8 Penyusunan Sasaran Kinerja Organisasi	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Pemikiran	27
Gambar 3.1	Langkah Operasional Penelitian	40
Gambar 4.1	Pola Pengusahaan PLTU FTP 1	42
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) UPJB.....	46
Gambar 4.3	Pertumbuhan Pegawai	46
Gambar 4.4	Produktivitas Pegawai	47
Gambar 4.5	Strategy Map Tahun 2012-2016	59
Gambar 5.1	Pemisahan Peran dalam <i>Power Delivery System</i> EPRI	73
Gambar 5.2	Model Manajemen Aset.....	76
Gambar 5.3	Level Aset Menurut PAS 55.....	76
Gambar 5.4	<i>Asset Life Cycle Management</i>	77
Gambar 5.5	Model Pembagian Peran <i>Asset Owner</i> , <i>Asset Manager</i> , dan <i>Asset Operator</i>	78
Gambar 5.6	Struktur Tata Kelola Organisasi	80
Gambar 5.7	Model Pengelolaan SDM	105
Gambar 5.8	Komponen-Komponen Eksekusi	114
Gambar 5.9	Sasaran Kinerja Organisasi	126
Gambar 5.10	Fokus Pengelolaan Aset PAS 55	128
Gambar 5.11	Tahapan Dalam <i>Competency Development</i>	133

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabel Kategorisasi dan Coding Tema.....	151
Lampiran 2	Transkrip Wawancara I.....	164
Lampiran 3	Transkrip Wawancara II.....	168
Lampiran 4	Transkrip Wawancara III.....	177
Lampiran 5	Transkrip Wawancara IV.....	180
Lampiran 6	Transkrip Wawancara V.....	186
Lampiran 7	Transkrip Wawancara VI.....	189
Lampiran 8	Transkrip Wawancara VII.....	198
Lampiran 9	Hasil Studi Dokumentasi I.....	205
Lampiran 10	Hasil Studi Dokumentasi II.....	221
Lampiran 11	Hasil Studi Dokumentasi III.....	222
Lampiran 12	Hasil Studi Dokumentasi IV.....	210
Lampiran 13	Hasil Studi Dokumentasi V.....	223
Lampiran 14	Hasil Studi Dokumentasi VI.....	224
Lampiran 15	Hasil Studi Dokumentasi VII.....	228
Lampiran 16	Hasil Studi Dokumentasi VIII.....	241
Lampiran 17	Hasil Studi Dokumentasi IX.....	245
Lampiran 18	Hasil Studi Dokumentasi X.....	248
Lampiran 19	Hasil Studi Dokumentasi XI.....	251
Lampiran 20	Hasil Studi Dokumentasi XII.....	253
Lampiran 21	Hasil Studi Dokumentasi XIII.....	261
Lampiran 22	Hasil Studi Dokumentasi XIV.....	263
Lampiran 23	Hasil Studi Dokumentasi XV.....	268
Lampiran 24	Hasil Studi Dokumentasi XVI.....	269
Lampiran 25	Hasil Studi Dokumentasi XVII.....	274

INTISARI

Pada tesis ini penulis meneliti tentang proses restrukturisasi organisasi di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali. Latar belakang restrukturisasi organisasi di PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali adalah terjadinya inefisiensi birokrasi dalam pengambilan keputusan dikarenakan adanya duplikasi kepemimpinan di unit pembangkit listrik serta pembagian tugas yang belum jelas antara *asset manager* dan *asset operator*.

Penulis meneliti tentang langkah-langkah strategis yang diambil oleh manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali dalam merespon restrukturisasi yang sudah dilakukan dalam hal penyusunan tata kelola organisasi baru, penataan dan pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan perubahan budaya, dan penyusunan sasaran kinerja organisasi baru.

Penelitian dilakukan secara kualitatif deskriptif dengan metode pengambilan data menggunakan wawancara dan studi dokumentasi. Analisis data penelitian menggunakan metode Miles & Huberman.

Hasil penelitian menggambarkan bagaimana manajemen PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali mengambil langkah-langkah strategis dalam menjalankan misi sebagai *asset manager* pembangkit listrik.

Kata Kunci : restrukturisasi organisasi, tata kelola organisasi, penataan dan pengembangan sumber daya manusia, perubahan budaya, sasaran kinerja organisasi

ABSTRACT

The topic of the research was organizational restructuring in PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali. The background of the organizational restructuring in the PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali was because of the slow decision for the operational activities in the power plant. This was because there were two organization (asset manager and asset operator) with each leader in the one power plant. There was no clear task division between them.

This research was focused on how management developed the new organizational governance, managed and developed the human resources, managed the culture changes, and developed the new performance indicators.

The method of the research was descriptive qualitative. The data was collected by two methods: in depth interview and documentation study. The analytical method was using Miles & Huberman method.

The result of the research describe how management of PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Jawa Bali take the strategic decision align to the mission as the power plant asset manager.

Keywords : *organizational restructuring, organizational governance, manage and develop the human resource, culture changes, performance indicators*