

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Transformasi sesuai Kamus Besar Bahasa Indonesia online memiliki dua pengertian, yaitu pengertian pertama adalah perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan sebagainya) dan pengertian kedua adalah perubahan struktur gramatikal menjadi struktur gramatikal lain dengan menambah, mengurangi atau menata kembali unsur-unsurnya.

Segala sesuatu dalam kehidupan hakikatnya pasti mengalami perubahan, baik perubahan yang disebabkan oleh faktor internal atau diri sendiri maupun perubahan yang disebabkan oleh faktor eksternal atau pihak luar, tidak ada sesuatu yang kekal selamanya, karena kekekalan itu sendiri adalah perubahan yang dilaksanakan dalam rangka mencapai sesuatu yang lebih baik.

Trahant, Bill; W, Warner Burke; Koncee, Richard (1997), Perubahan, adalah salah satu hal yang pasti terjadi khususnya pada kegiatan bisnis. Namun seringkali banyak perusahaan tidak dapat mengelola inisiatif perubahan atau menanggapi perubahan lingkungan bisnis eksternal. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa sebanyak dua-pertiga dari semua upaya transformasi ataupun restrukturisasi dan rekayasa ulang mengalami kegagalan. Dalam rangka mensukseskan pelaksanaan perubahan sehingga berjalan sesuai dengan rencana,

maupun desain yang telah ditetapkan dapat menerapkan 12 prinsip transformasi organisasi, yaitu:

1. Memahami lingkungan eksternal di mana perusahaan beroperasi, sehingga perusahaan tidak akan dikejutkan oleh pesaing maupun pelanggan;
2. Meminta semangat dan dukungan karyawan untuk mendukung misi dan strategi perusahaan;
3. Dalam suatu perubahan, kepemimpinan karismatik membawa peran dan kunci sukses, dimana kepemimpinan karismatik memberikan kepemimpinan secara stabil dan menghasilkan perubahan sampai ke insan perusahaan/karyawan paling bawah;
4. Untuk mengubah budaya organisasi, harus terlebih dahulu mengubah perilaku karyawan;
5. Mengakomodir masukan pelanggan untuk menyesuaikan struktur perusahaan;
6. Terapkan sistem yang tepat untuk mendukung karyawan dalam bekerja, sehingga dapat menciptakan iklim keselarasan yang dibutuhkan untuk sukses;
7. Pemimpin harus dapat memfasilitasi kebutuhan karyawan untuk mencapai kesuksesan, bahkan beberapa kasus walaupun keluar dari rencana;
8. Kerjasama tim adalah suatu hal yang penting untuk mencapai kesuksesan;
9. Karyawan yang produktif adalah karyawan yang bahagia, begitu pula sebaliknya;

10. Berusaha mencocokkan antara ketrampilan atau hasrat/*passion* karyawan dengan apa yang dikerjakannya;
11. Harus diingat bahwa karyawan juga merupakan manusia;
12. Berhati-hati terhadap indikator palsu kesuksesan. Harus diakui bahwa pendekatan yang luas dan seimbang adalah satu-satunya cara untuk berhasil mempertahankan kinerja organisasi.

Potts dan LaMarsh (2004) menerangkan pada semua kegiatan bisnis, perubahan seharusnya menjadi sebuah cara untuk bertahan. Mengelola perubahan untuk mencapai kesuksesan termasuk didalamnya mengetahui strategi praktis dan efektif guna mendapatkan pengetahuan mendalam tentang proses perubahan, menilai perubahan dengan bisnis yang dilaksanakan, memanfaatkan perubahan tersebut untuk mengoptimalkan efektivitas dan pertumbuhan. Beberapa hal yang menjadi perhatian dalam proses perubahan yakni memahami arti, pola dan struktur perubahan, mengidentifikasi inisiatif perubahan dan mengintegrasikan inisiatif tersebut dengan perubahan lingkungan, mengarahkan perubahan tanpa menghambat kreativitas, menghadapi kondisi perubahan yang menyebabkan terjadinya kelelahan dan rasa takut pada tempat kerja.

Perubahan Organisasional adalah setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur dan teknologi. Perubahan merupakan realitas organisasi. Menangani perubahan merupakan bagian integral Manajer (Stephen P Robbins, 2005:4).

PT PLN (Persero) (Selanjutnya disebut PLN) sebagai Badan Usaha Milik Negara di Republik Indonesia mulai berdiri pada akhir abad ke 19, dimana

perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia mulai meningkat ketika beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh membuat pembangkit listrik untuk mencukupi kebutuhan listrik. Sekitar tahun 1942-1945 perusahaan Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh tersebut dikelola Jepang, setelah di awal Perang Dunia II Belanda menyerah kepada Jepang.

Peralihan pengelolaan kembali terjadi pada akhir Perang Dunia II bulan Agustus 1945, ketika Sekutu mengalahkan Jepang. Momentum penyerahan Jepang kepada Sekutu dimanfaatkan oleh pemuda dan buruh listrik melalui delegasi buruh/pegawai listrik dan gas bersama Pimpinan KNI Pusat berinisiatif menghadap Presiden Republik Indonesia Pertama, Ir. Soekarno dalam rangka menyerahkan perusahaan yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, dibentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga oleh presiden Ir. Soekarno dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW.

Tanggal 1 Januari 1961, Jawatan Listrik dan Gas diubah namanya menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara), bergerak di bidang listrik, gas dan kokas yang kemudian dibubarkan tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama dengan pembubaran BPU-PLN tersebut, diresmikan 2 (dua) perusahaan negara yaitu PLN sebagai pengelola tenaga listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai pengelola gas.

Pada tahun 1972, menindaklanjuti Peraturan Pemerintah No.17, status PLN ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan selaku Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) yang bertugas menyediakan listrik bagi kepentingan umum. Namun, sehubungan kebijakan Pemerintah yang membuka kesempatan pihak swasta guna bergerak dalam bisnis penyediaan listrik, mulai tahun 1994, PLN yang semula Perusahaan Umum berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), namun tetap selaku PKUK sampai dengan tahun 2009.

Pada tahun 2009 Penetapan PLN selaku PKUK dicabut seiring dengan penetapan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang ketenagalistrikan, Undang Undang tersebut menjelaskan bahwa pengelolaan ketenagalistrikan sebagai salah satu hasil kekayaan alam, yang mempunyai peranan penting bagi negara dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional guna memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa serta menciptakan masyarakat adil dan makmur yang merata berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, maka dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat dalam segala bidang dan sesuai ketentuan Pasal 33 ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang mengamanatkan usaha penyediaan tenaga listrik dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat, maka usaha penyediaan tenaga listrik dilakukan Pemerintah dan Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya untuk selanjutnya menetapkan kebijakan, pengaturan, pengawasan, dan pelaksanaan usaha penyediaan tenaga listrik.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan negara terkait penyediaan tenaga listrik, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2009 tentang ketenagalistrikan membuka ruang bagi badan usaha swasta, koperasi, dan swadaya masyarakat berpartisipasi dalam penyediaan tenaga listrik sesuai prinsip otonomi daerah.

PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi (selanjutnya disebut PLN Pusmankon), salah satu Unit PLN yang bergerak dalam bidang manajemen konstruksi. Berawal pada saat Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahun 2002 yang menyederhanakan Organisasi PLN Proyek Induk, melalui pemisahan fungsi manajemen konstruksi, yang dikelola entitas unit tersendiri dalam rangka menjalankan fungsi manajemen konstruksi serta berfungsi membina, memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia khususnya dibidang manajemen konstruksi.

PLN Pusmankon merupakan unit penunjang di lingkungan PLN yang diberi kewenangan sebagai pelaksana fungsi pengelola manajemen konstruksi, pengawasan dan pengendalian konstruksi (biaya, mutu, waktu) proyek ketenagalistrikan yang dibangun PLN.

Visi PLN Pusmankon Menjadi unit (usaha) jasa bidang manajemen konstruksi yang bertumpu pada potensi insansi yang profesional dengan layanan yang ekselen. PLN Pusmankon mempunyai Misi:

- a. Menjalankan kegiatan usaha yang berorientasi kepada etika bisnis dan tata kelola perusahaan yang baik;
- b. Melaksanakan bisnis jasa manajemen proyek yang mengacu pada kepuasan stakeholder;

- c. Memberdayakan pusat manajemen konstruksi sebagai media untuk meningkatkan kualitas industri ketenagalistrikan; serta
- d. Menjadikan pusat manajemen konstruksi sebagai pendorong kegiatan bidang jasa manajemen proyek.

PLN Pusmankon sebagaimana diatur pada Surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 303.K/DIR/2007 tentang Organisasi PT PLN (Persero) Jasa Manajemen Konstruksi bertugas untuk memberikan layanan jasa manajemen konstruksi baik secara keseluruhan atau sebagian pekerjaan pelaksanaan konstruksi mulai dari penyiapan lapangan sampai dengan penyerahan akhir hasil konstruksi ke pengguna jasa manajemen konstruksi setelah dilaksanakannya testing dan komisioning secara baik dan benar, dengan rincian kegiatan sebagai berikut:

- a. Merencanakan sumberdaya jasa manajemen konstruksi yang meliputi layanan jasa manajemen konstruksi baik secara keseluruhan atau sebagian pekerjaan pelaksanaan konstruksi mulai dari penyiapan lapangan sampai dengan penyerahan akhir hasil konstruksi ke pengguna jasa manajemen konstruksi setelah dilaksanakannya testing dan komisioning secara baik dan benar;
- b. Melaksanakan layanan jasa manajemen konstruksi sesuai dengan target kinerja yang ditetapkan;
- c. Memelihara dan mengembangkan kelengkapan sarana jasa manajemen konstruksi; serta

- d. Meningkatkan kinerja jasa manajemen konstruksi bertumpu pada potensi insani PT PLN (Persero).

Indikator tingkat keberhasilan PLN dalam melistriki seluruh wilayah Indonesia dilihat pada pencapaian angka rasio elektrifikasi, yang merupakan perbandingan jumlah penduduk yang menikmati listrik dengan jumlah total penduduk di suatu wilayah atau Negara. Rasio elektrifikasi terkait dan mempengaruhi tingkat pertumbuhan ekonomi suatu daerah.

Rasio elektrifikasi nasional Indonesia pada tahun 2015 mencapai 88,5 %, tahun 2016 rasio elektrifikasi nasional Indonesia mencapai 91,16 %, tahun 2019 rasio elektrifikasi nasional Indonesia ditargetkan mencapai 97,2 % dan pada tahun 2024 rasio elektrifikasi nasional Indonesia ditargetkan dapat mencapai 100 %. Mempertimbangkan proyeksi pertumbuhan ekonomi 6-7 % setahun, diperlukan penambahan kapasitas listrik di dalam negeri minimal 7.000 MW per tahun. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, dalam lima tahun dibutuhkan penambahan kapasitas listrik sebesar 35.000 MW. Kebutuhan penambahan kapasitas listrik sebesar 35.000 MW tersebut dicantumkan pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019.

Pemerintah berkomitmen merealisasikan program penambahan kapasitas listrik sebesar 35.000 MW dalam jangka waktu 5 tahun (2014-2019). Pemerintah bersama PLN dan pihak swasta merencanakan pembangunan sebanyak 109 pembangkit; dengan pembagian 35 proyek dibangun PLN dengan total kapasitas 10.681 MW dan 74 proyek dibangun swasta/Independent Power Producer (IPP) dengan total kapasitas 25.904 MW. Ditargetkan pada tahun 2015 PLN



menandatangani kontrak pembangkit sebesar 10.000 MW yang merupakan tahap pertama dari total keseluruhan program penambahan kapasitas listrik sebesar 35.000 MW.

Komitmen pemerintah ditegaskan kepada Direksi dan jajaran PLN bahwa target pembangunan 35.000 MW bukanlah target yang main-main, target pembangunan 35.000 MW tersebut merupakan target yang realistis namun membutuhkan kerja keras untuk memenuhi target tersebut, sehingga diharapkan dengan terpenuhinya kebutuhan tenaga listrik, dapat mencapai tujuan pembangunan nasional terkait peningkatan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat serta meningkatkan kecerdasan masyarakat.

Pembangunan proyek ketenagalistrikan 35.000 MW menyebabkan PLN Pusmankon memiliki tantangan besar kedepan dalam rangka menyukseskan program Pemerintah dalam rangka melistriki seluruh wilayah Indonesia. Sampai dengan saat ini PLN Pusmankon telah mendapat kepercayaan kurang lebih 27 konsumen yang terbagi antara lain:

1. PT PLN (Persero) Kantor Pusat;
2. PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Pembangkit dan Jaringan;
3. PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Jaringan;
4. PT PLN (Persero) Distribusi;
5. PT PLN (Persero) Wilayah;
6. PT PLN (Persero) Pusat Penyaluran dan Pengatur Beban; serta
7. PT PLN (Persero) Pembangkitan.

Penugasan PLN Pusmankon pada bulan Mei 2016 sebanyak 437 Proyek, yang dibedakan menjadi 4 kriteria, yaitu proyek pembangkit, proyek jaringan, proyek distribusi dan proyek sarana prasarana dan investasi lahan dengan data sebagai berikut:

Tabel 1. Penugasan PLN Pusmankon sampai dengan Mei 2016

No.	Proyek	Jumlah Penugasan	Keterangan
1	Pembangkit	31	PLTU, PLTGU, PLTA, PLTM, PLTMH
2	Jaringan	389	Transmisi dan Gardu Induk
3	Distribusi	4	Proyek Distribusi
4	Sarana dan Investasi	13	Sarana Prasarana serta Inventarisasi Lahan

Resources: Laporan Kinerja PLN Pusmankon Bulan Mei 2016

Mengacu dokumen Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) PLN Tahun 2015 – 2024 dapat diprediksikan proyek pembangkit dan jaringan yang akan menjadi tugas PLN Pusmankon antara lain sebagai berikut:

Tabel 2. Rencana Penugasan PLN Pusmankon

Unit	Lokasi	Jumlah Proyek Pembangkit	Total MW	Jumlah Proyek Jaringan	Total KMS	Total MVA
Kantor Induk	Semarang					
UMK I	Jakarta	17	6,141.00	328	10,083	705
UMK II	Surabaya	63	5,252.10	538	12955.444	23423
UMK III	Palembang	20	1,700.80	105	8991	267
UMK IV	Medan	30	4,813.00	146	13627	287
UMK V	Makassar	72	3,663.90	445	15567.196	10500
TOTAL		202	21570.8	1562	61223.64	35182

Resources: RUPTL PLN Persero Tahun 2015 -2024

Perubahan organisasi PLN Pusat sebagaimana diatur pada Peraturan Direksi PLN nomor 0015.P/DIR/2015 tanggal 18 Agustus 2015 tentang Struktur Organisasi PLN, direktorat konstruksi selaku *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN dihapuskan dan pelaksanaan konstruksi dibebankan kepada masing-masing direktorat bisnis regional yang mempunyai 7 regional, yaitu regional sumatera, regional jawa bagian barat, regional jawa bagian tengah, regional jawa bagian timur dan bali, regional kalimantan, regional sulawesi dan nusa tenggara serta regional maluku dan papua, sehingga menyebabkan sebuah unit didorong untuk dapat berperan sebagai *controller and integrator* konstruksi Ketenagalistrikan di lingkungan PLN.

Ketiadaan fungsi *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan di lingkungan PLN merupakan salah satu tantangan yang dihadapi oleh PLN Pusmankon yang mempunyai tugas pengelolaan manajemen konstruksi serta dalam rangka membina dan memelihara serta meningkatkan kompetensi Sumberdaya Manusia dibidang Manajemen Konstruksi. Maka selain bertugas sebagai pengelola seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan, PLN Pusmankon juga mempunyai tantangan untuk menjalankan fungsi sebagai *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN. Dalam hal ini peranan PLN Pusmankon sebagai *center of standardization, center of professional people, center of documentation* dan *center of knowledge* serta *center of information* menjadi sangat signifikan.

Fokus penelitian tesis ini adalah bagaimana PLN Pusmankon mengoptimalkan pelaksanaan transformasi organisasi dan bagaimana PLN

Pusmankon mengoptimalkan tantangan penugasan *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN, walaupun PLN Pusmankon dianalogikan memasuki dunia baru dikarenakan fungsi *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN sebelumnya dilaksanakan oleh PLN Pusat serta PLN Pusmankon tidak didukung oleh ketersediaan Sumber Daya Manusia yang berkompeten. Sehingga dipandang perlu dilaksanakan suatu transformasi organisasi, sehingga dapat memberikan perubahan radikal dalam rangka menghasilkan organisasi yang berbeda secara signifikan dari sebelumnya dalam struktur, proses, budaya maupun strateginya, sehingga dapat menjalankan seluruh tugas, peran dan fungsinya dengan maksimal.

Berdasar latar belakang di atas judul penelitian yang diambil penulis adalah “Analisis transformasi organisasi PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi dengan menerapkan 7s McKinsey (Studi Kasus PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Sebagaimana telah diuraikan pada latar belakang, permasalahan yang dihadapi oleh PLN Pusmankon adalah penghapusan direktorat konstruksi sehingga menyebabkan tidak terdapatnya *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan di lingkungan PLN. PLN Pusmankon yang mempunyai tugas pengelolaan manajemen konstruksi serta dalam rangka membina dan memelihara serta meningkatkan kompetensi Sumberdaya Manusia dibidang manajemen konstruksi. Maka selain bertugas sebagai pengelola seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan, PLN Pusmankon juga mempunyai

tantangan untuk menjalankan fungsi sebagai *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN. Dalam hal ini peranan PLN Pusmankon sebagai *center of standardization, center of professional people, center of documentation* dan *center of knowledge* serta *center of information*.

Fungsi sebagai *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN dilaksanakan guna mendukung target pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan yang dicanangkan pemerintah, sehingga PLN Pusmankon harus mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi sebagai *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN, disamping tugas yang sudah ada sebagai pengelola seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dapat ditarik rumusan pertanyaan penelitian yang diangkat sebagai berikut:

1. Bagaimana mengoptimalkan transformasi organisasi PLN Pusmankon ?
2. Bagaimana transformasi organisasi yang dilakukan PLN Pusmankon dalam menghadapi perubahan peran sebagai fungsi *controller and integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN, disamping bertugas sebagai pengelola seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan sehingga dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi PLN Pusmankon guna mendukung target pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan yang dicanangkan pemerintah dengan penerapan 7S McKinsey?

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis upaya optimalisasi transformasi organisasi PLN Pasmankon.
2. Untuk menganalisis transformasi organisasi yang dilakukan PLN Pasmankon dalam menghadapi perubahan peran sebagai fungsi *controller* dan *integrator* seluruh kegiatan konstruksi di lingkungan PLN, disamping bertugas sebagai pengelola seluruh kegiatan konstruksi ketenagalistrikan sehingga dapat mengoptimalkan tugas pokok dan fungsi PLN Pasmankon guna mendukung target pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan yang dicanangkan pemerintah dengan penerapan 7S McKinsey.

#### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat mempunyai banyak kegunaan dan manfaat baik secara teoritis, akademik maupun secara praktis. Kegunaan penelitian ini dijabarkan sebagai berikut:

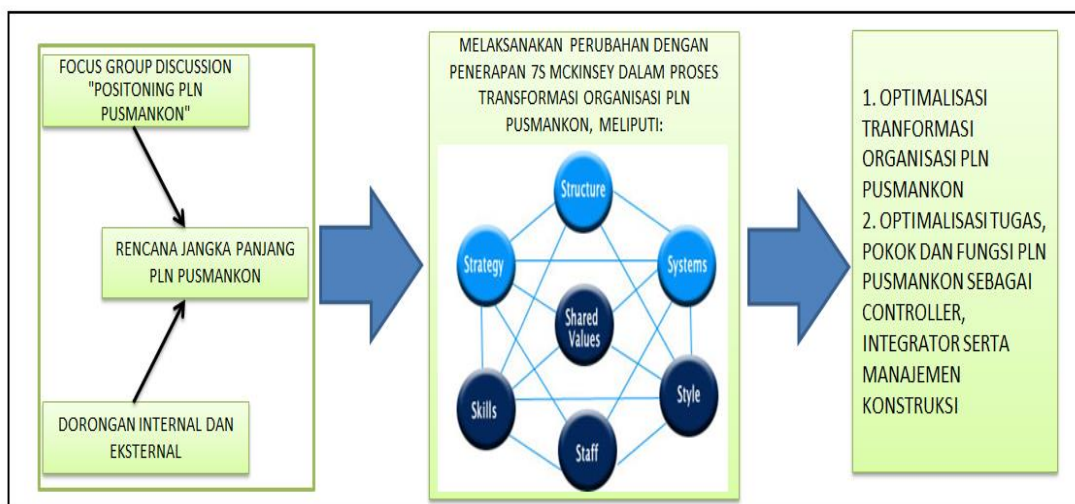
1. Kegunaan Teoritis  
Berguna sebagai bahan kajian studi analisis transformasi organisasi pada suatu perusahaan dengan penerapan 7S McKinsey dalam rangka menghadapi perubahan tugas pokok dan fungsi organisasi.
2. Kegunaan Akademik  
Berguna dalam mengembangkan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya dalam hal manajemen perubahan bagi para akademisi.
3. Kegunaan Praktis

Menjadi bahan referensi dan pertimbangan manajemen PLN pada umumnya dan Manajemen PLN Puskon pada khususnya dalam rangka melaksanakan transformasi organisasi PLN Puskon dan menghadapi perubahan serta optimalisasi tugas, pokok dan fungsi PLN Puskon guna mendukung target pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan yang dicanangkan pemerintah.

### 1.4. Kerangka Pola Pikir

Kerangka Pola Pikir yang digunakan Penulis dalam penyusunan Tesis “Analisis Transformasi Organisasi PT. PLN (Persero) Pusat Manajemen Konstruksi Dengan Menerapkan 7s Mckinsey”. menggunakan pola pikir sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pola Pikir



Langkah-Langkah yang ditempuh dalam menyelesaikan Kerangka Pola Pikir adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan focus grup discussion guna menentukan “positioning PLN Pasmankon”.
2. Memetakan seluruh tantangan yang dihadapi PLN Pasmankon dari faktor internal dan eksternal
3. Menetapkan Rencana Jangka Panjang (RJPP) PLN Pasmankon
4. Menerapkan 7s McKinsey dalam transformasi organisasi PLN Pasmankon
5. Mengoptimalkan transformasi organisasi PLN Pasmankon
6. Mengoptimalkan tugas, pokok dan fungsi PLN Pasmankon sebagai controller, integrator serta manajemen konstruksi .