

REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN

Studi Kasus di PT. PLN Area Gorontalo

YANTI ANETA



REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN
Studi Kasus di PT. PLN Area Gorontalo

cetakan 1, Desember 2019

ISBN: 978-602-5541-98-8

Penulis : Yanti Aneta
Editor : Abdul Rahmat
Tata letak : Ary pena
Design cover : Tim Kreatif Zahir

Diterbitkan oleh:

ZAHIR PUBLISHING

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571

E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak
sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas bimbingan-Nya buku ini dapat diselesaikan.

Era globalisasi sekarang ini, menuntut perusahaan untuk meningkatkan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Perubahan teknologi dan arus informasi yang sangat cepat mendorong perusahaan untuk menghasilkan sebuah produk atau layanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga konsumen merasa puas atas apa yang mereka telah dapatkan dari perusahaan. Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, salah satunya dengan memberikan kesan/citra yang baik dalam hal produk maupun pelayanan kepada konsumen.

Salah satu fungsi PT. PLN yaitu memberikan pelayananan kelistrikan yang dibutuhkan oleh setiap pelanggan. Pelayanan merupakan unsur yang sangat penting di dalam usaha meningkatkan kepuasan konsumen. Pada dasarnya posisi pelayanan ini merupakan faktor pendukung terhadap aktivitas pemasaran jasa PLN. Dalam struktur organisasi PT. PLN sudah ada pembagian tugas dan fungsi yang terdiri khususnya fungsi pembangkitan, fungsi distribusi, fungsi transaksi energi listrik dan fungsi pelayanan dan admininstrasi.

Buku ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, dan kami terbuka terhadap kritik dan saran.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
BAB II ADMINISTRASI PUBLIK.....	11
A. Ruang Lingkup Administrasi Publik	11
B. Dimensi Administrasi Publik.....	12
BAB III TEORI ORGANISASI	18
A. Konsep Organisasi.....	18
B. Sistem Organisasi	19
C. Perkembangan Teori Organisasi	21
D. Teori-Teori Perubahan	23
BAB IV KONSEP REVITALISASI KELEMBAGAAN	31
A. Hakikat Revitalisasi.....	31
B. Perubahan Dalam Kerangka Revitalisasi Organisasi.....	33
C. Pentingnya Revitalisasi Fungsi Kelembagaan.....	36
BAB V PROSES REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN.....	41
BAB VI FAKTOR-FAKTOR PENENTU REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN	61
A. Kepemimpinan (<i>leadership</i>)	61
B. Budaya Organisasi (<i>Culture Organization</i>)	66
C. Komunikasi (<i>communication</i>)	68
BAB VII STRATEGI REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN.....	75

BAB VIII FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN, SERTA STRATEGI YANG TEPAT DIGUNAKAN DALAM REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN DI PT. PLN (PERSERO) AREA GORONTALO.....	79
A. Pentingnya Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	79
B. Proses Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	84
C. Revitalisasi Struktur (<i>Structure</i>)	106
D. Revitalisasi Teknologi (<i>Technology</i>).....	119
BAB IX REVITALISASI PROSES ORGANISASI	133
BAB X FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN	143
A. Faktor Kepemimpinan	143
B. Faktor Budaya Organisasi.....	145
C. Faktor Komunikasi	150
D. Strategi Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	153
E. Pembahasan	157
F. Proses Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	160
G. Faktor-faktor yang Menentukan Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	193
BAB XI PROSEPEK PENGEMBANGAN	207
A. Pentingnya Revitalisasi Fungsi kelembagaan.....	207
B. Proses Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	207
C. Faktor Penentu Revitalisasi Fungsi kelembagaan	211
D. Strategi Revitalisasi Fungsi Kelembagaan	213
DAFTAR PUSTAKA.....	215

BAB I

PENDAHULUAN

Transformasi merupakan bagian penting dari manajemen. Seperti dunia usaha umumnya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sangat berkepentingan terhadap transformasi organisasi. Semua orang yang terlibat dalam organisasi tentu ingin bekerja dengan tenang, berkarir jelas, dan ingin punya masa depan yang baik. Tidak ada yang salah dengan memiliki lingkungan kerja yang harmonis. Tetapi, manakala organisasi berubah, menjadi kompetitif dan dinamis, maka semua anggota organisasi harus bisa cepat melakukan penyesuaian.

Tujuan dari setiap langkah transformasi adalah mempertahankan dan melangsungkan kehidupan. Berubah artinya beradaptasi, menyesuaikan diri, dan menjadi lebih berdaya untuk mempertahankan dan meneruskan kehidupan (Kasali, 2011: 74). Nilai-nilai sosial harmoni itu mau tidak mau harus diperkaya dengan nilai-nilai kecepatan, berorientasi pada bisnis, pelayanan pasar, dan *competitiveness*. BUMN mutlak harus berubah menjadi lebih professional dan *profitable*.

Evelyn Waugh dan Arie de Geus (1997) dalam Kasali (2011: 5), mengatakan bahwa perubahan adalah pertanda kehidupan (*change is the only evidence of life*), dan sebuah perusahaan pada dasarnya adalah sesosok makhluk hidup (*a living organism*). Organisasi hidup, maka organisasi dimulai dengan dilahirkan, sakit, tua, dan dapat mati seperti makhluk hidup lainnya. Kalau perawatannya baik, maka bisa saja organisasi itu berumur panjang.

Berubah atau mati, itulah premis yang disampaikan oleh Clarke (2000: 1). Pelaku organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang bergerak cepat, tidak menentu dan berubah-ubah sepanjang waktu. Darwin dalam Rosyidi, (2011: 245), mengemukakan bahwa “*only the fittest can survive*” yang menggambarkan bahwa hakikat hidup dan kehidupan adalah perubahan itu sendiri. Organisasi yang dapat beradaptasi, mengantisipasi, dan mengelola perubahan serta dapat

mengambil tindakan strategis niscaya keberadaannya akan selamat bahkan dapat melakukan ekspansi dalam berbagai bentuk. Banyak organisasi yang tidak dapat bertahan hidup lama setelah mendapatkan kemashurannya. Organisasi yang terus hidup dan meraih sukses dikenal dengan sebutan *the living company* dan kuncinya ternyata terletak kepada kemampuannya mengelola perubahan yang dikenal dengan istilah manajemen perubahan

Perubahan organisasi dijelaskan dalam konteks pengembangan organisasi. oleh French, Bell dan Zawacki dalam Rosyidi, (2011: 246), mendefinisikan bahwa perubahan organisasi sebagai seperangkat konsep dan teknik yang kuat dalam rangka meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan di dalam organisasi sesungguhnya merupakan suatu yang biasa, bahkan yang membedakan perubahan dalam organisasi dengan institusi sosial lainnya terletak pada sifatnya, yakni perubahan didesain, direncanakan dan disengaja dalam rangka meningkatkan *performance management*.

Perubahan organisasi merupakan adaptasi yang terus menerus dari suatu struktur dan strategi organisasi untuk menghadapi kondisi eksternal. Perubahan organisasi bukanlah suatu hal yang bersifat pengecualian, melainkan suatu proses yang terus menerus terjadi. Berubah atau mati, demikian premis yang menantang semua pelaku organisasi agar dapat mengantisipasi dan menguasai perubahan, serta mengambil tindakan, strategis agar organisasi tetap bertahan bahkan berkembang. Perubahan organisasi merupakan suatu konsep yang berkenaan dengan perubahan misi, restrukturisasi operasional, teknologi baru. Beberapa ahli menyebutnya sebagai transformasi organisasi, yaitu suatu perubahan yang radikal yang dimulai dari visi organisasi.

Mencermati pendapat beberapa ahli tersebut, dapat dipahami bahwa transformasi/perubahan organisasi semacam metamorfosa menjadikan organisasi lebih baik, terutama dalam pilar organisasi seperti perubahan dalam system, struktur, proses, praktik penyelenggaraan, budaya organisasi, perilaku birokrasi dan kepemimpinan dengan mengutamakan kepentingan pelayanan kepada masyarakat serta menempatkan prioritas program dalam kerangka mewujudkan organisasi yang efektif dan

efisien. Untuk mewujudkannya, maka perlu adanya salah satu strategi dari lima dimensi transformasi yang dikemukakan oleh Akib (2011: 227) yakni revitalisasi, yang merupakan proses menguatkan atau memerankan kembali fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi dan menghadapkan organisasi pada berbagai faktor lingkungan yang mempengaruhi melalui pembelajaran dan pertumbuhan secara berkelanjutan.

Pentingnya revitalisasi dalam organisasi didasarkan pada pandangan Gouillart & Kelly (1995; 7), yakni revitalisasi dalam organisasi ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Revitalisasi merupakan salah satu strategi generik yang tepat dalam mengoptimalkan fungsi dalam organisasi karena, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi. Resikonya tidak terlalu besar karena, revitalisasi dilakukan dengan menguatkan atau memerankan kembali fungsi-fungsi yang sudah ada dalam organisasi. Revitalisasi ini telah dilakukan oleh PT. PLN dalam melakukan transformasi di tubuh PT. PLN di seluruh Indonesia.

Perusahaan Listrik Negara atau PT. PLN (Persero) saat ini adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi hak monopoli (sesuai dengan UUD 1945 pasal 33) untuk memasok listrik kepada masyarakat (konsumen). Lembaga ini tidak hanya berwenang dalam mengatur distribusi maupun sumber pemasokannya, akan tetapi juga mengambil bagian dalam mengatur jalur administrasi pelayanan publik.

Gerakan reformasi publik (*public reform*) yang dialami negara-negara maju pada awal tahun 1990-an banyak diilhami oleh tekanan masyarakat akan perlunya peningkatan kualitas pelayanan publik yang selama ini diberikan oleh pemerintah. Di Indonesia, upaya perbaikan pelayanan publik sebenarnya sejak lama telah dilaksanakan oleh pemerintah, antara lain melalui instruksi Menteri Pertambangan dan Energi Nomor: 1800/09/M.DJL/89 tanggal, 25 Mei Tahun 1989, yang menginstruksikan kepada seluruh jajaran PT. PLN untuk melaksanakan

langkah-langkah peningkatan efisiensi, mutu pelayanan dan keandalan penyediaan tenaga listrik. Untuk itu PT. PLN memberikan perhatian khusus kepada proses kegiatan masing-masing fungsi dalam organisasi untuk dapat memberikan pelayanan kelistrikan yang baik, cepat, dan murah kepada masyarakat atau pelanggan.

Diberlakukannya Undang Undang Ketenagalistrikan Nomor 30 Tahun 2009, PT. PLN mendapat tambahan tantangan untuk memulai perubahan sejalan dengan amanat UU tersebut. PT. PLN perlu melakukan reposisi di berbagai bidang; pengaturan peran, organisasi, sistem informasi dan pelayanan sampai dengan pengembangan sumber daya manusia, supaya dapat mentransformasikan diri dan tetap mampu menunjukkan kepemimpinan dan keteladanannya dalam memelopori perubahan ini.

Perusahaan yang memiliki pasar kompetitif seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan terhadap masyarakat. Adanya fasilitas *call center* atau *hotline service*, kecepatan dalam melayani dan sikap ramah adalah bentuk upaya dalam rangka meningkatkan kualitas layanan pelanggan. Harapannya, tentu saja supaya pelanggan puas. Organisasi ini sadar bahwa di tengah pasar yang semakin terbuka, memuaskan pelanggan merupakan salah satu kunci untuk sukses. Suatu pelayanan dinilai memuaskan bila dapat memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, karena tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengembangkan suatu sistem layanan yang tanggap terhadap konsumen.

Listrik mempunyai peran yang sangat penting yaitu sebagai penggerak aktivitas ekonomi. PLN seharusnya menyadari posisi dari masyarakat sebagai konsumen, dan bukan sekedar pengguna yang berkewajiban membayar atau melunasi kewajibannya. PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara) merupakan salah satu Perusahaan Milik Negara yang memberikan pelayanan kepada calon pelanggan dan masyarakat dalam penyediaan jasa yang berhubungan dengan penjualan tenaga listrik satu-satunya di Indonesia. Sebagai satu-satunya badan usaha atau institusi yang bertanggungjawab terhadap pasokan energi

listrik nasional, PLN masih belum mampu menyediakan listrik yang murah bagi rakyat, dan keterbatasan pasokan daya pembangkit listrik yang kemudian PT. PLN kewalahan dalam menyalurkan kebutuhan listrik untuk rakyat, hal ini disebabkan karena banyaknya pencurian listrik yang sebagian besar tidak dapat diantisipasi oleh PT. PLN karena adanya keterlibatan para karyawan/pegawai. Kemudian harga listrik yang terus meningkat setiap tahunnya, sementara itu dari sisi kinerja pelayanan publik tidak pernah mengalami peningkatan.

Era globalisasi sekarang ini, menuntut perusahaan untuk meningkatkan profesionalisme dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai dengan bidangnya masing-masing. Perubahan teknologi dan arus informasi yang sangat cepat mendorong perusahaan untuk menghasilkan sebuah produk atau layanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga konsumen merasa puas atas apa yang mereka telah dapatkan dari perusahaan. Banyak cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen, salah satunya dengan memberikan kesan/citra yang baik dalam hal produk maupun pelayanan kepada konsumen.

Salah satu fungsi PT. PLN yaitu memberikan pelayananan kelistrikan yang dibutuhkan oleh setiap pelanggan. Pelayanan merupakan unsur yang sangat penting di dalam usaha meningkatkan kepuasan konsumen. Pada dasarnya posisi pelayanan ini merupakan faktor pendukung terhadap aktivitas pemasaran jasa PLN. Dalam struktur organisasi PT. PLN sudah ada pembagian tugas dan fungsi yang terdiri khususnya fungsi pembangkitan, fungsi distribusi, fungsi transaksi energi listrik dan fungsi pelayanan dan admininstrasi.

Direktur SDM dan Umum PT. PLN Eddy D. Erningrat (Fokus PLN, 2011) mengatakan bahwa kunci utama keberhasilan transformasi di PLN adalah komitmen dan konsistensi, top leader yang terus membangun komitmen dan konsistensi sehingga semua karyawan terlibat secara emosional untuk mencapai tujuan perusahaan. Berbagai transformasi telah dilakukan oleh PLN diantaranya adalah membangun kultur budaya melayani, merubah citra buruk PLN, mencabut surat keputusan direksi

tentang proses yang menghambat pengambilan keputusan, membuat kebijakan-kebijakan yang mampu mewujudkan tujuan perusahaan, dan merampingkan struktur organisasi. Hal ini merupakan fakta bahwa transformasi telah dilakukan di PT. PLN secara keseluruhan diseluruh PLN di Indonesia.

Transformasi yang telah dilakukan diseluruh PT. PLN Indonesia ini, telah dilakukan di PT. PLN Area Gorontalo diantaranya adalah penerapan struktur organisasi baru, sehingga telah terjadi perubahan dan penggabungan beberapa fungsi baru dari fungsi yang lama. Perubahan atau penggabungan ini akan memudahkan perusahaan dalam memberikan melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pelayanan dan pencapaian tujuan perusahaan. Revitalisasi fungsi kelembagaan sangat penting dilakukan di PT. PLN Area Gorontalo karena kebijakan yang dari pusat sudah bagus hanya saja penerapannya di PT. PLN Area Gorontalo belum maksimal. Fungsi-fungsi yang ada sudah bagus tetapi belum berjalan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini terlihat pada masing-masing bagian saling lempar kesalahan jika terjadi listrik padam, bagian distribusi mengatakan bahwa penyebabnya karena bagian pembangkitan tidak bisa diajak kerjasama untuk memaksimalkan kerja mesin-mesin yang ada, bagian pembangkit mengatakan bahwa penyebabnya adalah jaringan listrik yang kotor yang merupakan fungsi/tugas dari bagian distribusi. Ditambah bagian pelayanan administrasi yang lambat dalam pengurusan administrasi tambah daya dan pasang baru, dan untuk mengurusnya membutuhkan waktu lebih dari 1 minggu.

Seharusnya PT. PLN sudah bisa tuntas dengan permasalahan pelayanan. PT. PLN yang diharapkan mampu “terang” dengan segala tantangannya. Citra PT. PLN dipusat yang dikenal dengan kesuksesan dalam penerapan transformasi manajemen yang sukses, namun kenyataannya hal ini tidak sesuai dengan apa yang terjadi di PT. PLN Area Gorontalo. Keberadaan PT. PLN Area Gorontalo diharapkan dapat memberikan layanan kelistrikan yang berkualitas (cepat, tepat, akurat, murah, aman, dan ramah) masih jauh dari harapan. Hal ini terlihat pelanggan yang sudah membayar pasang baru harus menunggu sampai berminggu-minggu untuk realisasinya. Dalam kenyataannya,

kondisi ideal di atas belum sesuai dengan apa yang menjadi harapan. Berdasarkan hasil pengamatan dan didukung oleh berbagai informasi, revitalisasi fungsi kelembagaan pada unit organisasi ini dihadapkan pada berbagai fenomena yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Pertama, perubahan pola pikir pegawai tentang perubahan di lingkungan PT. PLN Area Gorontalo yang kurang optimal. Tingkat pendidikan pegawai yang didominasi oleh lulusan Sekolah Menengah Atas (SMA), sehingga mengakibatkan kurangnya keahlian dalam aktivitas kerja masing-masing. Kurangnya tanggung jawab karyawan dalam memberikan pelayanan kelistrikan pada pelanggan. Hal ini terlihat dari sikap dan perilaku karyawan yang terkotak-kotak antara unit pembangkit, distribusi, dan administrasi pelanggan, padahal idealnya harus ada kerja sama yang saling mendukung antara bagian itu dalam memberikan pelayanan yang prima. Contohnya pada saat listrik padam masing-masing bagian/unit merasa itu bukan tanggung jawab mereka, tapi tanggung jawab bagian distribusi yang sedang melaksanakan piket jaga.

Kedua, penguatan struktur yang dilakukan belum berjalan dengan baik. Penempatan pegawai pada struktur organisasi yang belum sesuai dengan kompetensi dan keahliannya. Hal ini terlihat dari kurangnya antisipasi dan penanganan yang cepat pada setiap permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing bagian. Lambatnya penanganan/penormalan pada saat aliran listrik padam, diakibatkan kurangnya keahlian dan pengalaman yang dimiliki bagian distribusi untuk mengatasi masalah tersebut. Contohnya penentuan jabatan-jabatan strategis hanya berdasarkan tingkat pendidikan yang lebih tinggi yaitu Strata satu (S1) tanpa mempertimbangkan pemahaman dan pengalaman karyawan tersebut terhadap situasi dan kondisi daerah Gorontalo.

Ketiga, penguatan teknologi yang dilakukan belum berjalan dengan baik. Penguatan teknologi yang dilakukan masih terbatas pada kantor Area dan kantor-kantor Rayon, sedangkan teknologi untuk kantor Sub Rayon masih kurang. Hal ini terlihat pada lambatnya penyebaran informasi antara kantor Area, Sub Rayon dan Sub Rayon.

Contohnya pada kondisi mesin pembangkit listrik bagian pembangkitan yang semuanya masih menggunakan Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD). Konsekwensi dari pemakaian PLTD ini adalah besarnya biaya operasional perusahaan karena menggunakan Bahan Bakar Minyak (BBM). Ditambah lagi dengan usia mesin PLTD ini sudah tua, jadi tidak maksimal dalam menghasilkan energy listrik dalam pemenuhan kebutuhan akan listrik oleh masyarakat Prov insi Gorontalo. Hal ini menggambarkan bahwa teknologi yang digunakan dalam proses bisnis perusahaan belum handal.

Keempat, penguatan proses organisasi yang dilakukan belum berjalan dengan baik. Upaya untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, proses kerjasama antar semua bagian, proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja, belum berjalan dengan baik. Lambatnya proses pengambilan keputusan pada pada masing-masing bagian mengakibatkan terjadinya pemadaman aliran listrik secara bergilir. Kurangnya peran pimpinan pada tiap level kepemimpinan dalam rangka perbaikan pelayanan dan pengelolaan bisnis dari hulu sampai ke hilir yaitu mulai dari penyediaan energi sampai dengan penjualan tenaga listrik, serta banyaknya aturan yang tidak berjalan karena kurangnya pengawasan.

Selanjutnya prosedur dan mekanisme pelayanan kelistrikan yang tidak diinformasikan secara luas, sehingga masyarakat tidak tahu dengan jelas bagaimana prosedur dan mekanisme tersebut. Hal ini lebih banyak terjadi pada pelayanan penyambungan baru listrik, sehingga menyebabkan banyaknya masyarakat yang mengurus pasang baru menggunakan pihak ketiga seperti calo dengan menyetorkan biaya yang lebih dari yang telah ditetapkan oleh PT. PLN Area Gorontalo.

Fakta-fakta tersebut menunjukkan bahwa ternyata revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN belum mampu menghandalkan pegawai, struktur, teknologi, dan proses di PT. PLN Area Gorontalo. Masalah yang paling sering terjadi yaitu adanya pelanggaran aturan perusahaan yang dilakukan oleh beberapa orang pegawai, penerapan teknologi yang belum menjangkau sampai ke seluruh kantor Sub Rayon di wilayah Area Gorontalo, pembagian tugas atau posisi yang kurang

sesuai dengan keahlian pegawai, serta proses kerja sama yang kurang optimal.

Kondisi ini mengakibatkan seringnya listrik padam hingga pemadaman bergilir, loses tinggi, pelayanan lambat. Padahal esensinya revitalisasi ini adalah untuk memberikan pelayanan yang handal (cepat, tepat, akurat) kepada masyarakat. Pendapat tersebut didukung oleh Robert L. Laud (Lance A., Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994), yakni revitalisasi merupakan perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi. Revitalisasi organisasi yaitu, mencakup perubahan tetapi masih selaras dengan struktur, system dan proses yang ada pada organisasi tersebut. Pada revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi.

Berdasarkan fenomena tentang lemahnya tingkat pendidikan dan keahlian pegawai dan belum terintegrasinya teknologi pada semua proses kerja serta diperkuat dengan beberapa fakta yang menunjukkan rendahnya kinerja PT. PLN Area Gorontalo, terutama dari aspek orang dan teknologi, maka diduga ada permasalahan serius pada revitalisasi fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

Selanjutnya akan dikaji strategi apakah yang tepat digunakan untuk mendukung revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN Area Gorontalo. Kegiatan penelitian ini menjadi sangat penting karena menurut pandangan peneliti, baik melalui proses penelitian maupun melalui hasil penelitian, terlaksananya revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN Area Gorontalo akan mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh organisasi ini dalam hal kelistrikan seperti yang telah diutarakan di latar belakang permasalahan diatas.

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu strategi bagi perusahaan untuk dapat menghasilkan kebijakan/keputusan lokal dalam memperbaiki dan menguatkan kembali fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo sehingga mampu mewujudkan visi misi perusahaan yang diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang,

unggul, terpercaya dalam menyediakan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi masyarakat.

Aspek lainnya yang turut menentukan proses revitalisasi adalah faktor budaya dan komunikasi pelaksana yang bertugas pada masing-masing fungsi/bagian yang ada di PT. PLN Area Gorontalo. Oleh karena itu, berbagai indikasi revitalisasi fungsi kelembagaan, dan faktor penentu yang berakibat pada kehandalan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti secara ilmiah.

BAB II

ADMINISTRASI PUBLIK

A. Ruang Lingkup Administrasi Publik

Ruang lingkup dari administrasi publik akan diuraikan untuk mengarahkan peneliti ke fokus teori yang akan digunakan dalam penelitian ini. Sebagian besar persoalan Administrasi Negara adalah bersumber dari persoalan masyarakat. Administrasi Negara merupakan suatu sistem yang menjawab persoalan-persoalan masyarakat tersebut. Gerald Caiden (2000) menjelaskan bahwa disiplin Administrasi Negara ini pada hakikatnya adalah suatu disiplin yang menanggapi masalah-masalah pelaksanaan persoalan-persoalan masyarakat (*public affairs*), dan manajemen dari usaha-usaha masyarakat (*public business*). Hal ini meliputi segala sesuatu yang dapat dijelaskan sebagai jawaban masyarakat terhadap masalah-masalah yang memerlukan pemecahan-pemecahan kolektif dan bukan perorangan.

Perkembangan masyarakat yang membawa tuntutan-tuntutan masyarakatpun meningkat. Tuntutan ini membutuhkan jawabannya. Jika jawabannya tidak sepadan dengan perkembangan tersebut, maka terdapat ketidakpuasan. Administrasi Negara haruslah mampu menjawab tuntutan-tuntutan masyarakat yang senantiasa berkembang tersebut, sehingga ketidakpuasan masyarakat dapat diminimalisir.

Berbagai tuntutan masyarakat tersebut oleh Administrasi Negara terus berusaha untuk dijawab, melalui berbagai tahap-tahap perkembangan sesuai dengan waktu yang dilaluinya. Berbicara mengenai perkembangan paradigma dalam Administrasi Negara, tentunya kalau diikuti rumusan-rumusan Administrasi Negara, maka akan diperoleh berbagai definisi. Setiap ahli mencoba untuk memberikan rumusan yang relatif tajam dalam lingkaran akademis, ahli lain memberikan tandingan rumusan konsepsi yang tidak kalah pentingnya. Nicholas Henry (1995) memberi batasan bahwa administrasi publik berusaha

melembagakan praktek-praktek manajemen agar sesuai dengan nilai efektivitas, efisiensi, pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik. Buku yang ditulisnya memberikan beberapa ruang lingkup yang dapat dilihat dari topik-topik yang dibahas (selain perkembangan ilmu administrasi publik itu sendiri), antara lain:

1. Organisasi publik, yang pada prinsipnya berkenaan dengan model-model organisasi, dan perilaku birokrasi.
2. Manajemen publik yaitu berkenaan dengan sistem dan ilmu manajemen, evaluasi program dan produktivitas, anggaran publik, dan manajemen sumber daya manusia.

Implementasi yaitu menyangkut pendekatan terhadap kebijakan publik dan implementasinya, privatisasi, administrasi antar pemerintahan dan etika birokrasi. Oleh karena itu menurut Nicolas Henry (1995) menjelaskan bahwa terdapat krisis definisi dalam Administrasi Negara. Itulah sebabnya ia menyarankan untuk memahami lebih jauh tentang Administrasi Negara, sebaiknya dipahami lewat paradigma. Lewat paradigma ini akan diketahui ciri-ciri dari Administrasi Negara. Paradigma dalam administrasi negara amat bermanfaat, karena dengan demikian seseorang akan mengetahui tempat dimana bidang ini dipahami dalam tingkatannya yang sekarang ini.

Tahap-tahap perkembangan ilmu Administrasi Negara pada dasarnya dapat dikelompokkan atas tiga periode. Periode pertama disebut Administrasi Negara Klasik atau disebut juga sebagai *The Old Public Administration*. Periode kedua adalah Manajemen Publik Baru atau juga dikenal *The New Public Management*, dan pada periode ketiga adalah pelayanan publik baru atau juga lebih dikenal dengan *The New Public Service*.

B. Dimensi Administrasi Publik

Menurut Keban (2008: 8), ruang lingkup suatu administrasi publik meliputi enam dimensi strategis, yakni dimensi kebijakan, dimensi manajemen, dimensi moral dan etika, dimensi lingkungan, dan dimensi akuntabilitas kinerja.

Penjelasan lebih lanjut dari Keban bahwa administrasi publik yang ideal adalah yang benar-benar mampu menggunakan keahlian dan ketrampilan di bidang kebijakan, organisasi, manajemen, menerapkan prinsip-prinsip etika yang berlaku, dan mampu mengenal dan menyesuaikan diri terhadap dinamika lingkungan, serta memberikan hasil nyata dan dapat dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja. Penjelasan kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, dimensi *kebijakan*, menyangkut proses pembuatan keputusan untuk penentuan tujuan dan cara atau alternatif terbaik untuk mencapai tujuan tersebut. Kedua, *dimensi organisasi*, berkenaan dengan pengaturan struktur dan hirarki yang meliputi unit pembagian tugas antar unit (lembaga-lembaga publik), penetapan prosedur aturan dan standard untuk mencapai tujuan organisasi. Ketiga, dimensi manajemen, menyangkut proses bagaimana kegiatan-kegiatan yang telah dirancang dapat diimplementasikan (digerakan, diorganisir dan dikontrol) untuk mencapai tujuan organisasi melalui prinsip-prinsip tertentu. Keempat, dimensi *etika dan moral*, memberikan tuntunan moral terhadap administrator tentang apa yang salah dan apa yang benar, atau apa yang baik atau apa yang buruk. Kelima, dimensi lingkungan, diibaratkan dengan suasana dan kondisi sekitar yang mempengaruhi atau mewarnai dimensi organisasi, manajemen, kebijakan dan tanggung jawab moral. Iklim ini dapat dilihat dari sistem politik, sosial, ekonomi dan budaya dalam suatu negara yang sangat mempengaruhi administrasi publik. Karena itu kemampuan mengenal dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan menjadi sangat penting. Keenam, *dimensi akuntabilitas* yaitu administrator yang telah dipercayakan sebagai pihak yang profesional dan bermoral itu dituntut untuk mempertanggungjawabkan segala perbuatan dan keputusannya kepada publik yang seharusnya mereka layani dalam bentuk *kinerja*. Dimensi ini menggambarkan bukti nyata tentang kehadiran dan kegunaan riil dari administrasi publik didalam suatu negara.

Hubungan antar dimensi-dimensi strategis administrasi publik yaitu hubungan antara lingkungan dengan kebijakan nampak dari kondisi dan situasi serta potensi lingkungan yang digunakan sebagai pertimbangan dalam proses pembuatan kebijakan publik, dan sebaliknya hasil

kebijakan dapat merubah lingkungan baik dalam arti positif maupun dalam arti negatif.

Lingkungan juga dapat mewarnai struktur organisasi dan manajemen, lingkungan masyarakat perkotaan yang relatif lebih maju akan mewarnai struktur birokrasi yang melibatkan masyarakat untuk lebih berpartisipasi dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi. Sebaliknya lingkungan masyarakat perdesaan yang belum maju cenderung mengandalkan birokrasi sehingga tidak terbentuk struktur dan tidak melibatkan mereka dalam fungsi monitoring dan evaluasi berbagai kegiatan pelayanan. Struktur dan manajemen juga dapat mempengaruhi lingkungan, misalnya penentuan struktur, jabatan, pembagian tugas, peran dan fungsi yang kurang tepat, sementara fungsi manajemen tidak dijalankan sebagaimana mestinya, tentu dapat merugikan lingkungan yaitu masyarakat yang seharusnya dilayani.

Lingkungan juga dapat mewarnai moral dan etika. Semua norma dan nilai yang menjadi dasar pertimbangan moral dan etika berasal dari berbagai sumber yang terdapat di lingkungan. seperti agama, budaya, kebiasaan dan tradisi masyarakat. Sebaliknya etika dan moral para birokrat yang tidak benar dapat merugikan masyarakat yang dilayani sebagai bagian dari unsur lingkungan.

Harus diakui bahwa lingkungan dapat mempengaruhi kinerja secara langsung tanpa melalui kebijakan, manajemen, organisasi, moral dan etika, seperti masuknya kebiasaan dan tradisi masyarakat, perubahan gaya hidup, perubahan harga, yang mempengaruhi kinerja organisasi publik karena menambah biaya dengan tingkat kesulitan yang lebih tinggi.

Hubungan antara dimensi kebijakan, manajemen, organisasi dan moral dapat dilihat dalam kehidupan birokrasi sehari-hari. Kebijakan yang nampak dari keputusan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dapat dipengaruhi oleh moral atau niat baik para pejabat. Sebaliknya, moral yang jelek dapat muncul bila ada ruang-ruang gerak atau peluang regulasi atau keputusan (kebijakan) yang kurang tegas atau kurang jelas. Hal ini dapat dilihat dari kebijakan pemberian

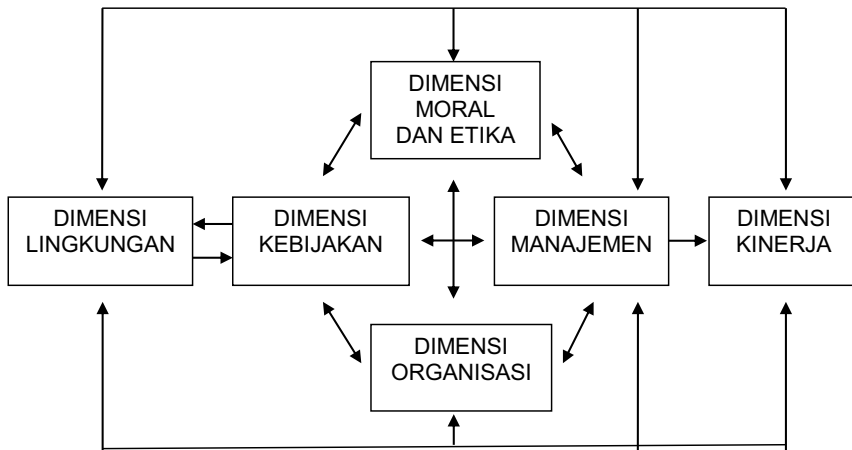
ijin yang prosedurnya terlalu kompleks dan berbelit-belit sehingga memancing munculnya praktek Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN).

Pengaruh organisasi dan manajemen terhadap kebijakan dapat dilihat dari kasus dimana keputusan untuk melakukan suatu program kemudian gagal diimplementasikan, disebabkan manajemen dan pengaturan struktur organisasi pada tahun terdahulu tidak berjalan baik. Manajemen dapat dipengaruhi oleh kebijakan, apabila regulasi atau kebijakan diputuskan dengan pertimbangan yang kurang rasional atau kurang menggunakan perhitungan yang matang maka manajemennya gagal. Contoh praktis dapat dilihat dari kebijakan tender atau program/proyek yang berbelit-belit akhirnya menghambat manajemen.

Pengaruh organisasi terhadap manajemen telah lama ditulis dalam berbagai literatur lama dan paling gampang dilihat dari pembuatan desain organisasi yang kurang profesional membuat pelaksanaan pekerjaan menjadi kacau karena saling lempar-melempar tanggung jawab antar pekerja atau pejabat. Sebaliknya pengaruh manajemen terhadap organisasi dapat dilihat dari gaya manajemen yang dianut, misalnya seorang manajer yang demokratis akan beda penyusunan struktur organisasinya dibandingkan dengan seorang manajer yang gayanya otoriter. Yang pertama akan menghasilkan struktur dengan garis komunikasi dua arah sedangkan yang kedua hanya satu arah.

Hubungan antara moral dan etika terhadap manajemen dan organisasi juga sangat mudah dilihat, misalnya melalui penempatan pejabat yang kurang mampu di dalam posisi organisasi tertentu dengan fungsi manajemen tertentu karena kepentingan politik, kelompok dan pribadi, yang kemudian justru mendatangkan masalah karena tidak menjalankan fungsi manajemen dengan baik, termasuk mengambil alih tugas pokok dan fungsi dari pejabat struktural lain. Sebaliknya manajemen dan organisasi pun dapat berpengaruh kepada moral atau etika, misalnya lemahnya sistim perencanaan dan pengendalian atau kontrol di tubuh birokrasi, dan ketidakjelasan peran, tugas pokok dan fungsi, yang kemudian memberi ruang untuk melakukan hal-hal yang tidak etis.

Hubungan antar dimensi-dimensi strategis administrasi publik yang bersifat saling berhubungan dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1: Hubungan antara Dimensi-Dimensi Strategis Administrasi Publik

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa kelima dimensi yaitu lingkungan, kebijakan, organisasi, manajemen, dan etika sangat berpengaruh kepada kinerja administrasi publik. Gambar tersebut menunjukkan bahwa apabila kinerja administrasi publik pada suatu saat buruk, maka dapat ditelusuri penyebabnya dari kelima dimensi tersebut atau kombinasi dari kelima dimensi yang ada. Hubungan-hubungan ini harus dilihat sebagai hubungan yang bersifat strategis karena kebanyakan masalah kinerja yang muncul di dalam tubuh administrasi publik justru berakar atau berasal dari sini.

Berdasarkan ruang lingkup administrasi publik diatas, maka salah satu aspek atau dimensi strategis yang menentukan dinamika dari administrasi publik yaitu organisasi yang *berkenaan* dengan pengaturan struktur dan hirarki yang meliputi unit pembagian tugas antar penetapan prosedur aturan dan standar untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk penelitian revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, maka peneliti mengacu pada dimensi organisasi tersebut

untuk menganalisis bagaimana proses dan faktor-faktor penentu, strategi revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

BAB III

TEORI ORGANISASI

A. Konsep Organisasi

Menurut Mc. Farland (1959: 10), organisasi didefinisikan sebagai berikut: “*An organization is an identifiable group of people contributing their efforts toward the attainment of goal.*” (organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang menyumbang usahanya terhadap tercapainya suatu tujuan).

Selanjutnya menurut Dimock (1960: 129), organisasi didefinisikan sebagai berikut: “*Organization is the systematic bringing together of interdependent parts to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achieve a given purpose.*” (organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan).

Organisasi menurut Robbins (1994: 4) adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Perkataan *dikoordinasikan dengan sadar* mengandung pengertian manajemen. *Kesatuan sosial* berarti bahwa unit itu terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain.

Kast and Rosenzweig (2002: 6), mengatakan bahwa organisasi berarti menstruktur dan memadukan (*integrity*) kegiatan, yaitu kegiatan orang-orang yang bekerja sama dalam hubungan yang saling bergantung. Saling berhubungan menunjukkan suatu sistem sosial. Pola interaksi yang diikuti orang di dalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah dipikirkan lebih dahulu. Oleh karena itu, karena organisasi merupakan kesatuan sosial, maka pola

interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan kelebihan (*redundancy*) namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan.

Sebuah organisasi mempunyai *batasan yang relatif dapat diidentifikasi*. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang nyata harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Tetapi setiap organisasi mempunyai batasan yang membedakan antara siapa yang menjadi bagian dan siapa yang tidak menjadi bagian dari organisasi tersebut.

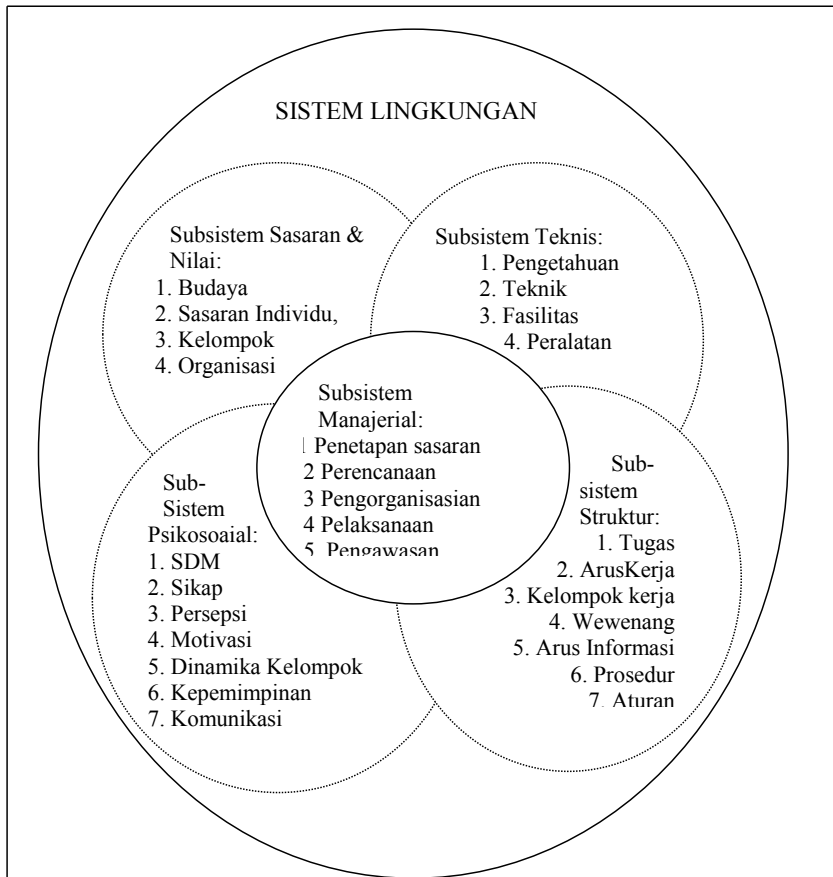
Orang-orang didalam sebuah organisasi mempunyai suatu *keterikatan yang terus menerus*. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi relative secara teratur.

Organisasi itu ada untuk mencapai sesuatu. “Sesuatu” ini adalah *tujuan*, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin, tetapi hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Hasilnya adalah bahwa definisi organisasi mengasumsikan secara eksplisit kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia.

Berdasarkan pengertian diatas maka organisasi terdiri dari (1) pengaturan berorientasi tujuan, (2) orang yang beriteraksi dalam kelompok, (3) orang yang memakai pengetahuan dan teknologi, (4) integrasi kegiatan-kegiatan terstruktur, dan orang yang bekerjasama dalam pola yang saling berhubungan.

B. Sistem Organisasi

Kast dan Rosenszweig memandang bahwa organisasi sebagai suatu system sosial yang terbuka, yang terdiri dari sejumlah sub-sistem seperti nampak dalam gambar 2.2.



Subsistem 'teknis' adalah pengetahuan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas, termasuk teknik yang dipakai untuk transformasi masukan (inputs) menjadi keluaran (output). Subsistem teknis ditentukan oleh kebutuhan tugas organisasi dan berbeda-beda menurut kegiatan tertentu. teknologi mempengaruhi struktur organisasi disamping subsistem psikososial.

Setiap organisasi mempunyai subsistem 'psikososial' yang terdiri dari orang-orang dan kelompok yang berinteraksi, terdiri dari perilaku dan motivasi individu, hubungan-hubungan status dan peranan, dinamika kelompok, dan sistem-sistem pengaruh. Subsistem psikososial dipengaruhi oleh perasaan, nilai-nilai, sikap, harapan, dan aspirasi dari orang-orang dalam organisasi itu. Kekuatan-kekuatan ini menentukan

”iklim organisasi” di mana para anggotanya melaksanakan peranan dan kegiatan mereka. Oleh karena itu, kita dapat memperkirakan bahwa sistem psikososial itu sangat berbeda-beda di antara berbagai organisasi.

Subsistem ’struktur’ meliputi cara-cara tugas-tugas dalam organisasi itu dibagi (*differensiasi*) dan dikoordinir (integrasi). Dalam arti formal, struktur itu dinyatakan dalam peta organisasi, dalam posisi dan uraian pekerjaan (*job descriptions*), dan dalam peraturan dan prosedur. Subsistem struktur juga menyangkut pola wewenang, komunikasi, dan arus-kerja. Struktur organisasi memberikan formalisasi hubungan antara subsistem teknis dengan subsistem psikososial. Akan tetapi, perlu ditekankan bahwa hubungan ini tidak mesti lengkap dan banyak interaksi dan hubungan yang terjadi di antara subsistem teknis dan psikososial yang tidak melalui struktur formal.

Subsistem ’manajerial’ meliputi seluruh organisasi dan menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, menetapkan sasaran, mengembangkan rencana yang komprehensif, strategis, dan operasional, merancang struktur, dan menetapkan proses pengawasan.

C. Perkembangan Teori Organisasi

Sifat abstrak organisasi dan keterkaitannya dengan aspek lain yang menyebabkan cakupan pengertian organisasi menjadi sangat luas. Konsekuensinya, studi mengenai organisasi juga dapat dilakukan menurut berbagai sudut pandang. Oleh karena itu, muncul berbagai pendekatan dalam kajian teori organisasi dipengaruhi oleh cara yang digunakan untuk memahami masalah organisasi. Keseluruhan pendekatan yang dimaksud dapat dikelompokkan ke dalam tiga *main-streams* berdasarkan urutan perkembangannya yaitu 1) teori organisasi klasik, 2) Teori hubungan kemanusiaan atau teori klasik baru, 3) teori organisasi modern atau teori organisasi system.

Teori organisasi klasik berdiri di atas empat prinsip dasar, yaitu: 1) pengelompokan atau pembagian kerja, 2) prinsip scalar dan proses departemenisasi fungsional, 3) kerangka organisasi atau struktur formal, dan 4) rentangan pengawasan. Untuk meningkatkan produktivitas diperlukan empat azas: 1) perubahan metode kerja pada setiap unsur

pekerjaan yang telah ditelaah secara ilmiah, 2) seleksi dan pelatihan dengan metode ilmiah, 3) meningkatkan kerja sama antara majikan dan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan, 4) pembagian tanggung jawab antara pimpinan dan pekerja dilakukan lebih merata, dimana rencana dan supervise ditangan pimpinan sedangkan pelaksanaannya di tangan bawahan.

Titik penekanan teori neo-klasik adalah dua elemen pokok dalam suatu organisasi, yaitu perilaku individu dan kelompok pekerja. Pandangan McGregor tentang manusia dapat dipahami dari dua kutub ekstrim. Pada satu sisi, manusia pada dasarnya negative atau diistilahkan Teory (simbol) X. Pandangan sebaliknya justru mengakui bahwa manusia pada dasarnya positif, atau diistilahkan Teori (simbol) Y.

Beberapa permasalahan penting yang merupakan focus analisis organisasi modern adalah: 1) apa saja yang merupakan bagian pokok suatu organisasi; 2) Bagaimana sifat dan saling ketergantungan diantara bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi; 3) bagaimana wujud proses saling hubungan antara bagian pada sebuah organisasi; dan 4) apa tujuan yang hendak di capai oleh organisasi sebagai suatu system. Selanjutnya, teori organisasi modern dicirikan oleh tiga hal pokok, yakni; 1) analisisnya dilakukan secara konseptual; 2) mendasarkan diri pada data empiris yang diperoleh dari hasil penelitian; 3) pendekatannya bersifat integrative.

Teori organisasi modern mempunyai karakteristik yang membedakannya dengan teori organisasi klasik dan neo-klasik. Pertama, memandang organisasi sebagai suatu sistim yang bergerak kearah pencapaian tujuan. Kedua, memeberikan penekanan aspek kedinamisan organisasi. Ketiga, memberikan perhatian pada bagian-bagian yang ada dalam organisasi. Keempat, mengakui adanyatujuan-tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi. Kelima, memanfaatkan berbagai disiplin ilmu dalam melakukan analisis terhadap permasalahan organisasi. Keenam, memandang organisasi sebagai sebuah sistim yang memiliki kemampuan adaptif terhadap lingkungan agar organisasi mampu mempertahankan eksistensi dan mengembangkan diri.

D. Teori-Teori Perubahan

Teori perubahan organisasi yang dikenal dengan teori *force-field* dari Kurt Lewin (1951) yang tercatat sebagai bapak manajemen perubahan. Selain sering disebut sebagai model *forced-field*, konsepnya diklasifikasikan sebagai *power based model* karena mengedepankan kekuatan-kekuatan penekan. Menurutnya perubahan terjadi karena ada tekanan terhadap organisasi, individu, atau kelompok.

Selanjutnya Beckhard dan Harris pada tahun 1987 merumuskan teori untuk berubah. Mereka menyimpulkan perubahan akan terjadi kalau ada sejumlah syarat, yaitu tentang ketidakpuasan, persepsi hari esok, ada cara yang praktis dan biaya untuk melakukan perubahan. Logika ini menunjukkan pentingnya efisiensi dalam perubahan agar manfaat yang diperoleh cukup memotivasi perubahan dan perlunya upaya-upaya mendiskreditkan keadaan sekarang sebagai keadaan yang buruk sehingga perlu untuk segera bergerak.

Berbeda dengan para "intervensionist" yang mengembangkan teorinya dengan pendekatan eksperimental, maka teori ini dikembangkan dalam *managerial school of thought*. Beer dan al pada tahun 1990 menemukan pentingnya melibatkan sedemikian banyak orang dalam perubahan. Itulah tugas utama seorang general manager yang intinya adalah bagaimana memperoleh support, consensus dan komitmen.

Teori perubahan alfa, beta, dan gamma merupakan perkembangan lebih lanjut dari pendekatan *Organization Development* yang dianjurkan oleh Golembiewski, Billingsley dan Yeager (1976). Salah satu bentuk intervensi yang dilakukan dalam *Organization Development* adalah *team building* yang tujuannya untuk merekatkan nilai-nilai sebuah organisasi, khususnya *trust dan komitmen*,

Teori-teori yang cukup banyak dipakai oleh para konsultan dan akademisi dalam teori-teori yang cenderung "*interventionis*". Dalam hal ini pendekatan *Organization Development*, yang menyentuh dua kategori yang saling berinteraksi, yaitu manusia dan teknologi (Joseph E. McCann: 1991, dalam Kasali, 2011). Manusia adalah komponen yang melakukan proses organisasi seperti komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Sedangkan teknologi

mempengaruhi struktur organisasi seperti desain pekerjaan, *task method*, dan desain organisasi.

Generasi selanjutnya adalah transformasi organisasi. Transformasi dalam berbagai kajian literature dijelaskan dalam konteks perubahan dan pengembangan organisasi. Dalam konteks administrasi publik, perubahan organisasi sering disamakan artinya dengan konsep reformasi administrasi (*administrasi reform*). Transformasi merupakan suatu respon penyesuaian diri organisasi atas kondisi yang berfluktuasi, sedangkan pembaruan maknanya lebih luas, karena menyangkut kekuatan politik dalam praktek.

Anderson & Anderson, (2001: 32) mendefenisikan transformasi adalah pergeseran secara radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku, pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu. Transformasi memerlukan pergeseran dalam kepedulian manusia secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya melihat dunia, pelanggan, pekerjaannya, dan dirinya.

Menurut Wibowo (2007: 105), transformasi adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena kuatnya dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Perubahan juga berpeluang menghadapi resistensi, baik individual maupun organisasional. Namun demikian, resistensi bukannya merupakan sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi *dan pengikutsertaan* semua pihak yang terlibat dengan perubahan akan dapat mengurangi resistensi terhadap adanya perubahan.

Namun, sebelum mengimplementasikan transformasi, ada tiga hal yang perlu dipertimbangkan (Potts dan LaMarsh, 2004: 40), yaitu pertama, bagaimana organisasi mengetahui adanya sesuatu yang salah pada keadaan sekarang ini, kedua, aspek apa dari keadaan sekarang ini yang tidak dapat tetap sama, ketiga, seberapa serius masalahnya.

Manajemen sudah tahu apa yang salah dalam organisasinya. Misalnya, terjadi peningkatan keluhan konsumen atas pelayanan yang buruk. Teknologi yang dimiliki sangat lambat dan ketinggalan zaman. Akan tetapi, hal tersebut saja belum cukup. Manajemen perlu tahu

seberapa banyak keluhan konsumen telah meningkat. Bagaimana angka peningkatan tersebut bila dibandingkan dengan pengalaman pesaing? Apabila teknologi terlambat dikembangkan, bagaimana implikasinya? Apakah inefisiensi menyebabkan lambatnya pelayanan, dan seberapa lama keterlambatan tersebut? Semakin banyak data yang dikumpulkan dapat dikuantitatifkan, semakin mudah menentukan apa yang harus diubah.

Jika informasi tidak cukup, langkah yang diambil adalah melihat analisis tentang struktur, proses, orang, dan budaya untuk mempertimbangkan bagaimana pengaruh yang satu pada lainnya (Potts dan LaMarsh, 2004:40).

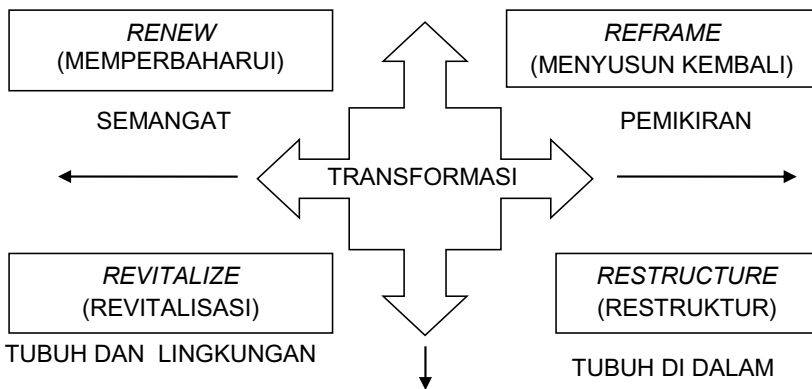
Transformasi organisasi sebagai metode pemberdayaan perusahaan ataupun institusi dewasa ini menjadi topik pembicaraan yang hangat karena merupakan salah satu pilihan strategis dalam upaya pengembangan organisasi. Hal ini pula yang sedang dilakukan di PT. PLN. Menurut Gouillart dan Kelly (1995), pemberdayaan perusahaan/institusi dapat dilakukan melalui transformasi, yaitu rancang ulang yang teratur terhadap arsitektur genetis perusahaan sebagai organisasi.

Reformasi administrasi dalam tataran mikro dapat dimulai dengan melakukan reformasi atau transformasi organisasi. Akib (2011: 227) mengulas bahwa transformasi organisasi secara simultan dapat dicapai melalui model 5-R transformasi organisasi. Model pertama yaitu *reframing* sebagai perubahan model mental atau konsepsi organisasi mengenai seperti apa organisasi itu, apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya atau mewujudkan visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan dan solusi kreatif baru yang ditawarkan. Kedua, *restructuring* adalah mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Ketiga, *revitalizing* adalah menguatkan atau memerankan kembali fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi. Keempat, *renewal* adalah memperbaharui pandangan manusia dan spirit atau *image* organisasi. Kelima, *reinspiring* adalah menanamkan komitmen dan energi untuk mewujudkan visi misi bersama berdasarkan nilai-nilai etika (moral),

estetika dan etos kerja yang dianut dalam organisasi. Pendapat ini memberikan pemahaman bahwa melakukan reformasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yang kesemuanya bertumpu pada perubahan atau pembaharuan organisasi.

Efisiensi organisasi, merupakan konsep lebih terbatas, menyangkut proses internal yang terjadi dalam organisasi. Efisiensi menunjukkan banyaknya masukan atau sumber yang diperlukan organisasi untuk menghasilkan keluaran. Efisiensi dapat diukur sebagai rasio keluaran terhadap masukan. Organisasi yang mampu menghasilkan satuan keluaran dengan menggunakan sumber jumlahnya lebih sedikit dari yang digunakan organisasi disebut organisasi efisien. Konsep revitalisasi menurut Gouillart and Kelly, (1995) merupakan bagian dari transformasi bisnis yang disebut *The Four R's Transformation* yang terdapat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3 Empat Bentuk Transformasi Organisasi



Sumber : Gouillart and Kelly (1995)

Empat bentuk transformasi organisasi, yaitu:

1. *Renew* (memperbaharui): berkaitan dengan perubahan orang dan semangat organisasi, dengan penginventarisasian individu dengan keterampilan dan sasaran baru, sehingga memungkinkan organisasi

melakukan regenerasi. Penciptaan metabolisme baru dimensi yang cepat dari pengetahuan dalam organisasi yang menyangkut refleksi, adaptasi dengan perubahan lingkungan. Yang perlu diperhatikan dalam pembaharuan adalah:

- a. Menciptakan struktur penghargaan: rasa puas.
 - b. Membangun pembelajaran secara individu: aktualisasi diri.
 - c. Mengembangkan organisasi: rasa kebersamaan.
2. *Reframe* (menyusun kembali): penggantian konsep organisasi tentang apa dan bagaimana suatu hal dapat dicapai. Berkaitan dengan keputusan organisasi, ada kalanya organisasi terjebak pada cara berpikir tertentu, dan kehilangan kemampuan mengembangkan ide segar tentang apa, akan menjadi apa, dan ke arah mana organisasi akan dibawa. Penyusunan kembali membuka keputusan organisasi dan memasukkannya dengan pandangan dan jalan keluar baru. Yang perlu diperhatikan dalam penyusunan kembali adalah:
- a. Pencapaian mobilitas (proses pengumpulan energi): energi mental.
 - b. Menciptakan visi: rasa satu tujuan.
 - c. Membangun ukuran : rasa kesepakatan.
3. *Restructure* (restrukturisasi): mempersiapkan organisasi agar mencapai tingkat persaingan kerja yang sehat. Hal ini berhubungan dengan organisasi dan persaingan sehat. Yang perlu diperhatikan dalam restrukturisasi adalah:
- a. Membangun model ekonomi: sistem *kardiosvaskuler*.
 - b. Membangun prasarana fisik/sistem tulang: kerangka.
 - c. Merancang kembali pekerjaan: mendesain ulang.
4. *Revitalize* (revitalisasi): membangkitkan kembali tenaga untuk pertumbuhan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan melalui proses yang lebih menantang. Yang perlu diperhatikan dalam revitalisasi adalah:
- a. Mencapai fokus pasar: perasaan.
 - b. Menginvestarisasi bisnis baru: sistem reproduksi.

c. Merubah aturan melalui teknologi informasi: sistem syaraf.

Unsur-unsur untuk mencapai keunggulan organisasi:

1. Strategi: rencana untuk mencapai sasaran yang telah dikenali.
2. Struktur: sifat struktur organisasi fungsional, desentralisasi, dan sebagainya.
3. Sistem: hal yang biasa dilakukan untuk memproses dan menyampaikan informasi.
4. Staf: kategori orang yang dipekerjakan.
5. Gaya: bagaimana pemimpin berperilaku dalam mencapai sasaran organisasi.
6. Keterampilan: kecakapan pegawai utama.
7. Sasaran atasan: arti/konsep bimbingan yang diinspirasi organisasi kepada anggota, yaitu: nilai (Richard Pascale dan Anthony Athos, Simon and Schuster, 1981 dalam Sedarmayanti: 2010).

Terdapat dua hal utama dalam transformasi PLN yakni tranformasi dari sisi *soft skill* dan *hard skill*. Sisi *soft skill* terkait dengan budaya kerja yang berorientasi kinerja tinggi, bersinergi dan terarah. Di samping itu PLN harus bergerak ke arah manajemen kinerja yang kuat, mendelegasikan wewenang dan memberdayakan unit-unit terkait. Transformasi kedua adalah terkait dengan fisik, yakni melipatgandakan kapasitas pembangkitan, transmisi dan distribusi untuk menjamin tersedianya energi listrik yang cukup dengan harga yang wajar.

Menurut Rosyidi Unifah (2011) bahwa transformasi organisasi merupakan adaptasi yang terus menerus dari suatu struktur dan strategi organisasi untuk menghadapi kondisi eksternal. Pemimpin berperan besar dalam mengartikulasikan transformasi visi menjadi suatu realitas. Pemimpin ditantang untuk mengatasi berbagai rintangan dengan menemukan respon dan strategi yang tepat dalam suatu tindakan sehingga dapat melanjutkan transformasi secara optimal.

Secara mikro, reformasi administrasi bersifat inkremental dengan menetapkan fokus kepada perbaikan organisasi seperti perubahan birokrasi, sistem, struktur, proses, kepemimpinan dan budaya organisasi. Dalam konteks pembaruan pada tingkat mikro ini, turner dan

Hulme menjelaskan pendapat beberapa ahli seperti Dror, Lee, Khan, Quah, dan Jreisat. Dro (dalam Rosyidi,2011) menyikapi pembaruan administrasi sebagai suatu perubahan terarah dalam organisasi dengan menekankan pada perubahan suatu sistem administratif. Lee memahami pembaharuan administrasi dalam konteks perbaikan administratif dengan menganalisis manfaat dan prioritas reformasi administrasi di beberapa sistem birokrasi yang berbeda. Adapun Khan melukiskannya *in term of changing established bureucratic practices, behaviours and structures*.

Para ahli transformasi terkini lebih menekankan transformasi dengan menggunakan terminologi transformasi secara inkremental atau terus-menerus dan transformasi secara radikal atau tidak berkelanjutan. transformasi yang bersifat inkremental membutuhkan modifikasi, penyesuaian dan adaftasi namun sifat organisasi dan pekerjaannya relatif sama. Sedangkan transformasi yang radikal membutuhkan transformasi yang bersifat *massive*, transformasi sistem yang luas, dan transformasi paradigma didalam organisasi dan tugas-tugasnya.

Apabila dicermati pendapat beberapa ahli tersebut, dapat dipahami bahwa transformasi administrasi merupakan suatu instrumen dalam perbaikan dan perubahan organisasi. Semacam metamorfosa menjadikan organisasi lebih baik, terutama dalam pilar organisasi seperti perubahan dalam struktur, proses, praktik penyelenggaraan, budaya organisasi, perilaku birokrasi dan kepemimpinan dengan mengutamakan kepentingan pelayanan kepada masyarakat serta menempatkan prioritas program dalam kerangka mewujudkan birokrasi/organisasi yang efektif dan efisien.

Akhirnya, model yang diperkenalkan oleh Platt (1998), dimana untuk merubah sebuah korporat harus memiliki dukungan dari para jumlah syarat seperti dukungan dari para *stakeholder*; masih ada *core business* yang mampu mendatangkan *cashflow*, adanya *team* manajemen yang solid, dan sumber-sumber pembiayaan jangka panjang.

BAB IV

KONSEP REVITALISASI KELEMBAGAAN

A. Hakikat Revitalisasi

Revitalisasi organisasi menurut Gouillart and Kelly (1995), adalah perubahan organisasi yang ditujukan untuk memacu pertumbuhan organisasi dengan menyelaraskan organisasi dengan lingkungannya. Keselarasan organisasi dengan lingkungannya dapat dicapai melalui tiga pendekatan, yakni:

1. Pencapaian fokus pasar, dengan cara mengenal para pengguna jasa dengan baik dan memahami sepenuhnya kebutuhan mereka yang harus dapat dipenuhi oleh organisasi, serta memanfaatkan input dari pengguna jasa untuk menyempurnakan strategi organisasi.
2. Penciptaan bisnis baru, yaitu dengan menyelaraskan *core competences* atau fungsi utama organisasi agar benar-benar sesuai dengan perbaikan kinerja organisasi.
3. Pemanfaatan teknologi informasi, untuk perbaikan efisiensi dan integrasi system organisasi internal, melaksanakan *reengineering* atas sistim organisasi, serta membangun jaringan teknologi yang menghubungkan organisasi dengan para pengguna jasa dan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya.

Revitalisasi berarti proses, cara, dan perbuatan menghidupkan kembali suatu hal yang sebelumnya kurang terberdaya. Sebenarnya revitalisasi berarti menjadikan sesuatu atau perbuatan menjadi vital. Sedangkan kata vital mempunyai arti sangat penting atau perlu sekali untuk kehidupan. Pengertian melalui bahasa lainnya revitalisasi bisa berarti proses, cara, dan atau perbuatan untuk menghidupkan atau menggiatkan kembali berbagai program kegiatan apapun. Atau lebih jelas revitalisasi itu adalah membangkitkan kembali vitalitas. Pengertian revitalisasi ini secara umum adalah usaha-usaha untuk menjadikan sesuatu itu menjadi penting dan perlu sekali.

Revitalisasi menurut Asbhy (1999) yakni, mencakup perubahan yang dilaksanakan secara *Quantum Leap*, yaitu lompatan besar yang tidak hanya mencakup perubahan bertahap *incremental*, melainkan langsung menuju sasaran yang jauh berbeda dengan kondisi awal organisasi. Salah satu cara untuk mewujudkan *Quantum Leap* tersebut adalah *benchmarking*.

Revitalisasi organisasi menurut Robert L. Laud (Lance A. Berger, Martin J. Sikora, dan Dorothy R. Berger, 1994), yang dikutip oleh Hanrahmawan (2010), yakni merupakan bagian dari *Change Effect Curve* yang mencakup empat jenis upaya perubahan yaitu substansial pada organisasi, adaptasi, revitalisasi, transformasi, dan *Turn around*. Revitalisasi organisasi yaitu, mencakup perubahan tetapi masih selaras dengan struktur, system dan proses yang ada pada organisasi tersebut. Pada revitalisasi organisasi, perubahan yang dicanangkan signifikan dan dilaksanakan dengan upaya yang besar, tetapi dengan resiko yang tidak terlalu besar bagi organisasi.

Selanjutnya Akib (2011: 227) melalui model 5 R mengulas bahwa, *revitalizing* adalah menguatkan atau memerankan kembali fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi. *Revitalize* (revitalisasi) menurut Sedarmayanti (2010: 83) adalah membangkitkan kembali tenaga untuk pertumbuhan organisasi yang berkaitan dengan lingkungan melalui proses yang lebih menantang. Yang perlu diperhatikan dalam revitalisasi adalah 1) Mencapai fokus pasar: perasaan, 2) Menginvestarisasi bisnis baru: sistem reproduksi, 3) Merubah aturan melalui teknologi informasi: sistem syaraf.

Dukungan mekanisme kontrol/pengendalian rencana revitalisasi harus mampu mengangkat isu-isu strategis, baik dalam bentuk kegiatan/aktifitas sosial-ekonomi maupun karakter fisik perusahaan. Rancangan perusahaan merupakan perangkat pengarah dan pengendalian untuk mewujudkan lingkungan kerja yang akomodatif terhadap tuntutan kebutuhan dan fungsi baru. Sebagai langkah yang integratif dan efektif, maka diperlukan pelestarian program lama (revitalisasi) yang mendukung dan rekonstruksi program baru yang lebih baik pada program lama yang kurang relevan.

Keterlibatan seluruh anggota organisasi sangat dibutuhkan dalam melaksanakan revitalisasi. Keterlibatan yang dimaksud bukan sekedar ikut serta untuk mendukung aspek formalitas yang memerlukan adanya partisipasi anggota/pegawai perusahaan, selain itu diperlukan keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) lainnya. Ada beberapa aspek lain yang penting dan sangat berperan dalam revitalisasi, yaitu penggunaan peran teknologi informasi, khususnya dalam mengelola keterlibatan banyak pihak untuk menunjang kegiatan revitalisasi.

Selain itu revitalisasi juga dapat ditinjau dari sumber daya manusia dan budaya pelayanan yang dimiliki perusahaan atau revitalisasi dalam rangka untuk mengubah citra perusahaan. Untuk dapat menggerakkan aspek-aspek tersebut di atas perlunya revitalisasi yang berarti penguatan kembali dengan proses penataan, pemantapan, peningkatan, dan pengembangan sumber daya. Wilayah cakupan revitalisasi yang dilakukan berkuat diwilayah seputar hal-hal yang abstrak. Sukses tidaknya revitalisasi itu tentu dengan pengamatan dengan cara abstraksi pula. Contoh pada kasus yang sama yaitu seperti revitalisasi budaya, visi organisasi, dan yang lainnya juga di wilayah yang tidak nampak secara kasat mata. Sementara revitalisasi hutan adalah salah satu contoh bentuk revitalisasi yang konkrit atau berbentuk material, muda diraba dan dilihat dengan mata.

Berdasarkan deskripsi dan pendapat para ahli diatas, maka macam-macam revitalisasi itu sangat banyak, sebanyak kajian yang ada. Dalam tataran aplikatif sebagaimana digunakan banyak kalangan belakangan ini, revitalisasi tidak ubahnya seperti istilah kata biasa, sama dengan kata reorganisasi, reformulasi, restrukturisasi, dan lainnya. Dapat disimpulkan bahwa revitalisasi adalah suatu proses atau usaha untuk menguatkan dan memerankan kembali fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi dan menyelaraskan dengan lingkungannya.

B. Perubahan Dalam Kerangka Revitalisasi Organisasi

Revitalisasi organisasi dalam hal ini revitalisasi fungsi organisasi di PT. PLN, merupakan perubahan terencana yang dilaksanakan secara sadar untuk memberikan pelayanan kelistrikan pada masyarakat.

Perubahan terencana menurut Moleong (2000) adalah perubahan yang diperkirakan terlebih dahulu oleh pihak yang hendak mengadakan perubahan. Revitalisasi organisasi sebagai suatu perubahan terencana terjadi melalui suatu proses jangka panjang yang terbagi kedalam tahap-tahap yang direncanakan secara sistimatis dan terinci. Landasan teori tentang proses perubahan dalam kerangka revitalisasi organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dihubungkan dengan teori-teori laing yang terkait: *Business Reengineering*, *Learning organization*, dan *Benchmarking*. Proses perubahan terencana menurut Egginso, Mosley, dan Pietri (1991) yang dikutip oleh (Hanrahmawan), terdiri dari enam tahap yaitu:

1. Pimpinan organisasi menyadari adanya kebutuhan untuk perubahan.
2. Organisasi mulai merumuskan masalah dan memusatkan perhatian para anggota organisasi pada keputusan perubahan.
3. Manajemen dan para agen perubahan mengumpulkan dan menganalisis berbagai informasi dan masalah yang relevan dengan rencana perubahan.
4. Para agen perubahan mendorong seluruh bagian organisasi untuk mengembangkan rencana kegiatan yang mendukung proses perubahan.
5. Rencana kegiatan diujicobakan dalam program percobaan berskala kecil dan dianalisis sebelum diterapkan dalam organisasi secara keseluruhan.
6. Serangkaian kegiatan yang telah diujicoba diterapkan dan diterima secara keseluruhan. Sukarela diseluruh bagian organisasi, tercipta keterikatan organisasi paada perubahan secara menyeluruh.
7. Proses perubahan menurut Lowenthal (1994) terdiri dari empat tahap:
8. Tahap persiapan perubahan, dimulai saat pimpinan puncak organisasi mulai mempertimbangkan dan membahas rencana awal perubahan bersama manajemen tingkat atas dan membentuk tim *change agents*.

9. Tahap perencanaan perubahan, dilaksanakan dengan mencanangkan visi, misi, dan prinsip-prinsip utama organisasi. Visi misi tersebut kemudian dituangkan dalam rencana kerja strategis 3-5 tahun dan rencana kerja tahunan.
10. Tahap rencana perubahan, dilaksanakan dengan analisis atas kondisi proses internal organisasi untuk menentukan unit proses yang akan menjadi sasaran perubahan. Rencana perubahan dirancang secara terperinci mencakup pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang terkait, sasaran yang diinginkan, tim yang bertanggung jawab, dan rencana kerja tim. Rancangan perubahan juga perlu mempertimbangkan hal yang mungkin terjadi pada rencana perubahan dan faktor budaya yang mempengaruhi implementasi rencana perubahan. Sasaran perubahan ditentukan setelah *ideal process* yang menjadi *benchmark ditetapkan dan gap analysis* dilaksanakan dengan membandingkan *ideal process* dengan kondisi riil proses internal organisasi. Sasaran perubahan dirinci dengan standar ukuran keberhasilan dan analisis dampak perubahan. Sasaran perubahan tersebut harus memperoleh persetujuan dari seluruh pemangku kepentingan yang terkait. Tahap ini diakhiri dengan implementasi rencana perubahan yang telah dirancang secara terperinci tersebut.
11. Tahap evaluasi perubahan, dilaksanakan setelah rencana perubahan diimplementasikan dan didasarkan atas standar ukuran keberhasilan yang ditetapkan. Evaluasi perubahan tersebut harus dilaksanakan oleh tim *change agents* dan seluruh manajemen organisasi.

Hasil evaluasi tersebut dapat dimanfaatkan sebagai *feedback* untuk revisi dan penyusunan rencana strategis jangka panjang organisasi. PT. PLN harus menjadi *learning Organization* yang selalu siap melaksanakan perubahan yang diperlukan dan proses pemberdayaan disetiap organisasi agar mampu sesuai visi misi (Lowenthal Jeffrey: 1994).

C. Pentingnya Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Pandangan para ahli tentang cara yang harus ditempuh tentang pentingnya perubahan sangat bervariasi menurut sudut pandang dan pengalaman masing-masing. Dalam implementasinya dapat dipergunakan salah satu atau kombinasi dari pendapat tersebut. Diantara para pakar ada yang menyebut pentingnya perubahan yang bersifat internal organisasi dan eksternal organisasi.

Menurut Hussey (2000:6) pentingnya perubahan organisasi yaitu perubahan teknologi terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, pelanggan semakin banyak tuntutan, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, pemegang saham minta lebih banyak nilai.

Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2001:659) menyebutkan bahwa pentingnya perubahan disebabkan oleh dua faktor, yaitu *external forces* (kekuatan eksternal) dan *internal forces* (kekuatan internal). Kekuatan eksternal berasal dari luar organisasi, sedangkan kekuatan internal bersumber dari dalam organisasi. Kekuatan eksternal, memiliki dukungan pengaruh global menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses bisnis dengan produk dan jasa dihasilkan. Menurutnya ada 4 kekuatan eksternal, yaitu *demographic characteristics* (karakteristik Demografis), *technological advancements* (kemajuan teknologi), *market changes* (perubahan pasar), *social and politic pressures* (tekanan sosial dan politik). Kekuatan internal, kekuatan ini sifatnya lebih lunak, seperti rendahnya kepuasan kerja, atau dalam bentuk tanda seperti rendahnya produktivitas dan konflik. Kekuatan internal untuk perubahan terdiri dari problem/prospek sumber daya manusia, perilaku/keputusan manajerial.

Greenberg dan Baron (1997: 550) berpendapat bahwa pentingnya perubahan diakibatkan oleh beberapa faktor yang merupakan kekuatan dibalik kebutuhan akan perubahan, yaitu perubahan terencana dan perubahan tidak terencana. Perubahan terencana adalah aktivitas yang dimaksudkan dan diarahkan dalam sifat dan desainnya untuk memenuhi beberapa tujuan organisasi yang terdiri dari *changes in products or service* (perubahan dalam produk atau jasa), *changes in*

organizational size and structure (perubahan dalam ukuran dan struktur organisasi), *changes in administrative system* (perubahan dalam sistem administrasi), *introduction of new technologies* (introduksi teknologi baru).

Perubahan tidak terencana terjadi karena *shifting employee demographics* (pergeseran demografi pekerja), *performance gaps* (kesenjangan kinerja), *Government regulation* (peraturan pemerintah), *Global competition* (kompetisi global), *changing economic conditions* (perubahan kondisi ekonomi), *advances in technology* (kemajuan dalam teknologi).

Robbins (1994: 540) mengungkapkan enam faktor pentingnya perubahan, yaitu *nature of the work* (sifat tenaga kerja), *technology* (teknologi), *economic shocks* (kejutan ekonomi), *competition* (persaingan), *social trends* (kecenderungan sosial), *world politics* (politik dunia).

Anderson dan Anderson (2001: 16) mengemukakan bahwa terdapat tujuh faktor penggerak yang dapat mempengaruhi berlangsungnya perubahan. Faktor penggerak bergerak dari faktor yang sifatnya *eksternal* dan *impersonal* seperti faktor lingkungan, pasar, dan organisasi, menuju pada faktor yang sifatnya *internal* dan *personal* seperti terdapat pada faktor budaya dan orang.

Faktor penggerak tersebut yang mereka namakan sebagai *The drivers change model*, menggambarkan bahwa perubahan dalam ranah eksternal, seperti pergeseran dalam lingkungan atau pasar memerlukan respons atau perubahan dalam ranah yang lebih spesifik, seperti strategi bisnis dan desain organisasi, yang pada gilirannya memerlukan perubahan ranah manusia dalam budaya, perilaku orang dan cara berpikir.

Anderson dan Anderson menggambarkan *the Drivers of Change Model*. Faktor lingkungan sebagai faktor penggerak pertama mendorong faktor berikutnya, yaitu kebutuhan pasar untuk sukses. Demikian pula seterusnya mempengaruhi desakan bisnis, organisasional, desakan kultural, perilaku, dan pola pikir pemimpin dan pekerja.

1. Lingkungan

Lingkungan merupakan dinamika konteks yang lebih luas di mana organisasi dan orang bekerja. Faktor lingkungan ini termasuk: sosial, bisnis dan ekonomi, politik, pemerin-tahan, teknologis, demografis, legal, dan lingkungan alam.

2. Kebutuhan pasar untuk sukses

Kebutuhan pasar ini merupakan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang menentukan apa yang dilakukan untuk memperoleh keberhasilan bisnis di pasar. Di samping pemenuhan kebutuhan akan produk dan jasa, juga kebutuhan seperti kecepatan pelayanan, kemampuan menyesuaikan, tingkat kualitas, kebutuhan inovasi, tingkat pelayanan pelanggan dan sebagainya. Perubahan kebutuhan di pasar adalah hasil perubahan dalam kekuatan lingkungan. Misalnya, apabila lingkungan diberi masukan teknologi yang membuat kecepatan dan inovasi dapat terjadi, pelanggan meminta kualitas lebih tinggi, produk, dan jasa yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan dengan waktu lebih cepat.

3. Desakan bisnis

Desakan bisnis menggambarkan apa yang harus dilakukan perusahaan secara strategis untuk berhasil dengan memberikan kebutuhan pelanggan akan perubahan. Hal ini memerlukan pemikiran ulang secara sistematis dan mengubah misi perusahaan, strategi, tujuan, model bisnis, produk, jasa, harga, dan merek.

4. Desakan organisasional

Desakan organisasional memperjelas apa yang harus berubah dalam struktur organisasi, sistem, proses, teknologi, sumber daya, dasar keterampilan atau *staffing* untuk melaksanakan dan mencapai sukses memenuhi desakan bisnis.

5. Desakan kultural

Desakan kultural menunjukkan bagaimana norma bekerja dan kerja sama dalam perusahaan harus berubah untuk mendukung dan mendorong desain baru organisasi, operasi, dan strategi. Misalnya, budaya *teamwork* mungkin diperlukan untuk mendukung proses

reengineering bisnis untuk mendorong strategi perputaran waktu yang lebih cepat dan meningkatkan kemampuan reaksi pelanggan.

6. Perilaku pemimpin dan pekerja

Perilaku kolektif menciptakan dan menyatakan budaya organisasi. Perilaku menjelaskan gaya, nada, atau karakter yang dilakukan orang. Perilaku pemimpin dan pekerja menunjukkan cara bagaimana pemimpin dan pekerja harus berperilaku berbeda untuk menciptakan kembali budaya organisasi dengan berhasil.

7. Pola pikir pemimpin dan pekerja

Pola pikir meliputi pandangan, asumsi, keyakinan atau mental model yang menyebabkan orang berperilaku dan bertindak seperti dilakukan. Menjadi peduli bahwa masing-masing mempunyai pola pikir, dan secara langsung mempengaruhi perilaku, keputusan, tindakan, dan hasil dalam membangun kemampuan mentransformasi orang dan organisasi.

BAB V

PROSES REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN

Suatu upaya melakukan transformasi khususnya revitalisasi harus mempunyai arah yang jelas sehingga menuju pada kondisi yang diharapkan. Untuk itu, revitalisasi harus mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan revitalisasi terencana di satu sisi untuk *memperbaiki kemampuan organisasi* untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan di sisi lain mengupayakan *perubahan perilaku karyawan* (Robbins, 1994: 420)

Revitalisasi organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi dan orang (Greenberg dan Baron, 1997: 590). Sedangkan menurut Robbins, strategi intervensi terhadap manusia, struktur, teknologi dan proses organisasi dilakukan untuk melaksanakan transformasi dalam organisasi (1994: 428).

Struktur organisasi dapat didefinisikan bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan. Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks. *Job description, job enrichments*, atau *flexible work hours* didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan.

Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi.

Pengaturan fisik dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan lain-lain. Mengurangi tembok dan partisi dan desain kantor terbuka menjadi mudah bagi karyawan saling berkomunikasi.

Proses mengubah *orang* tidak mudah. Akan tetapi, langkah dasarnya adalah melalui *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya. Dengan demikian, diperlukan pencairan (*unfreezing*) dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya.

Apabila proses pencairan telah selesai, mereka sudah siap untuk menerima dan melakukan perubahan, barulah proses perubahan (*changing*) dijalankan. Proses perubahan berlangsung sampai diperoleh kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya kerja baru, seperti yang diperlukan oleh kebutuhan perubahan.

Proses perubahan akan berhenti ketika kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya kerja baru tersebut telah mapan dan sampai pada keseimbangan baru. Setelah kondisi tersebut tercapai, maka terjadilah pembekuan kembali (*refreezing*) sehingga keseimbangan baru tersebut telah diterima sebagai norma-norma yang diterima sebagai kebenaran oleh masyarakat.

Pendapat lain dikemukakan Potts dan LaMarsh (2004: 37) yang mengemukakan adanya empat aspek sasaran transformasi/revitalisasi, di mana dua di antaranya sama dengan Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur dan orang. Dua aspek lainnya adalah proses dan budaya.

Proses menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien; apakah terjadi hambatan dan memperlambat aliran pekerjaan. Budaya menyangkut budaya organisasi,

apakah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan, pelanggan dan bisnis pada umumnya mengganggu keberhasilan. Apakah kepercayaan ini menyebabkan orang berperilaku yang dapat menghambat keberhasilan? Sementara itu, *Harvard Business Essentials* (2003: 8) mengemukakan adanya empat sasaran transformasi/revitalisasi, yaitu *structural change*, *cost cutting*, *process change*, dan *cultural change*.

Structural change dimaksudkan sebagai program yang memperlakukan organisasi seperti bagian fungsional dari model mesin. Selama proses perubahan struktural, manajemen puncak dengan dibantu konsultan, berusaha menggambarkan kembali bagian-bagian tersebut untuk mencapai kinerja yang lebih besar.

Cost cutting merupakan program yang memfokus pada pengurangan aktivitas yang tidak esensial atau pada metode lain untuk menekan biaya operasi. Aktivitas dan operasi yang mendapatkan sedikit perhatian seksama selama tahun-tahun yang menguntungkan, menarik perhatian untuk dipangkas bilamana menghadapi situasi buruk. *Process change* merupakan program yang memfokus pada mengubah tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan. Perubahan dalam proses terutama dimaksudkan untuk membuat proses lebih cepat, lebih efektif, lebih andal, dan/atau tidak mahal. *Cultural change* merupakan program yang memfokus pada aspek manusia dalam organisasi, seperti pendekatan umum perusahaan dalam menjalankan bisnis atau hubungan antara manajemen dan pekerja. Dengan demikian, sasaran atau objek suatu transformasi/revitalisasi dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, proses, orang, pemangkasan biaya, dan budaya dalam suatu organisasi. Namun, sasaran perubahan tersebut pada umumnya tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kombinasi karena di antaranya saling memengaruhi.

Kreitner dan Kinicki (2001: 665) memperkenalkan pendekatan sistem yang dapat memberikan gambaran menyeluruh atas transformasi atau revitalisasi organisasional. Pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki menawarkan kerangka kerja untuk memahami kompleksitas transformasi/revitalisasi organisasional, yang terdiri dari tiga komponen berikut.

1. Inputs

Inputs merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses transformasi. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi, dan rencana strategis. Di dalamnya terkandung unsur internal dan eksternal yang memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan. Kondisi inputs ini akan sangat memengaruhi jalannya proses transformasi.

2. Target Element of Change

Targets element of change merupakan komponen organisasi yang perlu diubah. Hal tersebut mencerminkan komponen organisasi yang harus diubah. transformasi diarahkan pada pengaturan organisasi, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, penetapan tujuan, dan aspek manusia.

3. Outputs

Merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu transformasi. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategis organisasi. transformasi harus diarahkan pada semua tingkatan tujuan, yaitu baik tingkat organisasional, tingkat kelompok, maupun tingkat individual.

Di samping itu transformasi perlu menghasilkan atau menunjukkan cepatnya keberhasilan. Keberhasilan merupakan perbaikan sistem kerja yang berdampak pada efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya dan sistem kerja yang baku untuk mempermudah dan memperlancar pelayanan kepada masyarakat. Menurut (Sedarmayanti, 2010: 78), reformasi organisasi dapat dilakukan dengan:

a. Penataan Kelembagaan

- Visi, misi, strategi organisasi.
- Struktur organisasi efektif, efisien, rasional, proporsional.
- Pembagian tugas proporsional.
- Mengatur jabatan struktural dan fungsional.

- b. Penataan Ketatalaksanaan/Manajemen
 - Mekanisme/sistem kerja internal.
 - Prosedur kerja.
 - Hubungan kerja eksternal.
 - Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian.
 - Pengelolaan sarana dan prasarana kerja.
 - Otomatisasi administrasi perkantoran
 - Pemantaun teknologi informasi (*E-gov*).
 - Pengelolaan kearsipan yang handal.
- c. Penataan Sumber Daya Manusia/Aparatur
 - Penerapan sistem merit dalam manajemen kepegawaian.
 - Sistem diklat yang efektif.
 - Standar & peningkatan kinerja.
 - Pola karier jelas dan terencana.
 - Standar kompetensi jabatan
 - Klasifikasi jabatan.
 - Tugas, fungsi dan beban tugas proporsional.
 - Rekrutmen sesuai prosedur.
 - Penempatan pegawai sesuai keahlian.
 - Remunerasi memadai.
 - Perbaikan sistem informasi manajemen kepegawaian.
- d. Akuntabilitas (Pertanggungjawaban)
 - Perencanaan stratejik.
 - Perencanaan kinerja.
 - Pengukuran dan evaluasi kinerja.
 - Pelaporan kinerja.
- e. Pelayanan Umum
 - Pelayanan prima.
 - Kualitas pelayanan.

- Kepuasan Pelanggan

Menurut Wursanto (2002: 269), fungsi kelembagaan atau organisasi adalah sekelompok tugas atau kegiatan yang harus dijalankan oleh seseorang guna mencapai tujuan organisasi. Gultom (2007: 17) mengutip pendapat Ritzer bahwa teori fungsi memandang suatu institusi sosial terdiri dari bagian-bagian atau elemen-elemen yang berkaitan dan saling menyatu dalam keseimbangan fungsional. Setiap sistem akan tetap bertahan apabila semua subsistem fungsional menopang system, sebaliknya kalau tidak fungsional, subsistem tersebut akan menyesuaikan diri untuk keseimbangan system.

Menurut Sedarmayanti (2010: 79), Penataan kelembagaan dapat dilakukan melalui revitalisasi, yaitu upaya memberi tambahan energi/ daya kepada organisasi agar mampu mengoptimalkan kinerja organisasi. Revitalisasi berkaitan dengan perumusan kembali tugas, kewenangan, anggaran, penambahan atau penggantian instrumen pendukung dalam melaksanakan tugas.

Berbagai dimensi administrasi dan kompleksitas permasalahan pelayanan yang timbul dalam rangka penyelenggaraan berbagai tugas organisasi, secara sistemik bertalian erat satu sama lain dan dapat disederhanakan meliputi: kelembagaan, organisasi, sumber daya manusia, manajemen dana sarana prasarana (Sedarmayanti: 2010: 14). Administrasi publik pada hakekatnya terarah pada upaya untuk mengatasi berbagai permasalahan yang nyata yang dihadapi sistem administrasi, baik dalam sistem itu sendiri maupun yang timbul dalam hubungan interaksinya dengan lingkungannya sendiri, ditujukan pada pengembangan kemampuan sehingga diharapkan dapat menyelenggarakan berbagai tugas dan fungsi organisasi yang harus dilakukan secara efektif, efisien dan berkeadilan.

Selanjutnya tema sentral dari model birokrasi Weber (1947) adalah standarisasi. Perilaku orang dalam birokrasi ditentukan sebelumnya oleh struktur dan proses yang distandarisasi. Model itu sendiri dipecah menjadi tiga kelompok karakteristik, salah satunya adalah yang berhubungan dengan struktur dan fungsi organisasi.

Model Weber merinci suatu hierarki kedudukan, dengan setiap kedudukan berada dibawah kedudukan yang lebih tinggi. Masing-masing kedudukan dideferensiasi secara horizontal oleh pembagian kerja. Pembagian kerja tersebut menciptakan unit-unit yang menguasai bidang tertentu, menentukan daerah dimana dilakukan kegiatan yang konsisten dengan kemampuan anggota unit, member tanggung jawab bagi pelaksanaan tindakan tersebut, dan megalokasikan wewenang yang sebanding untuk melakukan tanggung jawab tersebut. Pada saat yang sama, peraturan tertulis mengatur prestasi tugas para anggota. Pembebanan fungsi tersebut memberikan keahlian tingkat tinggi tertentu, koordinasi peran, dan kontrol dari anggota melalui standarisasi.

Fokus kajian dan permasalahan adalah “fungsi organisasi”, melihat birokrasi sebagai suatu organisasi yang disusun rasional berdasarkan pembagian pekerjaan dan fungsi spesifik. Menurut hierarki kewenangan tertentu, kemudian dijalankan oleh tenaga dengan persyaratan teknis sesuai tugas dan fungsi yang harus dilakukannya.

Peningkatan efektivitas, efisiensi, ekonomi, dan produktivitas akan dapat dicapai dengan desain organisasi dan pembagian fungsi yang hierarki, rasional dan normal itulah, nilai dan tujuan. Dalam proses pembangunan administrasi negara berkembang merupakan sistem organisasi yang kompleks dan bersifat terbuka yang secara dinamis berinteraksi dengan lingkungan, mempunyai peranan, beban tugas yang besar dengan pekerjaan dan fungsi yang luas dan bersifat nyata dan tidak nyata, melahirkan kebutuhan sistem koordinasi selaras dengan keadaan dan perkembangan lingkungan, merupakan determinan yang harus diperhatikan dalam desain sruktur fungsional dari organisasi.

Membahas tentang reformasi/transformatasi, maka salah satu cendekiawan administrasi negara yang *concern* terhadap kajian reformasi administrasi adalah Gerald E. Caiden yang memberikan pernyataan bahwa reformasi administrasi publik adalah usaha untuk melakukan perubahan terhadap administrasi public. Perubahan tersebut dapat dibedakan menjadi dua pengertian. Pertama, *administrastive reform or improvemental nature*, yaitu perubahan yang berkaitan dengan perubahan struktur, fungsi, proses atau prosedur administrasi

dengan tujuan untuk memperkuat kapasitas administrasi pemerintah. Kedua, *major administrative reform*, yang berkaitan dengan perubahan paradigma, inovasi organisasi, pembangunan institusi, perbaikan teknologi manajemen dan reformasi system administrasi secara luas.

Hal ini dipertegas oleh Sedarmayanti (2009:14), bahwa terdapat dua model strategi yang digunakan dalam melakukan reformasi administrasi. *pertama*, merevitalisasi kedudukan, peran dan fungsi kelembagaan yang menjadi penggerak reformasi administrasi. *Kedua*, menata kembali sistem administrasi negara baik struktur, proses, sumber daya manusia.

Secara konsepsi, definisi revitalisasi fungsi kelembagaan adalah kesadaran untuk menempatkan kembali arti penting tugas dan fungsi organisasi secara proporsional dan kontekstual. Dengan demikian dapat dipahami bahwa revitalisasi fungsi kelembagaan berarti bahwa seluruh jenis dan bentuk fungsi yang harus diselenggarakan oleh organisasi harus diidentifikasi, diklasifikasikan dan dibagi habis. Identifikasi semua fungsi organisasi sangat penting sehingga tidak ada satupun fungsi yang tidak terselenggara dengan baik.

Sebagai langkah untuk mengetahui proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN terlaksana dengan baik, teori Robbins (1994: 428) menjelaskan sasaran yang harus direvitalisasi dalam fungsi organisasi terdiri dari empat kategori yaitu sumber daya manusia, struktur, teknologi dan proses. Keempat kategori itu akan dirinci sebagai berikut:

1. Orang

Proses mengubah orang/sumber daya manusia tidak mudah. Akan tetapi, langkah dasarnya adalah melalui *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai. Mereka terbiasa hidup dalam keadaan tersebut, termasuk keberhasilan yang telah dicapainya. Namun, perubahan memerlukan kondisi berbeda sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk mengubah dirinya.

Dengan demikian, diperlukan pencairan (*unfreezing*) dari kebiasaan yang selama ini telah mengikatnya.

Apabila proses pencairan telah selesai, mereka sudah siap untuk menerima dan melakukan perubahan, barulah proses perubahan (*changing*) dijalankan. Proses perubahan berlangsung sampai diperoleh kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya kerja baru, seperti yang diperlukan oleh kebutuhan perubahan.

Proses perubahan akan berhenti ketika kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya kerja baru tersebut telah mapan dan sampai pada keseimbangan baru. Setelah kondisi tersebut tercapai, maka terjadilah pembekuan kembali (*refreezing*) sehingga keseimbangan baru tersebut telah diterima sebagai norma-norma yang diterima sebagai kebenaran oleh masyarakat.

Pengertian sumber daya manusia adalah suatu cara untuk mengendalikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau institusi secara efektif dan efisien, serta mencakup keseluruhan aktifitas dan implementasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang dimaksud (Salusu, 1998).

Demikian pula pengembangan sumber daya manusia secara mikro di suatu organisasi sangatlah penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal. Baik secara mikro maupun makro, pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk investasi yang harus ada dan terjadi dalam organisasi. Oleh karena itu dalam pelaksanaannya perlu mempertimbangkan berbagai faktor baik internal maupun eksternal.

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi yang dapat dikendalikan oleh pimpinan maupun anggota organisasi, yaitu misi dan tujuan organisasi, strategi pencapaian tujuan, sifat dan jenis kegiatan, dan jenis teknologi yang digunakan. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor lingkungan dimana organisasi itu berada, yaitu kebijakan pemerintah, sosial budaya masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Perlunya sumber daya manusia dikelola dengan baik karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan

organisasi. Manusia adalah perencana, pelaku, sekaligus penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 666), target yang harus di revitalisasi pada manusia yaitu berkenaan dengan *knowledge* (pengetahuan), *Abilty* (kemampuan), *Attitudes* (sikap), *motivation* (motivasi), *behavior* (Perilaku).

Pengetahuan dan ketrampilan pekerja sesungguhnya yang mendasari pencapaian kinerja organisasi. Ada perbedaan substansial antara pengetahuan dan ketrampilan. Konsep pengetahuan lebih berorientasi pada intelejensi, daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian pengetahuan adalah merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang didalam pemecahan masalah, daya cipta termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

Ketrampilan dan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan ketrampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. Attitude merupakan kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku seseorang maka akan menguntungkan.

Penjelasan tersebut diatas memberikan pemahaman bahwa revitalisasi manusia dalam fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) berkaitan dengan pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), sikap (*attitudes*), Motivasi (*motivation*), Perilaku (*behavior*) dari anggota perusahaan sebagai ujung tombak dalam melakukan transformasi organisasi.

2. Struktur (*Structure*)

Definisi *organisasi menurut Robbins* mengakui adanya kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi para anggota organisasi secara formal. Struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas akan dibagi, siapa melapor kepada siapa, dan mekanisme koordinasi yang formal serta pola interaksi yang akan diikuti.

Robbins (1994: 6) menetapkan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen, yaitu kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. *Kompleksitas* mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam organisasi. Termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan di dalam hierarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.

Pada saat tugas-tugas dalam suatu organisasi menjadi makin terspesialisasi dan makin banyak tingkatan yang ditambah di dalam hierarkinya, maka organisasi menjadi semakin kompleks. Kompleksitas, tentunya, merupakan sebuah istilah yang relative, di mana terdapat ratusan kedudukan yang mempunyai spesialisasi tersendiri, memiliki tingkatan antara pekerja bawahan dengan atasan, serta unit organisasi yang tersebar di beberapa wilayah.

Tingkat sejauh mana sebuah organisasi menyandarkan dirinya kepada peraturan dan prosedur untuk mengatur perilaku dari para pegawainya disebut *formalisasi*. Beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarkan secara minimum, diantaranya organisasi yang berukuran kecilpun mempunyai segala macam peraturan yang memerintahkan kepada pegawainya mengenai apa yang dapat dan tidak dapat mereka lakukan.

Sentralisasi mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan. Di beberapa organisasi, pengambilan keputusan sangat desentralisasi. Masalah-masalah dialirkan keatas, dan para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Pada kasus lainnya, pengambilan keputusan didesentralisasi. Kekuasaan disebar ke bawah di dalam hierarki. Perlu diketahui bahwa sebagaimana halnya dengan kompleksitas dan formalisasi, sebuah organisasi bukan desentralisasi *ataupun* didesentralisasi. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ujung dari sebuah rangkaian kesatuan (*continuum*). Organisasi cenderung untuk desentralisasi. Namun, menetapkan letak organisasi di dalam rangkaian keputusan tersebut, merupakan salah satu faktor utama di dalam menentukan apa jenis struktur yang akan ada.

Organisasi formal menurut Kast dan Rosenzweig (2002: 326) adalah struktur yang direncanakan dan merupakan usaha sengaja (*deliberate*) untuk menetapkan pola hubungan antara berbagai komponen yang dapat mencapai sasaran secara efektif. Struktur formal biasanya adalah hasil dari pengambilan keputusan yang eksplisit dan bersifat menentukan (*prescriptive*) mengenai cara berbagai kegiatan harus dihubungkan, yang menetapkan kerangka umum dan menggariskan fungsi-fungsi dan tanggung jawab serta hubungan diantara komponen organisasi.

Struktur menurut Kast dan Rosenzweig (2002: 325) merupakan pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi. Struktur organisasi tidak dapat dianggap terpisah sama sekali dari fungsinya, akan tetapi merupakan 2 fenomena yang terpisah. Konsep mengenai struktur dan mengenai proses dapat dipandang sebagai ciri-ciri statis dan ciri-ciri dinamis dari organisasi.

Dalam organisasi yang kompleks, struktur ditetapkan sejak semula dengan disain dari berbagai komponen atau subsistemnya yang utama, dan kemudian dengan menetapkan pola hubungan antara berbagai subsistem tersebut. *Diferensiasi internal* dan pola hubungan yang agak permanen inilah yang disebut struktur.

Menurut Kast dan Rosenzweig (2002: 326), struktur formal seringkali ditentukan berdasarkan hal-hal berikut:

- a. Pola hubungan formal dan tugas-tugasnya, peta organisasi serta uraian pekerjaan atau pedoman kedudukan.
- b. Cara penugasan berbagai kegiatan atau tugas itu kepada berbagai bagian atau orang dalam organisasi (*diferensiasi*).
- c. Cara koordinasi berbagai kegiatan atau tugas yang terpisah (*integrasi*).
- d. Kekuasaan, status, hubungan hierarki dalam organisasi (system wewenang).
- e. Rencana dan formalisasi kebijaksanaan, prosedur dan control yang menuntun berbagai kegiatan dan hubungan antara berbagai orang dalam organisasi (system administratif).

Terry (1966: 50) merumuskan struktur organisasi sebagai perwujudan yang menunjukkan hubungan antara fungsi-fungsi serta wewenang dan tanggungjawab yang berhubungan satu sama lain dari seseorang yang bertanggungjawab atas fungsi-fungsi tersebut. Pfiffner dan Lane:1951 (dalam Sutarto: 1993), berpendapat bahwa struktur organisasi sebagai hubungan antara pegawai-pegawai dan aktifitas mereka secara keseluruhan yang terdiri dari pembagian tugas, pekerjaan atau fungsi dari pegawai yang melaksanakannya. Sukoco (2007: 17) merangkum pengertian struktur organisasi sebagai bentuk hubungan formal maupun informal antar anggota suatu organisasi dan menjelaskan tentang bagaimana suatu tugas atau pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa struktur organisasi sebagai bentuk hubungan dalam organisasi yang terdiri dari pembagian tugas pokok dan fungsi serta pelaksana dari tugas dan fungsi tersebut.

Struktur organisasi dalam penelitian ini mempertegas bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dan sangat berpengaruh secara positif terhadap kualitas pelayanan

organisasi. Adapun indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian kualitas pelayanan publik, yaitu adanya tingkat pembagian tugas pokok dan fungsi, memiliki kejelasan pelaksanaan tugas-tugas setiap staf dan terdapat tingkat hubungan antara atasan dan bawahan.

Desain organisasi menekankan sisi manajemen dari teori organisasi. Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi sama seperti membangun atau memperbaiki sebuah rumah. Keduanya mulai dengan tujuan akhir. Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Pada pembentukan sebuah organisasi, dokumen tersebut adalah bagan organisasi (Robbins, 1994: 7)

Organisasi memperhatikan secara konsisten dalam menawarkan cara-cara bagaimana organisasi *dirancang* untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu organisasi didesain semaksimal mungkin untuk memastikan bahwa fungsi-fungsi yang ada bekerja dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Kast dan Rosenszweig (2002: 338), konsep disain organisasi mengandung arti proses pengembangan hubungan dan penciptaan struktur untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh Karena itu, struktur adalah hasil dari proses disain dan tindakan yang ditujukan untuk memecahkan persoalan dan memperbaiki kinerja. Menurut Sedarmayanti (2010: 79), desain organisasi untuk masa akan datang diharapkan antara lain:

- a. Harus kuat:
 - 1) Tidak mudah diintervensi kepentingan politik.
 - 2) Mampu mengakomodasi kepentingan publik dengan memberi pelayanan prima tanpa diskriminasi.
- b. Kelembagaan:
 - 1) Pemisahan jabatan politik dan jabatan karier.
 - 2) Birokrasi harus dipimpin birokrat profesional karier.

- c. Sumber daya manusia harus profesional:
 - 1) Sistem rekrutmen sesuai prosedur.
 - 2) Penempatan jabatan sesuai aturan.
 - 3) Remunerasi memadai
- d. Penataan kelembagaan dilaksanakan dengan memperhatikan:
 - 1) Visi, misi, strategi organisasi.
 - 2) Struktur organisasi efektif, efisien, rasional, proporsional.
 - 3) Pembagian tugas proporsional.
 - 4) Mengatur jabatan struktural dan fungsional.

Struktur organisasi dapat didefinisikan bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasikan. Desain organisasi diubah pada beberapa elemen. Tanggung jawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks. *Job description*, *job enrichments*, atau *flexible work hours* didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan (Wibowo, 2011: 109).

Harvard Business Essentials (2003: 8) mengemukakan bahwa *structural change* dimaksudkan sebagai program yang memperlakukan organisasi seperti bagian fungsional dari model mesin. Selama proses perubahan struktural, manajemen puncak dengan dibantu konsultan, berusaha menggambarkan kembali bagian-bagian tersebut untuk mencapai kinerja yang lebih besar.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut di atas, dapat dikemukakan bahwa struktur organisasi sebagai bentuk hubungan dalam organisasi yang terdiri dari pembagian tugas pokok dan fungsi serta pelaksana dari tugas dan fungsi tersebut.

3. Teknologi (*Technology*)

Teknologi menurut Robins (1994: 219) yaitu merujuk pada proses serta metode yang mengubah masukan menjadi keluaran dalam

organisasi. Teknologi telah mengubah pekerjaan dan organisasi. Penggantian pengawasan dengan menggunakan komputer menyebabkan rentang kendali manajer semakin luas.

Teknologi informasi yang canggih membuat organisasi semakin responsive. Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motivation study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi.

Menurut Robbins (1994: 219), hubungan teknologi terhadap ketiga dimensi struktur yaitu kompleksitas, formalitas dan sentralisasi akan dijabarkan sebagai berikut:

a. Teknologi dan kompleksitas

Teknologi rutin berhubungan dengan kompleksitas yang rendah. Makin besar rutinisasi, maka makin sedikit jumlah kelompok pemegang jabatan dan makin sedikit pelatihan yang didapat para profesional. Hubungan tersebut akan lebih mungkin berlaku bagi aktivitas struktural didalam inti organisasi, seperti proporsi pegawai bagian pemeliharaan dan rentang kendali para supervisor yang ada pada tingkat pertama.

b. Teknologi dan Formalisasi

Peninjauan kembali terhadap lima kajian mengenai teknologi menemukan bahwa teknologi rutin secara positif berhubungan dengan formalisasi. Kerutinan dihubungkan dengan keberadaan sebuah peraturan, keberadaan uraian pekerjaan, dan tingkal sejauh mana uraian pekerjaan tersebut dispesifikasikan.

Teknologi rutin mengizinkan manajemen untuk menerapkan peraturan dan peraturan lain yang diformalkan karena cara melakukan pekerjaan dipahami dengan baik dan pekerjaan itu cukup berulang untuk membenarkan biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan sistem yang diformalkan dengan cara demikian. Teknologi non-rutin membutuhkan sistem kontrol yang mengizinkan adanya keleluasaan dan fleksibilitas yang tinggi. Jika inti operasional menjadi lebih rutin, pekerjaan

operasionalnya menjadi lebih dapat diperkirakan. Dalam situasi demikian, formalisasi yang tinggi merupakan alat koordinasi yang efisien.

c. Teknologi dan Sentralisasi

Peraturan formal maupun pengambilan keputusan yang disentralisasi merupakan mekanisme control, dan manajemen dapat mensubstitusikannya dengan yang lain. Teknologi rutin harus dihubungkan dengan control yang disentralisasi jika terdapat peraturan yang minimum. Tetapi jika formalisasinya tinggi, teknologi rutin dapat didesentralisasi.

Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerja yang lebih efisien. Manajemen sains mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time and motion study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi.

Woodward dalam Robbins (1994: 197), menemukan bahwa terdapat: (1) hubungan yang jelas antara klasifikasi teknologi dan struktur, (2) keefektifan organisasi ada kaitannya dengan kesesuaian antara teknologi dan struktur.

Kast dan Rosenweig (2002: 289), mendefinisikan teknologi adalah organisasi dan aplikasi pengetahuan untuk tercapainya tujuan praktis, yang meliputi manifestasi fisik seperti alat-alat dan mesin-mesin, serta teknik dan proses intelektual yang dipakai untuk memecahkan masalah dan memperoleh hasil yang diinginkan. Dalam pengertian umum, teknologi adalah penerapan pengetahuan untuk pelaksanaan tugas atau kegiatan tertentu secara lebih efektif.

Lebih lanjut Kast dan Rosenweig mengatakan bahwa dalam memeriksa teknologi harus disadari bahwa teknologi input dan system lain saling bergantung. Sebuah cara yang berguna untuk memulai memeriksa teknologi adalah menjajaki tiga cara dimana teknologi mempengaruhi perilaku melalui input yang lain. Pertama, teknologi adalah sebuah

determinan (faktor penentu) input manusia yang dibutuhkan oleh organisasi, dan dengan demikian secara tidak langsung menentukan kecenderungan para pegawai. Kedua, teknologi adalah sebuah determinan dari ciri-ciri tertentu struktur organisasi dan prosedurnya. Ketiga, teknologi adalah sebuah determinan langsung dari disain pekerjaan perseorangan dan kelompok dan karenanya secara tidak langsung merupakan determinan struktur sosial dan norma-normanya.

Dampak teknologi terhadap struktur adalah semakin kecil organisasi semakin lengkap strukturnya dimasuki oleh pengaruh langsung teknologi. Semakin besar organisasi, semakin terbatas pengaruh ini pada variable-variabel seperti persentase para pekerja dalam aktivitas-aktivitas yang khusus berhubungan dengan arus kerja.

Sebagai akibat perubahan teknologi yang terus meningkat, kecepatan penyusutan teknologi menjadi semakin meningkat pula. Organisasi tidak dapat mengabaikan perkembangan yang menguntungkan pesaingnya. Perkembangan baru mengakibatkan perubahan keterampilan, pekerjaan, struktur, dan seringkali budaya. Dengan demikian, sumber daya manusia harus selalu mengikuti perkembangan teknologi agar tidak tertinggal. Di dalam dunia yang selalu berkembang, sumber daya manusia tidak boleh gagap teknologi (Hussey, 2000: 6).

Kemajuan teknologi menyebabkan cara perusahaan beroperasi harus berubah. Terjadinya perubahan tersebut menuntut perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia dapat menyerap dan mengikuti perkembangan teknologi (Greenberg dan Baron, 2003: 593)

Penjelasan diatas menunjukkan bahwa teknologi yang ada di PT. PLN (Persero) yang berkenaan dengan pemanfaatan teknologi yang teritegrasi akan mempermudah pelaksanaan proses revitalisasi keempat fungsi kelembagaan yang ada, dan akan mempengaruhi orang-orang dalam organisasi dengan

banyak cara, merupakan faktor yang menentukan pelaksanaan tugas yang dibutuhkan sesuai tingkat spesialisasinya.

D. Proses Organisasi (*Process Organization*)

Proses organisasi menurut Robbins (1994; 429) yaitu bagaimana proses pengambilan keputusan serta pola-pola komunikasi. Proses pengambilan keputusan organisasi dilakukan dengan cara memperkenalkan satuan-satuan tugas kedalam organisasi, dengan memperbaiki transmisi informasi antara unit-unit fungsional dan memberikan kesempatan kepada wakil dari tiap unit/fungsi untuk turut serta dalam keputusan yang akan berdampak pada mereka semua.

Proses organisasi menurut Potts dan LaMarsh (2004: 37) menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien; apakah terjadi hambatan dan memperlambat aliran pekerjaan.

Process change menurut Harvard Business Essentials (2003: 8) merupakan program yang memfokuskan pada mengubah tentang bagaimana segala sesuatu dilakukan. Sebagai contoh adalah rekayasa ulang proses persetujuan atau perjanjian kerja, pendekatan dalam menangani tuntutan pelayanan dari pelanggan atau bahkan bagaimana keputusan dibuat. Perubahan dalam proses terutama dimaksudkan untuk membuat proses lebih cepat, lebih efektif, lebih andal, dan tidak mahal.

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat dipahami bahwa proses organisasi adalah aliran pekerjaan/mekanisme kerja dalam organisasi yang merupakan bagian integral dari fungsi kelembagaan dalam mendukung pencapaian tujuan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

BAB VI

FAKTOR-FAKTOR PENENTU REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN

Faktor-faktor yang menentukan revitalisasi fungsi kelembagaan menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 666) adalah *Leadership* (kepemimpinan), *Culture Organization* (Budaya Organisasi), *Communication* (komunikasi). Ketiga faktor tersebut akan dikemukakan sebagai berikut:

A. Kepemimpinan (*leadership*)

Kepemimpinan menurut Siagian (2007: 62) ialah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya, sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Bass dalam Pasolong (2008: 129), mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi anak buahnya sehingga mereka akan percaya, meneladani dan menghormatinya. Proses perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional, menurut Bass, dapat dilakukan dengan cara: (1) meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan, (2) mengarahkan mereka untuk fokus pada tujuan kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi, dan (3) mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.

Menurut Sedarmayanti (2010: 120), kepemimpinan merupakan:

1. Proses dalam mempengaruhi orang lain agar mau atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan
2. Hubungan interaksi antar pengikut dan pemimpin dalam mencapai tujuan bersama

3. Proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang diorganisasikan ke arah pencapaian tujuan
4. Proses memberi arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif, dan mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk pencapaian sasaran
5. Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Peran seorang pemimpin sangatlah luas dan berat. Pemimpin harus mencapai hasil yang diharapkan organisasi, mengembangkan lingkungan yang dihadapi dan sekaligus lebih memerhatikan kepentingan orang lain. Untuk itu sebaiknya mampu melakukan hal-hal seperti berikut.

1. Menciptakan Hubungan Kerja Efektif

Hubungan kerja yang efektif akan membangkitkan iklim pemberdayaan. Untuk itu, seorang pimpinan diharapkan dapat menunjukkan perilaku terhadap bawahannya dengan cara berikut:

- a. Menghargai Mereka

Hal ini berarti menghargai mereka atas kualitas spesifik yang mencerminkan individualitas mereka. Menghargai bukanlah masalah persahabatan atau sifat saling suka atau tidak suka. Orang harus dapat menghargai seseorang yang tidak disukai atau bersahabat dengan seseorang yang tidak disukai.

- b. Menunjukkan Empati

Empati adalah membiarkan orang lain tahu bahwa pemimpin dapat melihat sesuatu dari sudut pandang mereka sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas atas masalah atau isu dari kerangka referensi mereka sendiri.

- c. Bersikap Tulus

Hal ini berarti menjadi diri sendiri dan bersikap jujur atas perasaan dan pendapat. Bersangkutan pula dengan komunikasi dengan orang lain bahwa pemimpin terbuka terhadap gagasan baru dan bersedia membantu. Hubungan baik antara pemimpin dan bawahan akan memberdayakan karena mendorong dan membuka komunikasi, memastikan bahwa saran setiap orang

didengarkan dan dipertimbangkan, dan membiarkan orang mengakui setiap kekurangan pengalaman yang dimiliki.

Pemimpin yang ingin memberdayakan orang berusaha menciptakan hubungan di mana anggota tim merasa dihargai, di mana mereka dapat menerima risiko dan mereka belajar percaya diri. Mereka melakukan dengan menghargai apa yang dicapai anggota tim, menjadi terbuka dan jujur, memiliki sikap positif, dan mendorong orang.

2. Pergeseran Fungsi Manajer

Kedudukan manajer dalam organisasi konvensional berada di puncak piramid, sedangkan bawahannya berada di bawah pada posisi untuk mendukung eksistensinya. Manajer tinggal memberikan perintah dan tugas dilakukan seluruhnya oleh pekerja. Pekerja bekerja keras untuk kesuksesan manajer.

Sementara itu, dalam iklim pemberdayaan, yang terjadi adalah piramid terbalik. Pekerja berada di atas, sedangkan manajer berada di bawah. Hal tersebut mengandung makna bahwa manajer bekerja untuk mendorong dan memenuhi kepentingan anak buahnya.

3. Memimpin dengan Contoh

Pemimpin harus percaya kepada orang. Namun, pemimpin juga harus dapat menjadi model peran bagi orang yang harus diberdayakan. Hal yang harus dilakukan adalah menyampaikan pesan secara jelas kepada orang dalam organisasi. Selanjutnya, kenyataan yang dimiliki orang lain adalah bahwa komitmen terhadap pemberdayaan terletak pada bagaimana pimpinan berperilaku. Keyakinan akan apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan akan dicatat dan dipertimbangkan oleh orang yang bertanggung jawab kepada pimpinan. Terdapat beberapa cara bagi pemimpin untuk menunjukkan contoh baik bagi timnya. Apa pun yang diputuskan, penting membentuk model perilaku yang diinginkan untuk dicontoh orang lain (Smith, 2000: 38).

Organisasi akan menjadi sulit memberdayakan orang lain atau memperkenalkan sistem pemberdayaan dalam organisasi jika pemimpin tidak mampu memengaruhi orang secara positif.

Pemimpin perlu memahami kapan memengaruhi, siapa yang harus dipengaruhi, pendekatan apa yang harus dipergunakan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi situasi semacam itu.

4. Mengembangkan *Team Work*

Kecenderungan perkembangan organisasi di masa depan adalah berkembangnya bentuk *Team-Based Organization*. Dengan demikian, operasionalisasi organisasi dilakukan dengan membentuk *cross-functional team*. Maka, pemimpin harus mampu memanfaatkan potensi yang terdapat dalam tim-tim tersebut. Di sisi lain, perlu dikembangkan komunikasi yang efektif, baik yang sifatnya vertikal maupun horizontal. Dengan komunikasi dan saling memberi informasi, akan tumbuh saling kepercayaan sebagai dasar bagi berkembangnya *team work* di antara anggota organisasi.

5. Melibatkan Bawahan dalam Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan dalam manajemen konvensional lebih didominasi oleh pemimpin berdasarkan kewenangan yang dimiliki. Proses pengambilan keputusan lebih bersifat *top-down*. Peran bawahan hanya sekedar menjalankan perintah atasan. Kondisi demikian tidak menumbuhkan kreativitas dan motivasi bawahan yang sangat diperlukan. Di dalam iklim pemberdayaan, pimpinan mendelegasikan sebagian kewenangan yang dimiliki kepada bawahan. Pimpinan sebelum mengambil keputusan mendengarkan pendapat orang lain yang akan terlibat dalam pelaksanaan keputusan. Tumbuhnya perasaan dilibatkan dalam pengambilan keputusan tersebut akan menumbuhkan rasa memiliki dan turut bertanggung jawab atas keputusan yang dikeluarkan.

6. Menjadikan Pemberdayaan sebagai *Way of Life*

Menjadikan pemberdayaan berlangsung secara alamiah di dalam organisasi, akan tercipta suatu keadaan di mana tim yang dibentuk menjadi lebih bahagia dan termotivasi. Iklim kerja menjadi lebih terbuka dan santai, hambatan yang terjadi antara berbagai kelompok akan dapat dipecahkan karena terjadi komunikasi internal yang lebih baik.

Suasana kerja seperti tersebut di atas selanjutnya akan memberikan dampak terhadap organisasi berupa perbaikan produktivitas, meningkatnya efisiensi, semakin rendahnya keluhan pelanggan, dan semakin kecilnya perpindahan dan kemangkiran karyawan (Smith, 2000: 116).

7. Membangun Komitmen

Pemberdayaan merupakan perubahan peran dan perilaku manajemen. Pemberdayaan merupakan suatu proses yang dapat dimulai dalam iklim di mana terdapat harapan yang tinggi, di mana setiap orang merasa dihormati dan dihargai dan di mana orang bersedia memberikan yang terbaik yang dimiliki. Hal yang diinginkan tersebut hanya akan dapat berlangsung apabila pimpinan tertinggi memberikan dukungan sepenuhnya. Tanpa dukungan atasan, perubahan kultural yang diperlukan sulit dilakukan. Walaupun demikian, dukungan yang diberikan pimpinan menjadi kurang berarti apabila tidak disambut secara antusias oleh karyawan. Pemberdayaan yang diberikan pimpinan mengandung makna meningkatnya beban tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu pemberdayaan sebagai bagian dari perubahan kultural, memerlukan komitmen segenap pemangku kepentingan *stakeholder* yang terlibat dalam proses pemberdayaan dan perubahan. Tanpa komitmen, tidak mungkin dapat mencapai hasil yang diharapkan. Namun demikian, pimpinan harus berperan sebagai faktor penggerak peningkatan komitmen tersebut.

Pemimpin organisasi harus dapat bertindak sebagai sponsor perubahan, sedangkan lapisan bawahnya dipersiapkan untuk menjadi agen perubahan, sedangkan yang menjadi target perubahan perlu dilibatkan dalam proses perubahan. Karenanya, pimpinan organisasi perlu mempunyai strategi, mau belajar dari pengalaman dan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memimpin perubahan.

Penjelasan diatas memberi pemahaman bahwa kepemimpinan adalah merupakan seseorang yang memiliki kelebihan dan kemampuan, sehingga mempunyai kekuasaan dan kewibawaan

untuk mengarahkan dan membimbing bawahan, sehingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan yang telah disepakati.

B. Budaya Organisasi (*Culture Organization*)

Budaya organisasi menurut Robbins (1994: 479) yaitu sebagai nilai-nilai dominan yang didukung oleh organisasi, falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat kerja, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara organisasi.

Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama secara luas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti, menyetujui jajaran tingkat kepentingannya, dan merasa sangat terikat kepadanya, maka makin kuat budaya tersebut.

Sekali budaya itu ada, akan terdapat kekuatan-kekuatan dalam organisasi yang bertindak untuk mempertahankannya dengan cara memberikan sejumlah pengalaman yang sama kepada para pegawai. Tiga kekuatan penting dalam mempertahankan sebuah budaya adalah praktek seleksi organisasi, tindakan manajemen puncak, serta metode sosialisasi organisasi.

Pertama, seleksi organisasi yaitu untuk menemukan dan mempekerjakan individu yang mempunyai pengetahuan, kepandaian dan kemampuan untuk berprestasi kerja dalam organisasi. Kedua, tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak penting terhadap budaya organisasi. Para pegawai memperhatikan perilaku manajemen puncak. Peristiwa atau kejadian dalam kurun waktu tertentu menetapkan norma-norma yang kemudian meresap sampai ke tingkat bawah organisasi. Ketiga, sosialisasi yaitu proses penyesuaian diri para pegawai baru dengan budaya yang dianut suatu organisasi.

Budaya organisasi adalah cara orang melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan satuan norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, *core values*, dan pola perilaku yang dilakukan orang dalam organisasi (Tan, 2002: 18)

Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia didalam sehingga kinerja organisasi meningkat.

Budaya organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yaitu mewujudkan wawasan bersama dengan selalu menjunjung dan menerapkan nilai-nilai:

1. Budaya "saling percaya (*mutual trust*)" yaitu suasana saling menghargai dan terbuka diantara sesama anggota perusahaan yang dilandasi oleh keyakinan akan integritas, itikad baik, dan kompetensi dari pihak-pihak yang saling berhubungan dalam penyelenggaraan praktek bisnis yang bersih dan etikal.
2. Budaya "integritas (*integritas*)" yaitu wujud dari sikap anggota perusahaan yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, keselarasan antara perkataan dan perbuatan, dan rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan dan pemanfaatan kekayaan perusahaan untuk kepentingan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta rasa tanggung jawab terhadap semua pihak yang berkepentingan.
3. Budaya "peduli (*care*)" yaitu cerminan dari suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan anggota perusahaan, pihak-pihak yang berkepentingan dalam rangka bertumbuh kembang bersama, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat.
4. Budaya "pembelajar (*learner*)" yaitu sikap anggota perusahaan untuk selalu berani mempertanyakan kembali sistem dan praktek pembangunan, manajemen dan operasi, serta berusaha menguasai perkembangan ilmu dan teknologi mutakhir demi pembaruan perusahaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat dipahami bahwa budaya organisasi PT. PLN (Persero) Area gorontalo adalah nilai-nilai yang

dianut oleh seluruh anggota perusahaan untuk membantu mengarahkan sumber daya manusia pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi.

C. Komunikasi (*communication*)

Wibowo (2011: 291) mendefinisikan komunikasi adalah esensial bagi manajemen perubahan, dan dalam beberapa situasi dikatakan bahwa manajemen perubahan adalah manajemen komunikasi. Komunikasi adalah krusial dalam mengembangkan kesiapan dan antusiasme perubahan, dalam memodifikasi cara orang berpikir dan berperilaku, dalam pendidikan dan pelatihan, dan dalam memastikan perubahan berlanjut untuk dipertahankan setelah implementasi. Komunikasi untuk perubahan adalah proses dua arah dan banyak berkaitan dengan menyimak dan menghimpun informasi.

Chowdhury (2003: 74) mengemukakan bahwa dalam suatu lingkungan yang beragam, komunikasi lintas struktur yang kompleks yang dilaksanakan secara efektif adalah bukan hal yang mudah. Dengan adanya agenda yang berbeda dari manajer puncak yang perlu dibicarakan, dan dipasangkan dengan harapan yang berbeda dari orang-orang terhadap manajernya, maka dapat dipastikan bahwa cepat atau lambat manajer puncak akan menemui suatu pesan yang tidak sesuai dengan yang diinginkan.

Fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Sendjaya (1993: 4-8)

1. fungsi informative

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistim proses informasi (*information-processing system*), maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi konflik ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi dalam organisasi.

Sedangkan karyawan atau bawahan membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan.

2. fungsi regulative

Fungsi regulative ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua organisasi atau lembaga, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulative ini.

Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk member instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun demikian sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- a. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
- b. Kekuatan pimpinan dalam member sanksi.
- c. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
- d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan yang berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dilakukan.

3. Fungsi persuasive.

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang memersuasi bawhaannya daripada member perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi integrative

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan

pekerjaannya dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal, seperti laporan kemajuan perusahaan, sedangkan komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, olah raga. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Penelitian Cranfield mengidentifikasi enam hal penting dalam meminimalisasi komunikasi dengan konflik, yang bila dikelola dengan baik akan memproyeksikan kepercayaan, rasa percaya diri, rasa kohesi pada manajemen tingkat puncak, dan suatu disiplin serta konsistensi untuk langkah lanjutan yang efektif.

Proses perubahan dilakukan dengan mendesain ulang proses dan prosedur yang memungkinkan pelanggan dilayani dengan fleksibel. Namun, dalam implementasi menghadapi banyak tantangan dan dalam beberapa kasus masih menggunakan prosedur lama.

Masalahnya terjadi karena dalam proses desain ulang perubahan tidak melibatkan bawahan, sehingga mereka kurang memahami dan tidak siap mengimplementasikan. Bawahan tidak mempunyai kesempatan memberikan pendapat atas perubahan pekerjaan mereka.

Komunikasi harus dibuat dalam gaya, format, media, dan *timing* yang sesuai bagi kelompok bawahan yang berbeda. Banyak pekerjaan besar menjadi sia-sia karena kurangnya komunikasi. Inilah dampak dari kurangnya komunikasi.

Arti pentingnya komunikasi adalah komunikasi yang baik akan meningkatkan kepedulian dan dukungan untuk perubahan, dan bahkan perubahan yang paling tidak populer akan terjadi lebih tenang apabila orang telah siap untuk melakukannya.

Komunikasi membuat bawahan mempertimbangkan bahwa mereka melakukan hal yang benar. Apabila bawahan memahami mengapa perubahan terjadi, mereka dapat memastikan apakah tindakan dan perilaku mereka sendiri konsisten dengan perubahan.

Komunikasi memungkinkan perubahan tertentu dapat terjadi. Komunikasi dapat mendorong perubahan dengan memulai respons positif. Sekali berita dipahami dan diterima, perilaku orang akan mulai

dimodifikasi. Program perubahan budaya adalah terutama tentang modifikasi manajemen kinerja dikombinasi dengan komunikasi yang tepat dan berkelanjutan.

Komunikasi merupakan kumpulan umpan balik tentang perubahan. Bawahan akan mengusahakan sumber informasi yang cerdas, saran dan gagasan konstruktif tentang perubahan. Tanpa mendengarkan orang lain, tidak akan mengumpulkan umpan balik yang baik.

Komunikasi merupakan pengertian, sikap, dan respons tentang perubahan untuk dipahami. Mengelola perubahan memerlukan mengelola respons. Apabila tidak mendengar, maka tidak akan memahami respons yang harus dikelola. Komunikasi membuat apa yang disampaikan akan diimplementasikan. Mekanisme utama untuk pelatihan dan edukasi adalah komunikasi.

Target sasaran adalah individu yang terkena dampak dari perubahan. Masalahnya, komunikasi akan disampaikan secara umum kepada sebanyak mungkin sasaran, atau dirancang khusus untuk target tertentu.

Cara terbaik adalah mulai dari bagian organisasi. Bagian organisasi yang tidak terpengaruh perubahan perlu diabaikan. Sisanya menjadi total target sasaran. Cara komunikasi yang paling efisien adalah mengembangkan presentasi dan dokumentasi yang dapat disebar di seluruh kelompok. Efisien berarti tidak perlu efektif. Organisasi dapat membuat rancangan komunikasi berbeda untuk sasaran yang berbeda.

Sasaran dapat dibagi dalam kelompok lebih kecil tergantung pada: (1) Apakah isi berita perlu bervariasi di antara kelompok? (2) Apakah tingkat rincian yang diperlukan bervariasi di antara kelompok? (3) Apakah tipe bahasa, format, dan media yang paling cocok untuk berita pada kelompok tertentu?

Apabila melakukan perubahan minor, maka komunikasi sederhana dan biayanya murah, dapat dilakukan dengan mengirim sebuah *email* untuk seluruh organisasi. Apabila sifat perubahan kompleks dan berdampak pada kelompok yang berbeda, maka perlu membagi target sasaran dalam beberapa kelompok kecil, masing-masing menerima komunikasi sesuai dengan kebutuhannya.

Apabila meminta umpan balik, pastikan bahwa organisasi akan menggunakannya. Umpan balik akan memberikan informasi yang kuat. Joseph R. Folkman (2008: 2) mengungkapkan bahwa apabila menerima umpan balik dan tidak berubah menjadi lebih baik, maka akan dirasakan lebih negatif daripada apabila tidak menerima umpan balik. Menggabungkan umpan balik membuat bawahan merasa diminta pendapatnya. Perlu berterima kasih apabila menerima umpan balik, sekalipun negatif dan sulit untuk direspons. Pertimbangan perlu diberikan atas apa sebenarnya yang dikritik dengan cara:

1. Mempertimbangkan Timing dan Media

Rencana komunikasi memuat kapan komunikasi harus dilakukan dan media yang akan digunakan. Media yang ada mempunyai tingkat kecocokan yang berbeda.

2. Mengaktifkan Rencana Komunikasi

Aktivitas komunikasi perlu dilakukan sesuai waktu dan dikoordinasikan dengan judul rencana perubahan. Progres rencana komunikasi harus diukur, dan apabila sesuatu tertunda perlu dikejar. Ketergantungan antara kejadian komunikasi dan aktivitas perubahan lain perlu dimonitor dan koordinasi dijaga. Pengaruh komunikasi perlu dinilai, dan apabila tidak mencapai tujuan, komunikasi lebih lanjut perlu dilakukan.

3. Memperbaiki Keterampilan Komunikasi

Greenberg dan Baron (2003: 340) memberikan rekomendasi untuk memperbaiki keterampilan komunikasi dengan cara sebagai berikut:

- a. Menggunakan bahasa yang sederhana dan jelas. Perlu dihindari penggunaan jargon yang hanya dikenal dalam lingkungan tertentu.
- b. Menjadi pendengar aktif dan penuh perhatian. Mendengarkan secara efektif dilakukan melalui enam komponen, yaitu '*Hurier Model*', *hearing*, *understanding*, *remembering*, *interpreting*, *evaluating*, dan *responding*.

- c. Menghindari informasi berlebihan dengan menggunakan *Gatekeeper* atau sistem antrian. Dengan demikian, dapat ditentukan prioritas informasi yang diterima.
- d. Memberi dan menerima umpan balik melalui umpan balik 360 derajat, sistem saran, *corporate hotlines*, pertemuan informal, dan survei pekerja.
- e. Menjadi komunikator pendukung dengan: memfokus pada masalah dan bukan orangnya, secara jujur mengatakan apa yang dimaksudkan, membuat keputusan sendiri, menggunakan bahasa yang sah, dan berusaha menjaga percakapan tetap berlangsung.
- f. Menggunakan taktik komunikasi *inspirational* dengan kepercayaan dan kekuasaan dengan menggunakan kata-kata yang memprovokasi emosi, memelihara kredibilitas, menyampaikan berita pada pendengar, menghentikan kekacauan, dan menghindari penggunaan kata-kata yang mengecilkan arti berita.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang komunikasi diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi dalam penelitian ini adalah komunikasi lintas stuktur yang dilaksanakan secara efektif dimana informasi yang diberikan dan didapatkan dapat dipahami oleh semua orang dalam organisasi.

BAB VII

Strategi Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

French & Raven (1958) dalam Kasali, 2011: 109, mengemukakan hal-hal yang dapat dijadikan pemimpin untuk memegang kendali kekuasaan sehingga memperoleh kepatuhan dalam menggerakkan perubahan yaitu mendapatkan sponsor yang berkuasa, membentuk aliansi dengan orang-orang yang berpengaruh, membangun koalisi, mendapat dukungan dari rekan-rekan, publikasi keberhasilan.

Suatu organisasi dimanage secara efektif, dipandang dari sudut pandang strategik menurut Thompson 1993 dalam Winardi, 2004: 12, maka pertama-tama perlu menunjukkan bahwa para manajernya mengapresiasi sepenuhnya dinamika-peluang-serta ancaman-ancaman dalam lingkungan kompetitif, dan memberikan cukup perhatian terhadap isu kemasyarakatan yang lebih luas. Disamping itu, organisasi yang bersangkutan perlu mengupayakan agar sumber-sumber daya dimanage secara strategik dengan memperhitungkan kekuatan serta kelemahan, serta organisasi memanfaatkan peluang-peluang yang ada.

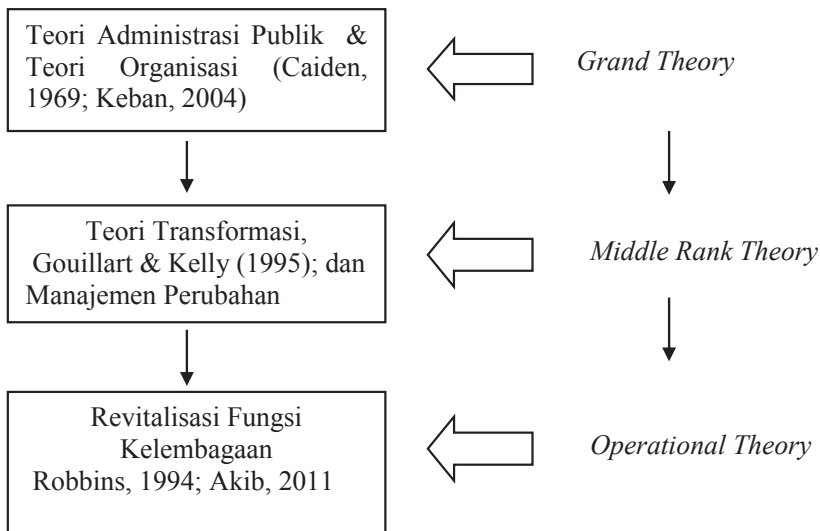
Faktor-faktor keberhasilan pokok dan kompetensi-kompetensi inti diselaraskan satu sama lainnya. Hal tersebut tidak akan terjadi dengan sendirinya, karena perlu adanya kegiatan manajemen, disamping itu perlu pula dicari peluang-peluang potensial baru, dan sumber-sumber daya perlu dikembangkan. Disamping itu hal yang tidak kalah penting adalah nilai-nilai organisasi yang bersangkutan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungan, dan faktor-faktor keberhasilan inti. Nilai-nilai serta kultur yang mendeterminasi, apakah lingkungan dan sumber-sumber daya sedang berkesesuaian, dan apakah mereka tetap kongruen sehubungan dengan keadaan yang berubah.

Nilai-nilai secara tradisional dianggap orang sebagai sebuah sumber daya dalam analisis SWOT. Thompson berpendapat bahwa organisasi perlu berupaya untuk mengembangkan keunggulan kompetitif dan suatu posisi keunggulan strategik untuk masing-masing produk

dan jasa yang dihasilkan. Kongruensi menyeluruh dari lingkungan, nilai-nilai, sumber-sumber daya, tergantung pada posisi keunggulan strategik tersebut, bersama-sama dengan setiap manfaat korporat dari keterkaitan-keterkaitan-keterkaitan dan antar hubungan.

Makin besar kongruensi yang terjadi, makin besar kemungkinan bahwa organisasi memanaje sumber-sumber dayanya secara efektif, guna menyesuaikan diri dengan faktor-faktor keberhasilan utama, yang ditetapkan oleh lingkungan, dan analisis SWOT sangat membantu untuk menganalisis hal ini (Winardi, 2004: 17).

Berdasarkan uraian teori-teori mengenai administrasi publik, teori organisasi, revitalisasi, faktor-faktor penentu dalam revitalisasi fungsi kelembagaan, maka dapat digambarkan *theoretical framework* penelitian seperti gambar 2.4



Gambar 2.4: *Theoretical Framework* Penelitian

Berdasarkan gambar 2.4 diatas dapat dijelaskan bahwa teori dasar atau *grand theory* merupakan dasar bangunan teori yang mengungkap konsep pokok tentang reformasi administrasi dan teori organisasi yaitu sebagaimana yang dikemukakan oleh teori organisasi merupakan disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi. Teori

itu menjelaskan bagaimana organisasi sebenarnya distruktur dan menawarkan tentang bagaimana organisasi dapat dikonstruksi guna meningkatkan keefektifan mereka.

Unit analisis dari teori organisasi adalah organisasi itu sendiri dan memfokuskan pada perilaku dari organisasi dan menggunakan definisi yang luas tentang keefektifan organisasi. Teori organisasi tidak hanya memperhatikan prestasi dan sikap para pegawai, tetapi juga kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menyesuaikan diri untuk mencapai-tujuan-tujuannya (Robbins: 1994).

Selanjutnya dalam tataran, *Middle Rank Theory*, transformasi merupakan suatu respon penyesuaian diri organisasi atas kondisi yang berfluktuasi. Gouillart dan Kelly mendefinisikan transformasi organisasi sebagai orkestrasi perancangan ulang arsitektur generik organisasi yang walaupun kecepatannya berbeda namun secara simultan dicapai melalui dimensi revitalisasi.

Secara operasional, Robert L. Laud, Sedarmayanti, Akib, menyebutkan revitalisasi adalah suatu proses atau usaha untuk menguatkan dan memerankan kembali fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi dan menyelaraskan dengan lingkungannya, yang fokus kajian dalam penelitian ini adalah revitalisasi fungsi organisasi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Fokus kajian dan permasalahan adalah “fungsi kelembagaan”, melihat birokrasi sebagai suatu organisasi yang disusun rasional berdasarkan pembagian pekerjaan dan fungsi spesifik. Menurut hierarki kewenangan tertentu, kemudian dijalankan oleh tenaga dengan persyaratan teknis sesuai tugas dan fungsi yang harus dilakukannya.

Secara konsepsi, definisi revitalisasi fungsi kelembagaan adalah kesadaran untuk menempatkan kembali arti penting tugas dan fungsi organisasi secara proporsional dan kontekstual. Dengan demikian dapat dipahami bahwa revitalisasi fungsi kelembagaan berarti bahwa seluruh jenis dan bentuk fungsi yang harus diselenggarakan oleh organisasi harus diidentifikasi, diklasifikasikan dan dibagi habis. Identifikasi semua fungsi organisasi sangat penting sehingga tidak ada satupun fungsi yang tidak terselenggara dengan baik.

Sebagai langkah untuk mengetahui proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) terlaksana dengan baik, maka teori Akib (2011) tentang proses transformasi melalui revitalisasi dan teori Robbins (1994: 428) menjelaskan sasaran yang harus direvitalisasi dalam fungsi organisasi terdiri dari 4 (empat) kategori yaitu manusia, struktur, teknologi dan proses.

BAB VIII

FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN, SERTA STRATEGI YANG TEPAT DIGUNAKAN DALAM REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN DI PT. PLN (PERSERO) AREA GORONTALO.

A. Pentingnya Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Revitalisasi fungsi kelembagaan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo mengacu pada perubahan peraturan perundangan yakni Undang-Undang (UU) Ketenagalistrikan nomor 30 tahun 2009 yang tidak lagi memposisikan PT. PLN sebagai Pemegang Kuasa Usaha Kelistrikan (PKUK), sehingga membuka pasar bagi perusahaan baru untuk menjadi perusahaan yang bergerak dalam bidang kelistrikan. Hal ini tentunya menjadi tantangan bagi PT. PLN untuk memperbaiki kinerja, dimana PT. PLN harus dapat memenuhi kebutuhan pelanggan pada tingkat keandalan dan pelayanan yang sesuai, dan didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi, dan berperilaku sesuai tata kelola perusahaan yang baik dalam menjalankan usahanya.

Hasil penelitian tentang pentingnya revitalisasi fungsi kelembagaan, yang meliputi: revitalisasi orang (manusia), struktur, teknologi, dan proses organisasi adalah untuk menhandalkan fungsi kelembagaan dalam melaksanakan tugas dan fungsi dimasing-masing bagian yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Pertimbangan dasar dalam menentukan fokus pada pelaksanaan tugas dan fungsi pada masing-masing bagian adalah karena semua aspek tersebut merupakan indikator kinerja kunci (*Key Performance Indikator*) masing-masing bagian pada tahun 2013. Indikator kinerja kunci ini merupakan kontrak manajemen antara General Managemen PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo

(Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo) dengan manager Area PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Indikator kinerja kunci yang dimaksud dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Indikator Kinerja Kunci PT. PLN Area Gorontalo Tahun 2013.

No.	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	
1	2	3	4	5	6	7
I Pelanggan				17		
	Kepuasan Pelanggan	↑ %		6	86	86
	Penambahan Jumlah Pelanggan Migrasi	↑ Plg		6	22.000	7.000
	Pelanggan ke listrik pintar	↑ Plg		5	15.500	4,833
II Produk dan Layanan				15		
	SAIDI Total	↓ Menit/Plg		2	358	176
	SAIFI Total	↓ Kali/Plg		2	3.29	1.62
	Recovery Time	↓ Menit		3	180	180
1	2	3	4	5	6	7
	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru	↓ Hari		5	4.00	6.0

	Mutu Tegangan Pelayanan (TR)	↓ %	3	3.00	4.0
III	Proses Bisnis Internal		29		
	Fuel Mix (PLN + Sewa)	↓ %	2	27.22	29,77
	Pemakaian BBM	↓ KLiter	2	112,568	51,687
	Biaya Pembangkit sewa (BBM)	↓ Juta Rp.	3	97,531	37, 922
	Susut Distribusi	↓ %	6	8.50	9.51
	Gangguan Penyulang per 100 kms	↓ kali/100kms	4	6.02	2.96
	Rasio kerusakan Trafo Distribusi	↓ %	3	0.24	0.12
TOTAL BOBOT			100		

Ket: ↑ KPI polaritas positif, yaitu semakin besar realisasi, maka pencapaian semakin baik.

↓ KPI polaritas negative, yaitu semakin kecil realisasi, maka pencapaian semakin baik.

Sumber: PT. PLN (Persero) Area Gorontalo Tahun 2012

Gambaran hasil kinerja dari keempat fungsi yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa untuk bagian pembangkitan masih menggunakan mesin sewa sebanyak 9 unit yang masih menggunakan Bahan Bakar Minyak (BBM) yang mengakibatkan biaya operasional semakin tinggi serta SFC (Pemakaian Bahan Bakar Solar) sebesar 0.126 liter/KWh dan Pemakaian Bahan Bakar Oli (SLC) sebesar 0.165 cc/KWh dari total produksi 312.876.343 KWh. Untuk bagian distribusi menunjukkan data masih adanya pemadaman bergilir yang dilihat dari data SAIFI (Indeks frekuensi gangguan) sebesar 176 kali/pelanggan/tahun, SAIDI (Index lama gangguan) sebesar 1,62 jam/pelanggan/tahun. Fungsi pembangkitan dan fungsi distribusi merupakan bagian teknis dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Sedangkan untuk bagian non teknis terdiri dari fungsi Transaksi Energi Listrik (TEL) dan Fungsi Pelayanan dan Administrasi (PAD). Untuk fungsi Transaksi Energi Listrik yaitu susut jaringan yang masih tinggi yaitu sebesar 9,51 persen dan susut non teknis (kesalahan pembacaan KWh meter) yang masih banyak dikeluhkan oleh masyarakat. Sedangkan untuk fungsi Pelayanan dan Administrasi masih tingginya tunggakan pelanggan sebesar Rp. 646,105,148,00 dan pelayanan kelistrikan seperti penyambungan baru dan penambahan daya yang masih harus menunggu lebih dari enam hari, dari target empat hari yang ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Data penelitian ini berkaitan dengan pentingnya revitalisasi fungsi kelembagaan yang terdiri dari revitalisasi orang, struktur, teknologi, dan proses organisasi dilakukan dalam menghandalkan fungsi-fungsi yang ada untuk mampu meningkatkan kualitas pelayanan kelistrikan pada masyarakat/pelanggan. Alasan pentingnya revitalisasi fungsi

kelembagaan di lakukan di PT. PLN (persero) Area Gorontalo, maka berikut ini adalah hasil wawancara dengan Manager Area P.N, yang mengatakan bahwa:

Terdapat dua hal utama dalam revitalisasi PT. PLN yakni revitalisasi dari sisi *soft skill* dan *hard skill*. Sisi *soft skill* terkait dengan perilaku kerja yang berorientasi kinerja tinggi, bersinergi dan terarah. Di samping itu PLN harus bergerak ke arah manajemen kinerja yang kuat, mendelegasikan wewenang dan memberdayakan unit-unit terkait. Revitalisasi kedua adalah terkait dengan fisik, yakni melipatgandakan kapasitas pembangkitan, transmisi dan distribusi untuk menjamin tersedianya energi listrik yang cukup dengan harga yang wajar. Kebutuhan kapasitas menjadi berlipat ganda jika ingin mengejar ketertinggalan infrastruktur ketenagalistrikan. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013).

Berdasarkan hasil wawancara diatas, maka pada fungsi-fungsi utamanya untuk menjadi perusahaan kelas dunia, PT. PLN harus berkinerja bagus dalam hal peningkatan kinerja operasi pembangkitan, transmisi dan distribusi. Ini dilakukan dengan memperbaiki keandalan, efisiensi, dan produktivitas pegawai. Sedangkan pada fungsi pendukung seperti *business process*, PT. PLN sebagai perusahaan kelas dunia menerapkan *business process* kelas dunia, antara lain dalam hal pengadaan. PLN harus mampu mengambil manfaat dari besarnya skala ekonomi pengadaan dan penggunaan prinsip *Total Cost of Ownership* (TCO) untuk mendapatkan harga yang lebih baik. Begitu juga dalam hal aset manajemen, optimalisasi investasi dan kemampuan melaksanakan proyek-proyek skala besar. PLN memerlukan kemampuan dan kemandirian dalam hal keuangan. Oleh karena itu diperlukan margin keuntungan (*Return on Assets*) yang dapat memastikan PLN untuk tumbuh dan berkembang.

Selanjutnya yang paling penting adalah keamanan (*safety*). Dengan jumlah pegawai 151 orang, Perusahaan harus memperhatikan *safety* dan kesehatan pegawainya sehingga diharapkan tidak terjadi kecelakaan kerja (*zero accident*) serta keamanan terhadap masyarakat (pelanggan).

Keseluruhan program revitalisasi fungsi kelembagaan PT. PLN tersebut diatas akan berhasil diterapkan jika semua anggota perusahaan mendukung dan mau melakukan transformasi tersebut. Inilah yang menjadi harapan dari manager Area PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Selanjutnya proses revitalisasi fungsi kelembagaan dimaksud selengkapnya akan diuraikan dibawah ini.

B. Proses Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo akan duraikan sebagai berikut:

1. Revitalisasi orang (*People*)

Revitalisasi orang atau sumber daya manusia di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo akan dideskripsikan dengan keadaan pegawai yang menggambarkan karakteristik sumber daya manusia yang meliputi usia, tingkat pendidikan, pendidikan dan latihan, jenis kelamin, serta masa kerja. Berikut ini diuraikan karakteristik sumber daya manusia selengkapnya.

a. Usia

Pelaksanaan aktivitas sehari-hari seseorang salah satunya dipengaruhi oleh usia. Pada umumnya seorang karyawan akan lebih produktif dalam pekerjaannya jika usianya relatif masih muda sehingga hal ini secara langsung akan mempengaruhi kinerjanya dalam melaksanakan tugas. Usia pegawai/karyawan tersaji pada table 5.3.

Tabel 5.3 Usia Pegawai PT. PLN (Persero) Area Gorontalo

No.	U s i a (Tahun)	Jumlah Pegawai (Frekuensi)	Persentase (%)
1.	20 - 30	39	25,83
2.	31 - 40	21	13,91
3.	41 - 50	21	13,91
4.	51 - 60	70	46,35
	Jumlah	151	100,00

Sumber: Data Olahan Tahun 2013

Tabel 5.3 menunjukkan usia pegawai berkisar antara 20 sampai dengan 60 tahun. Sebanyak 46,35 persen pegawai berada diusia 51-60 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada masa yang matang/dewasa dalam berpikir. Ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh McConnell & Philipchalk (1992) dalam Desmita (2005: 238). Selanjutnya sekitar 25,83 persen berada pada usia 20-30 tahun yaitu usia yang sangat produktif untuk mengerjakan hal-hal yang teknis di lapangan, sehingga sangat mendukung dalam melaksanakan tugas.

b. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan formal turut menentukan kinerja seseorang dalam melakukan tugas dan fungsinya. Semakin tinggi pendidikan seseorang semakin tinggi kreatifitas dan kemampuannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, karena dari tingkat pendidikan formal didapatkan pengetahuan, keterampilan yang dapat meningkatkan kemampuan individual. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang didapatkan dari tingkat pendidikan merupakan kompetensi yang dimiliki oleh individu untuk diperagakan. Untuk itu keadaan tingkat pendidikan formal pegawai tersaji pada tabel 5.4.

Tabel 5.4 Tingkat Pendidikan Pegawai PT. PLN (Persero) Area Gorontalo

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai (Frekuensi)	Persentase (%)
1	SLTP	1	0,66
2	SMU/SMK	107	70,86
3	Diploma I	16	10,60
4	Diploma III	7	4,64
5	Srata I	20	13,24
	Jumlah	151	100,00

Sumber: Data Olahan Tahun 2013

Tabel 5.4 menunjukkan tingkat pendidikan responden yang terendah adalah lulusan SLTP sedangkan yang tertinggi adalah tingkat pendidikan SMU/SMK. Hal ini menggambarkan bahwa tingkat pengetahuan yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo didominasi sumber daya manusia yang berpendidikan formal SMU/SMK sederajat, hal ini relevan dengan keadaan yang menjadikan kelompok ini sebagai ujung tombak untuk melayani masalah kelistrikan yang dihadapi masyarakat. Selanjutnya yang berpendidikan Strata satu dan Diploma masing-masing 13,24 persen dan 15,24 persen. Kondisi ini menunjukkan perlunya langkah-langkah yang sistematis untuk memuktahirkan pengetahuan pegawai sehingga dapat secara efektif menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi dalam pencapaian visi dan misi perusahaan. Dalam tingkat pendidikan ada teori-teori yang vital bagi pendidikan agar dapat maju dan berkembang dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi.

c. Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan salah satu dasar yang digunakan dalam penempatan karyawan pada tugas dan tanggung jawabnya di PT. PLN (Persero). Tabel 5.5 menunjukkan keadaan pegawai menurut jenis kelamin.

Tabel 5.5 Jenis Kelamin Pegawai PT. PLN (Persero) Area Gorontalo

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Pegawai (Frekuensi)	Persentase (%)
1.	Perempuan	25	16,56
2.	Laki – laki	126	83,44
	Jumlah	151	100,00

Sumber: Data Olahan Tahun 2013

Tabel 5.5 menunjukkan terdapat 25 orang atau 16,56 persen pegawai berjenis kelamin perempuan, sedangkan laki-laki berjumlah 126 orang atau 83,44 persen. Banyaknya jumlah pegawai laki-laki pada PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, karena sebagian besar tugas

dan fungsinya mengenai masalah teknis tentang penyaluran energy listrik pada masyarakat/pelanggan. Sedangkan untuk pegawai perempuan lebih ke pelaksanaan fungsi pelayanan administrasi pelanggan, administrasi kepegawaian dan administrasi keuangan. Ditinjau dari perkembangan fisik terdapat perbedaan antara jenis kelamin perempuan dan laki-laki, dimana laki-laki lebih kuat daripada wanita dan laki-laki memiliki daya tahan yang tangguh dibanding dengan wanita untuk melakukan hal-hal yang teknis di lapangan.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman dalam pekerjaan dihitung berdasarkan masa kerja karyawan saat mulai diangkat sebagai *Job Order Training*. Pengalaman kerja turut mempengaruhi kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas. Karyawan yang berpengalaman dalam melaksanakan tugasnya akan cenderung memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sehingga akan berdampak pula pada kinerjanya. Pengalaman kerja pegawai tersaji pada tabel 5.6.

Tabel 5.6 Pengalaman Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Area Gorontalo

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Pegawai (Frekuensi)	Persentase (%)
1	0 – 10	61	40,40
2	11 – 20	39	25,83
3	21 – 30	51	33,77
Jumlah		151	100,00

Sumber: Data Olahan Tahun 2013

Tabel 5.6 menunjukkan bahwa pengalaman kerja responden berkisar antara 1 sampai 30 tahun. Secara umum proporsi terbesar terbesar responden memiliki pengalaman kerja antara 0-10 tahun yaitu sebanyak 61 orang atau 40,40 persen. Berdasarkan data ini terlihat bahwa pada umumnya responden belum banyak memiliki pengalaman sehingga hal ini dapat mempengaruhi produktivitas

kerja karyawan pada PT. PLN (Persero). Dari pengalaman kerja akan didapatkan suatu proses pembelajaran yang tidak didapatkan dari jenjang pendidikan formal. Dari kondisi ini, maka ada kontinuitas proses transfer ilmu dan pengalaman dari angkatan senior ke angkatan junior.

e. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia dalam mencapai tujuan perusahaan yang penuh dengan tantangan. Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pendidikan dan pelatihan di PT. PLN (Persero) dalam penyelenggaraan kegiatan telah bersertifikat ISO 9001 : 2000. dengan tujuan untuk mendidik dan melatih Pegawai PLN di Bidang Teknik, Non Teknik khususnya Bidang Pembangkitan dan keuangan, administrasi.

PT PLN (Persero) Unit Diklat adalah suatu lembaga pendidikan yang mempunyai fungsi untuk membantu meningkatkan Kompetensi SDM (Sumber Daya Manusia) Pegawai PT PLN (Persero) meliputi Bidang Teknik yang terdiri dari Pembangkitan (PLTD), Transmisi & Perencanaan Sistem, Distribusi dan Niaga, Pemetaan Berbasik GPS dan Map Info, Konstruksi. Sedangkan pelatihan non teknik meliputi Keuangan dan Akuntansi, Sumber Daya Manusia (SDM), Komunikasi, Administrasi dan Hukum. Pendidikan dan pelatihan (diklat) pegawai selama tahun 2012 tersaji pada tabel 5.7.

Tabel 5.7 : Pegawai yang Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

No.	Jenis Diklat	Jumlah Pegawai / Tahun	Persentase (%)
1	Teknis	36	23
2	Non Teknis	9	5,9
Jumlah		45	28,9

Sumber: Data Olahan Tahun 2013

Berdasarkan data pada tabel 5.7, maka pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) lebih banyak dilakukan pelatihan teknis yaitu sebesar 23 persen atau diikuti oleh 36 orang dibanding dengan pelatihan non teknis yaitu sebesar 5,9 persen atau diikuti oleh 9 orang. Pelatihan yang dilaksanakan berbasis kompetensi guna meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas-tugas yang dibebankan pada karyawan tersebut. Pegawai yang mengikuti pelatihan setiap tahunnya bergilir, disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pengetahuan dan keterampilan individu merupakan salah satu pembentuk kompetensi individu dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dan untuk menunjang pengetahuan dibutuhkan pelatihan diluar sekolah.

Proses revitalisasi orang merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada aspek sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Indikator pertama yang digunakan adalah proses revitalisasi pengetahuan (*knowledge*) pegawai pada semua fungsi/bagian baik secara administratif maupun secara teknis tentang pekerjaannya masing-masing. Pengetahuan administratif dan pengetahuan teknis merupakan salah satu hal yang mendasar untuk dapat memberikan jaminan atas pelaksanaan tugas dan fungsi pada semua bagian, artinya apabila pegawai tidak memiliki pengetahuan administratif dan pengetahuan teknis tentang tugas dan fungsinya, maka hampir dapat dipastikan bahwa mereka tidak akan optimal dalam pelaksanaan tugas tersebut. Proses revitalisasi pengetahuan administratif dan pengetahuan teknis terungkap dalam wawancara dengan Manager Area, P.N, yang menjelaskan bahwa:

Dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi pada semua bagian dibutuhkan pengetahuan administratif dan pengetahuan teknis. Untuk pengetahuan teknis ada pada bagian pembangkitan dan distribusi, sedangkan pengetahuan administratif ada pada bagian transaksi energi listrik dan bagian pelayanan dan administrasi. Untuk memenuhi kriteria ini PT. PLN memiliki sumber daya manusia yang beragam dari sisi tingkat pengetahuannya sesuai hasil rekrutmen yang dilaksanakan

oleh PT. PLN (Persero) Pusat dan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo. Pengetahuan yang dimiliki sekarang oleh staf kami sudah cukup memadai dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Hal ini dapat dilihat dari lancarnya urusan dalam pengoperasian dan kegiatan administratif lainnya. Pegawai yang kami tempatkan masing-masing memiliki tugas pokok tersendiri dan mereka pun memiliki sinergitas yang mendukung lancarnya tugas-tugas tersebut. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa, revitalisasi atau penguatan pengetahuan pegawai yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo membutuhkan pengetahuan teknis dan pengetahuan administratif. Untuk itu perusahaan selalu melakukan kegiatan pendidikan dan latihan (diklat) untuk menambah pengetahuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Karena yang direkrut oleh perusahaan lebih banyak lulusan SMK/SMA sederajat, maka dari 107 orang yang lulusan SMK/SMA ada 7 orang yang sementara melanjutkan pendidikan ke jenjang strata satu dengan inisiatif dan biaya sendiri.

Sementara itu menurut Asisten Manager Fungsi Pembangkitan, S.P, mengungkapkan bahwa:

Pegawai dibagian pembangkitan memiliki pengetahuan administratif dan pengetahuan teknis, karena hal tersebut merupakan tuntutan dalam melaksanakan tugas dan fungsi bagian pembangkitan. Tetapi kami lebih banyak dituntut untuk memiliki pengetahuan dalam hal yang teknis, karena tugas dan fungsi pokok kami lebih banyak mengacu pada bagaimana pengoperasian mesin pembangkit listrik agar tetap mampu menghasilkan listrik walaupun sebagian besar mesin-mesin pembangkit itu sudah tua. Kegiatan ini lebih banyak melakukan koordinasi, mengendalikan kegiatan Operasi mesin pembangkit listrik, memberikan informasi pengoperasian mesin serta menjaga agar instalasi pembangkit dapat beroperasi sesuai dengan pola operasi yang telah ditentukan. Sedangkan proses

penguatan pengetahuan administratif yaitu sesama pegawai selalu bertukar pendapat dan berdiskusi dengan cara melakukan menganalisis, menyusun serta mengevaluasi rencana operasi dan pemeliharaan pembangkit guna mendukung pencapaian kinerja Bagian Pembangkitan. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Jika dilihat dari data kepegawaian, jumlah pegawai dibagian pembangkitan ini sebanyak 29 orang dengan tingkat pendidikan Srata satu sebanyak 6 orang, Diploma tiga sebanyak 1 orang, Diploma satu sebanyak 5 orang, dan STM Mesin/Listrik sebanyak 16 orang. Dari jumlah yang ada ini semuanya mempunyai keahlian dibidang mesin dan listrik. Di bagian/fungsi inilah awal kegiatan bisnis PT. PLN dimulai. Bagian ini dikatakan sebagai hulu yang menghasilkan listrik untuk memulai proses bisnis di PT. PLN.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan Asisten Manager Distribusi, R.J.A, bahwa:

Pegawai dibagian distribusi dituntut untuk lebih menguasai pengetahuan teknis dari pada pengetahuan administratif. Jika diprosentasikan maka 95 persen harus memiliki pengetahuan teknis dibanding pengetahuan administratif. Bagian distribusi dan bagian pembangkitan mempunyai hubungan kerja yang saling mendukung dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Listrik yang dihasilkan oleh fungsi/bagian pembangkitan akan disalurkan oleh bagian distribusi. Bagian ditribusilah yang akan mengatur penyaluran energi listrik ini sehingga dapat dikonsumsi oleh masyarakat/pelanggan. Dalam proses penyaluran kepada masyarakat inilah yang menjadi tugas pokok dan fungsi kami. Karena dalam penyaluran ini banyak terjadi masalah dan kendala yang kami hadapai, diantaranya lampu padam karena gangguan alam seperti petir, pohon tumbang ke jaringan instalasi listrik, gangguan gardu dan trafo, dan berbagai permasalahan yang dialami oleh pelanggan. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Data kepegawaian yang ada di bagian distribusi menunjukkan bahwa unit kerja inilah yang memiliki jumlah pegawai lebih banyak dibanding dengan bagian yang lain. Jumlah pegawai keseluruhan di bagian distribusi sebanyak 62 orang, dengan tingkat pendidikan Srata satu sebanyak 5 orang, Diploma tiga sebanyak 2 orang, Diploma satu sebanyak 5 orang, dan STM Mesin/Listrik sebanyak 52 orang. Dari jumlah yang ada ini semuanya mempunyai keahlian di bidang mesin dan listrik. Jumlah pegawai lebih banyak karena dengan pertimbangan bahwa luasnya wilayah kerja yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Bagian distribusi harus mampu melayani keluhan pelanggan dimanapun berada dengan pelayanan yang cepat dan tepat.

Selanjutnya asisten Manager Fungsi Transaksi Energi listrik Y. G, mengatakan bahwa:

Tugas dan fungsi di bagian kami sama-sama membutuhkan pengetahuan teknik dan pengetahuan administratif. Karena bagian ini lebih banyak berhubungan dengan pelanggan/masyarakat terutama yang berhubungan dengan penyambungan baru KWh, perubahan daya, penggantian alat pengukur dan pembatas, yang lebih membutuhkan pengetahuan teknik, sedangkan untuk pencatatan meter serta melakukan penertiban pemakaian tenaga listrik (P2TL) lebih membutuhkan pengetahuan administratif. Untuk pencatatan meter ini kami masih menggunakan tenaga *Outsourcing*/pihak ketiga, karena kami kekurangan tenaga kerja dibagian ini. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013)

Data kepegawaian difungsi/bagian transaksi energi listrik yaitu sebanyak 14 orang, jumlah yang terendah dari keempat bagian yang ada karena ruang lingkup kegiatannya tidak sebesar dibandingkan tiga fungsi lainnya. Tingkat pendidikan Srata satu sebanyak 1 orang, Diploma tiga sebanyak 3 orang, Diploma satu sebanyak 1 orang, dan SMA/ STM sebanyak 9 orang. Dari jumlah yang ada ini mempunyai keahlian yang berbeda-beda tetapi masih dominan memiliki keahlian di bidang teknik.

Senada dengan hal diatas Aisten Manager Fungsi Pelayanan dan Administrasi A.E, mengatakan:

Untuk menyelesaikan tugas dan fungsi dibagian ini, kami lebih banyak menuntut pengetahuan administratif dibandingkan pengetahuan teknik. Karena tugas pokok dan fungsi bagian Pelayan dan administrasi yaitu bagaimana memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan dan untuk tugas administratif yaitu adiministrasi kepegawaian secara internalnya organisasi ini. Pegawai dituntut untuk dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat/pelanggan terutama yang berhubungan dengan produk-produk perusahaan seperti penyambungan baru, penambahan daya, penyambungan sementara, yang semuanya sekarang sudah dilaksanakan secara *online*. Hal ini merupakan program pemerintah untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses listrik untuk memenuhi kebutuhannya. Sedangkan untuk administrasi kepegawaian adalah mengenai bagaimana sumber daya manusia, kepangkatan, laporan keuangan dan lain-lain. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013)

Data keadaan pegawai pada bagian pelayanan dan administrasi sebanyak 37 orang, dengan tingkat pendidikan Srata 1 sebanyak 5 orang, Diploma 3 sebanyak 1 orang, Diploma satu sebanyak 3 orang, dan SMA/SMEA sebanyak 28 orang. Dari jumlah yang ada ini mempunyai keahlian yang berbeda-beda yang lebih banyak memiliki keahlian di bidang administrasi dan keuangan.

Informasi yang didapatkan dari pegawai bagian pembangkitan M.H, yang menyatakan:

Pengetahuan kami dibagian pembangkitan ini beragam karena latar belakang pendidikan juga yang beragam dari SMK sampai dengan Strata 1. Jadi kami selalu berkolaborasi antara pengetahuan yang didapatkan dari sekolah atau perguruan tinggi dengan pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman kerja. Pengetahuan adminisratif dan pengetahuan teknis dibutuhkan oleh pegawai khusus bagian pembangkitan, hal ini disebabkan

karena pegawai bagian pembangkitan dituntut harus mampu mengoperasikan dan memelihara mesin pembangkit listrik, karena kebutuhan listrik masyarakat Gorontalo disuplay dari mesin-mesin pembangkit tersebut. Jika mesin pembangkit rusak maka pasti akan mengganggu suplay listrik ke masyarakat atau pelanggan. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013).

Hasil pengamatan peneliti di bagian pembangkitan menunjukkan fakta bahwa tugas-tugas pada bagian pembangkitan lebih membutuhkan pengetahuan teknis tentang operasional dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit dibanding pengetahuan administratif. Dengan pengetahuan yang dimiliki pegawai selama bertugas pada bagian pembangkitan merupakan modal dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa pengetahuan pegawai pada bagian Pembangkitan dirasakan cukup memadai, karena sejak 2003 PT. PLN (Persero) telah melakukan rekrutmen bukan hanya yang berpendidikan SMA/SMK tapi merekrut juga yang berpendidikan Diploma dan Strata satu. Hal ini tentunya sangat mendukung kegiatan dalam pencapaian target perusahaan.

Sedangkan pengamatan peneliti dibagian distribusi adalah pegawai lebih dituntut untuk memiliki pengetahuan teknis, maka untuk hal-hal administratif bagian distribusi ini mengalami beberapa hambatan. Misalnya untuk menyusun laporan bulanan bagian distribusi, mengisi Siklus Manajemen Unjuk Kerja Individu (SMUKI), dan untuk mengoperasikan *dayli activity* di komputer masih mengalami hambatan dan mengaharapkan pekerjaan ini pada beberapa orang saja untuk mengerjakannya.

Selanjutnya pengamatan peneliti di fungsi/bagian transaksi energy listrik dan fungsi/bagian pelayanan dan administrasi yaitu kedua bagian ini saling berhubungan dalam melaksanakan tugasnya. Walaupun anggapan pegawai bahwa kedua fungsi ini merupakan fungsi administrative, tapi kenyataannya tidak seperti itu. Karena dibagian transaksi energy listrik masih membutuhkan pengetahuan teknis dalam menunjang pelaksanaan tugas dan

fungsinya. Pelaksanaan tugas dibagian transaksi energy listrik ini berawal dari data yang berasal dari bagian pelayanan dan administrasi tentang pelanggan yang harus dilayani permintaan penyambungan baru, penambahan daya, dan penyambungan sementara yang sudah selesai berkas administrasinya. Dan untuk fungsi/bagian pelayan dan administrasi yang memang lebih banyak membutuhkan pengetahuan administrative karena penyangkut pelayanan kepada pelanggan dan administrasi pegawai di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Fakta yang telah dikemukakan di atas menekankan perlunya aspek pengetahuan yang memadai dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator pertama pada proses penguatan pengetahuan teknik dan administratif pegawai dilaksanakan dengan mengikutkan pegawai pada pendidikan dan pelatihan yang diadakan perusahaan. Sedangkan untuk peningkatan pengetahuan ke jenjang yang lebih tinggi lagi dilakukan sendiri oleh pegawai dengan biaya sendiri dan bukan dibiayai perusahaan. Namun apabila PT. PLN (Persero) Area Gorontalo ingin menjadikan fungsi/bagian Pembangkitan sebagai *pilot project* dalam pengoperasional dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit listrik yang merupakan sumber utama listrik, maka idealnya pendidikan khusus bagi pegawai mengenai pengoperasian dan pemeliharaan berbagai mesin-mesin pembangkit listrik lainnya harus dilakukan secara rutin. Hal ini perlu dilakukan dengan beberapa alasan: 1) Bagian/fungsi pembangkitan merupakan bagian yang menjadi awal dari proses bisnis di PT. PLN yang berkecimpung dengan kompleksnya masalah-masalah yang berhubungan dengan mesin-mesin pembangkit listrik yang tentunya hal ini juga menuntut penguasaan tugas yang sedikit berbeda, 2) untuk tetap dapat mempertahankan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pengoperasian dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit listrik. Inilah setidaknya yang harus dilakukan PT. PLN (Perseo) Area Gorontalo untuk untuk memperkuat sumber daya manusianya.

Indikator kedua yang digunakan untuk revitalisasi orang atau sumber daya manusia dalam organisasi adalah proses revitalisasi ketrampilan dan kemampuan (*capability*) yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kaitannya dengan hal itu ditanyakan lebih lanjut oleh peneliti, apakah sebelum ditempatkan pada bagian pembangkitan pegawai tersebut telah diberikan pelatihan khusus yang berhubungan dengan keterampilan dan kemampuan, jawaban yang diperoleh dari Manager Area P.N, adalah:

Penguatan keterampilan dan kemampuan pegawai dilakukan dengan mengikutkan mereka pada pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Khusus untuk pegawai yang baru direkrut akan diikutkan pada program *Job Order Training* yaitu suatu program pelatihan kerja selama tiga bulan dan ditempatkan pada bagian atau fungsi mereka masing-masing, serta di *rolling* pada semua unit kerja yang ada. Untuk pegawai yang lama diikutkan pada program pelatihan secara bergantian sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Wawancara tanggal 11 Februari 2013).

Selanjutnya keterampilan dan kemampuan pegawai yang menempati posisi pada semua unit kerja turut menentukan keberhasilan tugas yang sedang dijalankan. Demikian pula dengan pemahamannya tentang tugas pokok dan fungsinya masing-masing sangat memperlancar pekerjaannya seperti yang disampaikan oleh Assistant Manager Pembangkitan S.P, sebagai berikut:

Proses penguatan ketrampilan dan kemampuan yang kami lakukan dibagian pembangkitan yaitu dengan mengikutkan pegawai pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. PLN. Pada dasarnya pegawai pelaksana yang ditempatkan di bagian pembangkit memiliki kemampuan dan keterampilan, sehingga dalam pelaksanaan tugas mereka pun mampu memoptimalkan kerja mesin-mesin pembangkit listrik tenaga diesel yang merupakan mesin-mesin tua. Para pegawai di bagian pembangkitan memiliki ketrampilan dan kemampuan dalam

mengoperasikan dan memelihara mesin-mesin pembangkit. Khusus bagian pembangkitan PLTD Telaga, kami berhasil menciptakan suatu mesin pembangkit listrik biomasa (mesin *Calsipare*) yang diprakarsai oleh Manager PLTD Telaga. Sekarang mesin pembangkit listrik tersebut masuk inovasi nasional, dan sekarang sementara dikembangkan dan di produksi di Jakarta menjadi mesin pembangkit listrik berkapasitas 50 KW. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Pembangkitan tersebut menegaskan bahwa ilmu yang didapatkan pada program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di lingkungan PT. PLN mampu meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai sehingga mampu berinovasi untuk menghasilkan mesin pembangkit listrik baru dengan menggunakan biomasa dari tongkol jagung. Karena jagung merupakan produk unggulan Provinsi Gorontalo, maka inovasi para pegawai di bagian pembangkitan ini merupakan sumbangsih pikiran terhadap pembangunan daerah, dan salah satu solusi untuk memanfaatkan limbah jagung yang terbuang percuma (tidak terpakai) di daerah ini.

Kaitannya dengan penjelasan diatas Assistant Manager Distribusi R.J.A, menjelaskan:

Karena latar belakang pendidikan pegawai yang di bagian distribusi tidak semuanya menguasai seluk beluk tentang jaringan khususnya gardu dan trafo, maka untuk memperkuat sumber daya manusia ini setiap tahun pegawai diikutkan pendidikan dan latihan secara bergantian di pusat diklat PT. PLN yang berada di Makassar, Bandung dan Jakarta. Hal ini dilakukan untuk menunjang dan mempermudah pegawai dalam mengoperasikan dan memelihara jaringan listrik dalam mendistribusikan listrik kepada masyarakat/pelanggan. Diklat dimaksud sekaligus untuk mengantisipasi terjadinya *rolling* tugas yang berakibat pada tingkat penguasaan pegawai terhadap tugas-tugas yang baru. Dengan demikian hal tersebut merupakan salah satu upaya untuk tetap dapat memberikan

pelayanan yang terbaik pada masyarakat/pelanggan. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Distribusi menegaskan bahwa penguatan keterampilan dan kemampuan pegawai telah dilakukan di bagian ini dengan cara mengikutkan pegawai pendidikan dan pelatihan secara bergantian. Pegawai yang paling sering mengikuti pelatihan adalah bagian pegawai yang berada dibagian distribusi ini. Karena kompleksnya permasalahan yang dihadapi bagian atau unit kerja ini.

Selanjutnya Asisten Manger Transaksi Energi Listrik Y.G, mengemukakan bahwa:

Untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan pegawai dalam mengerjakan tugas dan fungsinya, maka kami dibagian transaksi energy listrik mengadakan pelatihan semacam kursus-kursus yang merupakan inisiatif kami sendiri. Selain pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, maka kami mengadakan kursus internal tentang aplikasi komputer dan bahasa Inggris. Hal ini kami lakukan karena tuntutan pekerjaan yang sudah berbasis Informasi dan Teknologi (IT), maka salah satu upaya kami untuk memperkuat kemampuan pegawai adalah dengan kursus-kursus tersebut. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013).

Berdasarkan pengamatan bahwa bagian transaksi energi listrik ini mengadakan penguatan ketrampilan dan kemampuan para pegawai dengan mengikutkan kursus bahasa inggris dan komputer. Hal ini dilakukan karena tufoksi bagian ini berbasis informasi dan teknologi.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E, mengemukakan:

Masalah sumber daya manusia yang ada di PT. PLN (Perero) Area Gorontalo agak kompleks. Ada kesenjangan ketika tahun 1995 sampai dengan tahun 2002 tidak ada penerimaan pegawai sehingga ada kesenjangan usia. Sehingga kalau di kelompokkan antara yang tua dan muda ada selisih. Sekarang yang tua ini akan pensiun, yang muda masih perlu banyak belajar. Dari

segi kemampuan dan ketrampilan antara yang tua dan muda ini merata. Pada saat senior pensiun, yang junior harus mampu mengejar kemampuan untuk mengikuti yang senior. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi tersebut menegaskan bahwa terjadi kesenjangan umur, keterampilan dan kemampuan antara pegawai senior dan pegawai junior. Menurut pengamatan peneliti masing-masing angkatan mempunyai dan kelebihan dan kelemahan. Kelebihan angkatan senior yaitu memiliki pengalaman kerja yang matang dan kelemahannya kurang menguasai teknologi berbasis IT, sedangkan angkatan junior mempunyai kelebihan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berbasis IT, tetapi masih kurang pengalaman kerja terutama pekerjaan teknis.

Lebih lanjut kaitannya dengan hal tersebut dijelaskan oleh pegawai pelaksana pada bagian assistent operator operasi pembangkit R.Y, bahwa:

Proses penguatan sumber daya manusia di bagian pembangkitan ini diantaranya kami diikutkan pelatihan yang diadakan oleh PT. PLN secara bertahap dan bergilir. Tapi bagi kami pelatihan ini masih kurang karena adakalanya setia pegawai dapat mengikuti pelatihan rata-rata 3 tahun sekali. Padahal ilmu yang didapatkan dari pelatihan ini dapat menunjang dan mempermudah kami dalam mengoperasikan dan memelihara mesin-mesin pembangkit listrik dalam mensuplay listrik kepada masyarakat/pelanggan. Ditinjau dari jumlah, pegawai yang ditempatkan pada bagian ini sebanyak 29 (dua puluh sembilan) orang, sedangkan ditinjau dari tingkat pendidikan yang bervariasi dari SMA/SMK, Diploma 1 Mesin dan Listrik, Diploma 3 Listrik dan Strata 1 Teknik Elektro, dan mesin. Dengan tingkat pendidikan yang bervariasi tersebut kelompok ini saling bekerja sama dalam mengatasi kendala-kendala yang dihadapi. (Wawancara tanggal 19 Februari 2013)

Berdasarkan pengamatan dilapangan bahwa untuk menguatkan ketrampilan dan kemampuan maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo mengadakan pendidikan dan latihan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas dan fungsi. Hal ini ditujukan agar pegawai mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pada kepemimpinan sebelumnya, setiap pegawai yang telah mengikuti diklat harus memprosentasikan kepada pegawai lain tentang perkembangan dan pembaharuan materi-materi yang didapatkannya di tempat diklat. Upaya yang dilakukan oleh semua bagian ini merupakan kebijakan manager Area dalam memberikan pembinaan dan perbaikan tugas dan fungsi secara terus menerus bagi para pegawainya. Hal ini nantinya akan menambah ketrampilan dan kemampuan para pegawai. Tetapi kebijakan ini sudah tiga tahun terakhir ini tidak dilaksanakan lagi, karena kurangnya pengawasan pimpinan dan kurangnya minat dari pegawai yang telah mengikuti pelatihan untuk memprosentaskannya pada pegawai lain.

PT. PLN telah berupaya untuk mendidik dan melatih pegawai yang mengalami reposisi yang tadinya melakukan tugas-tugas administratif, agar mereka mereka bisa terjun membantu pengelolaan proyek dan menjadi evaluator. Jadi begitu ada perubahan fungsi tugas, mereka yang semula bertugas pada fungsi yang diotomatisasi akan diberikan kesempatan mengikuti pelatihan, dan PLN punya anggaran cukup untuk memfasilitasi itu. Keterampilan dalam meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi.

Hasil pengamatan peneliti di lapangan menunjukkan bahwa pegawai yang ditempatkan pada masing-masing fungsi/bagian memiliki keterampilan dan kemampuan tentang tugas dan fungsinya masing-masing dan menjalankannya dengan baik. Hal ini ini dapat dilihat pada bagian pembangkitan, dimana karyawan mempunyai ketrampilan dan kemampuan dalam mengoperasikan mesin pembangkit listrik yang masih dapat beroperasi walaupun mesin tersebut kondisinya sudah tua. Hal lain juga ditunjang dengan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas pada masing-masing pegawai.

Hal serupa juga dapat dilihat pada bagian distribusi, dimana pegawai yang senior selalu berusaha membagi ilmu dan pengalamannya pada pegawai junior. Banyak pekerjaan-pekerjaan teknik dilapangan yang dilakukan pegawai-pegawai junior yang penuh semangat dalam bekerja, dan tetap dalam pengawasan pegawai-pegawai senior. Tanpa mereka menyadari dalam proses inilah terjadi transfer ilmu dari yang senior ke junior. Karena di bagian distribusi banyak persoalan-persoalan yang kompleks tentang kelistrikan yang sering pegawai tidak mampu memecahkan permasalahan itu dengan teori-teori yang didapatkan dari jenjang pendidikan formal. Tetapi dari sinilah terjadi saling tukar pikiran dalam menghasilkan solusi untuk mengatasi masaah-masalah dalam pekerjaan. Oleh karena itu peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator kedua pada proses penguatan keterampilan dan kemampuan orang atau sumber daya manusia dilaksanakan dengan mengikutkan pegawai pada pendidikan dan pelatihan yang diadakan perusahaan.

Indikator ketiga yang digunakan untuk revitalisasi orang atau sumber daya manusia dalam organisasi adalah penguatan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Kaitannya dengan hal tersebut dijelaskan oleh Manager Area P.N, yang mengatakan bahwa:

Pegawai di bagian pembangkitan memiliki karakteristik motivasi yang beragam. Salah satu penyebabnya adalah kesenjangan umur antara yang senior dan junior. Hal ini terjadi karena selama 6 tahun PT. PLN tidak melakukan rekrutmen pegawai baru. Pegawai-pegawai yang baru masuk dengan kondisi yang *fresh* tentu motivasinya sangat besar dan semangat dalam melakukan pekerjaan, dilain pihak para pegawai senior berusaha untuk mentransfer ilmu dan pengalaman kerja pada pegawai yang baru direkrut tersebut. Oleh karena itu kami melakukan program *Code of Conduct* (COC) untuk meningkatkan motivasi pegawai, dan ini wajib dilaksanakan di semua bagian. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013).

Penjelasan Manager Area tersebut menegaskan bahwa dengan mulai direkrutnya pegawai baru sejak tahun 2002 mampu memberikan suasana kerja yang mendukung bagi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Suasana kerja baru inilah yang mampu menggairahkan para pegawai dalam bekerja, karena pegawai baru ini bersemangat dalam bekerja. Untuk memotivasi pegawai agar tetap semangat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya maka diadakan program *Code of Conduct*. Program ini merupakan sarana bagi pegawai di masing-masing unit kerja dalam mengemukakan permasalahan pekerjaan dan mencari solusi pemecahannya.

Senada dengan hal tersebut Asisten Manager Pembangkitan S.P, mengatakan bahwa:

Karena karakteristik umur dan masa kerja yang beragam, maka hal ini berdampak pula pada motivasi dan perilaku pegawai dibagian pembangkitan. Tapi rata-rata motivasi kerja pegawai tersebut baik karena kami mampu menghasilkan atau membuat mesin pembangkit listrik sendiri, yang tentunya ini menjadi nilai tambah yang secara moral menambah motivasi semua pegawai dibagian pembangkitan untuk selalu berinovasi dalam pekerjaannya. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager Pembangkitan ini menegaskan bahwa motivasi pegawai di bagian pembangkitan memiliki motivasi yang bagus. Menurut pengamatan bahwa lahirnya inovasi pembuatan pembangkit listrik menggunakan biomasa ini menggambarkan bahwa pegawai memiliki motivasi yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Berkaitan dengan hal tersebut Asisten Manager Distribusi R.J.A, mengungkapkan bahwa:

Motivasi kerja pegawai dibagian distribusi beragam. Ada yang motivasinya rendah dan ada yang tinggi. Kami berusaha menggugah semangat kerja mereka dengan program *code of conduct* yang dilaksanakan setiap hari selama 15 menit sebelum jam kerja dimulai. Program ini banyak memberikan

dampak terhadap semangat kerja pegawai. Dalam program ini dapat terungkap permasalahan-permasalahan yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Sehingga di program ini juga pegawai yang lain dapat memberikan pendapatnya untuk mengatasi masalah tersebut. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Distribusi tersebut menegaskan bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai maka program COC dilaksanakan setiap pagi, 15 menit sebelum pukul 08.00 yaitu sebelum jam kerja dimulai.

Senada dengan hal diatas Asisten Manager Transaksi Energy Listrik, Y.G, mengemukakan:

Untuk memotivasi pegawai dibagian transaksi energy listrik dilakukan dengan cara memberikan kesempatan dan kebebasan bagi mereka untuk bekerja sesuai kemampuan mereka. Karena apabila mereka diberikan kepercayaan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mereka mampu menyelesaikannya maka mereka akan termotivasi untuk selalu melakukan tugas dan fungsi dengan baik dan benar. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Transaksi Energy Listrik ini menegaskan bahwa pimpinan memberikan kesempatan dan kebebasan pada pegawai untuk berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan anggapan bahwa apabila pegawai tersebut berhasil menyelesaikan pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan termotivasi untuk melakukan tugas berikutnya.

Selanjutnya Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E, mengatakan bahwa:

Untuk meningkatkan motivasi pegawai di bagian pelayanan dan administrasi, maka sebelum bekerja pegawai masing-masing unit berkumpul dulu untuk memotivasi dan meningkatkan kebersamaan lewat program COC. Program ini memotivasi pegawai agar lebih bekerja secara profesional dan harus merubah *image* atau kesan birokratis di tubuh PT.

PLN sehingga terkesan lebih melayani. Kita bisa melayani dengan baik ke pelanggan, apabila kita bisa saling melayani sesama pegawai sebagai teman sejawat. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi tersebut menegaskan bahwa program COC diadakan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai agar dapat bekerja secara profesional dalam memberikan pelayanan, baik pelayanan ke sesama pegawai, maupun pelayanan kepada pelanggan.

Sedangkan menurut wawancara dengan pegawai bagian pembangkitan M.H, yang mengatakan bahwa:

Kami yang dibagian pembangkitan harus selalu bekerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Kami harus berusaha keras untuk mengejar target kinerja yang telah ditetapkan oleh pihak manager, karena kalau target ini tidak tercapai, maka akan mempengaruhi jumlah penghargaan (*reward*) dalam bentuk bonus yang akan kami terima. Hal inilah yang selalu memacu motivasi kerja kami. (Wawancara tanggal 4 Februari 2013)

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa pegawai memiliki motivasi kerja yang baik, hal ini dapat dilihat pada cara kerja pegawai bekerja yang walaupun sudah jam pulang kerja pegawai belum segera pulang tanpa menyelesaikan pekerjaan mereka. Serangkaian perilaku pegawai inilah yang memberikan kekuatan untuk mendorong mereka lebih bekerja keras untuk mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Suatu keahlian diarahkan agar pegawai mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan tercapai sekaligus.

Hanya saja di semua fungsi/bagian PT. PLN (Persero) Area Gorontalo terdapat tenaga *outsourcing*. Keberadaan karyawan *outsourcing* ini memang menimbulkan kecemburuan sosial. Dimana dengan beban dan tugas yang sama antara pegawai PT. PLN dan karyawan *outsourcing*, tapi pada saat pegawai PT.

PLN menerima bonus, insentif, dari perusahaan, sedangkan yang karyawan *outsourcing* tidak.

Saat ini PT. PLN sudah menyerahkan sebagian pekerjaan kepada pihak ketiga. Tapi *outsourcing* di PT. PLN masih kental dengan nuansa atau tujuan hanya untuk mengurangi atau mengefisienkan biaya saja. Padahal kalau mau melakukan *outsourcing*, yang pertama harus dilihat adalah pekerjaan yang diserahkan kepada pihak ketiga itu apakah memberikan kualitas lebih bagi PT. PLN atau tidak. Jadi yang penting adalah bisa memberikan kualitas terbaik dan bukan termurah.

Hal lain yang didapatkan dari pengamatan peneliti adalah motivasi yang beragam ini dapat di lihat dari perilaku pegawai yang bersemangat bekerja dan adapula yang hanya datang pagi-pagi, lalu ambil absen/daftar hadir, setelah itu keluar kantor lagi karena ada urusan lain. Ini dilakukan oleh beberapa orang dan tanpa ada tindakan yang tegas dari pimpinan. Sehingga keadaan ini dapat mempengaruhi pola pikir pegawai lain untuk berbuat hal yang sama. Sedangkan dibagian lain seperti bagian pembangkitan dan distribusi pegawai yang harus kerja shift *on time* selama 24 jam, yang kerja *full* setiap *shift* selama 8 jam kerja. Dari sinilah akan timbul lagi kesenjangan antara satu bagian dengan bagian yang lain.

Setiap ada perubahan atau transformasi dalam sebuah organisasi, permasalahannya apakah orang atau individunya mau atau tidak untuk beradaptasi dengan perubahan. Kalau melihat tata nilai PT. PLN, insan PLN harusnya sudah siap dengan setiap perubahan. Tapi kalau ada individu yang tidak mau ikut berubah, maka zaman akan mengatakan bahwa dia tidak bisa *survive* di era tersebut, dan itu adalah kosekwensi kehidupan. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator ketiga pada proses penguatan orang atau manusia akan menghandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

C. Revitalisasi Struktur (*Structure*)

Revitalisasi struktur merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dalam organisasi. Indikator pertama yang digunakan adalah spesialisasi yaitu pembagian kerja pada masing-masing fungsi.

PT. PLN (Persero) Area Gorontalo merupakan salah satu organisasi yang kompleks sehingga terdapat berbagai macam spesialisasi dalam tugas dan fungsi masing-masing bagian. Spesialisasi merupakan pengelompokan tugas dan fungsi tertentu yang dilakukan oleh masing-masing pegawai. Spesialisasi dalam pekerjaan akan memperkuat perbedaan tugas antara satu dengan yang lain. Tugas bagian operasi akan berbeda dengan tugas bagian pemeliharaan yang ada di fungsi/bagian distribusi, dan pembangkit tenaga listrik. Demikian pula dengan fungsi/bagian pelayanan dan administrasi yang ada spesialisasi bagian pelayanan pada pelanggan dan administrasi kepegawaian secara internal. Spesialisasi merupakan hal yang mendasar untuk dapat memberikan jaminan atas pelaksanaan tugas dan fungsi pada semua bagian sehingga mampu mengoptimalkan tugas dan fungsi masing-masing. Mengenai proses revitalisasi struktur tentang spesialisasi kerja terungkap dalam wawancara dengan Manager Area, P.N, yang menjelaskan bahwa:

Sebagian besar tugas-tugas pada semua fungsi/bagian yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo berada di bawah koordinasi Asisten Manager Pelayanan dan administrasi. Spesialisasi dan pembagian kerja menjadi fokus perhatian kami, apalagi yang diberikan kepercayaan untuk memegang jabatan di fungsi/bagian tertentu. Banyak hal yang harus kami pertimbangkan pada saat pembagian kerja ini, terutama adalah perilaku, prestasi dan integritas pegawai tersebut. Semua pekerjaan telah dibuatkan Standar Operasional Prosedur (SOP), sehingga semua pegawai harus mengetahui apa tugas dan fungsinya. (Wawancara tanggal 1 Februari 2013).

Penjelasan diatas menegaskan bahwa PT. PLN (Persero) Area Gorontalo memperhatikan orang-orang yang akan ditempatkan pada

ke empat bagian yang ada, terutama posisi-posisi strategis yang akan mendukung proses revitalisasi fungsi kelembagaan. Posisi strategis itu seperti supervisor, manager rayon, koordinator unit. Hal ini dilakukan untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan perusahaan.

Hal senada diungkapkan oleh Asisiten Manager Pembangkitan S.P, yang mengatakan bahwa:

Pegawai di bagian pembangkitan sudah kami bagi sesuai keahliannya masing-masing. Mereka terbagi dalam 2 bagian yaitu bagian operator mesin pembangkit listrik dan bagian pemeliharaan mesin pembangkit listrik. *Basic* para pegawai ini memang sudah ada sejak mereka pertama kali direkrut oleh PT. PLN. Jadi kami tinggal mengelola dan membagi mereka ke dalam tugas yang ada dibagian pembangkitan sesuai dengan tuntutan pekerjaan dalam perusahaan. Pegawai yang ada dibagian pembangkitan ini harus mempunyai keahlian khusus terutama yang berhubungan dengan permesinan. Jadi pada saat mereka direkrut, mereka langsung di *Job Orther Training* di bagian mesin pembangkit listrik. Jadi sejak awal itu mereka sudah berkecimpung dengan hal tersebut. Setelah itu kami membagi mereka ke dalam bagian yang ada di pembangkitan dengan mempertimbangkan keahlian dan kemampuan yang mereka miliki, apakah ke bagian operator mesin pembangkit listrik atau ke bagian pemeliharaan mesin pembangkit listrik. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013).

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa spesialisasi kerja dilakukan di bagian pembangkitan ini. Hal ini dilakukan karena pekerjaan dibagian ini membutuhkan keahlian khusus untuk mampu mengoperasikan dan memelihara mesin-mesin pembangkit energi listrik. Ditambah dengan kondisi mesin pembangkit listrik yang ada di PLTD Telaga sudah tua.

Selanjutnya menurut Asisten Manager Distribusi, R.J.A, mengatakan bahwa:

Pembagian tugas memang mutlak harus kami lakukan, ini mempermudah koordinasi antara bagian yang ada di bagian distribusi. Secara umum tugas dibagian distribusi adalah melaksanakan perencanaan dan keandalan system yang berkaitan

dengan kontinuitas penyaluran tenaga listrik kepada pelanggan, serta melakukan perencanaan dan pelaksanaan pemeliharaan jaringan tetap terjaga. Khusus bagian distribusi terbagi menjadi dua bagian, yaitu bagian operasi dan bagian pemeliharaan jaringan distribusi listrik. Bagian operasi bertugas yang masing-masing mempunyai tugas yang berbeda sesuai dengan tugas dan fungsinya. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Berdasarkan uraian di atas, Asisten Manager Distribusi menegaskan bahwa spesialisasi kerja di bagian distribusi dilakukan untuk menjamin kontinuitas penyaluran tenaga listrik pada pelanggan. Untuk itu pegawai yang ada dibagi kedalam dua bagian, yaitu bagian operasi dan bagian pemeliharaan jaringan distribusi listrik.

Berkaitan dengan hal diatas, Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E, mengatakan:

Sejak tahun 2012 kemarin PT. PLN mengadakan pembaharuan dalam pembagian kerja. Kalau dulu PT. PLN Area mengelola pelanggan dengan mengadakan pelayanan penyambungan baru, penambahan daya, dan penyambungan sementara, serta pembayaran rekening listrik, tapi sekarang semua itu sudah dilimpahkan ke rayon-rayon yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Pelimpahan ini bertujuan demi efektifitas kerja, karena jika PT. PLN (Persero) Area masih mengelola pelayanan pelanggan langsung maka beban kerjanya semakin berat. Untuk itu semua pelayanan pelanggan atau kegiatan operasional dilimpahkan ke rayon-rayon, sedangkan fungsi kami yang di area adalah semi operasional yang *membackup* dan memonitor rayon. Beban rayon bukan berarti bertambah, karena pada proses bisnis untuk pelayanan itu akan terbantu lewat Informasi dan Teknologi. Sedangkan untuk proses penyambungan baru, penambahan daya, penyambungan sementara dan pembayaran rekening pelanggan dapat menggunakan fasilitas *call centre* 123 dan *website* PLN. Hal ini dilakukan agar PT. PLN (Persero) Area lebih konsentrasi/fokus pekerjaan ke manajemen dan *membackup* masalah-masalah yang krusial. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Pelayanan Administrasi diatas menegaskan bahwa spesialisasi yang dilakukan di bagian ini yaitu dengan melimpahkan pelayanan pelanggan ke kantor-kantor rayon. Hal ini dilakukan karena PT. PLN (Persero) Area Gorontalo fokus ke mengatur dan *mbackup* masalah-masalah yang penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan pegawai bagian pembangkitan M.H, mengatakan bahwa:

Dibagian pembangkit ini kami ada pembagian kerja, ada yang spesialisasi operator mesin pembangkit listrik dan ada spesialisasi pemeliharaan mesin pembangkit listrik. Masing-masing bagian ini mempunyai kerumitan kerja sendiri-sendiri, jadi pimpinan sudah membagi kerja sesuai keahlian yang kami miliki. Karena tuntutan kerja yang semakin tinggi baik yang datang dari perusahaan maupun dari pelanggan, maka kami selalu berusaha untuk bekerja untuk memoptimalkan kinerja mesin-mesin pembangkit listrik. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Hanya saja ada beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja karena mengalami kebosanan dalam menghadapi pekerjaan itu. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak pimpinan untuk dapat memberkan penyegaran dalam pekerjaan dengan cara di *rolling* pekerjaan. *Rolling* pekerjaan diharapkan mampu memberikan penyegaran dan suasana kerja yang baru sehingga para pegawai memiliki semangat kerja yang baru lagi. Dengan menghadapi dan berada dalam suasan kerja yang baru maka akan menghilangkan kebosanan pegawai yang selama ini mereka alami. Tapi dilain pihak pihak manajemen juga mempertimbangkan bahwa bagian-bagian tertentu membutuhkan pegawai yang memiliki keahlian khusus, yang paling banyak mereka dapatkan keahlian khusus itu berdasarkan pengalaman kerja mereka, sehingga mereka dianggap ahli dalam bidang tersebut. Hal ini seperti yang diutarakan oleh bapak F.N, pegawai dibagian pemeliharaan jaringan distribusi yang mengatakan bahwa:

Dari dulu saya berada di bagian pemeliharaan jaringan ini. sejak saya masuk ke PT. PLN sampai sekarang saya belum pernah

dipindahkan ke bagian lain. Walau terkadang merasa bosan, tetapi tetap saya jalani, karena hanya saya yang mampu menyelesaikan pekerjaan ini berkat pengalaman yang saya dapatkan selama bekerja dibagian pemeliharaan. Karena orang-orang yang ada di tim kerja selalu berganti, setidaknya dapat menghadirkan suasana baru bagi saya, walaupun bukan saya yang dipindahkan ke bagian lain. (Wawancara tanggal 20 Februari 2013)

Hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan bahwa pembagian kerja yang ada di semua fungsi/bagian sudah dilaksanakan. Seperti yang ada di bagian pembangkitan yang terdiri dari bagian administrasi pembangkit listrik tenaga diesel, Bagian operasi pembangkit listrik tenaga diesel, bagian pemeliharaan pembangkit listrik tenaga diesel, yang semuanya sudah dikelompokkan berdasarkan bidang ilmu para pegawai. Begitu juga dengan bagian distribusi dan bagian transaksi energi listrik. Desain tugas yang dirancang untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan organisasi. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator pertama pada proses penguatan struktur tentang spesialisasi kerja dilakukan dengan merencanakan dan menganalisis penempatan figur yang tepat untuk menempati posisi-posisi strategis perusahaan.

Indikator revitalisasi struktur yang kedua yaitu tentang revitalisasi formalisasi tugas, kegiatan dan proses, melalui kebijaksanaan, aturan dan prosedur. Formalisasi kebijakan dan prosedur dalam organisasi cenderung akan formal dalam menuntun aktivitas semua pegawai. Jika semua kegiatan dalam organisasi akan berpedoman pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan, maka akan menjamin terlaksananya tugas dan fungsi masing-masing bagian secara baik dan tepat.

Mengenai proses revitalisasi struktur tentang formalisasi kerja terungkap dalam wawancara dengan Manager Area P.N, yang menjelaskan bahwa:

Formalisasi yang ada di semua fungsi/bagian telah dituangkan pada aturan dan kebijakan tentang tugas dan fungsi. Masing-masing tugas dirinci yang dimulai dari hirarki pengambilan keputusan serta pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing individu. Hal

ini tentunya akan mempermudah bagi kami selaku pimpinan untuk mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan mereka. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Penjelasan Manager Area tersebut menegaskan bahwa untuk mencapai target perusahaan maka telah dibuat aturan dan kebijakan yang harus dipatuhi oleh semua anggota perusahaan. Penguatan aturan yang dilakukan diantaranya dengan memberikan instruksi kepada semua anggota perusahaan untuk dapat memberikan pelayanan pada pelanggan dengan cepat dan tepat.

Senada dengan hal diatas Asisten Manager Pembangkitan S.P, mengemukakan bahwa:

Bagian Pembangkitan telah membuat rincian fungsi dan tugas pokok masing-masing bagian, dan semua aktivitas kerja harus berpedoman pada aturan yang telah dibuat tersebut. Hal ini untuk menjaga agar mesin-mesin pembangkit yang sudah tua tetap mampu menghasilkan energy listrik untuk memenuhi kebutuhan listrik masyarakat. Untuk aturan yang bersifat secara umum seperti peraturan disiplin pegawai semua mengacu ke peraturan umum yang dikeluarkan oleh PT. PLN Pusat. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013).

Berdasarkan penjelasan Asisten Manager Pembangkitan di atas, maka telah dibuat aturan dan kebijakan yang menjadi pedoman bagi semua pegawai yang ada di bagian ini dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Salah satu penguatan aturan yang dilakukan adalah pada saat Gorontalo mengalami krisis listrik, yaitu terdapat dua sistim dalam status darurat, dimana beban puncaknya lebih besar dibandingkan dengan daya mampunya, maka kebijakan yang kami tempuh yaitu melakukan perbaikan pada mesin-mesin diesel dan menyewa Pembangkit Listrik Tenaga Diesel milik swasta.

Selanjutnya Asisten Manager Distribusi, R.J.A, mengemukakan bahwa

Untuk menjamin bahwa semua pekerja melaksanakan tugasnya dengan baik, maka kami membuat panduan atau aturan khusus untuk bagian distribusi. Ini dilakukan untuk menghindari

kecelakaan saat melaksanakan tugas. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan kerugian yang besar. Kerugian itu akan berdampak pada pegawai itu sendiri maupun kepada masyarakat atau pelanggan. Karena pegawai bagian distribusi ini bekerja untuk memperbaiki jaringan listrik yang bertegangan tinggi dan ada aliran listrik. Jadi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi tetap memperhatikan keamanan dan keselamatan kerja. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager Distribusi menegaskan bahwa penguatan aturan lebih difokuskan kepada aturan keselamatan kerja yang sering diabaikan oleh para pegawai dibagian ini. Hal ini dilakukan karena kelalaian pegawai mengakibatkan kerugian yang bukan hanya dialami pegawai itu sendiri tetapi juga pelanggan.

Demikian halnya dengan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E., yang mengatakan:

Karena tugas dan fungsi bagian pelayanan dan administrasi berhubungan dengan pelayan kepada pelanggan langsung, maka untuk menunjang pekerjaan itu kami membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk bagian pelayanan. Hal ini bertujuan untuk dapat memberikan pelayan yang terbaik, cepat dan tepat kepada pelanggan. Setidaknya dengan pelayan yang baik ini akan memberikan citra PT.PLN yang baik di masyarakat. Untuk memperkuat formalisasi dan kebijakan-kebijakan tersebut diatas, maka pihak manajemen sudah membuat suatu aplikasi yang dapat memudahkan dalam hal penyelesaian permasalahan pelanggan yaitu Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T) dan Aplikasi Pengaduan Keluhan Terpadu (APKT). Aplikasi ini memberikan kemudahan, kecepatan, pelayanan pada pelanggan sehingga pekerjaan lebih efisien dan efektif. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013).

Berdasarkan penjelasan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi bahwa penguatan aturan lebih banyak diarahkan pada pedoman yang harus dilakukan pegawai di bagian ini untuk dapat memberikan pelayanan yang cepat dan tepat.

Kaitannya dengan indikator tersebut diatas, menurut wawancara dengan M.H, yang mengemukakan bahwa:

Semua pekerjaan yang kami lakukan ada standar dan aturannya, dan dalam melakukan aktivitas kerja kami harus berpedoman pada aturan tersebut. Kebijakan yang terbaru yang diterapkan adalah Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T). Aplikasi ini harus kami isi setiap hari sesuai dengan kegiatan yang kami lakukan. Karena aplikasi ini *online*, jadi setiap waktu atasan ataupun teman sejawat mengetahui bagaimana kinerja individu masing-masing. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa tingkat formalisasi yang ada di PT.PLN (Persero) tidak membatasi kebebasan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pegawai tetap diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pekerjaannya, asalkan tetap berpedoman pada aturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya formalisasi akan jelas bagi pegawai apa yang harus dilakukan, bagaimana proses pelaksanaannya, serta seberapa besar target bica tercapai. Formalisasi akan mengarahkan perilaku pegawai agar lebih terprogram dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pimpinan yang dalam mengatasi krisis listrik di wilayah Gorontalo dengan menyewa PLTD milik swasta merupakan salah satu kebijakan yang tepat untuk mengatasi pemadaman bergilir pada saat beban puncak yang tidak dapat diatasi sendiri oleh mesin pembangkit listrik yang ada sekarang. Disamping itu langkah-langkah darurat tersebut, kondisi kelitrikan di wilayah Gorontalo akan diperkuat dengan adanya proyek-proyek Pembangkit listrik tenaga uap. Namun sampai sekarang proyek pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap yang milik PT. PLN yang sudah dirintis dari Tahun 2009 tersebut belum selesai karena berbagai macam alasan teknik dari kontraktor listrik tersebut. Padahal idealnya Pembangkit Listrik Tenaga Uap tersebut sangat strategis karena mampu meminimalkan biaya operasi dengan menggantikan peran pembangkit Listrik tenaga Diesel yang menelan biaya operasi yang besar karena masih memakai bahan bakar minyak.

Namun formalisasi yang ada di PT.PLN (Persero) lebih cocok untuk diarahkan ke pengaturan tentang bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terutama yang berhubungan dengan pelayanan pada masyarakat. Untuk bagian pembangkitan formulasinya lebih ditekankan pada perilaku pegawai yang harus dipaksa untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjaga keandalan mesin-mesin yang ada sekarang agar mampu menghasilkan/menyediakan energy listrik yang dibutuhkan masyarakat. Bagian distribusi perlu penguatan aturan terhadap keselamatan kerja, karena kelalaian kerja akan mengakibatkan kerugian bukan hanya pada pegawai itu sendiri dan juga terhadap pelanggan. Sedangkan untuk bagian transaksi energy listrik dan pelayanan dan administrasi perlu penguatan aturan tentang disiplin pegawai dan tetap berpedoman terhadap budaya organisasi PT. PLN.

Ketaatan terhadap peraturan membutuhkan konsistensi dan komitmen bukan hanya dari pimpinan tetapi dari seluruh anggota perusahaan untuk mewujukannya Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator kedua pada proses penguatan struktur tentang formalisasi dilakukan dengan cara membuat aturan dan kebijakan praktis di semua unit kerja untuk menunjang pencapaian target perusahaan.

Indikator revitalisasi struktur yang ketiga yaitu tentang revitalisasi sentralisasi. Sentralisasi dalam organisasi menggambarkan ditingkat mana kekuasaan formal untuk mengambil keputusan. Kejelasan tingkatan dalam pengambilan keputusan akan lebih memfokuskan para pegawai untuk menyelesaikan tugas dan fungsinya, karena ada kejelasan perintah atau kebijakan mana yang harus dilaksanakan. Hal ini tentunya akan mengatasi terjadinya tumpang tindih perintah atau keputusan yang harus dilaksanakan oleh bawahan. Mengenai proses revitalisasi struktur tentang sentralisasi pengambilan keputusan terungkap dalam wawancara dengan Manager Area P.N, yang menjelaskan bahwa:

Semua kebijakan dan aturan tentang fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo semuanya terpusat dari aturan yang dikeluarkan oleh PT.PLN Pusat. Pimpinan diberi kebebasan

untuk mengatur dan mengelola fungsi atau bagian ini sampai pada pengambilan keputusan yang mampu mendukung pencapaian target perusahaan. Tapi kebijakan yang diambil tetap bepedoman pada aturan yang telah ditetapkan. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Penjelasan Manager Area menegaskan bahwa pimpinan memberikan kesempatan bagi para pimpinan di masing-masing bagian untuk membuat kebijakan yang dapat mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Senada dengan hal diatas Asisten Manager Pembangkitan, S.P, Mengatakan bahwa:

Tingkat pengambilan keputusan di PLTD Telaga tetap mengacu pada aturan yang dikeluarkan oleh PT.PLN Pusat. Namun untuk mencapai target PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, kami diberi kebebasan untuk membuat kebijakan yang mendukung percepatan pencapaian target tersebut. Kebijakan yang diambil tetap harus berpedoman pada aturan induk tersebut. Contohnya pada saat PT.PLN (Area) Gorontalo mengadakan interkoneksi dengan jaringan minahasa. Hal ini dilakukan untuk menanggulangi pemadaman bergilir pada saat beban puncak. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Berdasarkan penjelasan Asisten Manager Pembangkitan bahwa pegawai dibagian ini diberikan kesempatan untuk mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Berkaitan dengan hal diatas, Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E, mengatakan:

Sejak tahun 2012 kemarin PT. PLN mengadakan pembaharuan dalam pembagian kerja. Kalau dulu PT. PLN Areaan mengelola pelanggan dengan mengadakan pelayanan penyambungan baru, penambahan daya, dan penyambungan sementara, serta pembayaran rekening listrik, tapi sekarang semua itu sudah dilimpahkan ke rayon-rayon yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Pelimpahan ini bertujuan demi efektifitas kerja, karena jika PT.

PLN (Persero) Area masih mengelola pelayanan pelanggan langsung maka beban kerjanya semakin berat. Untuk itu semua pelayanan pelanggan atau kegiatan operasional dilimpahkan ke rayon-rayon, sedangkan fungsi kami yang di area adalah semi operasional yang *membackup* dan memonitor rayon. Beban rayon bukan berarti bertambah, karena pada proses bisnis untuk pelayanan itu akan terbantu lewat Informasi dan Teknologi. Sedangkan untuk proses penyambungan baru, penambahan daya, penyambungan sementara dan pembayaran rekening pelanggan dapat menggunakan fasilitas *call centre* 123 dan *website* PLN. Hal ini dilakukan agar PT. PLN (Persero) Area lebih konsentrasi/fokus pekerjaan ke manajemen dan *membackup* masalah-masalah yang krusial. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi menegaskan bahwa rayon diberikan kewenangan dalam menentukan kebijakan, oleh karena itu perlu koordinasi dengan pimpinan tingkat atas untuk menentukan kebijakan yang strategis yang akan berdampak pada semua anggota perusahaan dalam memberikan pelayanan cepat dan tepat.

Selanjutnya pegawai dibagian pembangkit M.H, mengatakan bahwa:

Khusus pengambilan keputusan di bagian pembangkit diserahkan ke masing-masing supervisor operasi dan pemeliharaan dengan selalu berkoordinasi dengan manager PLTD Telaga. Namun pada saat-saat mendesak jika kami mengalami kendala dalam pelaksanaan tugas, kami diberi kebebasan untuk mengambil keputusan praktis yang bisa memperlancar tugas melayani masyarakat/pelanggan. Karena kami kerja shift yang *ontime* selama 24 jam, jadi pada saat/situasi tertentu kami sendiri harus mengambil keputusan yang ada hubungannya dengan mesin pembangkit listrik. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti bahwa proses penguatan sentralisasi di semua bagian lebih dinamis, karena tingkat pengambilan keputusan tetap diserahkan pada level tertentu sesuai hirarki jabatan,

namun dalam kondisi tertentu pegawai diberi kebebasan untuk mengambil keputusan untuk memperlancar pemberian layanan pada masyarakat. Untuk mengantisipasi kesalahan pengambilan keputusan cepat, maka perlu dianalisis lagi tentang pengelompokan/pembagian tim kerja, dengan mempertimbangkan pegawai yang masa kerjanya sudah lama dengan pegawai dengan masa kerjanya masih baru. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

Organisasi PT. PLN saat ini masih dinilai ‘tambun dan lamban’. Agar perusahaan bisa bergerak lebih lincah mengantisipasi dinamika perubahan, cepat mengambil keputusan, dan sigap melayani pelanggan, maka pada bulan Agustus pihak manajemen PT. PLN mengambil sejumlah langkah perubahan, antara lain dengan melakukan debirokratisasi disetiap lini. Dalam melaksanakan aksi debirokratisasi, direksi menerapkan strategi atau kebijakan baru seperti rogram terpusat atau otomatisasi semua fungsi pendukung (*supporting*) pada setiap fungsi kegiatan.

PT. PLN sudah menerapkan beberapa kebijakan otomatisasi atau pengelolaan secara terpusat fungsi-fungsi pendukung tersebut. Contohnya, bagian transaksi energi listrik dan bagian pelayanan dan administrasi menerapkan Aplikasi Pelayanan pelanggan terpusat (AP2T), Pengelolaan dan Pengawasan Arus pendapatan Secara Terpusat (P2APST) dan bagian sumber daya manusia menerapkan SIM-KP dan Si-Ujo (Sistim Uji Kompetensi secara *on-line*). Debirokratisasi ini pada hakekatnya adalah suatu tindakan atau proses pengurangan tata kerja yang panjang, lamban, dan rumit, agar tercapai hasil lebih cepat, efektif, dan efisien. Upaya debirokratisasi melalui strategi otomtisasi fungsi-fungsi pendukung tadi, jelas merupakan langkah sangat efektif dan efisien. Dengan pemusatan dan otomatisasi, proses bisnis menjadi sangat mudah dan cepat karena lebih pendek dan sederhana.

Seperti Pengelolaan dan Pengawasan Arus pendapatan Secara Terpusat (P2APST), proses pembayaran tagihan listrik dan non tagihan listrik dapat dilakukan melalui bnk dan pihak selain bank secara *on-line* dan *realtime* per transaksi, serta pelimpahan dana dilakukan dari *account*

bank ke *account* PT. PLN. Sistem ini memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggan, karena bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Bagi PT. PLN mata rantai birokrasi dalam proses pengelolaan tagihan menjadi sangat pendek dan cepat, sehingga mempercepat arus dana sekaligus meningkatkan *revenue protection*.

Selanjutnya hal lain terlihat pada bagian pelayanan dan administrasi, yaitu revitalisasi struktur yang telah dilakukan dengan pelimpahan wewenang pengurusan penyambungan baru yang dulu terpusat di Kantor Area dilimpahkan ke kantor-kantor Rayon disertai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang harus dijalankan dan dipatuhi oleh semua pihak. Untuk Area Gorontalo terbagi menjadi 4 Rayon, yakni Rayon Telaga, Rayon Limboto, Rayon Marisa, Rayon Kwandang. Untuk mempermudah pelayanan Kantor Rayon, maka dibentuk kantor Sub Rayon yang terdiri dari 21 Kantor Rayon yang tersebar di semua wilayah kerja PT. PLN Area Gorontalo. Dari 21 Kantor Rayon yang ada, hanya 10 Kantor Sub Rayon yang dipimpin oleh pegawai PT. PLN, dan sisanya sebanyak 11 Kantor Sub Rayon dipimpin oleh tenaga kerja *Out Sourcing*. Sedangkan semua bawahan di kantor Sub Rayon ini berstatus karyawan *Out Sourcing*. Kondisi ini menggambarkan bahwa terjadi kekurangan pegawai sebagai ujung tombak pelayanan pada masyarakat.

Kasus yang paling banyak terjadi adanya penyelewengan biaya pemasangan baru di kantor Sub Rayon. Hal ini diakibatkan oleh beberapa hal; pertama, proses pelayanan pemasangan baru harus dikumpulkan dulu sampai beberapa hari, dan setelah itu dibawa ke kantor Rayon untuk diproses selanjutnya. Kedua, jauhnya jarak antara kantor Rayon dan Sub Rayon sehingga memerlukan waktu dan biaya transportasi untuk proses pengurusannya. Ketiga, keadaan manajemen kantor Sub Rayon yang lebih dari setengah yaitu sebanyak 11 dari 21 Kantor Sub Rayon dipimpin oleh Karyawan *Out Sourcing*. Hal ini tidak sejalan dengan aturan perusahaan, dimana untuk posisi strategis atau pekerjaan inti tidak diserahkan kepada karyawan *Out Sourcing*.

Kondisi ini menyebabkan terjadinya beberapa kasus penyelewengan biaya panyambungan baru listrik pelanggan yang dilakukan oleh oknum

pimpinan Sub Rayon. Sehingga, pihak manajemen PT. PLN Area harus mencari jalan keluar untuk merealisasikan pemasangan baru bagi pelanggan yang sudah membayar. Pertanggung jawaban terhadap permasalahan ini yaitu sanksi yang dikenakan pada pegawai PT. PLN tersebut sesuai aturan yang berlaku. Sedangkan untuk pimpinan dengan status karyawan *Out Sourcing* ini memerlukan proses yang lama, karena status mereka yang sulit untuk diminta pertanggung jawaban baik secara finansial maupun secara moral, dan untuk menyelesaikan permasalahan ini PT. PLN Area melakukan proses hukum.

Formalisasi akan mengarahkan perilaku pegawai agar lebih terprogram dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Realitasnya pihak internal sendiri yang melakukan pelanggaran terhadap aturan tersebut. Hal ini disebabkan karena adanya kesempatan bagi pihak pegawai untuk melakukan pelanggaran. Dengan demikian, proses revitalisasi struktur PT. PLN (Persero) Area Gorontalo hanya pada kegiatan menata ulang perubahan-perubahan posisi tanpa diikuti dengan usaha penajaman tugas-tugas di posisi baru tersebut.

Sentralisasi yaitu siapa yang membuat keputusan dan kebijaksanaan pengambilan keputusan pada berbagai level. Berdasarkan fakta di atas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa penguatan dalam dimensi sentralisasi dilakukan dengan melakukan pelimpahan wewenang pelayanan dari Area ke Rayon. Dengan desentralisasi ini pelayanan pelanggan semakin cepat dan transparan.

D. Revitalisasi Teknologi (*Technology*)

Revitalisasi teknologi merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada proses serta metode yang mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Indikator pertama yang digunakan adalah proses penguatan ketersediaan teknologi yang mendukung proses kegiatan baik secara administratif maupun secara teknis dimasing-masing tugas dan fungsi. Menurut Manager Area, P.N, mengatakan bahwa:

Ketersediaan teknologi untuk mendukung proses kegiatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sudah kami usahakan agar tersedia

disemua bagian atau unit kerja. Fasilitas tersebut seperti computer dan jaringan internet, mobil operasional dan fasilitas pendukung lainnya. Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi, maka proses bisnis di unit manapun langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Bahkan setelah *go live* Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), proses bisnis PT. PLN menjadi lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien, sehingga pekerjaan-pekerjaan administrasi atau *back office* di unit-unit menjadi minim dan volume pengelolaan administrasi keuangan serta sumber daya manusia dan umum berkurang. Dengan demikian, unit pelaksana akan focus menangani operasional dan pelayanan, sehingga diharapkan citra pelayanan PLN semakin baik dan positif. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager menegaskan bahwa PT. PLN (Persero) Area Gorontalo telah melakukan proses bisnis berbasis teknologi. Tetapi teknologi tersebut baru tersedia di kantor Area dan Rayon. Sedangkan di unit yang jauh dari kantor Rayon belum dapat terjangkau engan fasilita internet yang merupakan salah satu sarana dalam menjalankan proses bisnis yang berbasis teknologi tersebut.

Selanjutnya menurut Asisten Manager Pembangkitan S.P, menjelaskan bahwa:

Teknologi yang tersedia pada bagian pembangkitan masih kurang, karena sekarang kami hanya mengandalkan pasokan listrik dari interkoneksi dengan jaringan Minahasa. Sehingga jika terjadi gangguan alam terhadap koneksi tersebut, kami tidak mampu mengandalkan mesin-mesin kami untuk memenuhi kebutuhan energy listrik masyarakat Gorontalo karena mesin-mesin itu sudah tua. Jika interkoneksi dengan Minahasa ini mengalami gangguan seperti pada bulan Februari 2013, maka sudah dapat dipastikan akan terjadi pemadaman bergilir untuk wilayah Gorontalo dan sekitarnya. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager Pembangkit menegaskan bahwa penguatan teknologi dibagian ini belum sepenuhnya dilakukan. Hal ini terlihat dari mesin-mesin yang ada untuk menghasilkan energy listrik sudah dalam kondisi tua, sehingga tidak dapat dipaksakan untuk menghasilkan energy listrik yang lebih banyak lagi.

Senada dengan hal diatas Manager PLTD Telaga E.P, mengemukakan bahwa:

Teknologi yang tersedia pada bagian pembangkitan masih kurang, karena mesin-mesin yang ada sekarang sudah dalam kondisi tua sehingga tidak mampu memenuhi kebutuhan listrik Masyarakat Gorontalo. Untuk menopang mesin-mesin tua agar tidak terlalu kerja berat, kami mengadakan peminjaman mesin-mesin sewa milik swasta. Untuk itu sekarang ini kami menunggu perkembangan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di Anggrek Kabupaten Gorontalo Utara. Jika Pembangkit Listrik Tenaga Uap ini beroperasi, maka mampu memenuhi kebutuhan energy listrik masyarakat Gorontalo. (Wawancara 20 Februari 2013)

Penjelasan Manager PLTD Telaga menegaskan bahwa solusi untuk menguatkan teknologi di bagian pembangkitan yaitu menunggu selesai dibangunnya Pembangkit Listrik Tenaga Uap di daerah Kabupaten Gorontalo Utara.

Selanjutnya asisten Manager Distribusi, R.J.A, mengatakan bahwa: Teknologi yang tersedia di bagian distribusi masih minim, jika disamakan dengan terobosan-terobosan yang sudah dibuat perusahaan untuk bagian pelayanan dan administrasi. Masih banyak pekerjaan yang dilaksanakan dibagian ini yang dikerjakan oleh pegawai secara manual. Dan ini tentunya memakan waktu dan tenaga kerja yang banyak. Misalnya untuk mencari gangguan alran listrik yang menyebabkan listrik padam, maka kami harus mencarai satu persatu penyebabnya, dari tiang satu ke tinag lainnya, dari jaringan satu ke jaringan lainnya, sampai kami mendapatkannya. Seandainya ada satu alat yang mampu mendeteksi gangguan itu, maka pegawai di bagian distribusi tidak terlalu kerja keras, dan bisa lebih fokus ke pekerjaan lain yang tak kalah pentingnya, seperti

pembersihan jaringan dari gangguan yang menyebabkan listrik padam. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager distribusi menegaskan bahwa belum adanya teknologi yang mampu memperlancar dan mempermudah bagian ini dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Dalam menyelesaikan masalah-masalah penyaluran listrik ke pelanggan masih dilakukan secara manual. Hal ini tentunya memperlambat bagian ini dalam menyelesaikan permasalahan di lapangan.

Lain halnya dengan apa yang dikemukakan oleh Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi, A.E, bahwa;

Ketersediaan fasilitas teknologi dibagian pelayanan dan administrasi sangat signifikan, karena berbagai macam program yang telah dikeluarkan pusat telah membantu mempercepat pekerjaan kami. Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi, maka proses bisnis di unit manapun langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Bahkan setelah *go live* Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), proses bisnis PT. PLN menjadi lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien, sehingga pekerjaan-pekerjaan administrasi atau *back office* di unit-unit menjadi minim dan volume pengelolaan administrasi keuangan serta sumber daya manusia dan umum berkurang. (wawancara 15 Februari 2013)

Berdasarkan penjelasan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi bahwa sebagian besar kegiatan atau proses kerja di bagian ini sudah berbasis teknologi. Banyak fasilitas pelayanan administrasi pelayanan pelanggan maupun administrasi pegawai sudah dapat berbasis teknologi.

Menurut informan pegawai pada bagian pembangkitan M.H, menjelaskan bahwa:

Teknologi yang tersedia pada bagian pembangkitan masih dapat dikatakan kurang. Hal ini dapat dilihat dari kondisi mesin-mesin yang sudah tua sehingga tidak dapat dipaksakan untuk menghasilkan energy listrik yang lebih untuk memenuhi kebutuhan

listrik masyarakat Gorontalo. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa proses revitalisasi teknologi penunjang proses kegiatan di bagian pembangkitan dan bagian distribusi masih kurang masih kurang, karena belum adanya alternative lain mampu mempercepat kedua bagian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan PT.PLN (Persero) Area Gorontalo hanya mengandalkan interkoneksi dengan sistim Minahasa dan mesin-mesin sewa untuk memenuhi kebutuhan energy listrik untuk wilayah Gorontalo. Penguatan teknologi dalam organisasi mengarahkan pada pekerjaan yang lebih efisien.

Sejak tahun 2011 PT.PLN (Persero) Area Gorontalo mulai interkoneksi dengan PT.PLN (Persero) Minahasa, sebelum bergabung dgn minahasa listrik digorontalo disuplay dengan mesin-mesin tua yang dibackup dengan mesin-mesin sewa sebanyak 7 buah dengan kapasitas masing-masing mesin sebesar 10 kilowatt. Setelah system Gorontalo interkoneksi dengan Minahasa, PT.PLN (Persero) Area Gorontalo mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang dulu sekitar 40.000 Kilo Watt menjadi 70.000 Kilo Watt.

Berkurangnya pemakaian PLTD ini maka Lebih efisien dalam penggunaan bahan bakar yang biasanya 120 ton sehari semalam, sekarang hanya 60 ton sehari semalam. Sekarang ini besar harapan PT.PLN (Persero) Area Gorontalo agar pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di Anggrek Kabupaten Gorontalo Utara akan selesai. Dengan beroperasinya PLTU ini maka akan mengurangi pemakaian mesin-mesin sewa sehingga dapat menekan biaya pokok produksi, dan akan meningkatkan laba perusahaan. Demikian halnya dengan bagian distribusi, belum adanya suatu teknologi yang dapat membantu mereka dalam mempercepat pekerjaan membuat kinerja dibagian ini tidak terlalu bagus dalam meberikan pelayanan yang cepat pada masyarakat. Masalah/gangguan kelistrikan yang dialami masyarakat tidk daoat teratasi dengan cepat. Disisi lain untuk mengerjakan satu macam gangguan/masalah, maka bagian distribusi ini harus kerja ekstra untuk dapat mengatasinya. Padahal bagian ini

merupakan salah satu bagian vital dalam meyalurkan dan mengatur listrik kepada pelanggan.

Tetapi untuk bagian Pelayanan dan Administrasi dan bagian Transaksi energy listrik, ketersediaan teknologi dalam pekerjaan mereka sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Seperti Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi, maka proses bisnis di unit manapun langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Bahkan setelah *go live* Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), proses bisnis PT. PLN menjadi lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien, sehingga pekerjaan-pekerjaan administrasi atau *back office* di unit-unit menjadi minim dan volume pengelolaan administrasi keuangan serta sumber daya manusia dan umum berkurang. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator pertama pada proses penguatan teknologi dilakukan dengan membuat proses bisnis berbasis teknologi. Tetapi proses bisnis lebih banyak dikembangkan pada bagian pelayanan administrasi dibandingkan bagian lain.

Indikator yang kedua adalah proses penguatan sumber daya manusia pengguna teknologi dalam kegiatan organisasi terungkap dalam wawancara dengan Manager Area P.N, yang menjelaskan bahwa:

Penguatan sumber daya manusia sebagai pengguna teknologi dalam kegiatan operasi bagian pembangkit dilakukan dengan membangun pusat pelatihan pembuatan mesin pembangkit listrik dengan menggunakan biomasa yang berada di Desa Pulubala Kabupaten Gorontalo. Karena perusahaan menyadari hal ini sebagai salah satu faktor penunjang untuk mempercepat proses pencapaian target perusahaan. Tapi tidak semua pegawai yang bisa mengikuti program ini karena kesibukan dari masing-masing pegawai tersebut. Sedangkan untuk bagian lain masih bersifat umum yaitu mengenai cara-cara menggunakan aplikasi yang sudah diterapkan oleh PT. PLN melalui program-program berbasis teknologi. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013).

Penjelasan di atas menegaskan bahwa penguatan sumber daya manusia sebagai pengguna teknologi dalam kegiatan operasi bagian

pembangkit dilakukan dengan membangun pusat pelatihan pembuatan mesin pembangkit listrik, sedangkan untuk bagian lain masih bersifat umum yaitu mengenai cara-cara menggunakan aplikasi yang sudah diterapkan oleh PT. PLN melalui program-program berbasis teknologi.

Sementara itu menurut Asisten Manager Pembangkitan, S.P, mengungkapkan bahwa:

Pegawai dibagian pembangkitan diikutkan kegiatan pelatihan pembuatan pembangkit listrik dengan menggunakan biomasa yang bertenaga lebih besar lagi. Program ini kami gagas sendiri sebagai bentuk pengembangan pembangkit listrik tenaga biomasa yang kami buat sendiri di PLTD Telaga ini. Sekarang pembangkit listrik temuan kami ini sementara dikembangkan oleh PT. PLN (Persero) Pusat dan sudah masuk pada kategori Inovasi Nasional. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Penjelasan diatas menggambarkan bahwa pegawai di bagian ini telah menguasai teknologi mesin pembangkit listrik sehingga mampu mengembangkan mesin pembangkit listrik menggunakan biomasa. Hasil pengembangan ini mampu mengurangi biaya operasional mesin pembangkit listrik karena tidak menggunakan bahan bakar minyak.

Menurut hasil wawancara dengan Asisten Pelayanan dan Administrasi bahwa:

Kemampuan sumber daya manusia dalam mengoperasikan teknologi ini masih kurang. Sekitar 60 persen saja yang mampu mengoperasikan teknologi ini terutama komputer. Karena semua aplikasi sebagian besar sudah berbasis Informasi dan teknologi, maka kami mengadakan program pelatihan bagi para karyawan yang mampu mengoperasikan komputer untuk mempelajari aplikasi *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi. Aplikasi ini langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Jadi setiap pegawai yang ikut pelatihan ini akan membelajarkan pegawai lain yang tidak mengikuti pelatihan ini. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Pelayanan dan Administrasi ini menegaskan bahwa hanya sebagian pegawai yang mampu mengoperasikan

komputer, dan lebih banyak adalah pegawai junior. Untuk itu bagian ini berinisiatif untuk mengikuti pegawai pada kursus komputer dan bahasa inggris.

Sedangkan menurut hasil wawancara dengan pegawai bagian pembangkitan M.H, bahwa:

Kami dibagian pembangkitan sekarang lagi mengikuti program pembuatan pembangkit listrik dengan menggunakan biomasa. Hal ini tentunya akan menambah kemampuan kami dalam membuat dan mengoperasikan serta mempermudah pemeliharaan pembangkit listrik tersebut. Tapi untuk pengoperasian komputer dan internet kami masih kurang, hanya beberapa orang saja yang mampu terutama yang pegawai yang masih muda. Sehingga dalam pelaksanaan kegiatan yang berhubungan dengan komputer kami menunjuk beberapa orang teman sejawat yang memang tahu mengoperasikan teknologi tersebut. Ini tentunya akan menjadi penghambat kami dalam mengoptimalkan kerja kami. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Hasil pengamatan peneliti di lapangan menunjukkan fakta bahwa kesiapan sumber daya manusia yang dapat menggunakan teknologi yang disediakan perusahaan sebagian besar sudah mampu untuk membuat, mengoperasikan, serta memelihara teknologi yang berhubungan dengan mesin-mesin pembangkit. Hal ini memang harus dilakukan untuk menjaga keandalan pembangkit listrik tersebut yang merupakan tugas pokok bagian ini.

PLTD Telaga telah mampu menghasilkan Mesin Pembangkit Listrik dengan menggunakan Biomasa yang sekarang sedang dikembangkan di PT.PLN (Persero) Pusat di Jakarta dan sementara dalam pengusulan masuk dalam Inovasi Nasional. Hal ini tentunya akan membawa nama baik PT.PLN (Persero) Area Gorontalo yang lebih khusus Bagian Pembangkitan. Untuk terus memotivasi bagian-bagian lain untuk dapat berinovasi dalam bidangnya, maka perlu dibuat seperti lomba inovasi tingkat PT.PLN (Persero) Area Gorontalo dalam peningkatan mutu pelayanan pada masyarakat/pelanggan. Dengan terkumpulnya ide-ide

kreatif dan inovatif, maka akan memperbaiki kinerja PT.PLN (Persero) Area Gorontalo.

Sedangkan untuk fungsi/bagian lain, masih terlihat bahwa sebagian besar pegawai belum mampu mengoperasikan computer sebagai sarana untuk mengaplikasikan berbagai pekerjaan yang sudah terkoneksi dan terkonsolidasi dengan kantor pusat. Hal ini disebabkan karena adanya kesenjangan usia dimana sebagian besar yang sudah usia 50 tahun keatas belum mampu mengoperasikan komputer dengan baik, tetapi dibantu oleh angkatan-angkatan muda yang mempunyai pengetahuan tentang computer yang lebih baik. Organisasi harus mampu menyatukan manusia dan teknologi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang kompleks untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator kedua pada proses penguatan teknologi dilakukan dengan mengikutkan pegawai pada pelatihan dan kursus yang dilaksanakan oleh perusahaan. Proses ini akan menghandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo, walaupun belum semua pegawai mengikuti program ini, karena kebijakan ini belum dilakukan di semua unit kerja yang ada.

Indikator yang ketiga adalah proses penguatan peran teknologi dalam pelaksanaan dan pengawasan kegiatan organisasi. Untuk mempermudah pelaksanaan dan pengawasan semua program yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dilakukakan dengan mengefektifkan informasi dan teknologi. Sejauh mana peran teknologi dalam evaluasi dan pengawasan kegiatan, terungkap dalam wawancara dengan Manager Area, P.N, yang menjelaskan bahwa:

Untuk mempermudah pelaksanaan dan pengawasan semua program yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dilakukakan dengan mengefektifkan informasi dan teknologi. Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi, maka proses bisnis di unit manapun langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Bahkan setelah *go live* Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), proses bisnis PT. PLN menjadi lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien, sehingga pekerjaan-pekerjaan administrasi atau *back office* di unit-unit

menjadi minim dan volume pengelolaan administrasi keuangan serta sumber daya manusia dan umum berkurang. Dengan demikian, unit pelaksana akan fokus menangani operasional dan pelayanan, sehingga diharapkan citra pelayanan PLN semakin baik dan positif. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Penjelasan Manager Area menegaskan bahwa perusahaan mengadakan penguatan pengawasan berbasis teknologi. Semua kegiatan perusahaan dan kegiatan semua pegawai termonitor di program *activity dayli*. Hal ini mempermudah pimpinan di setiap tingkatan untuk dapat melakukan pengawasan kapan dan dimanapun, selama tedianya erjaringan internet untuk mengakses program tersebut.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Pembangkitan, S.P, mengatakan bahwa:

Sekarang kami lebih mudah untuk mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan para pegawai melalui portal PLN secara online, dan dapat diakses dari kantor-kantor PLN sesuai tempat kerjanya masing-masing. Portal PLN ini berguna untuk mengevaluasi kinerja pegawai dan mengawasi pelaksanaan sesuai tugas dan fungsinya masing-masing. Lewat portal PLN ini akan didapatkan informasi secara cepat tentang kinerja semua pegawai. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager pembangkitan menegaskan bahwan tersedianya portal PLN mempermudah pimpinan dalam mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan pegawai. Hal ini tentunya akan menjadikan penilaian terhadap kinerja pegawai akan transparan.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Distribusi R.J.A, mengungkapkan bahwa:

Sistim evaluasi dan pengawasan kinerja pegawai dapat di lihat pada Portal PLN yang dapat diakses secara online. Hal ini memberikan kemudahan bagi kami untuk selalu dapat mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan pegawai. Kami telah menginstruksikan kepada semua pegawai dibagian pembangkitan untuk selalu mengisi kinerja harian pada akun masing-masing. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager distribusi menegaskan bahwa tersedianya portal PLN mempermudah pimpinan dalam mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan pegawai. Hal ini tentunya akan menjadikan penilaian kinerja pegawai akan transparan. Tetapi untuk pegawai yang berada di kantor unit yang tidak ada jaringan internet tetap dimonitor dengan cara melakukan komunikasi dengan pegawai tersebut.

Selanjutnya Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E, Mengemukakan bahwa:

Untuk mempermudah pelaksanaan dan pengawasan semua program yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dilaksanakan dengan mengefektifkan informasi dan teknologi. Transformasi keuangan berlangsung cukup drastis. Terbukti anggaran sudah tersedia sebelum awal tahun. *Attage* sudah tak dimasukkan dalam A2K, *Dropping* sudah masuk *virtual* account atau imprest terpusat dan pembayaran ditarik ke kantor distribusi atau Unit Pelayanan Terpadu (UPI). Kedepan bidang keuangan akan dilimpahkan ke *shared service unit*. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi menegaskan bahwa pemanfaatan informasi dan teknologi yang optimal, akan mempercepat dan meningkatkan efisiensi proses bisnis, juga menjadi keakuratan data semakin teruji karena telah menggunakan system yang terintegrasi.

Hasil wawancara dengan pegawai di bagian pembangkitan M.H, yang mengatakan bahwa:

Setiap hari setelah melakukan atau menyelesaikan pekerjaan semua pegawai harus mengisi kinerja di Portal PLN pada akunnya masing-masing secara online. Dari portal ini kami dapat mengetahui kinerja pribadi dan kinerja teman sejawat, sehingga menjadi masukan bagi saya seperti apa kinerja saya dibandingkan dengan orang lain. Secara tidak langsung kami telah mengevaluasi dan mengawasi kerja kami sendiri. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan menunjukkan fakta bahwa peran teknologi dalam evaluasi dan pengawasan kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo berpengaruh dan bermanfaat terhadap

motivasi kerja pegawai. Otomatisasi tata kelola atau proses bisnis pada fungsi-fungsi pendukung itu bisa dijanjikan berkat kemajuan teknologi informasi. Melalui pemanfaatan teknologi itu, fungsi-fungsi pendukung yang semula sepenuhnya dijalankan secara manual oleh banyak orang (Padat karya), sekarang lebih banyak dijalankan “mesin” dengan memanfaatkan teknologi informasi (padat teknologi). Untuk Pengelolaan dan Pengawasan Arus pendapatan Secara Terpusat (P2APST), proses pembayaran tagihan listrik dan non tagihan listrik dapat dilakukan melalui bank dan pihak selain bank secara *on-line* dan *realtime* per transaksi, serta pelimpahan dana dilakukan dari *account* bank ke *account* PT. PLN. Sistem ini memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggan, karena bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Bagi PT. PLN mata rantai birokrasi dalam proses pengelolaan tagihan menjadi sangat pendek dan cepat, sehingga mempercepat arus dana sekaligus meningkatkan *revenue protection* yaitu pengawasan terhadap pendapatan perusahaan.

Karena dengan adanya teknologi Portal PLN yang secara online ini mempermudah pegawai mendapatkan berbagai informasi diantaranya tentang kehadiran dan kinerja harian pegawai. Hal ini tentunya menjadikan proses evaluasi dan pengawasan dapat dilakukan oleh atasan akan lebih mudah dan cepat. Siapa saja dapat melakukan evaluasi termasuk pegawai itu sendiri yang dapat mengukur kinerjanya sendiri dengan cara membandingkannya dengan yang lain. Informasi yang didapatkan dari teknologi yang diterapkan oleh organisasi tentunya sangat menunjang aktivitas kerja perusahaan. Kedepan keberhasilan memanfaatkan teknologi ini bukan hanya diterapkan di bagian transaksi energy listrik dan bagian pelayanan dan administrasi, tetapi menerapkan juga strategi dan kebijakan otomatisasi pengelolaan terhadap seluruh fungsi pendukung di setiap fungsi yang ada di PT. PLN. Dengan adanya teknologi maka pegawai akan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator ketiga pada proses penguatan teknologi dilakukan dengan mengandalkan *activity dayli* pada portal PLN yang diisi oleh pegawai. Proses ini akan menhandalkan fungsi kelembagaan PT.

PLN Area Gorontalo, walaupun belum semua kegiatan dapat diawasi, terutama di kantor unit yang tidak mempunyai jaringan internet untuk mengakses program tersebut.

BAB IX

REVITALISASI PROSES ORGANISASI

Revitalisasi proses dalam organisasi merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada efisiensi proses atau aliran pekerjaan dalam seluruh kegiatan organisasi yang meliputi proses pengambilan keputusan, proses pelaksanaan mekanisme atau prosedur kerja, proses membangun kerja sama, serta proses pengawasan oleh atasan. Indikator pertama yang digunakan adalah Penguatan proses pelaksanaan prosedur kerja dan pengambilan keputusan pembangkitan terungkap pada hasil wawancara dengan Manager Area P.N, yang menjelaskan bahwa:

Proses pengambilan keputusan di semua bagian tetap berdasarkan aturan yang telah ditetapkan dalam Standar Operasional Prosedur. Tetapi pada saat proses pelaksanaan mengalami masalah dalam pemberian layanan kepada masyarakat/pelanggan, maka pegawai diberi kebebasan untuk mengambil keputusan yang terbaik dan tetap mengacu pada aturan perusahaan. Kami selaku pimpinan selalu memberikan kebebasan bagi para pegawai untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya dan selalu memberikan dorongan untuk berinovasi dalam pekerjaannya tersebut. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013).

Penjelasan di atas mengaskan bahwa prosedur kerja telah ditetapkan, karena dari keempat fungsi yang ada semuanya mempunyai urutan kerja yang saling berkaitan, yang dimulai dari penyediaan energy listrik, pendistribusian kepada pelanggan, dan pelayanan pelanggan.

Senada dengan hal di atas, Asisten Manager pembangkitan S.P, menyatakan bahwa:

Karena proses pekerjaan di bagian pembangkitan ini berhubungan dengan proses menghasilkan energy listrik yang berasal dari mesin-mesin pembangkit, maka sering menemui kondisi kerja yang kompleks. Untuk itu pegawai yang ada dibagian ini kami berikan

kesempatan untuk mengambil keputusan yang terbaik yang tetap mengacu pada aturan atau standar yang dikeluarkan perusahaan. Para pegawai harus diberikan pemahaman yang jelas tentang hal-hal yang penting dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dibagian pembangkitan. Hal yang paling mendasar adalah selalu menjaga agar mesin tetap terjaga agar selalu mampu menghasilkan energy listrik. (Wawancara tanggal 20 Februari 2013)

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa proses penguatan proses organisasi dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Pengambilan keputusan tetap berpedoman pada SOP dan berkoordinasi dengan atasan, sehingga diusahakan keputusan yang diambil mampu mengatasi masalah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Selanjutnya Asisten Manager distribusi, R.J.A, mengatakan bahwa: Proses pelaksanaan mekanisme kerja dan pengambilan keputusan di bagian distribusi harus dilakukan. Karena setiap keputusan yang diambil melibatkan beberapa bagian, maka koordinasi antara bagian tersebut merupakan syarat yang harus dipatuhi. Oleh karena itu semua pegawai di bagian distribusi khususnya bagian operasi dan bagian pemeliharaan harus terus berkoordinasi untuk mencegah terjadinya kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Prosedur kerja yang harus tetap berpedoman pada Standar Opeasional Prosedur yang telah ditetapkan. Selain memberikan pelayanan yang cepat, dan tetap memperhatikan keselamatan diri. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013).

Penjelasan Asisten Manager distribusi menegaskan bahwa penguatan proses mekanisme kerja dan pengambilan keputusan tetap berpedoman pada SOP yang telah ditetapkan. Hal ini dilakukan karena prosedur kerja dibagian ini sangat riskan sehingga pegawai dituntut untuk mematuhi SOP untuk menghindari kecelakaan kerja.

Berkaitan dengan itu Asisten manager Pelayanan dan Administrasi A.E, mengatakan bahwa:

Keseriusan PT. PLN terhadap perbaikan mutu layanan diwujudkan dengan dikeluarkannya SK tentang Pedoman Proses Pelayanan

Pelanggan. Pedoman berbasis teknologi informasi akan menjadi pedoman utama proses pelayanan khusus kegiatan layanan listrik yang terdiri atas tiga jenis kegiatan utama, yaitu pelayanan pelanggan (*customer service*), baca meter dan tagihan listrik (*Meter Reading Billing*), dan penagihan (*collecting*) bagi seluruh unit pelayanan yang ada di wilayah kerja PT.PLN (Persero) Area Gorontalo. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013)

Berdasarkan penjelasan Asisten manager Pelayanan dan Administrasi bahwa penguatan proses mekanisme kerja dilakukan dengan dibuatkan program Pedoman Proses Pelayanan Pelanggan. Hal ini dilakukan agar semua bentuk pelayanan pada pelanggan menjadi cepat dan tepat.

Berdasarkan wawancara dengan pegawai bagian pembangkitan M.H, yang menyatakan bahwa:

Proses pengambilan keputusan dibagian pembangkitan itu harus cepat dan tepat karena berhubungan dengan mesin-mesin pembangkit listrik. Untuk itu kami dilatih untuk mampu mengambil keputusan pada saat menghadapi masalah atau hambatan dalam proses pelaksanaan tugas. Setiap keputusan yang diambil harus tetap memperhitungkan tentang keadaan mesin-mesin pembangkit dan kepentingan masyarakat/pelanggan, dan yang lebih penting adalah setiap keputusan yang diambil harus dapat dipertanggung jawabkan. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan fakta bahwa proses pengambilan keputusan di bagian pembangkit dan distribusi harus cepat dan tepat, karena bagian ini sebagai awal dari proses bisnis di PT. PLN. Bagian ini yang menghasilkan energy listrik yang berasal dari mesin-mesin pembangkit listrik. Salah satu sistem kerja di bagian pembangkit ini yaitu menggunakan sistem kerja selama 24 jam bagi operator mesin-mesin pembangkit listrik dengan 4 shift. Tiap shift bekerja selama 8 jam, jadi pada saat mereka bertugas di saat bukan jam kerja mereka harus mengambil keputusan dengan cepat dalam menghadapi kendala dalam penyaluran listrik pada masyarakat atau pelanggan.

Sedangkan untuk bagian pelayanan dan administrasi, dan transaksi energy listrik dalam proses pelaksanaan atau mekanisme pekerjaan berpedoman pada proses pelayanan pelanggan yang berbasis teknologi informasi akan menjadi pedoman utama proses pelayanan khusus kegiatan layanan listrik yang terdiri atas tiga jenis kegiatan utama, yaitu pelayanan pelanggan, baca meter dan tagihan listrik, dan penagihan bagi seluruh unit pelayanan yang ada di wilayah kerja PT.PLN (Persero) Area Gorontalo. Dengan jumlah pelanggan mencapai 182,715 dengan rasio elektrifikasi 69,95 persen pada tahun 2012, maka seharusnya semua pegawai memiliki komitmen terhadap kepuasan pelanggan. PT. PLN harus berupaya tanpa henti melakukan berbagai inovasi dan terobosan untuk memperbaiki proses bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. PT. PLN sudah membuka akses yang seluas-luasnya bagi pelanggan untuk berhubungan langsung ke PT. PLN dengan memanfaatkan teknologi informasi terkini dan membangun sistem kendali pada proses bisnis PT. PLN. Disamping datang sendiri ke PT. PLN, calon pelanggan yang mengajukan sambungan sementara dapat pula melakukannya melalui *Contact Center* 1223, *website*, SMS, dan mobil keliling. Semua itu selain demi kemudahan, kenyamanan, dan kepuasan bagi pelanggan, juga untuk mempersempit peluang praktek-praktek percaloan yang merusak citra PLN selama ini. Ditambah lagi dengan akses membayar rekening listrik sudah diperluas melalui loket-loket bank dan ATM.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1994) yang menyatakan bahwa organisasi harus memperhatikan proses pengambilan keputusan dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk turut serta dalam keputusan yang akan berdampak pada mereka semua. Berdasarkan fakta di atas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator pertama pada proses penguatan mekanisme kerja dalam pengambilan keputusan kerja akan mengandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

Indikator yang kedua adalah proses organisasi yang memfokuskan pada penguatan dalam proses membangun jaringan kerjasama. Hal ini dilakukan agar proses kerja lebih efektif dan efisien. Menurut Asisten Manager Pembangkitan S.P, menjelaskan bahwa:

Proses pekerjaan saat ini telah dibuat seefektif dan seefisien mungkin. Proses kerja yang lebih efektif dapat dilihat dari bagaimana setiap unit dalam bagian pembangkitan ini terfokus pada bagaimana berinovasi dalam pekerjaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dan ini dapat dilihat dari terbangunnya suatu jaringan kerja sama dan saling tukar informasi dengan PT. PLN Minahasa. Sedangkan untuk efisiensi yaitu kami telah berusaha untuk meminimalisir pemakaian Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) untuk mengurangi pemakaian bahan bakar solar. Sejak terinterkoneksi dengan sistim Minahasa bagian pembangkitan mampu menghemat pemakaian bahan bakar solar yang dulu mencapai 120 liter untuk pemakaian sehari semalam, sekarang tinggal 60 liter untuk sehari semalam. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa penguatan proses kerja sama yang dilakukan pada bagian ini adalah dengan selalu berkoordinasi dengan bagian lain dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal ini dilakukan karena keandalan mesin pembangkit energy listrik dipengaruhi oleh bagaimana penyaluran energy listrik tersebut kepada pelanggan. Jika pendistribusian ke pelanggan sering terjadi gangguan, maka akan berpengaruh juga terhadap keandalan dan kondisi mesin-mesin pembangkit yang sudah dalam kondisi tua.

Senada dengan hal diatas, Manager PLTD E.P menyatakan bahwa: Bagian pembangkitan di PLTD Telaga telah berusaha untuk selalu mencapai target yang telah perusahaan yaitu untuk menjaga agar instalasi pembangkit listrik dapat beroperasi sesuai rencana kerja yang telah ditentukan. Untuk itu kami membagi habis semua tugas dan fungsi kepada semua pegawai yang ada dibagian pembangkitan untuk mencapai target tersebut. Untuk efisiensi, kami telah melakukan penghematan dalam pemakaian bahan bakar solar yang dulu mencapai 120 liter sehari semalam, sekarang tinggal 60 liter sehari semalam. Hal ini berkat terlaksananya interkoneksi dengan sistim Minahasa. Dengan berkurangnya pemakaian bahan bakar

solar, maka otomatis telah terjadi pengurangan biaya operasional produksi listrik. (Wawancara tanggal 20 Februari 2013)

Penjelasan di atas menegaskan bahwa untuk menguatkan proses kerjasama di bagian Pembangkit Listrik Tenaga Diesel Telaga, maka dilakukan kerjasama dengan PT. PLN Minahasa untuk dapat membantu menopang ketersediaan energy listrik pada pelanggan.

Sedangkan menurut pegawai bagian pembangkitan M.H, yang menyatakan bahwa:

Semua pegawai dibagian pembangkitan diarahkan untuk fokus pada pencapaian target yang telah ditetapkan. Jadi kami semua berusaha agar instalasi pembangkit listrik dapat beroperasi dengan baik dalam menghasilkan energy listrik. Untuk itu kami harus bekerja sama dengan PT. PLN Minahasaa dan selalu berkoordinasi dan komunikasi dengan unit kerja lain terutama dengan bagian atau fungsi distribusi yang merupakan bagian yang menyalurkan energy listrik yang dihasilkan oleh bagian pembangkitan. Sejak interkoneksi dengan system Minahasa telah terjadi pengurangan pemakaian bahan bakar solar. (Wawancara tanggal 18 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukan fakta bahwa dalam membuat proses membangun jaringan kerjasama agar kerja lebih efektif dan efisien, maka bagian pembangkitan telah memfokuskan upaya agar target yang telah ditetapkan dibagian pembangkitan akan tercapai dengan cara membangun kerjasama dengan PT. PLN Minahasa. Bentuk kerjasama tersebut adalah membangun sistem interkoneksi jaringan transmisi, sehingga kekurangan pasokan listrik di wilayah Gorontalo dibantu dengan *suplay* atau pasokan energy listrik dari sistim Minahasa. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas kerja dalam PT.PLN (Persero) Area Gorontalo, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh unsur pimpinan diantaranya adalah (1) Pimpinan dibagian pembangkitan harus selalu memperkenalkan satuan-satuan tugas kesemua pegawai, agar mereka paham tugas dan fungsi masing-masing, (2) Pimpinan harus dapat memperbaiki transmisi informasi antara unit-unit fungsional untuk mengontrol agar proses informasi

berjalan dengan baik dan lancar, baik informasi dari atasan ke bawahan dan sebaliknya dari bawahan ke atasan, maupun informasi sesama pegawai/teman sejawat. Jika hal ini dilakukan maka akan dapat menunjang penguatan jaringan kerja sama agar proses kerja lebih efektif dan efisien. Penguatan proses kerja organisasi yaitu dengan membangun *network* atau jaringan kerja satu sama lain dengan saling menukar informasi.

Namun kerjasama antara pegawai yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum terjalinnya hubungan kerjasama yang teroganisir antara satu fungsi dengan fungsi yang lain. Seharusnya semua pegawai harus dapat disatukan pemikiran dan idenya dalam suatu wadah komunikasi yang dibentuk oleh organisasi khusus untuk internal pegawai PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Dengan memanfaatkan teknologi yang dibuatkan akun khusus sebagai sarana untuk memfasilitasi sumber daya manusia agar bisa berbagi pengetahuan dan berkolaborasi antar pegawai. *Knowledge Management* sangat penting, karena bisa meningkatkan kinerja dan kualitas persaingan serta mendokrak inovasi ke level tinggi. Di era *knowledge based economy* dimana *knowledge* merupakan faktor penentu dalam menghasilkan manfaat ekonomi, kemampuan organisasi untuk bisa menghasilkan produk/jasa menjadi solusi berbasis pengetahuan yang menjawab kebutuhan pelanggan menjadi kunci kesuksesan. Untuk itu penting sekali bagi para pegawai berkolaborasi untuk mengembangkan dan berbagi pengetahuan.

Tak kalah penting membuat organisasi menjadi organisasi pembelajar, dimana secara sadar dikembangkan kolaborasi dan partnership untuk percepatan pembelajaran, mengembangkan berbagai metode, perangkat dan teknik pembelajaran, juga mengubah pengetahuan individu (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan organisasi (*explicit knowledge*). Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator kedua pada proses penguatan dalam membangun jaringan kerjasama agar kerja lebih efektif dan efisien akan menghandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

Indikator yang ketiga adalah proses organisasi yang memfokuskan pada penguatan dalam proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja. Hal ini berkenaan dengan mengadakan penguatan program yang memfokuskan pada proses mengatasi masalah sehingga proses pekerjaan lebih cepat dan tepat. Penguatan dalam proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja terungkap dalam wawancara dengan Asisten Manager Pembangkitan, S.P, yang menjelaskan bahwa:

Proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja telah kami upayakan dengan *memback up* mesin-mesin pembangkit listrik yang di Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) Telaga dengan mesin pembangkit sewa sebanyak 5 (lima) buah yang masing-masing kapasitas daya mampu sebesar 1 (satu) megawatt. Selain itu juga energy listrik hasil interkoneksi dengan PT. PLN Minahasa disalurkan di bagi kedalam 3 (tiga) Gardu Induk (GI) yang sebagai perantara atau pengatur. Jadi sistim penghasil energi listrik ini telah dirancang sedemikian rupa untuk dapat mengatasi masalah kelistrikan. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013).

Penjelasan diatas menegaskan bahwa bagian pembangkitan berusaha untuk meminimalkan hambatan dalam pekerjaan dengan cara menggunakan mesin pembangkit energi listrik yang disewa dari pihak swasta. Hal ini dilakukan karena mesin milik PT. PLN sudah dalam kondisi tua sehingga tidak mampu dipaksakan untuk dapat menghasilkan energi listrik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat Gorontalo.

Sementara itu menurut Manager PLTD Telaga E.P, mengungkapkan bahwa:

Kami berusaha untuk membuat sistim mesin-mesin pembangkit listrik yang ada diwilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dapat mengatasi hambatan dalam menghasilkan energi listrik dengan cepat. Jika interkoneksi dengan sistim minahasa mengalami gangguan, maka mesin-mesin pembangkit yang ada di segera dioperasikan untuk menormalkan pasokan listrik. Karena jika sistim interkoneksi ini mengalami gangguan sudah dipastikan

pasokan listrik untuk wilayah kerja Gorontalo akan mengalami pemadaman bergilir. Untuk mengatasi pemadaman bergilir ini, sekarang masih menunggu Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) milik swasta yang akan dioperasikan tahun 2013 ini. Kerjasama dengan perusahaan swasta tersebut sudah dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. (Wawancara tanggal 20 Februari 2013).

Berdasarkan penjelasan Manager PLTD Telaga bahwa cara yang dilakukan oleh bagian ini dalam meminimalkan hambatan yaitu dengan cara melakukan pemeliharaan terhadap mesin-mesin pembangkit listrik yang ada sekarang agar tetap mampu dalam menghasilkan energi listrik.

Senada dengan pernyataan diatas, pegawai bagian pembangkitan M.H, menjelaskan bahwa:

Jika terjadi hambatan dalam pekerjaan, kami selalu dituntut untuk mampu mengatasinya dengan cepat. Hambatan yang paling banyak dihadapi adalah mesin-mesin pembangkit listrik yang sering mengalami kerusakan dan sistim interkoneksi dengan sistim Minahasa mengalami gangguan. Penyebab kerusakan mesin-mesin pembangkit listrik tenaga diesel dikarenakan mesin-mesin yang ada sudah tua sehingga tidak dapat dipaksakan untuk kerja keras dalam menghasilkan listrik. Cara yang efektif adalah dengan memperbanyak pemeliharaan terhadap mesin-mesin tersebut. Sedangkan hambatan dalam interkoneksi dengan Minahasa adalah sering terjadinya bencana alam seperti tanah longsor, banjir yang menerpa jaringan transmisi antara Gorontalo dan Minahasa. (Wawancara tanggal 4 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukan fakta bahwa dalam proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo bagian pembangkitan hanya mengandalkan interkoneksi dengan sistim PT. PLN Area Minahasa. Jika sistim ini mengalami kendala maka sudah dapat dipastikan bahwa pasokan listrik untuk wilayah kerja Gorontalo mengalami kendala, sehingga harus diadakan pemadaman bergilir. Pemadaman bergilir ini seperti yang terjadi pada bulan Februari

2013. Ketika itu jaringan transmisi yang berada di daerah Lopana roboh akibat tanah longsor. Untuk mengatasi masalah ini PT. PLN (Persero) Area Gorontalo telah membuat Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) dengan kapasitas 50 Megawatt di Kecamatan Anggrek Kabupaten Gorontalo Utara sejak tahun 2009. Tetapi sampai sekarang pihak kontraktor belum mampu menyelesaikan proyek tersebut dengan berbagai kendala teknis yang mereka hadapi. Sehingga hal inilah yang menjadi kendala bagi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dalam meminimalkan kendala yang dihadapi jika sistem interkoneksi dengan Minahasa mengalami gangguan.

Perubahan yang harus dilakukan dalam rangka penguatan proses organisasi yaitu dengan menyederhanakan prosedur yang berbelit-belit. Yang terpenting adalah segala sesuatu berjalan dengan lebih efektif, cepat dan langsung ke substansinya. Organisasi harus mampu mengatasi masalah atau hambatan yang memperlambat proses pekerjaan dengan cepat dan tepat. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator ketiga pada proses penguatan dalam meminimalkan kendala yang dihadapi dalam proses kerja agar kerja lebih cepat dan tepat akan menghandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

BAB X

FAKTOR-FAKTOR YANG MENENTUKAN REVITALISASI FUNGSI KELEMBAGAAN

Hasil penelitian tentang faktor-faktor yang menentukan revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dideskripsikan berikut ini.

A. Faktor Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Gaya dan peran kepemimpinan transformasional yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi A.E, adalah sebagai berikut:

Pemimpin sangat mendukung proses transformasi yang dilaksanakan oleh semua bagian, asalkan perubahan itu tetap mengacu pada kebijakan dan instruksi pimpinan. Jadi semua tetap focus pada usaha dari semua bagian/fungsi untuk mencapai tujuan perusahaan. (Wawancara tanggal 15 Februari 2013).

Penjelasan di atas menegaskan bahwa pimpinan PT. PLN (Persero) Area gorontalo mendukung proses revitalisasi yang dilakukan di perusahaan ini. Tapi pengawasan terhadap proses pelaksanaannya masih kurang, karena penerapan kebijakan tidak sampai ke kantor-kantor unit yang jauh dari jangkauan atau pengawasan langsung pimpinan. Sehingga ada beberapa pegawai yang melakukan pelanggaran terhadap aturan atau kebijakan yang sudah ditetapkan.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Transaksi Energi Listrik Y.G, mengemukakan:

Kepemimpinan Manager Area yang ada sekarang ini lebih fokus pada bagaimana pencapaian target yang telah disepkati dalam kontrak management. Pimpinan memberikan kebebasan bagi kami untuk berinovasi dan berkreasi dalam pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi yang ada. Sedangkan saya sebagai asisten manager untuk bagian transaksi energy listrik berusaha untuk berusaha untuk menjadikan bawahan sebagai mitra kerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan, agar mereka tetap semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukan fakta bahwa peranan kepemimpinan dalam menguatkan fungsi-fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo lebih fokus pada upaya semua fungsi atau bagian yang ada harus mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan. Berbagai cara telah dilakukan, diantaranya dengan perubahan posisi pada beberapa jenjang jabatan manajemen, namun hal ini belum mampu mengatasi masalah-masalah kelistrikan yang dihadapi.

Perubahan penting hanya akan terjadi apabila didorong dari atas. Tidak ada yang akan terjadi tanpa adanya dorongan dari manajemen puncak atau pemimpin. Pemimpin dalam proses perubahan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo lebih mengutamakan *problem solving* sehingga lebih memerhatikan masalah pengakuan dan penghargaan, sehingga banyak waktu yang terbuang hanya untk menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Padahal sejatinya pemimpin perubahan harus kreatif melihat celah, konflik, tantangan sekaligus memanfaatkannya menjadi peluang karena mampu menorbosnya. Gaya kepemimpinan yang tidak fleksibel tidak cocok dengan sifat dinamis dari transformasi yang biasanya hanya memperhatikan realitas eksternal dan mengabaikan kekuatan orang dan budaya serta kebutuhan organisasi. Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa faktor kepemimpinan transformasional di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo turut menentukan keberhasilan proses revitalisasi dalam mengandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN.

B. Faktor Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama diikuti dan dihormati. Diera yang semakin kompetitif, budaya organisasi berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Oleh karena itu budaya organisasi perlu selalu dikembangkan dengan melakukan perubahan budaya atau nilai-nilai organisasi dalam mendukung revitalisasi fungsi atau bagian yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Berdasarkan hasil wawancara dengan Manager Area P.N, mengatakan bahwa:

Untuk menguatkan masing-masing fungsi yang ada dalam mencapai target yang telah ditetapkan, maka kami memperbaiki budaya organisasi di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yang merupakan salah satu factor penunjang dalam mencapai target tersebut. Beberapa hal telah kami lakukan di antaranya dengan menerapkan *code of conduct* yang merupakan kode etik perilaku yang berisi kebiasaan baik dan tata pergaulan professional di lingkungan PLN. Petunjuk ini mengatur mengenai aspek kepemimpinan PLN, keanggotaan yang bertanggung jawab, hubungan profesional antar anggota, dan hubungan dengan pihak eksterna. Secara parallel, buku pedoman perilaku PT. PLN terus menerus disempurnakan mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis perusahaan. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Penjelasan Manager Area menegaskan bahwa penguatan budaya perusahaan dilakukan dengan melakukan program *code of conduct* yang diyakini mampu membangun kembali kerjasama dan motivasi kerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Pelayanan dan Administrasi, A.E, mengemukakan bahwa:

Seluruh “warga PLN” yakin untuk mewujudkan falsafah, visi dan misi perusahaan harus dilakukan secara bersama-sama dilandasi oleh Budaya Perusahaan yang mengandung nilai-nilai Saling Percaya, Integritas, Peduli, Pembelajar. Budaya Perusahaan PLN, yang diresmikan pada 27 Oktober 2002 bertepatan dengan Hari

Listrik Nasional ke-57, menjadi alat agar tercipta integritas di seluruh “warga PLN” sekaligus meningkatkan kualitas penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Implementasi Budaya Perusahaan dilaksanakan melalui sosialisasi ke seluruh jajaran perusahaan oleh Tim Sosialisasi PLN. Pelaksanaan sosialisasi dilakukan melalui presentasi, diskusi Tanya jawab dan diskusi kelompok. Penanaman nilai-nilai Budaya Perusahaan juga dilakukan kepada pegawai baru dalam masa orientasi. (Wawancara tanggal 12 Februari 2013)

Penjelasan di atas menegaskan bahwa penguatan budaya perusahaan dilakukan dengan mengadakan sosialisasi ke seluruh anggota perusahaan tentang informasi, kebijakan dalam program *code of conduct* (COC). Program COC ini merupakan pedoman perilaku semua anggota perusahaan tentang kebiasaan baik dan tata pergaulan profesional di lingkungan PT. PLN. Namun program COC ini hanya dilakukan di kantor Area, sedangkan kantor Rayon dan kantor unit belum melaksanakannya.

Disamping itu Asisten Manager Distribusi R.J.A, mengatakan bahwa:

Transformasi internal lebih diarahkan keperbaikan budaya perusahaan perusahaan. Konsepnya yang sementara dilakukan sekarang melalui 5S atau 5R (Seiso=Resik, Seiton=Rapih, Seiri=Ringkas, Seiketsu=Rawat, Shitsuke=Rajin). Disamping itu mengenai kebersamaan setiap hari dilakukan *code of conduct* (COC), sebelum bekerja pegawai masing-masing unit berkumpul dulu untuk memotivasi untuk meningkatkan kebersamaan. Agar sumber daya manusia lebih menuju kearah profesionalitas. Kalau dulu terkesan birokratis sehingga proses pelanggan agak susah, sekarang lebih melayani pelanggan, kuncinya kita akan lebih bisa melayani pelanggan kalau bisa melayani sesama karyawan sebagai teman sejawat. Memang untuk merubah budaya agak susah apalagi menyangkut pola pikir, kebutuhan, kebiasaan. Kendala yang dihadapi adalah COC yg dilakukan 15 menit sebelum jam kerja tapi tetap saja pegawai yang terlambat dengan berbagai banyak

alasan. Tapi mau tidak mau ini harus dilakukan dipaksakan untuk perbaikan PLN. (Wawancara tanggal 13 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan fakta bahwa untuk merevitalisasi masing-masing fungsi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo melakukan beberapa hal yang dapat memperbaiki budaya organisasi. Sasaran utamanya adalah memperbaiki budaya kerja dan perilaku pegawai melalui *code of conduct* yang dilakukan setiap hari kerja. *Code of conduct* ini dimulai 15 menit sebelum jam kerja dimulai atau 15 menit sebelum jam 08.00 pagi. Tapi dari pengamatan peneliti, belum semua pegawai dapat mengikuti kegiatan ini tepat waktu dengan berbagai macam alasan pribadi seperti urusan keluarga dan lain-lain.

Budaya Perusahaan yang mengandung nilai-nilai Saling Percaya, Integritas, Peduli, Pembelajar belum sepenuhnya diterapkan oleh semua pegawai. Hal ini terlihat dari sikap pegawai yang kurang tanggap dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat pada masyarakat yang mengalami masalah kelistrikan, serta bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan kelistrikan. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pelanggan pasang baru F.K, yang mengatakan bahwa;

Untuk pengurusan pasang baru aliran listrik dirumah saya menghubungi pegawai PT. PLN yang saya kenal untuk meminta pertolongannya untuk mengurus. Hal ini saya lakukan karena waktu pertama kali saya mengurus di Kantor PLN ternyata setelah dua bulan tidak ada realisasinya, setelah saya cek ke kantor PLN mereka menyarankan saya untuk membuat atau memasukkan kembali berkas yang baru, karena berkas yang saya masukan dua bulan lalu sudah hilang. Sedangkan sekarang untuk pengurusan pasang baru sudah sistim *online* dan saya semakin tidak mengerti walaupun petugas itu sudah memberikan petunjuk prosedur penyambungan baru. (Wawancara tanggal 21 Februari 2013)

Senada dengan hal diatas, pelanggan perubahan daya N.H, mengatakan:

Pada saat saya mengurus perubahan daya harus menunggu lebih dari satu minggu realisasi perubahannya. Padahal saya sudah

melakukan pembayaran biaya administrasinya. Itupun saya harus menghubungi sendiri pegawai PLN yang bertugas dibagian tersebut agar langsung mengganti meteran ditempat usaha saya. (Wawancara tanggal 22 Februari 2013)

Pernyataan diatas menggambarkan bahwa budaya peduli dari pegawai masih kurang dimana pegawai tidak mencerminkan suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan seperti pelanggan, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat. Nilai-nilai budaya organisasi akan mempengaruhi bagaimana orang berperilaku, tetapi sebaliknya bagaimana orang berperilaku akan mempengaruhi budaya organisasi. Elemen kunci untuk meningkatkan ketahanan dan meminimalkan kesempatan perilaku disfungsi adalah dengan cara aktif mengelola budaya organisasi.

Padahal bagian transaksi energy listrik dan bagian pelayanan dan administrasi telah berpedoman pada proses pelayanan pelanggan yang berbasis teknologi informasi berdasarkan SK DIR No. 1336.K/DIR/2011 tentang Pedoman Proses Pelayanan Pelanggan yang menjadi pedoman utama proses pelayanan khusus kegiatan layanan listrik yang terdiri atas tiga jenis kegiatan utama, yaitu pelayanan pelanggan (*customer service*), baca meter dan tagihan listrik (*meter reading Billing*), dan penagihan (*collcting*) bagi seluruh unit pelayanan yang ada di wilayah kerja PT.PLN (Persero) Area Gorontalo. Dengan jumlah pelanggan mencapai 182,715 dengan rasio elektrifikasi 69,95 persen pada tahun 2012, maka seharusnya semua pegawai memiliki komitmen terhadap kepuasan pelanggan. PT. PLN harus berupaya tanpa henti melakukan berbagai inovasi dan terobosan untuk memperbaiki proses bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. PT. PLN sudah membuka akses yang seluas-luasnya bagi pelanggan untuk berhubungan langsung ke PLN dengan memanfaatkan teknologi informasi terkini dan membangun sistim kenadi pada proses bisnis PLN. Disamping dating sendiri ke PT. PLN, calon pelanggan yang mengajukan sambungan sementara dan lain-lain bis pula melakukaknnya melalui *Contac Center 1223, website, SMS, dan mobil keliling*. Semua itu selain demi

kemudahan, kenyamanan, dan kepuasan bagi pelanggan, juga untuk mempersempit peluang praktik-praktik percaloan yang merusak citra PLN selama ini. Ditambah lagi dengan akses membayar rekening listrik jug sudah diperluas melalui loket-loket bank dan ATM.

Usaha dan hasil perubahan hanya akan berkelanjutan apabila organisasi mampu menyediakan waktu membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan. Sebaik apapun system dan proses bisnis pelayanan akan sia-sia jika integritas orang-orang yang melaksanakannya tidak dapat diandalkan. Maka untuk membangun insan-insan PLN yang berperilaku jujur dan berintegritas maka harus dibuat satu proram untuk membangun budaya saling percaya dengan tiga fokus, yaitu integritas data, integritas personal dan budaya kualitas. Jika menyimak hasil survey Integritas Layanan pelanggan (ILP) tahun 2011 oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), hal yang paling memprihatinkan pada layanan penyambungan baru sambungan rumah (SR) dan Alat Pengukur dan Pembatas (APP). Diantaranya masih adanya biaya tambahan diluar biaya resmi dan perilaku petugas yang masih membuka potensi terjadinya praktek pemberian uang tambahan. Seharusnya PLN berupaya untuk membina pelaksanaan pelayanan teknik dan pemasangan sambungan Rumah (SR) atau alat pengukur dan pembatas (APP) agar lebih professional, berkualitas, dan beretika yang fokus pada penegndalian kecepatan penyelesaian pekerjaan, jaminan kualitas material dan pekerjaan, serta integritas petugas pelaksana.

Meskipun segala upaya perubahan telah dilakukan untuk mempersempit peluang terjadinya penyimpangan integritas, tetap masih ada praktek gratifikasi atau penyuapan dalam pelaksanaan layanan petugas dilapangan. Untuk itu perlu diterapkan sanksi terhadap pelanggara integritas tersebut. Tidak hanya pelaku, sanksi pelanggaran integritas juga diberlakukan terhadap perusahaan mitra kerja, mulai peringatan tertulis sampai pada pemutusan kontrak. Oleh karena itu agar kualitas dan integritas PT. PLN semakin bagus maka insan PLN terus melayani dengan dasar keikhlasan bagi orang-orang yang dilayani. Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Faktor ini tentunya akan menghandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

C. Faktor Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Komunikasi dapat mendorong perubahan dengan memulai respon positif dalam memodifikasi cara orang berpikir dan berperilaku. Untuk melihat bagaimana peran dan proses komunikasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dilakukan, maka berikut ini adalah hasil wawancara dengan Manager Area P.N, yang menyatakan bahwa:

Untuk memperkuat semua fungsi dalam mencapai target yang telah ditentukan, maka kami selalu melakukan komunikasi, baik secara internal maupun secara eksternal. Komunikasi secara internal dilakukan setiap hari yaitu pada kegiatan *code of conduct* (COC) dan komunikasi untuk hal-hal yang teknik kami lakukan melalui jaringan radio komunikasi dengan frekwensi khusus untuk internal perusahaan. lewat. Sedangkan untuk komunikasi eksternal dilakukan dengan membangun *call center*. Inilah upaya-upaya yang kami lakukan agar komunikasi dengan semua anggota perusahaan berjalan dengan baik sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan. (Wawancara tanggal 11 Februari 2013)

Penjelasan Manager Areai menegaskan bahwa penguatan komunikasi dilakukan dengan mengadakan komunikasi secara internal dan eksternal. Hal ini dilakukan untuk mengefektifkan proses komunikasi pada semua anggota organisasi. Berdasarkan pengamatan bahwa proses komunikasi ini memerlukan peranan pimpinan untuk selalu mengawasinya, supaya proses komunikasi ini menjadi efektif. Kalau proses komunikasi internal dan eksternal diawasi dengan baik, maka semua pegawai yang akan melakukan perubahan dengan sebaik-baiknya.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Distribusi R.J.A, mengatakan bahwa:

Dalam melakukan tugas dan fungsinya, maka kami dibagian distribusi selalu melakukan komunikasi dan koordinasi dengan bagian pembangkitan. Hal ini kami lakukan karena kedua bagian ini ada hubungan untuk pekerjaan-pekerjaan teknik. Tugas bagian pembangkitan yang menghasilkan energy listrik melalui mesin-

mesin pembangkit listrik, dan setelah itu tugas bagian distribusi untuk mengatur dan menyalurkannya ke pelanggan atau masyarakat yang membutuhkan. Kerena proses inilah, maka komunikasi antara kedua bagian ini dilakukan secara terus menerus setiap hari selama 24 jam. Komunikasi antar bagian pembangkitan dan bagian distribusi ini akan menjamin amannya pasokan listrik terhadap masyarakat dan untuk menjaga agar mesin-mesin pembangkit tetap dalam kondisi baik dalam menghasilkan energy listrik. Proses komunikasi kami lakukan dengan menggunakan radio komunikasi atau *handy talky* (HT) yang terpasang disemua kantor yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) dan mobil-mobil operasional teknik, yang semuanya itu dikontrol dan diatur lewat kantor PT. PLN (Persero) Area Gorontalo (Wawancara tanggal 13 Februari 2013)

Penjelasan Asisten Manager Distribusi menegaskan bahwa komunikasi yang baik dengan unit kerja lain merupakan factor pendorong agar setiap pegawai mau melakukan perubahan dalam merevitalisasi tugas dan fungsi. Perilaku pegawai yang mau berubah dapat disalurkan melalui komunikasi yang efektif.

Senada dengan hal diatas, Asisten Manager Transaksi Energi Listrik Y.G, mengatakan bahwa:

Bagian transaksi energy listrik membangun komunikasi yang efektif dengan bagian pelayanan pelayanan dan administrasi. Hal ini kami akukan karena berdasarkan informasi dari bagian pelayanan dan administrasi, khususnya pelayanan kepada pelanggan seperti penyambungan baru, penambahan daya, penyambungan sementara yang sudah selesai administrasi akan kami melaksanakan secara teknis dilapangan atau ditempat pelanggan tersebut. Sebaliknya jika bagian kami menemukan hal-hal yang janggal di tempat pelanggan, maka kami mengkomunikasikan dengan bagian pelayanan dan administrasi. Misalnya ada pelanggan yang pembayarannya sudah melebihi batas normal dari daya yang terpasang ditempatnya, maka kami mengkomunikasikannya dengan bagian pelayanan dan administrasi. (Wawancara tanggal 14 Februari 2013)

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan fakta bahwa untuk merevitalisasi masing-masing fungsi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo melakukan beberapa hal yang dapat menajamkan fungsi komunikasi. Sasaran utamanya adalah memperbaiki pengelolaan komunikasi perusahaan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) eksternal yaitu komunikasi dengan pelanggan, pers, pemerintah, instansi terkait, perguruan tinggi, LSM, investor dan internal yaitu komunikasi antar unit PT. PLN, pegawai, dan outsourcing/mitra kerja untuk mencapai target perusahaan.

Komunikasi secara internal yang merupakan komunikasi antar unit, pegawai, dan mitra kerja sudah berjalan dengan baik karena komunikasi itu terpantau atau terkontrol dengan baik melalui program *code of conduct* dan proses komunikasi lainnya dapat dimonitor pada jaringan komunikasi dengan menggunakan radio komunikasi atau *Handy Talk*. Namun untuk komunikasi secara eksternal yaitu komunikasi dengan pelanggan, pers, pemerintah, instansi terkait, perguruan tinggi, LSM, investor masih kurang. Hal ini terlihat dari program pengelolaan keluhan pelanggan (*complain handling*) seperti *Call Center 123* yang belum optimal dalam pelaksanaan tugasnya. Bagian *call center* ini hanya sekedar sebagai perantara antara pelanggan dengan perusahaan disaat pelanggan/masyarakat mengalami gangguan/masalah kelistrikan. Peranan mereka hanya sampai pada penyampaian informasi tersebut. Tetapi yang menjadi permasalahannya adalah apakah aduan tersebut dikerjakan atau tidak. Inilah yang menjadi kendala dalam program pengelolaan keluhan pelanggan tersebut.

Program lain yang juga masih mengalami kendala yaitu masih rendahnya pengalihan dari KWh manual ke listrik pintar. Hal ini terjadi karena kurangnya sosialisasi ke masyarakat/pelanggan. Padahal program listrik pintar ini sangat baik untuk masyarakat/pelanggan, dimana pelanggan dapat mengatur dan mengontrol sendiri pemakaian listriknya yang berujung pada penghematan biaya pembayaran listrik, dan manfaat untuk PLN itu sendiri yaitu bisa lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan perusahaan terutama dalam mengurangi tunggakan pembayaran oleh pelanggan dan mengurangi biaya operasional untuk

pencatatan meter secara manual ke rumah-rumah pelanggan oleh petugas catat meter yang menggunakan tenaga *outsourcing*.

Melihat kondisi diatas maka PT. Publik (Persero) Area Gorontalo agar lebih menajamkan fungsi komunikasinya dengan menguatkan komunikasi korporat dan komunikasi pemasaran melalui komunikasi secara informal. Komunikasi informal akan membantu bagi semua fungsi yang ada untuk dapat saling berbagi informasi yang mereka dapatkan dan berlangsung sepanjang waktu. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka suau jaringan komunikasi melalui media komunikasi semacam *social media* dalam jejaring sosial dan media *online* yang dapat dimanfaatkan oleh semua pihak baik pihak internal dan pihak eksternal yang peduli terhadap masalah kelistrikan diwilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Komunikasi perubahan yang baik dimulai dengan menggunakan komunikasi informal dan tidak terstruktur yang berlangsung sepanjang waktu . Faktor ini tentunya akan menghandalkan fungsi kelembagaan PT. PLN Area Gorontalo.

D. Strategi Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Sesuai Rencana Jangka Panjang (RJP) PT PLN (Persero) 2011-2015, untuk mencapai tujuan strategis, PLN mengimplementasikan program yang diwujudkan dalam delapan Inisiatif Strategis, yaitu:

1. Kapasitas dan Pembiayaan
2. Energi Primer
3. Operasional *Excellence*
4. Pengadaan *Excellence*
5. Pemasaran *Excellence*
6. Manajemen *Stakeholder* dan Regulasi
7. Budaya Kinerja Tinggi dan Kepemimpinan
8. Citra Positif Perusahaan.

Delapan Inisiatif Strategis beserta proyek terobosannya akan memberikan hasil yang terukur sesuai dengan target yang ditetapkan PT. PLN dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) 2011-2015. Masing-masing inisiatif strategis disponsori oleh Direksi dan dilaksanakan

oleh Divisi. Dari delapan Inisiatif Strategis itu PLN telah menyusun proyek terobosan:

1. Penguatan sistem kelistrikan
2. Penyelesaian dan pembangunan pembangkit non Bahan Bakar Minyak berikut sistem evakuasinya yaitu penyelesaian proyek Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di Anggrek Kabupaten Gorontalo Utara
3. Peningkatan keandalan sistem distribusi, mempertahankan bebas pemadaman bergilir diseluruh wilayah kerja, serta penyambungan pelanggan untuk menyelesaikan daftar tunggu.
 - a. Melayani penyambungan pelanggan sekaligus menyelesaikan daftar tunggu, termasuk pengembangan layanan listrik Prabayar.
 - b. *De-bottlenecking* jaringan dan gardu.
 - c. Peningkatan manajemen pemeliharaan dan manajemen asset distribusi.
 - d. Pembentukan grup penanganan gangguan *emergency* dan peningkatan pelayanan teknik dengan *outsourcing*.
 - e. Penanganan material cabang yang efektif dan efisien.
4. Perbaikan dan penguatan sistem proses bisnis untuk pengamanan pendapatan, perbaikan dan transparansi pelayanan, serta perbaikan citra perusahaan
 - a. Pengembangan implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP), Pengelolaan dan Pengawasan Arus Pendapatan Secara Terpusat (P2APST), Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T) seluruh Indonesia, integrasi *Call center*, *Enterprise Asset Management* (EAM), *Coal Bed Methane* (CBM) berbasis *mapping*, dan PMO (*Project Management Office*) Investasi.
 - b. Peningkatan dan perluasan implementasi program Integritas Layanan Publik (ILP) di seluruh proses bisnis dan wilayah kerja.
 - c. Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) melalui rekrutmen selektif dan sertifikasi kompetensi.

Strategi yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dalam revitalisasi fungsi kelembagaan akan disajikan dalam wawancara dengan Manager Area P.N:

Untuk memperkuat fungsi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, maka kami sebagai pihak manajemen telah membuat beberapa kebijakan yang mendukung revitalisasi fungsi. Diantaranya revitalisasi fungsi pada Pelayanan dan Administrasi yakni pelayanan pasang baru, penambahan daya, pembayaran rekening listrik, yang dulu semuanya dilakukan di kantor Area, sekarang sudah dilimpahkan ke Rayon. Kantor Area tinggal mem*back-up* saja. Selanjutnya untuk bagian Distribusi telah dibuat tim Pelayanan Regu Cepat (PRC) yang ditempatkan di wilayah-wilayah terpencil yang difasilitasi dengan motor. Disamping itu juga dibentuk tim Pekerja Dalam Keadaan Bertegangan (PDKB). Tim ini dibentuk untuk meminimalisir listrik padam, dengan cara tim ini tetap bekerja melakukan pemeliharaan pada jaringan listrik yang ada tegangan listriknya. Suatu keadaan yang sangat beresiko terhadap keselamatan pekerja, namun inilah komitmen PT. PLN untuk selalu memperbaiki kinerja dalam memberikan pelayanan. Rayon di tambah fasilitas mobil untuk mempercepat pelayanan gangguan jaringan listrik yang mengakibatkan listrik padam. Sedangkan untuk memperkuat fungsi Pembangkitan, maka sekarang kami mulai mengusahakan pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) (Wawancara tanggal 14 Februari 2013).

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukan fakta bahwa untuk merevitalisasi masing-masing fungsi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo melakukan beberapa strategi untuk dapat memperkuat fungsi-fungsi yang ada dalam melaksanakan tugas dan fungsi dalam memberikan layanan pada masyarakat atau pelanggan. PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dulu kelola pelanggan pasang baru, penambahan daya, pembayaran rekening listrik, tapi sekarang demi efektifitas kerja Area maka pelayanan ini sudah dilimpahkan ke kantor-kantor Rayon. Pelimpahan sebagian pelayanan ini dilakukan karena beban kerja Area semakin berat dengan adanya pelayanan langsung

ke pelanggan. Jadi semua pelayanan operasional dilakukan di kantor-kantor PT. PLN (Persero) Rayon yang ada di wilayah Provinsi Gorontalo.

Fungsi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo adalah semi operasional yang *memback up* dan memonitor kantor-kantor Rayon. Beban kerja Rayon secara teoritis tidak bertambah karena pelayanan-pelayanan administrasi pelanggan tersebut terbantu lewat Informasi dan Teknologi (IT), dimana untuk proses tersebut pelanggan dapat menggunakan fasilitas *call centre* 123, *website* PLN walaupun tanpa ke kantor PT. PLN Rayon. Tapi realitasnya tidak seperti itu, karena keterbatasan informasi yang diterima pelanggan, maka semua bentuk pelayanan itu dilakukan secara manual karena pelanggan tidak menggunakan fasilitas-fasilitas yang mempercepat pelayanan tersebut, tetapi datang langsung ke PT. PLN.

Selanjutnya untuk penguatan fungsi Distribusi yaitu dibentuk tim Pelayanan Regu Cepat (PRC) yang ditempatkan di daerah-daerah terpencil di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. PRC ini mempunyai tugas untuk membantu fungsi distribusi dalam memberikan pelayanan gangguan selama 24 jam. Satu daerah terpencil ditempatkan satu orang PRC yang difasilitasi motor untuk menunjang pekerjaannya. Untuk gangguan jaringan listrik dalam skala gangguan kecil atau gangguan ringan maka PRC inilah yang mengerjakannya. Tapi apabila gangguan jaringan listrik sudah masuk gangguan berat maka PRC inilah yang akan menghubungi PT. PLN Rayon atau Unit di wilayah kerjanya untuk mengatasi gangguan tersebut. PRC sebagai perpanjangan tangan bagian Distribusi untuk dapat mengatasi gangguan kelistrikan di daerah terpencil dengan cepat.

Strategi yang dilakukan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo untuk menguatkan fungsi Pembangkitan yaitu dengan merintis pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di kabupaten Gorontalo Utara. Tapi pembangunan PLTU yang dimulai sejak 2009 itu sampai sekarang belum selesai karena terhambat oleh berbagai masalah pembebasan tanah, dan masalah-masalah teknis yang dihadapi oleh kontraktor proyek tersebut.

Sedangkan strategi penguatan fungsi Transaksi Energy Listrik belum terlihat dilakukan, karena bagian ini masih menggunakan cara-cara yang lama dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yaitu dengan melakukan semua tugasnya secara manual tanpa ada terobosan dalam mempercepat pelayanan pada masyarakat. Dengan keadaan seperti ini maka membuat fungsi Transaksi Energi Listrik ini merupakan salah satu fungsi yang dapat menimbulkan masalah pada pelanggan, diantaranya banyaknya sambungan liar yang menyebabkan kerugian seperti kebakaran dan adanya kasus pelanggan yang meninggal akibat tersengat jaringan listrik liar.

E. Pembahasan

1. Pentingnya Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Revitalisasi fungsi kelembagaan penting dilaksanakan untuk menghandalkan fungsi-fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Gambaran kinerja dari keempat fungsi yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, yang sudah diuraikan pada hasil penelitian menunjukkan bahwa keempat fungsi yang ada belum mampu melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini terlihat pada bagian pembangkitan masih menggunakan mesin sewa sebanyak 9 unit yang semuanya masih menggunakan Bahan Bakar Minyak (BBM) yang mengakibatkan biaya operasional semakin tinggi serta SFC (Pemakaian Bahan Bakar Solar) sebesar 0.126 liter/KWh dan Pemakaian Bahan Bakar Oli (SLC) sebesar 0.165 cc/KWh dari total produksi 312.876.343 KWh. Padahal seharusnya PT. PLN (Persero) Area Gorontalo sudah mampu mengoptimalkan pembangkit listrik terbarukan seperti, pembangkit listrik tenaga uap untuk mampu memaksimalkan energy listrik yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Provinsi Gorontalo yang sedang membangun.

Tingginya permintaan listrik dari masyarakat belum diimbangi oleh PT. PLN, karena keterbatasan kapasitas mesin pembangkit listrik yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Penemuan Mesin

Pembangkit Listrik Biomasa oleh PT. PLN (persero) Area Gorontalo khususnya bagian pembangkitan, masih dalam kapasitas kecil yakni 50 Kilowatt. Kapasitas mesin pembangkit 50 Kilo Watt ini hanya mampu melayani sekitar 200 pelanggan dengan daya sekitar 900 Volt Ampere atau 1.300 Volt Ampere. Keterbatasan dana dan material membuat mesin pembangkit ini belum dapat dikembangkan untuk kapasitas yang lebih besar lagi.

Bagian distribusi menunjukkan data masih adanya pemadaman bergilir yang dilihat dari data SAIFI (Indeks frekuensi gangguan) sebesar 176 kali/pelanggan/tahun, SAIDI (Index lama gangguan) sebesar 1,62 jam/pelanggan/tahun. Bagian distribusi seharusnya dapat meminimalkan bahkan menuntaskan pemadaman bergilir atau listrik padam akibat gangguan alam. Penyebab listrik padam paling banyak diantaranya adalah ketidakmampuan mesin pembangkit listrik dalam menghasilkan energy listrik, gangguan alam seperti angin kencang, tanah longsor, pohon tumbang, dan jaringan instalasi listrik yang kotor. Tugas bagian distribusi adalah menjamin penyaluran listrik pada pelanggan dalam keadaan baik. Apabila terjadi gangguan yang menyebabkan listrik padam, maka bagian distribusi ini diharapkan mampu mengatasinya dengan cepat dan tepat. Cepat dan tepat dimaksud adalah tetap menjaga keselamatan pegawai dan keselamatan pelanggan. Fungsi pembangkitan dan fungsi distribusi merupakan bagian teknis dalam pelaksanaan tugas dan fungsi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Sedangkan untuk bagian non teknis terdiri dari fungsi Transaksi Energi Listrik (TEL) dan Fungsi Pelayanan dan Administrasi (PAD). Untuk fungsi Transaksi Energi Listrik yaitu susut jaringan yang masih tinggi yaitu sebesar 9,51 persen dan susut non teknis (kesalahan pembacaan KWh meter) yang masih banyak dikeluhkan oleh masyarakat. Sedangkan untuk fungsi Pelayanan dan Administrasi masih tingginya tunggakan pelanggan sebesar Rp. 646,105,148,00 dan pelayanan kelistrikan seperti penyambungan baru, penambahan daya, yang masih harus menunggu lebih dari enam hari, dari target empat hari yang ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Data penelitian tersebut berkaitan dengan pentingnya revitalisasi fungsi kelembagaan yang terdiri dari revitalisasi orang, struktur, teknologi, dan proses organisasi dilakukan dalam mengoptimalkan fungsi-fungsi yang ada untuk mampu meningkatkan kualitas pelayanan kelistrikan pada masyarakat/pelanggan.

Terdapat dua hal utama dalam revitalisasi PLN yakni revitalisasi dari sisi *soft skill* dan *hard skill*. Sisi *soft skill* terkait dengan perilaku kerja yang berorientasi kinerja tinggi, bersinergi dan terarah. Di samping itu PLN harus bergerak ke arah manajemen kinerja yang kuat, mendelegasikan wewenang dan memberdayakan unit-unit terkait. Revitalisasi kedua adalah terkait dengan fisik, yakni melipatgandakan kapasitas pembangkitan, transmisi dan distribusi untuk menjamin tersedianya energi listrik yang cukup dengan harga yang wajar. Kebutuhan kapasitas menjadi berlipat ganda jika ingin mengejar ketertinggalan infrastruktur ketenagalistrikan.

Pada fungsi-fungsi utamanya untuk menjadi perusahaan kelas dunia, PLN harus berkinerja bagus dalam hal peningkatan kinerja operasi pembangkitan, transmisi dan distribusi. Ini harus dilakukan dengan memperbaiki keandalan, efisiensi, dan produktivitas pegawai. Sedangkan pada fungsi pendukung seperti *business process*, PLN sebagai perusahaan kelas dunia harus menerapkan *business process* kelas dunia, antara lain dalam hal pengadaan. PLN harus mampu mengambil manfaat dari besarnya skala ekonomi pengadaan dan penggunaan prinsip *Total Cost of Ownership* (TCO) untuk mendapatkan harga yang lebih baik. Begitu juga dalam hal aset manajemen, optimalisasi investasi dan kemampuan melaksanakan proyek-proyek skala besar. PLN memerlukan kemampuan dan kemandirian dalam hal keuangan. Oleh karena itu diperlukan margin keuntungan (*Return on Assets*) yang dapat memastikan PLN untuk tumbuh dan berkembang.

Revitalisasi fungsi kelembagaan harus dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yaitu, untuk menghandalkan kemampuan perusahaan terutama pada keempat fungsi yang ada untuk dihandalkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan, serta visi misi perusahaan. Keseluruhan program revitalisasi fungsi kelembagaan PT. PLN

tersebut diatas akan berhasil diterapkan jika semua anggota perusahaan mendukung dan mau melakukan revitalisasi tersebut. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinincki (2001: 659), yang menyatakan bahwa revitalisasi penting dilakukan karena kebutuhan organisasi yang dipegaruhi oleh faktor internal seperti kepuasan kerja, dan faktor eksternal seperti karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial dan politik.

F. Proses Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Transformasi organisasi di PT. PLN diselenggarakan berdasarkan Undang-Undang ketenagalistrikan Nomor 30 Tahun 2009. Proses revitalisasi fungsi kelembagaan telah dilaksanakan sebagaimana yang telah dijelaskan secara rinci dalam hasil penelitian sebelumnya. Untuk menjelaskan revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo digunakan teori Robbins (1994) tentang sasaran yang harus direvitalisasi dalam fungsi organisasi yang meliputi: (1) orang, (2) struktur, (3) teknologi, (4) proses.

Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo ternyata tidak sepenuhnya mengarah ke sasaran yang harus direvitalisasi dalam fungsi organisasi yang dikemukakan oleh Robbins. Hal ini terungkap dari kajian di lapangan pada proses revitalisasi fungsi kelembagaan pada keempat fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yang akan dibahas pada uraian berikut:

1. Revitalisasi Orang

Revitalisasi fungsi kelembagaan yang pertama adalah revitalisasi orang atau manusia. Revitalisasi orang merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada aspek sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Tiga indikator yang digunakan pada proses revitalisasi manusia/orang adalah: pertama, revitalisasi pengetahuan (*knowledge*) pegawai pada semua fungsi/bagian baik pengetahuan administratif maupun pengetahuan secara teknis tentang pekerjaannya masing-masing. Kedua, revitalisasi keterampilan (*Skill*) yang dimiliki

pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Ketiga, revitalisasi motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Indikator pertama, fakta dilapangan menunjukkan bahwa revitalisasi atau penguatan pengetahuan (*knowledge*) pegawai dilakukan dengan mengikutkan pegawai baru pada program *Job Order Training* (JOT) sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing selama tiga bulan sebelum calon pegawai ini menjadi pegawai PT. PLN. Sedangkan untuk pegawai lama belum dilakukan program untuk penguatan pengetahuan mereka. Terkecuali ada sebelas orang lulusan SMU/SMK yang sementara melanjutkan pendidikan ke jenjang Srata satu dengan inisiatif dan biaya sendiri. Kondisi revitalisasi manusia/orang sebagaimana dijelaskan di atas memberikan kontribusi positif dalam kehandalan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi revitalisasi manusia tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Tugas-tugas pada bagian pembangkitan, bagian distribusi, dan bagian transaksi energy listrik, lebih membutuhkan pengetahuan teknis disbanding pengetahuan administratif. Tugas bagian pembangkitan membutuhkan pengetahuan tentang operasional dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit listrik. Bagian distribusi membutuhkan pengetahuan tentang pendistribusian energi listrik ke masyarakat. Bagian transaksi energi listrik membutuhkan pengetahuan teknis dan administratif dalam memberikan pelayanan pada pelanggan atau masyarakat. Sedangkan bagian pelayanan dan administrasi lebih membutuhkan pengetahuan administratif dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya untuk melayani pelanggan dan memenuhi kebutuhan administrasi pegawai dan perusahaan. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi ini membutuhkan pengetahuan yang spesifik tentang tugas dan fungsinya, karena dalam pelaksanaannya banyak permasalahan yang dihadapi. Sejak tahun 1995 PT. PLN (Persero) tidak melakukan rekrutmen pegawai, maka pada tahun 2003 telah melakukan rekrutmen kembali pegawai baru, bukan hanya yang berpendidikan SMU/SMK, tapi juga merekrut yang berpendidikan Diploma satu,

Diploma tiga dan Strata satu. Hal ini tentunya mendukung tugas dan fungsi masing-masing bagian dalam pencapaian target perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada bagian distribusi, dimana pegawai yang senior selalu berusaha membagi pengetahuan dan pengalamannya pada pegawai junior. Banyak pekerjaan-pekerjaan teknik dilapangan yang dilakukan pegawai-pegawai junior tetap dalam pengawasan pegawai-pegawai senior. Pegawai junior yang penuh semangat dalam bekerja digabung menjadi satu tim kerja dengan pegawai senior. Tanpa disadari dalam proses inilah terjadi transfer ilmu dari senior ke junior. Karena dibagian distribusi banyak persoalan-persoalan yang kompleks tentang kelistrikan, yang adakalanya pegawai junior yang tingkat pendidikannya lebih tinggi dari pegawai senior yang belum mampu memecahkan permasalahan yang dihadapi dengan teori-teori yang didapatkan dari jenjang pendidikan formal. Tetapi dari sinilah para pegawai dapat saling bertukar pikiran dalam menghasilkan solusi untuk mengatasi masalah-masalah dalam pekerjaan tersebut.

- b. Pada bagian pembangkitan, bagian distribusi, dan bagian transaksi energi listrik pegawai lebih dituntut untuk memiliki pengetahuan teknis, maka untuk pekerjaan administratif pada bagian ini mengalami beberapa hambatan. Misalnya, untuk menyusun laporan bulanan bagian distribusi, mengisi Siklus Manajemen Unjuk Kerja Individu (SMUKI), dan untuk mengoperasikan *dayli activity* secara *online* masih mengalami hambatan dan mengharapakan pekerjaan ini pada beberapa orang saja untuk mengerjakannya. Sedangkan pengetahuan pegawai dibagian pelayanan dan administrasi yang lebih membutuhkan pengetahuan administratif lebih terkesan terhadap bagaimana pelaksanaan rutinitas tugas sehari-hari tanpa ada penguatan pengetahuan tentang bagaimana pelayanan yang baik terhadap pelanggan/masyarakat dan bagi sesama pegawai itu sendiri.

Proses revitalisasi yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Reber (1988)

dalam Syah (2003) yang menekankan perlunya aspek pengetahuan yang memadai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi pengetahuan pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk mengkaji secara mendalam tentang latar belakang pengetahuan pegawai. Pemetaan pengetahuan pegawai ini dimaksudkan untuk memudahkan pembagian dan desain tugas dan fungsinya. Hal ini dipandang penting karena dalam prakteknya masih terdapat pegawai yang mengeluhkan tentang penumpukkan pekerjaan pada orang-orang tertentu saja, sehingga terjadinya keterlambatan dalam penyelesaian tugas.
- b. Melakukan upaya untuk mengkaji secara mendalam program peningkatan pengetahuan pegawai. Hal ini dipandang perlu karena pengetahuan pegawai masih banyak didominasi oleh tingkat pendidikan SMU/SMK, yang tentunya ini berpengaruh terhadap kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada bagian yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan. Namun apabila PT. PLN (Persero) Area Gorontalo ingin menjadikan fungsi/bagian Pembangkitan sebagai *pilot project* dalam pengoperasionalan dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit listrik yang merupakan sumber utama listrik, maka idealnya pendidikan khusus bagi pegawai mengenai pengoperasian dan pemeliharaan berbagai mesin-mesin pembangkit listrik lainnya harus dilakukan secara rutin. Hal ini perlu dilakukan dengan beberapa alasan: 1) Bagian/fungsi pembangkitan merupakan bagian yang menjadi awal dari proses bisnis di PT. PLN yang berkecimpung dengan kompleksnya masalah-masalah yang berhubungan dengan mesin-mesin pembangkit listrik yang tentunya hal

ini juga menuntut penguasaan tugas yang sedikit berbeda, 2) untuk tetap dapat mempertahankan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pengoperasian dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit listrik. Inilah setidaknya yang harus dilakukan PT. PLN (Perseo) Area Gorontalo untuk memperkuat sumber daya manusianya.

Indikator kedua, fakta di lapangan menunjukkan bahwa revitalisasi keterampilan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dilakukan dengan mengikutkan pegawai pada pendidikan dan latihan yang dilaksanakan oleh pusat pelatihan PT. PLN. Namun, tidak semua pegawai mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Pegawai yang mengikuti pelatihan hanyalah orang-orang dan bagian-bagian tertentu saja yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Kondisi tersebut secara mendalam sebagai akibat dari beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. PT. PLN telah berupaya untuk mendidik dan melatih pegawai yang mengalami reposisi yang tadinya melakukan tugas-tugas administratif agar mereka bisa melakukan tugas-tugas teknis. Jadi begitu ada perubahan fungsi tugas, mereka yang semula bertugas pada fungsi yang diotomatisasi akan diberikan kesempatan mengikuti pelatihan. Pegawai yang ditempatkan pada masing-masing fungsi/bagian memiliki keterampilan tentang tugas dan fungsinya masing-masing dan menjalankannya dengan baik. Hal ini ini dapat dilihat pada bagian pembangkitan, dimana karyawan mempunyai ketrampilan dan kemampuan dalam mengoperasikan mesin pembangkit listrik yang masih dapat beroperasi walaupun mesin tersebut kondisinya sudah tua.
- b. Pegawai yang mengikuti pelatihan ditujukan agar pegawai mampu melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Pada kepemimpinan sebelumnya, setiap pegawai yang telah mengikuti diklat harus mempresentasikan kepada pegawai lain tentang perkembangan dan pembaharuan materi-materi yang didapatkannya di tempat diklat. Upaya yang dilakukan oleh semua bagian ini merupakan kebijakan manager Area

dalam memberikan pembinaan dan perbaikan tugas dan fungsi secara terus menerus bagi para pegawainya. Hal ini nantinya akan meningkatkan keterampilan dan kemampuan para pegawai. Tetapi kebijakan ini sudah tiga tahun terakhir ini tidak dilaksanakan lagi, karena kurangnya pengawasan pimpinan dan kurangnya minat dari pegawai yang telah mengikuti pelatihan untuk memprosentasikannya pada pegawai lain.

Proses yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Reber (1988) dalam Syah (2003) yang mengemukakan tentang perlunya keterampilan dalam meningkatkan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi keterampilan pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk mengefektifkan kembali program penyajian materi yang didapatkan pegawai yang mengikuti pelatihan pada pegawai yang tidak mengikuti pelatihan. Pengefektifan program ini dimaksudkan untuk memudahkan pegawai yang belum sempat mengikuti pelatihan untuk dapat mengikuti perkembangan pengetahuan dan informasi terbaru yang berhubungan dengan tugas dan fungsi masing-masing. Hal ini dipandang penting karena dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masih terdapat pegawai belum dapat mampu menyesuaikan tugas dan fungsinya dengan perkembangan informasi dan pengetahuan terbaru, sehingga terjadinya hambatan dalam penyelesaian tugas.
- b. Melakukan upaya untuk mengkaji secara mendalam tentang pemetaan frekuensi pegawai dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh PT. PLN. Pemetaan frekuensi pendidikan dan pelatihan pegawai ini dimaksudkan untuk memudahkan pembagian dan penjadwalan pegawai atau bagian yang akan mengikuti program ini. Hal ini dipandang penting karena pembagian yang tidak merata akan menimbulkan kecemburuan sosial diantara pegawai di masing-

masing bagian dalam perusahaan, yang tentunya berdampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

Indikator ketiga, fakta di lapangan menunjukkan bahwa revitalisasi motivasi pegawai dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dilakukan dengan diterapkannya sistem bonus berbasis kinerja pada semua pegawai PT. PLN yang tentunya menuntut semua pegawai untuk terus termotivasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Besaran bonus yang diterima sesuai dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Namun sering terjadi adanya penilaian yang kurang transparan di beberapa bagian, sehingga menimbulkan protes dari beberapa orang yang merasa tidak adil dalam penentuan nilai kinerja. Nilai dalam kinerja inilah sebagai dasar penetapan besaran bonus yang diterima. Kondisi tersebut secara mendalam sebagai akibat dari beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Semua fungsi/bagian pada PT. PLN (Persero) Area Gorontalo terdapat tenaga *outsourcing*. Keberadaan karyawan *outsourcing* ini memang menimbulkan kecemburuan sosial. Dimana dengan beban dan tugas yang sama antara pegawai PT. PLN dan karyawan *outsourcing*, tapi pada saat pegawai PT. PLN menerima bonus dari perusahaan, sedangkan yang karyawan *outsourcing* tidak mendapatkan bonus dari perusahaan yang mempekerjakan mereka.
- b. Motivasi yang beragam ini dapat dilihat dari perilaku pegawai yang bersemangat bekerja dan adapula yang hanya datang pagi-pagi, lalu ambil absen/daftar hadir, setelah itu keluar kantor lagi karena urusan pribadi. Ini dilakukan oleh beberapa pegawai dan tidak ada tindakan yang tegas dari pimpinan. Sehingga keadaan ini dapat mempengaruhi pola pikir pegawai lain untuk berbuat hal yang sama. Sedangkan dibagian lain seperti bagian

pembangkitan dan distribusi pegawai yang harus kerja shift *on time* selama 24 jam, yang kerja *full* setiap *shift* selama 8 jam bekerja. Dari sinilah akan timbul lagi kesenjangan antara satu bagian dengan bagian yang lain.

Proses yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai (2004) yang mengatakan bahwa proses motivasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi motivasi pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk membuat satu kebijakan tentang sistem bonus pada tenaga *outsourcing*, seperti yang diterapkan pada pegawai PT. PLN, walaupun jumlahnya tidak sebesar yang diterima pegawai PT. PLN. Dengan diterapkannya sistem bonus untuk karyawan *outsourcing* nantinya hal ini akan mampu memotivasi karyawan *outsourcing* untuk berbuat yang terbaik untuk PT. PLN.
- b. Melakukan upaya untuk mengefektifkan kembali penegakkan aturan dan tata tertib perusahaan. Pengefektifan aturan dan tata tertib ini dimaksudkan untuk menertibkan pegawai yang kurang disiplin dalam pelaksanaan tugas. Hal ini dipandang penting, karena jika keadaan ini dibiarkan maka akan mempengaruhi pola pikir pegawai lain untuk berbuat hal yang sama dalam melanggar aturan dan tata tertib perusahaan.

Keseluruhan konsep yang disarankan di atas dapat dikembangkan melalui Model SEKI yakni Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, Internalisasi yang dikemukakan Nonaka dan Takeuchi pada tahun 1995 (dalam Akib, 2011: 233). Model SEKI ini digunakan dalam melihat hasil kreasi pengetahuan dalam organisasi yang berbasis perilaku kreatif dan inovatif pemimpin atau orang yang terlibat di dalamnya. Dengan demikian, perlu ada reaktualisasi perilaku kreatif manusia melalui pendekatan manajemen pengetahuan. Pendekatan manajemen pengetahuan dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan adalah untuk membangun keunggulan daya saing organisasi. Untuk itu,

perlu ada reaktualisasi perilaku kreatif dan inovatif seluruh anggota perusahaan, baik pimpinan maupun anggota perusahaan melalui pendekatan manajemen pengetahuan agar bernilai bagi dirinya, bagi orang lain dalam kelompok, bagi organisasi dan masyarakat.

Aktualisasi konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan. Ketiga indikator yang harus direvitalisasi di atas merupakan suatu siklus revitalisasi. Tiga indikator tersebut merupakan siklus perubahan yang saling memperkuat.

2. Revitalisasi Struktur

Revitalisasi struktur merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dalam organisasi. Tiga indikator yang digunakan pada proses revitalisasi struktur adalah: pertama, spesialisasi atau pembagian kerja pada fungsi masing-masing, kedua, formalisasi tugas dan fungsi masing-masing pegawai, ketiga, sentralisasi dalam organisasi yang menggambarkan ditingkat mana kekuasaan formal untuk mengambil keputusan.

Indikator pertama, fakta dilapangan menunjukkan bahwa revitalisasi atau penguatan spesialisasi atau pembagian kerja pada fungsi masing-masing telah dilakukan. Namun ada beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja karena mengalami kebosanan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tugas rutinnnya itu. Namun karena keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki keahlian khusus tersebut, maka hal ini tetap berlangsung di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Kondisi revitalisasi struktur sebagaimana dijelaskan di atas memberikan kontribusi positif dalam kehandalan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi revitalisasi struktur tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Pembagian kerja yang ada di semua fungsi/bagian sudah dilaksanakan. Seperti yang ada di bagian pembangkitan yang

terdiri dari bagian administrasi pembangkit listrik tenaga diesel, Bagian operasi pembangkit listrik tenaga diesel, bagian pemeliharaan pembangkit listrik tenaga diesel, yang semuanya sudah dikelompokkan berdasarkan bidang ilmu para pegawai. Begitu juga dengan bagian distribusi dan bagian transaksi energi listrik.

- b. Sebagian besar tugas-tugas pada semua fungsi/bagian yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo berada di bawah koordinasi Asisten Manager Pelayanan dan administrasi. Spesialisasi dan pembagian kerja menjadi fokus perhatian perusahaan. Beberapa hal yang harus dipertimbangkan pada saat pembagian kerja diantaranya adalah perilaku, prestasi dan integritas pegawai tersebut. Semua pekerjaan telah dibuatkan Standar Operasional Prosedur (SOP), sehingga semua pegawai harus mengetahui apa tugas dan fungsinya. Hanya saja ada beberapa pegawai yang kurang bersemangat dalam bekerja karena mengalami kebosanan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi rutinitasnya itu.

Proses revitalisasi yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweig (2002) yang mengemukakan tentang desain tugas yang dirancang untuk mempermudah pelaksanaan kegiatan organisasi. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi spesialisasi tugas dan fungsi dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya memberikan penyegaran dalam pekerjaan dengan cara *rolling* pekerjaan. *Rolling* pekerjaan diharapkan mampu memberikan penyegaran dan suasana kerja yang baru sehingga para pegawai memiliki semangat kerja yang baru lagi. Dengan menghadapi dan berada dalam suasana kerja yang baru maka akan menghilangkan kebosanan pegawai yang selama ini mereka alami.
- b. Melakukan upaya untuk membuat program inovasi dalam pekerjaan. Hal ini penting untuk penunjang pelaksanaan tugas

dan fungsi mereka. Pihak manajemen juga mempertimbangkan bahwa bagian-bagian tertentu seperti bagian pembangkitan dan bagian distribusi membutuhkan pegawai yang memiliki keahlian khusus. Keahlian yang mereka dapatkan dari pengalaman kerja mereka, sehingga mereka dianggap ahli dalam bidang tersebut.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

Indikator revitalisasi struktur yang kedua yaitu tentang revitalisasi formalisasi tugas. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa revitalisasi formalisasi tugas dilakukan dengan formalisasi kegiatan dan proses, melalui kebijaksanaan, aturan dan prosedur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Kondisi revitalisasi struktur sebagaimana dijelaskan di atas memberikan kontribusi positif dalam optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi revitalisasi struktur tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Formalisasi yang ada di semua fungsi/bagian telah dituangkan pada aturan dan kebijakan tentang tugas dan fungsi. Masing-masing tugas dirinci yang dimulai dari hirarki pengambilan keputusan serta pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing individu. Hal ini tentunya akan mempermudah bagi kami selaku pimpinan untuk mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan mereka. Salah satu kebijakan yang ditepakan pada saat Gorontalo mengalami krisis listrik, yaitu terdapat 2 sisitm dalam status darurat, dimana beban puncaknya lebih besar dibandingkan dengan daya mampunya sebesar 3 MegaWatt. Kebijakan yang ditempuh yaitu melakukan perbaikan pada mesin-mesin diesel dan menyewa Pembangkit Listrik Tenaga Diesel milik swasta.
- b. Karena tugas dan fungsi bagian pelayanan dan administrasi berhubungan dengan pelayan kepada pelanggan langsung, maka untuk menunjang pekerjaan dibuat Standar Operasional

Prosedur (SOP) untuk bagian pelayanan. Hal ini bertujuan untuk dapat memberikan pelayan yang terbaik, cepat dan tepat kepada pelanggan. Setidaknya dengan pelayan yang baik ini akan memberikan citra PT.PLN yang baik di masyarakat. Untuk memperkuat formalisasi dan kebijakan-kebijakan tersebut diatas, maka pihak manajemen sudah membuat suatu aplikasi yang dapat memudahkan dalam hal penyelesaian permasalahan pelanggan yaitu Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T) dan Aplikasi Pengaduan Keluhan Terpadu (APKT). Aplikasi ini memberikan kemudahan, kecepatan, pelayanan pada pelanggan sehingga pekerjaan lebih efisien dan efektif.

- c. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pimpinan yang dalam mengatasi krisis listrik di wilayah Gorontalo dengan menyewa PLTD milik swasta merupakan salah satu kebijakan yang tepat untuk mengatasi pemadaman bergilir pada saat beban puncak yang tidak dapat diatasi sendiri oleh mesin pembangkit listrik yang ada sekarang. Disamping itu langkah-langkah darurat tersebut, kondisi kelitrikan di wilayah Gorontalo akan diperkuat dengan adanya proyek-proyek Pembangkit listrik tenaga uap. Namun sampai sekarang proyek pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap yang milik PT. PLN yang sudah dirintis dari Tahun 2009 tersebut belum selesai karena berbagai macam alasan teknik dari kontraktor listrik tersebut. Padahal idealnya Pembangkit Listrik Tenaga Uap tersebut sangat strategis karena mampu meminimalkan biaya operasi dengan menggantikan peran pembangkit listrik tenaga diesel yang menelan biaya operasi yang besar karena masih memakai bahan bakar minyak.

Proses revitalisasi yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweig (2002) yang mengemukakan tentang formalisasi akan mengarahkan perilaku pegawai agar lebih terprogram dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini

dalam konteks revitalisasi spesialisasi tugas dan fungsi dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk formalisasi kebijakan dan prosedur dalam organisasi cenderung akan formal dalam menuntun aktivitas semua pegawai. Jika semua kegiatan dalam organisasi akan berpedoman pada kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan, maka akan menjamin terlaksananya tugas dan fungsi masing-masing bagian secara baik dan tepat.
- b. Tingkat formalisasi yang ada di PT.PLN (Persero) tidak membatasi kebebasan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pegawai tetap diberi kesempatan untuk berinovasi dalam pekerjaannya, asalkan tetap berpedoman pada aturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya formalisasi akan jelas bagi pegawai apa yang harus dilakukan, bagaimana proses pelaksanaannya, serta seberapa besar target bica tercapai.
- c. Namun formalisasi yang ada di PT.PLN (Persero) lebih cocok untuk diarahkan ke pengaturan tentang bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya terutama yang berhubungan dengan pelayanan pada masyarakat, khusus yang bagian pembangkitan formulasinya lebih ditekankan pada perilaku pegawai yang harus dipaksa untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjaga keandalan mesin-mesin yang ada sekarang agar mampu menghasilkan/menyediakan energy listrik yang dibutuhkan masyarakat.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi yang akan menjamin terlaksananya tugas dan fungsi masing-masing bagian secara baik dan tepat dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

Indikator revitalisasi struktur yang ketiga yaitu tentang revitalisasi sentralisasi. Sentralisasi dalam organisasi menggambarkan ditingkat mana kekuasaan formal untuk mengambil keputusan. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa revitalisasi sentralisasi dilakukan dengan cara

memberi kebebasan pada tiap level pimpinan untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun setiap keputusan yang diambil tetap mengacu pada aturan yang telah ditetapkan. Kondisi revitalisasi struktur sebagaimana dijelaskan di atas memberikan kontribusi positif dalam optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi revitalisasi struktur tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Semua kebijakan dan aturan tentang fungsi-fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo semuanya terpusat dari aturan yang dikeluarkan oleh PT.PLN Pusat. Pimpinan diberi kebebasan untuk mengatur dan mengelola fungsi atau bagian ini sampai pada pengambilan keputusan yang mampu mendukung pencapaian target perusahaan. Tapi kebijakan yang diambil tetap bepedoman pada aturan yang telah ditetapkan. Contohnya pada saat PT.PLN (Persero) Area Gorontalo mengadakan interkoneksi dengan jaringan minahasa. Hal ini dilakukan untuk menanggulangi pemadaman bergilir pada saat beban puncak.
- b. PT. PLN sudah menerapkan beberapa kebijakan otomatisasi atau pengelolaan secara terpusat fungsi-fungsi pendukung dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dimasing-masing bagian yang ada di PT.PLN (Persero). Contohnya, bagian transaksi energi listrik dan bagian pelayanan dan administrasi menerapkan Aplikasi Pelayanan pelanggan terpusat (AP2T), Pengelolaan dan Pengawasan Arus pendapatan Secara Terpusat (P2APST) dan bagian sumber daya manusia menerapkan SIM-KP dan Si-Ujo (Sistim Uji Kompetensi secara *on-line*). Debirokratisasi ini pada hakekatnya adalah suatu tindakan atau proses pengurangan tata kerja yang panjang, lamban, dan rumit, agar tercapai hasil lebih cepat, efektif, dan efisien. Upaya debirokratisasi melalui strategi otomatisasi fungsi-fungsi pendukung tadi, jelas merupakan langkah sangat efektif dan efisien. Dengan pemusatan dan otomatisasi, proses bisnis

menjadi sangat mudah dan cepat karena lebih pendek dan sederhana.

Seperti Pengelolaan dan Pengawasan Arus pendapatan Secara Terpusat (P2APST), proses pembayaran tagihan listrik dan non tagihan listrik dapat dilakukan melalui bank dan pihak selain bank secara *on-line* dan *realtime* per transaksi, serta pelimpahan dana dilakukan dari *account* bank ke *account* PT. PLN. Sistem ini memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggan, karena bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Bagi PT. PLN mata rantai birokrasi dalam proses pengelolaan tagihan menjadi sangat pendek dan cepat, sehingga mempercepat arus dana sekaligus meningkatkan *revenue protection*.

Proses revitalisasi yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweig (2002) yang mengemukakan tentang yang mengemukakan tentang pentingnya sentralisasi pada berbagai level dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi sentralisasi tugas dan fungsi dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Proses penguatan sentralisasi di semua bagian yang ada di PT. PLN dinamis, karena tingkat pengambilan keputusan tetap diserahkan pada level tertentu sesuai hirarki jabatan. Namun, dalam kondisi tertentu pegawai diberi kebebasan untuk mengambil keputusan untuk memperlancar pemberian layanan pada masyarakat. Untuk mengantisipasi kesalahan pengambilan keputusan cepat, maka perlu dianalisis lagi tentang pengelompokan/pembagian tim kerja, dengan mempertimbangkan pegawai yang masa kerjanya sudah lama dengan pegawai dengan masa kerjanya masih baru. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kesalahan dalam pengambilan keputusan.
- b. Melakukan upaya untuk memperbaiki *image* PT. PLN yang saat ini masih dinilai ‘tambun dan lamban’. Hal ini dilakukan dengan cara melakukan perubahan yaitu dengan mengawasi

proses pelaksanaan aksi debirokratisasi disetiap lini, agar perusahaan bisa bergerak lebih lincah mengantisipasi dinamika perubahan, cepat mengambil keputusan, dan sigap melayani pelanggan. Dalam melaksanakan aksi debirokratisasi, diterapkan strategi atau kebijakan baru seperti program terpusat atau otomatisasi semua fungsi pendukung (*supporting*) pada setiap fungsi kegiatan.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada optimalisasi fungsi organisasi yang akan menjamin terlaksananya tugas dan fungsi masing-masing bagian secara baik dan tepat dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan. Kejelasan tingkatan dalam pengambilan keputusan akan lebih memfokuskan para pegawai untuk menyelesaikan tugas dan fungsinya, karena ada kejelasan perintah atau kebijakan mana yang harus dilaksanakan. Hal ini tentunya akan mengatasi terjadinya tumpang tindih perintah atau keputusan yang harus dilaksanakan oleh bawahan.

Keseluruhan konsep yang sudah dijelaskan diatas dapat mendukung revitalisasi fungsi kelembagaan dengan menggunakan pendekatan konfigurasi dimensi struktur. Yang dimaksud dengan konfigurasi dimensi struktur adalah perpaduan elemen atau indikator yang mencerminkan revitalisasi struktur pada PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Perpaduan elemen tersebut menggambarkan karakteristik internal PT. PLN yang meliputi formalisasi, spesialisasi dan standarisasi sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya.

3. Revitalisasi Teknologi

Revitalisasi teknologi merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada proses serta metode yang mengubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Tiga indikator yang digunakan pada proses revitalisasi teknologi: pertama, ketersediaan teknologi untuk mendukung proses kegiatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Kedua, penggunaan teknologi dalam kegiatan organisasi. Ketiga, proses penguatan peran teknologi dalam pelaksanaan dan pengawasan kegiatan organisasi.

Indikator pertama, fakta dilapangan menunjukkan bahwa revitalisasi atau penguatan ketersediaan teknologi untuk mendukung proses kegiatan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya telah dilaksanakan. PT. PLN (Persero) Area Gorontalo telah menguatkan ketersediaan fasilitas teknologi, tapi terjadi ketidak merataan disemua fungsi. Dari ke empat fungsi yang ada, hanya fungsi pelayanan dan administrasi yang paling banyak dikuatkan sistim informasi dan teknologinya, sedangkan untuk fungsi yang terdiri dari fungsi pembangkitan, fungsi distribusi, dan fungsi transaksi energy listrik belum ada penguatan dari yang sebelumnya. Proses revitalisasi teknologi penunjang proses kegiatan di bagian pembangkitan dan bagian distribusi masih kurang masih kurang, karena belum adanya alternative lain mampu mempercepat kedua bagian dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan PT.PLN (Persero) Area Gorontalo hanya mengandalkan interkoneksi dengan sistim Minahasa dan mesin-mesin sewa untuk memenuhi kebutuhan energy listrik untuk wilayah Gorontalo.

Sejak tahun 2011 PT.PLN (Persero) Area Gorontalo mulai interkoneksi dengan PT.PLN (Persero) Minahasa, sebelum bergabung dgn minahasa listrik digorontalo disuplay dengan mesin-mesin tua yang dibackup dengan mesin-mesin sewa sebanyak 7 buah dengan kapasitas masing-masing mesin sebesar 10 kilowatt. Setelah system Gorontalo interkoneksi dengan Minahasa, PT.PLN (Persero) Area Gorontalo mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang dulu sekitar 40 kilowatt menjadi 70 kilowatt.

Berkurangnya pemakaian PLTD ini maka Lebih efisien dalam penggunaan bahan bakar yang biasanya 120 ton sehari semalam, sekarang hanya 60 ton sehari semalam. Sekarang ini besar harapan PT.PLN (Persero) Area Gorontalo agar pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di Angrek Kabupaten Gorontalo Utara akan selesai. Dengan beroperasinya PLTU ini maka akan mengurangi pemakaian mesin-mesin sewa sehingga dapat menekan biaya pokok produksi, dan akan meningkatkan laba perusahaan

Demikian halnya dengan bagian distribusi. Belum adanya suatu teknologi yang dapat membantu mereka dalam mempercepat pekerjaan membuat kinerja dibagian ini tidak terlalu bagus dalam memberikan pelayanan yang cepat pada masyarakat. Masalah atau gangguan kelistrikan yang dialami masyarakat tidak dapat teratasi dengan cepat. Disisi lain untuk mengerjakan satu macam gangguan/masalah, maka bagian distribusi ini harus kerja ekstra untuk dapat mengatasinya. Padahal bagian ini merupakan salah satu bagian vital dalam meyalurkan dan mengatur listrik kepada pelanggan.

Tetapi untuk bagian Pelayanan dan Administrasi dan bagian Transaksi energy listrik, ketersediaan teknologi dalam pekerjaan mereka sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Seperti Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi., maka proses bisnis di unit manapun langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), proses bisnis PT. PLN menjadi lebih cepat, lebih efektif, dan lebih efisien, sehingga pekerjaan-pekerjaan administrasi atau *back office* di unit-unit menjadi minim dan volume pengelolaan administrasi keuangan serta sumber daya manusia dan umum berkurang.

Kondisi revitalisasi teknologi sebagaimana dijelaskan di atas memberikan kontribusi positif dalam kehandalan pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi revitalisasi teknologi tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Ketersediaan fasilitas teknologi telah diusahakan disemua bagian atau unit kerja. Fasilitas tersebut seperti computer dan jaringan internet, mobil operasional dan fasilitas pendukung lainnya seperti sistim informasi berbasis teknologi. Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi, maka proses bisnis di unit manapun langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan sistim di kantor pusat. Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), proses bisnis PT. PLN menjadi lebih cepat, lebih efektif, dan lebih

efisien, sehingga pekerjaan-pekerjaan administrasi di unit-unit menjadi minim dan volume pengelolaan administrasi keuangan serta sumber daya manusia dan umum berkurang. Dengan demikian, unit pelaksana akan fokus menangani operasional dan pelayanan, sehingga diharapkan citra pelayanan PLN semakin baik dan positif.

- b. Teknologi yang tersedia pada bagian pembangkitan masih kurang, karena sampai sekarang PT. PLN (Persero) Area Gorontalo hanya mengandalkan pasokan listrik dari interkoneksi dengan jaringan Minahasa. Sehingga jika terjadi gangguan alam terhadap koneksi tersebut, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo tidak mampu mengandalkan mesin-mesin pembangkit listrik yang ada untuk memenuhi kebutuhan energy listrik masyarakat Gorontalo karena mesin-mesin itu sudah tua. Jika interkoneksi dengan Minahasa ini mengalami gangguan seperti pada bulan Februari 2013, maka sudah dapat dipastikan akan terjadi pemadaman bergilir untuk wilayah Gorontalo dan sekitarnya.
- c. Teknologi yang tersedia di bagian distribusi masih minim, jika disamakan dengan terobosan-terobosan yang sudah dibuat perusahaan untuk bagian pelayanan dan administrasi. Masih banyak pekerjaan yang dilaksanakan dibagian ini yang dikerjakan oleh pegawai secara manual. Dan ini tentunya memakan waktu dan tenaga kerja yang banyak. Misalnya untuk mencari gangguan aliran listrik yang menyebabkan listrik padam, maka kami harus mencarai satu persatu penyebabnya, dari tiang satu ke tiang lainnya, dari jaringan satu ke jaringan lainnya, sampai kami mendapatkannya. Seandainya ada satu alat yang mampu mendeteksi gangguan itu, maka pegawai di bagian distribusi tidak terlalu kerja keras, dan bisa lebih fokus ke pekerjaan lain yang tak kalah pentingnya, seperti pembersihan jaringan dari gangguan yang menyebabkan listrik padam.

Proses revitalisasi yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Greenberg dan Baron (2003) yang menyatakan bahwa penguatan teknologi dalam organisasi mengarahkan pada pekerjaan yang lebih efisien. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi ketersediaan teknologi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk mencari solusi yang terbaik untuk mempercepat pembangunan Pembangkit listrik Tenaga Uap (PLTU) milik PT. PLN yang berada di Kabupaten Gorontalo Utara. Percepatan pembangunan (PLTU) ini dimaksudkan agar PT. PLN (PERSERO) Area Gorontalo dapat memenuhi sendiri kebutuhan listrik masyarakat Gorontalo. Hal ini dianggap penting karena, pasokan aliran listrik tidak tergantung lagi dengan jaringan interkoneksi dengan daerah lain. Interkoneksi dengan daerah lain ini banyak menimbulkan resiko terjadinya pemadaman aliran listrik yang disebabkan gangguan alam yang paling banyak terjadi seperti longsong, angin puting beliung dan lain-lain.
- b. Melakukan upaya untuk memaksimalkan pemeliharaan dan penggunaan mesin-mesin pembangkit listrik. Hal ini dimaksudkan agar mesin-mesin pembangkit yang sudah dalam kondisi tua masih dapat berproduksi dengan baik. Hal ini dianggap penting untuk menopang mesin-mesin tua agar tidak terlalu kerja berat, dan untuk mengurangi peminjaman peminjaman mesin-mesin sewa milik swasta. Peminjaman mesin-mesin pembangkit listrik yang disewakan oleh pihak swasta ini akan menimbulkan pembebanan biaya operasional yang lebih tinggi lagi.
- c. Melakukan upaya untuk membuat program kegiatan yang dapat memotivasi pegawai disemua fungsi agar mampu membuat inovasi teknologi yang dapat membantu mempercepat pelaksanaan tugas dan fungsi dalam memberikan pelayanan

kelistrikan pada masyarakat. Seperti untuk bagian distribusi dapat dijadikan program inovasi untuk membuat mesin pembangkit listrik tanpa menggunakan Bahan Bakar Minyak. Untuk bagian distribusi dapat ditemukan teknologi untuk dapat mendeteksi penyebab listrik padam, dan lain-lain.

Aktualisasi ketiga konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

Indikator kedua, fakta di lapangan menunjukkan bahwa revitalisasi penggunaan teknologi dalam kegiatan organisasi belum sepenuhnya dilaksanakan. Hal ini disebabkan karena kondisi dari tingkat pendidikan yang masih banyak lulusan SMU/SMK sederajat dibandingkan lulusan Diploma dan Strata 11. Ditambah lagi dengan kondisi umur pegawai paling banyak berumur 51-60 tahun yaitu sebesar 46,53 persen, yang tidak terlalu menguasai teknologi. Kondisi tersebut secara mendalam sebagai akibat dari beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- d. Penguatan penggunaan aplikasi teknologi dalam kegiatan operasi bagian pembangkit dilakukan dengan membangun pusat pelatihan pembuatan mesin pembangkit listrik dengan menggunakan biomasa yang berada di Desa Pulubala Kabupaten Gorontalo. Karena perusahaan menyadari hal ini sebagai salah satu faktor penunjang untuk mempercepat proses pencapaian target perusahaan. Tapi tidak semua pegawai yang bisa mengikuti program ini karena kesibukan dari masing-masing pegawai tersebut. Program ini digagas sendiri sebagai bentuk pengembangan Pembangkit Listrik Tenaga Biomasa yang dibuat pegawai di Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) Telaga. Sekarang Pembangkit Listrik Tenaga Biomasa ini sementara dikembangkan oleh PT. PLN (Persero) Pusat dan sudah masuk pada kategori Inovasi Nasional.

- e. Kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi ini masih kurang. Sekitar 60 persen saja yang mampu mengoperasikan teknologi ini terutama mengoperasikan komputer. Karena semua aplikasi sebagian besar sudah berbasis Informasi dan Teknologi (IT), maka kami mengadakan program pelatihan bagi para karyawan yang mampu mengoperasikan komputer untuk mempelajari aplikasi *Enterprise Resources System* (ERP). Aplikasi ini langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Jadi setiap pegawai yang ikut pelatihan ini akan membelajarkan pegawai lain yang tidak mengikuti pelatihan ini.

Kesiapan sumber daya manusia di bagian pembangkitan yang dapat menggunakan teknologi yang disediakan perusahaan sebagian besar sudah mampu untuk membuat, mengoperasikan, serta memelihara teknologi yang berhubungan dengan tugas dan fungsinya. Hal ini memang harus dilakukan untuk menjaga keandalan pembangkit listrik tersebut yang merupakan tugas pokok mereka.

PLTD Telaga telah mampu menghasilkan Mesin Pembangkit Listrik dengan menggunakan Biomasa (tongkol jagung) yang sekarang sedang dikembangkan di PT.PLN (Persero) Pusat di Jakarta dan sementara dalam pengusulan masuk dalam Inovasi Nasional. Hal ini tentunya akan membawa nama baik PT.PLN (Persero) Area Gorontalo yang lebih khusus Bagian Pembangkitan

Sedangkan untuk fungsi/bagian lain, masih terlihat bahwa sebagian besar pegawai belum mampu mengoperasikan komputer sebagai sarana untuk mengaplikasikan berbagai pekerjaan yang sudah terkoneksi dan terkonsolidasi dengan kantor pusat. Hal ini disebabkan karena adanya kesenjangan usia dimana sebagian besar yang sudah usia 50 tahun keatas belum mampu mengoperasikan komputer dengan baik. Dalam pelaksanaan tugas pegawai senior dibantu oleh angkatan-angkatan muda yang mempunyai pengetahuan tentang computer yang lebih baik. Proses yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweig (2002) yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu menyatukan manusia dan

teknologi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang kompleks untuk mencapai tujuannya. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi penggunaan teknologi oleh pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk terus memotivasi bagian-bagian lain untuk dapat berinovasi dalam bidangnya. Hal ini dimaksudkan agar terkumpulnya ide-ide kreatif dan inovatif dari para pegawai yang dapat mendukung mereka dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Hal ini dianggap penting karena akan memperbaiki kinerja PT.PLN (Persero) Area Gorontalo dalam peningkatan mutu pelayanan yang baik dan cepat pada masyarakat atau pelanggan.
- b. Melakukan upaya untuk lebih mengefektifkan kembali program pelatihan kepada semua pegawai dalam mengoperasikan atau menggunakan teknologi. Hal ini dimaksudkan karena proses bisnis di PT. PLN kedepannya sudah berbasis teknologi dan informasi. Hal ini dianggap penting karena, proses bisnis sudah berbasis teknologi dan informasi, maka semua pegawai harus mempersiapkan diri dengan kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

Indikator ketiga, fakta di lapangan menunjukkan bahwa revitalisasi proses penguatan peran teknologi dalam pelaksanaan dan pengawasan kegiatan organisasi dilakukan dengan mengefektifkan sistem informasi dan teknologi. Dengan diterapkannya *Enterprise Resources System* (ERP) yang berbasis teknologi informasi, maka proses bisnis langsung terkoneksi atau terkonsolidasi dengan pusat. Namun hal ini hanya berlaku di kantor area dan di kantor-kantor rayon, sedangkan untuk kantor unit dan kantor jaga belum menggunakan sistem ini secara *online*. Sehingga segala kegiatan yang terjadi di unit akan dilaporkan secara manual ke kantor rayon sesuai wilayah kerja masing-masing. Kondisi

tersebut secara mendalam sebagai akibat dari beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. peran teknologi dalam evaluasi dan pengawasan kinerja pegawai di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo berpengaruh dan bermanfaatnya terhadap motivasi kerja pegawai. Otomatisasi tata kelola atau proses bisnis pada fungsi-fungsi pendukung itu bisa dijalankan berkat kemajuan teknologi informasi. Melalui pemanfaatan teknologi itu, fungsi-fungsi pendukung yang semula sepenuhnya dijalankan secara manual oleh banyak orang (Padat karya), sekarang lebih banyak dijalankan “mesin” dengan memanfaatkan teknologi informasi (padat teknologi). Untuk Pengelolaan dan Pengawasan Arus pendapatan Secara Terpusat (P2APST), proses pembayaran tagihan listrik dan non tagihan listrik dapat dilakukan melalui bank dan pihak selain bank secara *on-line* dan *realtime* per transaksi, serta pelimpahan dana dilakukan dari *account* bank ke *account* PT. PLN. Sistem ini memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggan, karena bisa dilakukan kapan saja dan dimana saja. Bagi PT. PLN mata rantai birokrasi dalam proses pengelolaan tagihan menjadi sangat pendek dan cepat, sehingga mempercepat arus dana sekaligus meningkatkan *revenue protection* yaitu pengawasan terhadap pendapatan perusahaan. Transformasi keuangan berlangsung cukup drastis, hal ini terbukti anggaran sudah tersedia sebelum awal tahun. *Attage* sudah tak dimasukkan dalam A2K, *Droving* sudah masuk *virtual* account atau imprest terpusat dan pembayaran ditarik ke kantor distribusi atau Unit Pelayanan Terpadu (UPI).
- b. Dengan adanya teknologi Portal PLN yang secara online ini mempermudah pegawai mendapatkan berbagai informasi diantaranya tentang kehadiran dan kinerja harian pegawai. Hal ini tentunya menjadikan proses evaluasi dan pengawasan dapat dilakukan oleh atasan akan lebih mudah dan cepat. Siapa saja dapat melakukan evaluasi termasuk pegawai itu sendiri yang dapat mengukur kinerjanya sendiri dengan cara membandingkannya dengan yang lain. Informasi yang

didapatkan dari teknologi yang diterapkan oleh organisasi tentunya sangat menunjang aktivitas kerja perusahaan.

- c. Sistem evaluasi dan pengawasan kinerja pegawai dapat di lihat pada Portal PLN yang dapat diakses secara online. Hal ini memberikan kemudahan untuk selalu dapat mengevaluasi dan mengawasi pekerjaan pegawai disetiap waktu, dan dapat diakses dari kantor-kantor PLN sesuai tempat kerjanya masing-masing. Lewat portal PLN ini akan didapatkan informasi secara cepat tentang kinerja semua pegawai.

Proses yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Bill Creech (1996) yang menyatakan bahwa dengan adanya teknologi maka pegawai akan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi meningkatkan kinerjanya. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi peran teknologi dalam evaluasi dan pengawasan tugas dan fungsi pegawai dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk menerapkan sistem evaluasi dan pengawasan terintegrasi sampai ke kantor unit dan kantor jaga yang ada di wilayah PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah pelaksanaan dan pengawasan semua program yang telah ditetapkan oleh organisasi kepada semua pegawai tanpa terkecuali. Hal ini tentunya menjadikan proses evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh atasan akan lebih mudah dan cepat. Siapa saja dapat melakukan evaluasi termasuk pegawai itu sendiri yang dapat mengukur kinerjanya sendiri dengan cara membandingkannya dengan yang lain. Informasi yang didapatkan dari teknologi yang diterapkan oleh organisasi tentunya sangat menunjang aktivitas kerja perusahaan.
- b. Melakukan upaya untuk membuat program teknologi yang secara *online* terintegrasi untuk semua fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Hal ini dianggap penting karena pemanfaatan informasi dan teknologi yang optimal,

akan mempercepat dan meningkatkan efisiensi proses bisnis, juga keakuratan data semakin teruji karena telah menggunakan system yang terintegrasi. Kedepan keberhasilan memanfaatkan teknologi ini bukan hanya diterapkan di bagian transaksi energy listrik dan bagian pelayanan dan administrasi, tetapi menerapkan juga strategi dan kebijakan otomatisasi pengelolaan terhadap seluruh fungsi pendukung di setiap fungsi yang ada di PT. PLN termasuk fungsi pembangkitan dan fungsi distribusi.

Keseluruhan konsep yang sudah dijelaskan diatas dapat mendukung revitalisasi fungsi kelembagaan dengan meningkatkan inovasi dalam bidang teknologi. Inovasi teknologi pada semua fungsi akan mempermudah dan mempercepat pelayanan kelistrikan pada masyarakat. Aktualisasi konsep ini dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

4. Revitalisasi Proses Organisasi

Revitalisasi proses organisasi merupakan penguatan fungsi organisasi yang memfokuskan pada efisiensi proses atau aliran pekerjaan dalam seluruh kegiatan organisasi. Tiga indikator yang digunakan pada proses revitalisasi proses organisasi: pertama, penguatan proses pelaksanaan prosedur kerja dan pengambilan keputusan. Kedua, proses organisasi yang memfokuskan pada penguatan dalam proses membangun jaringan kerjasama. Ketiga, proses organisasi yang memfokuskan pada penguatan dalam proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja.

Indikator pertama, fakta dilapangan menunjukkan bahwa revitalisasi atau penguatan proses pelaksanaan prosedur kerja dan pengambilan keputusan sudah dilaksanakan. Namun penguatan ini tidak diterapkan disemua fungsi, dari hasil penelitian hanya bagian pelayanan dan administrasi yang selalu melakukan revitalisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Sedangkan tiga fungsi yang terdiri dari fungsi pembangkitan, fungsi distribusi serta fungsi transaksi energi listrik

belum melakukan penguatan yang dapat menunjang pelaksanaan tugas dan fungsinya masing-masing. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi revitalisasi proses organisasi tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Proses pelaksanaan mekanisme kerja dan pengambilan keputusan di semua bagian telah dilakukan. Karena setiap keputusan yang diambil melibatkan beberapa bagian, maka koordinasi antara bagian tersebut merupakan syarat yang harus dipatuhi. Oleh karena itu semua pegawai dibagian ditribusi khususnya bagian operasi dan bagian pemeliharaan harus terus berkoordinasi untuk menjaga terjadinya kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan.
- b. Pelaksanaan tugas dan fungsi sesuai prosedur kerja yang berpedoman pada Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, agar mampu memberikan pelayanan yang cepat, dan tepat serta memperhatikan keselamatan diri.

Fakta menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan dibagian pembangkit dan distribusi harus cepat dan tepat, karena bagian ini sebagai awal dari proses bisnis di PT. PLN. Bagian ini yang menghasilkan energy listrik yang berasal dari mesin-mesin pembangkit listrik. Salah satu sistem kerja di bagian pembangkit ini yaitu menggunakan sistem kerja selama 24 jam bagi operator mesin-mesin pembangkit listrik dengan 4 shift. Tiap shift bekerja selama 8 jam, jadi pada saat mereka bertugas di saat bukan jam kerja mereka harus mengambil keputusan dengan cepat dalam menghadapi kendala dalam penyaluran listrik pada masyarakat atau pelanggan.

Sedangkan untuk bagian pelayanan dan administrasi, dan transaksi energy listrik dalam proses pelaksanaan atau mekanisme pekerjaan berpedoman pada proses pelayanan pelanggan yang berbasis teknologi informasi akan menjadi pedoman utama proses pelayanan khusus kegiatan layanan listrik yang terdiri atas tiga jenis kegiatan utama, yaitu pelayanan pelanggan (*customer service*), baca meter dan tagihan listrik (*meter reading Billing*), dan penagihan (*collecting*) bagi seluruh unit pelayanan yang ada di wilayah kerja PT.PLN (Persero)

Area Gorontalo. Dengan jumlah pelanggan mencapai 182,715 dengan rasio elektrifikasi 69,95 persen pada tahun 2012, maka seharusnya semua pegawai memiliki komitmen terhadap kepuasan pelanggan. PT. PLN harus berupaya tanpa henti melakukan berbagai inovasi dan terobosan untuk memperbaiki proses bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. PT. PLN sudah membuka akses yang seluas-luasnya bagi pelanggan untuk berhubungan langsung ke PLN dengan memanfaatkan teknologi informasi terkini dan membangun sistem kenadi pada proses bisnis PLN. Disamping datang sendiri ke PT. PLN, calon pelanggan yang mengajukan sambungan sementara dan lain-lain bisa pula melakukannya melalui *Contact Center 1223*, *website*, *SMS*, dan mobil keliling. Semua itu selain demi kemudahan, kenyamanan, dan kepuasan bagi pelanggan, juga untuk mempersempit peluang praktik-praktik percaloan yang merusak citra PLN selama ini. Ditambah lagi dengan akses membayar rekening listrik juga sudah diperluas melalui loket-loket bank dan ATM.

Proses revitalisasi yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins (1994) yang menyatakan bahwa organisasi harus memperhatikan proses pengambilan keputusan dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk turut serta dalam keputusan yang akan berdampak pada mereka semua. Konseptualisasi revitalisasi fungsi kelembagaan ini dalam konteks revitalisasi proses pengambilan keputusan dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Karena proses pekerjaan di PLTD Telaga ini berhubungan dengan proses menghasilkan energy listrik yang berasal dari mesin-mesin pembangkit, maka sering menemui kondisi kerja yang kompleks. Untuk itu pegawai yang ada dibagian ini diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan yang terbaik yang tetap mengacu pada aturan atau standar yang dikeluarkan perusahaan. Para pegawai harus diberikan pemahaman yang jelas tentang hal-hal yang penting dalam pelaksanaan tugas dan fungsi dibagian pembangkitan. Hal yang paling mendasar adalah selalu menjaga agar mesin tetap terjaga agar selalu mampu menghasilkan energy listrik.

- b. Proses pengambilan keputusan di semua bagian pembangkitan itu harus cepat dan tepat karena berhubungan dengan mesin-mesin pembangkit listrik. Untuk itu perlu latihan untuk mampu mengambil keputusan pada saat menghadapi masalah atau hambatan dalam proses pelaksanaan tugas dengan cepat dan tepat. Setiap keputusan yang diambil harus tetap memperhitungkan tentang keadaan yang terbaik bagi perusahaan dan pelanggan dan yang lebih penting adalah setiap keputusan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

Indikator kedua, fakta di lapangan menunjukkan bahwa revitalisasi proses organisasi yang memfokuskan pada penguatan dalam proses membangun jaringan kerjasama telah dilaksanakan di semua fungsi. Namun kerjasama antara pegawai yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum terjalin hubungan kerjasama yang terorganisir antara satu fungsi dengan fungsi yang lain. Kondisi tersebut secara mendalam sebagai akibat dari beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Proses pekerjaan saat ini telah dibuat seefektif dan seefisien mungkin. Proses kerja yang lebih efektif dapat dilihat dari bagaimana setiap unit dalam bagian pembangkitan ini terfokus pada bagaimana berinovasi dalam pekerjaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Dan ini dapat dilihat dari terbangunnya suatu jaringan kerja sama dan saling tukar informasi dengan PT. PLN Minahasa. Sedangkan untuk efisiensi yaitu kami telah berusaha untuk meminimalisir pemakaian Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) untuk mengurangi pemakaian bahan bakar solar. Sejak terinterkoneksi dengan sistem Minahasa bagian pembangkitan mampu menghemat pemakaian bahan bakar solar yang dulu mencapai 120 liter

untuk pemakaian sehari semalam, sekarang tinggal 60 liter untuk sehari semalam.

- b. Bagian pembangkitan di PLTD Telaga telah berusaha untuk selalu mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan yaitu untuk menjaga agar instalasi pembangkit listrik dapat beroperasi sesuai rencana kerja yang telah ditentukan. Untuk itu kami membagi habis semua tugas dan fungsi kepada semua pegawai yang ada dibagian pembangkitan untuk mencapai target tersebut. Untuk efisiensi, telah melakukan penghematan dalam pemakaian bahan bakar solar yang dulu mencapai 120 liter sehari semalam, sekarang tinggal 60 liter sehari semalam. Hal ini berkat terlaksananya interkoneksi dengan sistim Minahasa. Dengan berkurangnya pemakaian bahan bakar solar, maka otomatis telah terjadi pengurangan biaya operasional produksi listrik.

Fakta dilapangan menunjukkan fakta bahwa dalam membuat proses membangun jaringan kerjasama agar kerja lebih efektif dan efisien, maka bagian pembangkitan telah memfokuskan bagaimana agar target yang telah ditetapkan dibagian pembangkitan akan tercapai dengan cara membangun kerjasama dengan PT. PLN Minahasa. Bentuk kerjasama tersebut adalah membangun sistim interkoneksi jaringan transmisi, sehingga kekurangan pasokan listrik di wilayah Gorontalo dibantu dengan *suplay* atau pasokan energy listrik dari sistim Minahasa. Untuk mencapai efisiensi dan efektifitas kerja dalam PT.PLN (Persero) Area Gorontalo, ada beberapa hal yang harus dilakukan oleh unsur pimpinan diantaranya adalah (1) Pimpinan dibagian pembangkitan harus selalu memperkenalkan satuan-satuan tugas kesemua pegawai, agar mereka paham tugas dan fungsi masing-masing, (2) Pimpinan harus dapat memperbaiki transmisi informasi antara unit-unit fungsional untuk mengontrol agar proses informasi berjalan dengan baik dan lancar, baik informasi dai atasan ke bawahan dan sebaliknya dari bawahan ke atasan, maupun informasi sesama pegawai/teman sejawat. Jika hal ini dilakukan maka akan dapat menunjang penguatan jaringan kerja sama agar proses kerja lebih efektif dan efisien.

Namun kerjasama antara pegawai yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum terjalinnya hubungan kerjasama yang teroganisir antara satu fungsi dengan fungsi yang lain. Seharusnya semua pegawai harus dapat disatukan pemikiran dan idenya dalam suatu wadah komunikasi yang dibentuk oleh organisasi khusus untuk internal pegawai PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Dengan memanfaatkan teknologi yang dibuatkan akun khusus sebagai sarana untuk memfasilitasi sumber daya manusia agar bisa berbagi pengetahuan dan berkolaborasi antar pegawai. *Knowledge Management* sangat penting, karena bisa meningkatkan kinerja dan kualitas persaingan serta mendokrak inovasi ke level tinggi. Diera *knowledge based economy* dimana *knowledge* merupakan faktor penentu dalam menghasilkan manfaat ekonomi, kemampuan organisasi untuk bisa menghasilkan produk/jasa menjadi solusi berbasis pengetahuan yang menjawab kebutuhan pelanggan menjadi kunci kesuksesan. Untuk itu penting sekali bagi para pegawai berkolaborasi untuk mengembangkan dan berbagi pengetahuan.

Tak kalah penting membuat organisasi menjadi organisasi pembelajar, dimana secara sadar dikembangkan kolaborasi dan partnership untuk percepatan pembelajaran, mengembangkan berbagai metode, perangkat dan teknik pembelajaran, juga mengubah pengetahuan individu (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan organisasi (*explicit knowledge*). Berdasarkan fakta diatas peneliti dapat menginterpretasikan bahwa indikator kedua pada proses penguatan dalam membangun jaringan kerjasama agar kerja lebih efektif dan efisien belum sepenuhnya dilaksanakan dilaksanakan.

Proses yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Abrahamson (2004) yang mengemukakan bahwa penguatan proses kerja organisasi yaitu dengan membangun *network* atau jaringan kerja satu sama lain dengan saling menukar informasi.

Indikator ketiga, fakta di lapangan menunjukkan bahwa revitalisasi. proses organisasi yang memfokuskan pada penguatan dalam proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja telah

dilaksanakan. Namun proses meminimalkan hambatan itu hanya bersifat sementara, sehingga berpeluang masalah itu akan terjadi lagi. Kondisi tersebut secara mendalam sebagai akibat dari beberapa hal yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja telah diupayakan dengan mem*back up* mesin-mesin pembangkit listrik yang di Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) Telaga dengan mesin pembangkit sewa sebanyak 5 (lima) buah yang masing-masing kapasitas daya mampu sebesar 1 (satu) megawatt. Selain itu juga energy listrik hasil interkoneksi dengan PT. PLN Minahasa disalurkan di bagi kedalam 3 (tiga) Gardu Induk (GI) yang sebagai perantara atau pengatur. Jadi sistim penghasil energi listrik ini telah kami rancang sedemikian rupa untuk dapat mengatasi masalah kelistrikan.
- b. Membuat sistim mesin-mesin pembangkit listrik yang ada diwilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dapat mengatasi hambatan dalam menghasilkan energi listrik dengan cepat. Jika interkoneksi dengan sistim Minahasa mengalami gangguan, maka mesin-mesin pembangkit yang ada di segera dioperasikan untuk menormalkan pasokan listrik. Karena jika sistim interkoneksi ini mengalami gangguan sudah dipastikan pasokan listrik untuk wilayah kerja Gorontalo akan mengalami pemadaman bergilir. Untuk mengatasi pemadaman bergilir ini, sekarang masih menunggu Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) milik swasta yang akan dioperasikan tahun 2013 ini. Kerjasama dengan perusahaan swasta tersebut sudah dilakukan oleh PT. PLN (persero) Area Gorontalo.

Jika terjadi hambatan dalam pekerjaan, PT. PLN selalu dituntut untuk mampu mengatasinya dengan cepat. Hambatan yang paling banyak dihadapi adalah mesin-mesin pembangkit listrik yang sering mengalami kerusakan dan sistim interkoneksi dengan sistim Minahasa mengalami gangguan. Penyebab kerusakan mesin-mesin pembangkit listrik tenaga diesel dikarenakan mesin-mesin yang ada

sudah tua sehingga tidak dapat dipaksakan untuk kerja keras dalam menghasilkan listrik. Cara yang efektif adalah dengan memperbanyak pemeliharaan terhadap mesin-mesin tersebut. Sedangkan hambatan dalam interkoneksi dengan Minahasa adalah sering terjadinya bencana alam seperti tanah longsor, banjir yang menerpa jaringan transmisi antara Gorontalo dan Minahasa.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti dilapangan menunjukkan fakta bahwa dalam proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo bagian pembangkitan hanya mengandalkan interkoneksi dengan sistim PT.PLN Minahasa. Jika sistim ini mengalami kendala maka sudah dapat dipastikan bahwa pasokan listrik untuk wilayah kerja Gorontalo mengalami kendala, sehingga harus diadakan pemadaman bergilir. Pemadaman bergilir ini seperti yang terjadi pada bulan Februari 2013. Ketika itu jaringan transmisi yang berada di daerah Lopana roboh akibat tanah longsor. Untuk mengatasi masalah ini PT. PLN (Persero) Area Gorontalo telah membuat Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) dengan kapasitas 50 Megawatt di Kecamatan Anggrek Kabupaten Gorontalo Utara sejak tahun 2007. Tapi sampai sekarang pihak kontraktor belum mampu menyelesaikan proyek tersebut dengan berbagai kendala teknis yang mereka hadapi. Sehingga hal inilah yang menjadi kendala bagi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dalam meminimalkan kendala yang dihadapi jika sistim interkoneksi dengan Minahasa mengalami gangguan. Perubahan yang harus dilakukan dalam rangka penguatan proses organisasi yaitu dengan menghilangkan segala sesuatu yang berbau birokrasi disemua fungsi yang ada dengan meninggalkan dan menghilangkan proses-proses yang bersifat ritual, atau protokoler. Yang terpenting adalah segala sesuatu berjalan dengan lebih efektif, cepat dan langsung ke substansinya.

Proses yang telah digambarkan di atas menunjukkan adanya kesesuaian dengan teori yang dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh (2004) yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu mengatasi masalah atau hambatan yang memperlambat proses pekerjaan dengan cepat dan tepat. Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada

kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

G. Faktor-faktor yang Menentukan Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Pembahasan penelitian tentang faktor-faktor yang menentukan revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dideskripsikan berikut ini.

1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan model kepemimpinan bagi seorang pemimpin yang cenderung memberi motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik dan menitikberatkan pada perilaku membantu transformasi antara individu dengan organisasi. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa pemimpin sangat mendukung proses transformasi yang dilaksanakan oleh semua bagian, asalkan perubahan itu tetap mengacu pada kebijakan dan instruksi pimpinan. Jadi semua tetap focus pada bagaimana usaha dari semua bagian/fungsi untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun terkesan pemimpin tidak siap dengan kejutan yang didapatkan dari proses perubahan yang telah dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Kondisi proses kepemimpinan sebagaimana dijelaskan di atas merupakan salah satu penghambat dalam proses revitalisasi fungsi kelembagaan. Dalam perspektif transformasi organisasi, kondisi kepemimpinan tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan Manager Area Gorontalo yang ada sekarang ini lebih fokus pada bagaimana pencapaian target yang telah disepakati dalam kontrak management dengan Manager Wilayah Suluttenggo. Pimpinan memberikan kebebasan bagi semua pegawai untuk berinovasi dan berkreasi dalam pekerjaan sesuai dengan tugas dan fungsi yang ada. Sedangkan asisten manager untuk semua bagian yang ada telah berusaha untuk menjadikan bawahan sebagai mitra kerja dalam mewujudkan

tujuan perusahaan, agar mereka tetap semangat dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

- b. Peranan kepemimpinan dalam menguatkan fungsi-fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo lebih fokus pada bagaimana semua fungsi atau bagian yang ada harus mampu untuk mencapai target yang telah ditentukan. Berbagai cara telah dilakukan, diantaranya dengan perubahan posisi pada beberapa jenjang jabatan manajemen, namun hal ini belum mampu mengatasi masalah-masalah kelistrikan yang dihadapi. Proses kepemimpinan terkesan lebih cenderung mendesain proses perubahan menurut metodologi yang berurutan, kemudian melaksanakan rencana dengan sedikit demi sedikit dan tanpa variasi. Hal ini mengakibatkan proses transformasi dipenuhi dengan stress, konflik dan keraguan, seperti terjadinya unjuk rasa tenaga *outsourcing* pencatat meter yang menuntut pimpinan agar mundur dari jabatannya karena dianggap tak mampu menyelesaikan permasalahan yang ada.

Perubahan penting hanya akan terjadi apabila didorong dari atas. Tidak ada yang akan terjadi tanpa adanya dorongan dari manajemen puncak atau pemimpin. Pemimpin dalam proses perubahan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo lebih mengutamakan *problem solving* sehingga lebih memerhatikan masalah pengakuan dan penghargaan, sehingga banyak waktu yang terbuang hanya untk menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Padahal sejatinya pemimpin perubahan harus kreatif melihat celah, konflik, tantangan sekaligus memanfaatkannya menjadi peluang karena mampu menrobosnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Anderson dan Anderson (2001:151) yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak fleksibel tidak cocok dengan sifat dinamis dari transformasi yang biasanya hanya memperhatikan realitas eksternal dan mengabaikan kekuatan orang dan budaya serta kebutuhan organisasi.

Konseptualisasi factor kepemimpinan dalam revitalisasi fungsi kelembagaan dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Melakukan upaya untuk menjadi seorang *change leader* yang mampu mengelola perubahan, dan mampu menciptakan kondisi yang kondusif dalam organisasi.
- b. Melakukan upaya untuk mengembangkan *team work*, dimana pemimpin mampu memanfaatkan potensi yang terdapat didalam perusahaan. Peka terhadap gejolak yang terjadi ditiap tingkatan atau level perusahaan, sehingga setiap permasalahan dapat terdeteksi sedini mungkin, dan segera dicari solusinya.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

2. Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama diikuti dan dihormati. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa, untuk menguatkan masing-masing fungsi yang ada dalam mencapai target yang telah ditetapkan, maka perusahaanm emperbaiki budaya organisasi di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yang merupakan salah satu factor penunjang dalam mencapai target tersebut. Dalam perspektif transformasi organisasi, faktor budaya organisasi tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Untuk mendukung revitalisasi fungsi kelembagaan, maka perbaikan budaya di lingkungan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dilakukan dengan diantaranya dengan melakukan *code of conduct* yang merupakan kode etik perilaku yang berisi kebiasaan baik dan tata pergaulan professional di lingkungan PLN. Kode etik ini dituangkan dalam buku pedoman pegawai PT. PLN. Buku pedoman mengatur mengenai aspek kepemimpinan PLN, keanggotaan yang bertanggung jawab, hubungan profesional antar anggota, dan hubungan dengan pihak eksternal. Secara paralel, buku pedoman perilaku PLN terus menerus disempurnakan mengikuti perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis perusahaan.

- b. Implementasi Budaya Perusahaan dilaksanakan melalui sosialisasi ke seluruh jajaran perusahaan oleh Tim Sosialisasi PLN. Pelaksanaan sosialisasi dilakukan melalui presentasi, diskusi Tanya jawab dan diskusi kelompok. Penanaman nilai-nilai Budaya Perusahaan juga dilakukan kepada pegawai baru dalam masa orientasi.
- c. Transformasi internal lebih diarahkan keperbaikan budaya perusahaan perusahaan. Konsepnya yang sementara dilakukan sekarang melalui 5R dan 5S. Disamping itu mengenai kebersamaan setiap hari dilakukan *code of conduct* (COC), sebelum bekerja pegawai masing-masing unit berkumpul dulu untuk memotivasi untuk meningkatkan kebersamaan. Agar sumber daya manusia lebih menuju kearah profesionalitas. Kalau dulu terkesan birokratis sehingga proses pelanggan agak susah, sekarang lebih melayani pelanggan, kuncinya pegawai PT. PLN akan lebih bisa melayani pelanggan kalau bisa melayani sesama karyawan sebagai teman sejawat. Memang untuk merubah budaya agak susah apalagi menyangkut pola pikir, kebutuhan, kebiasaan. Kendala yang dihadapi adalah COC yang dilakukan 15 menit sebelum jam kerja tapi tetap saja pegawai yang terlambat dengan berbagai banyak alasan. Tapi mau tidak mau ini harus dilakukan dipaksakan untuk perbaikan PLN.

Seluruh “warga PLN” yakin untuk mewujudkan falsafah, visi dan misi perusahaan harus dilakukan secara bersama-sama dilandasi oleh Budaya Perusahaan yang mengandung nilai-nilai Saling Percaya, Integritas, Peduli, Pembelajar. Budaya Perusahaan PLN, yang diresmikan pada 27 Oktober 2002 bertepatan dengan Hari Listrik Nasional ke-57, menjadi alat agar tercipta integritas di seluruh “warga PLN” sekaligus meningkatkan kualitas penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

Fakta menunjukkan bahwa untuk merevitalisasi masing-masing fungsi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo melakukan beberapa hal yang dapat memperbaiki

budaya organisasi. Sasaran utamanya adalah memperbaiki budaya kerja dan perilaku pegawai melalui *code of conduct* yang dilakukan setiap hari kerja. *Code of conduct* ini dimulai 15 menit sebelum jam kerja dimulai atau 15 menit sebelum jam 08.00 pagi. Tapi dari pantauan peneliti, belum semua pegawai dapat mengikuti kegiatan ini tepat waktu dengan berbagai macam alasan pribadi seperti urusan keluarga dan lain-lain.

Budaya Perusahaan yang mengandung nilai-nilai Saling Percaya, Integritas, Peduli, Pembelajar belum sepenuhnya diterapkan oleh semua pegawai. Hal ini terlihat dari sikap pegawai yang kurang tanggap dalam memberikan pelayanan yang cepat dan tepat pada masyarakat yang mengalami masalah kelistrikan dan bagi masyarakat yang membutuhkan pelayanan kelistrikan.

Budaya peduli dari pegawai masih kurang dimana pegawai tidak mencerminkan suatu niat untuk menjaga dan memelihara kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh pihak-pihak yang berkepentingan seperti pelanggan, dengan dijiwai kepekaan terhadap setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan serta mencari solusi yang tepat. Nilai-nilai budaya organisasi akan mempengaruhi bagaimana orang berperilaku, tetapi sebaliknya bagaimana orang berperilaku akan mempengaruhi budaya organisasi. Elemen kunci untuk meningkatkan ketahanan dan meminimalkan kesempatan perilaku disfungsi adalah dengan cara aktif mengelola budaya organisasi.

Bagian transaksi energy listrik serta bagian pelayanan dan administrasi telah berpedoman pada proses pelayanan pelanggan yang berbasis teknologi informasi berdasarkan SK DIR No. 1336.K/DIR/2011 tentang Pedoman Proses Pelayanan Pelanggan yang menjadi pedoman utama proses pelayanan khusus kegiatan layanan listrik yang terdiri atas tiga jenis kegiatan utama, yaitu pelayanan pelanggan (*customer service*), baca meter dan tagihan listrik (*meter reading Billing*), dan penagihan (*collecting*) bagi seluruh unit pelayanan yang ada di wilayah kerja PT.PLN (Persero) Area Gorontalo. Dengan jumlah pelanggan mencapai 182,715 dengan rasio elektrifikasi 69,95 persen pada tahun 2012, maka seharusnya semua pegawai memiliki komitmen

terhadap kepuasan pelanggan. PT. PLN harus berupaya tanpa henti melakukan berbagai inovasi dan terobosan untuk memperbaiki proses bisnis yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. PT. PLN sudah membuka akses yang seluas-luasnya bagi pelanggan untuk berhubungan langsung ke PLN dengan memanfaatkan teknologi informasi terkini dan membangun sistem kenadi pada proses bisnis PLN. Disamping datang sendiri ke PT. PLN, calon pelanggan yang mengajukan sambungan sementara dan lain-lain bisa melakukannya melalui *Contact Center 1223*, *website*, SMS, dan mobil keliling. Semua itu selain demi kemudahan, kenyamanan, dan kepuasan bagi pelanggan, juga untuk mempersempit peluang praktik-praktik percaloan yang merusak citra PLN selama ini. Ditambah lagi dengan akses membayar rekening listrik juga sudah diperluas melalui loket-loket bank dan ATM.

Usaha dan hasil perubahan hanya akan berkelanjutan apabila organisasi mampu menyediakan waktu membentuk budaya organisasi yang sesuai dengan perubahan yang diinginkan. Sebaik apapun sistem dan proses bisnis pelayanan akan sia-sia jika integritas orang-orang yang melaksanakannya tidak dapat diandalkan. Maka, untuk membangun insan-insan PLN yang berperilaku jujur dan berintegritas maka harus dibuat satu program untuk membangun budaya saling percaya dengan tiga fokus, yaitu integritas data, integritas personal dan budaya kualitas.

Sesuai hasil survey Integritas Layanan pelanggan (ILP) tahun 2011 oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), hal yang paling memprihatinkan pada layanan penyambungan baru SR dan Alat Pengukur dan Pembatas (APP). Diantaranya masih adanya biaya tambahan diluar biaya resmi dan perilaku petugas yang masih membuka potensi terjadinya praktek pemberian uang tambahan. Seharusnya PLN berupaya untuk membina pelaksanaan pelayanan teknik dan pemasangan SR/APP agar lebih profesional, berkualitas, dan beretika yang focus pada penegndalian kecepatan penyelesaian pekerjaan, jaminan kualitas material dan pekerjaan, serta integritas petugas pelaksana.

Meskipun segala upaya perubahab telah dilakukan untuk mempersempit peluang terjadinya penyimpangan integritas, tetap masih ada praktek gratifikasi atau penyyuapan dalam pelaksanaan

layanan petugas dilapangan. Untuk itu perlu diterapkan sanksi terhadap pelanggaran integritas tersebut. Tidak hanya pelaku, sanksi pelanggaran integritas juga diberlakukan terhadap perusahaan mitra kerja, mulai peringatan tertulis sampai paa pemutusan kontrak. Oleh karena itu agar kualitas dan integritas PLN semakin bagus maka insan PLN terus melayani dengan dasar keikhlasan bagi orang-orang yang dilayani. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Tan (2002:21) Budaya organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Aktualisasi konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

3. Jaringan Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu faktor dalam melakukan perubahan dalam organisasi. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa untuk memperkuat semua fungsi dalam mencapai target yang telah ditentukan, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo selalu melakukan komunikasi, baik secara internal maupun secara eksternal. Dalam perspektif transformasi organisasi, faktor komunikasi tersebut mencerminkan beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- a. Komunikasi secara internal dilakukan setiap hari yaitu pada kegiatan *code of conduct* (COC) dan komunikasi untuk hal-hal yang teknik dilakukan melalui jaringan radio komunikasi dengan frekwensi khusus untuk internal perusahaan. Dan layanan *call centre* untuk komunikasi secara eksternal. Dalam melakukan tugas dan fungsinya, bagian distribusi selalu melakukan komunikasi dan koordinasi dengan bagian pembangkitan. Hal ini dilakukan karena kedua bagian ini ada hubungan untuk pekerjaan-pekerjaan teknik. Tugas bagian pembangkitan yang menghasilkan energy listrik melalui mesin-mesin pembangkit listrik, dan setelah itu tugas bagian distribusi untuk mengatur dan menyalurkannya ke pelanggan atau masyarakat yang membutuhkan. Kerena proses inilah,

maka komunikasi antara kedua bagian ini dilakukan secara terus menerus setiap hari selama 24 jam. Komunikasi antar bagian pembangkitan dan bagian distribusi ini akan menjamin amannya pasokan listrik terhadap masyarakat dan untuk menjaga agar mesin-mesin pembangkit tetap dalam kondisi baik dalam menghasilkan energy listrik. Proses komunikasi dilakukan dengan menggunakan radio komunikasi atau *handy talky* (HT) yang terpasang disemua kantor yang ada di wilayah kerja PT. PLN (Persero) dan mobil-mobil operasional teknik, yang semuanya itu dikontrol dan diatur lewat kantor PT. PLN (Persero) Area Gorontalo

- b. Bagian transaksi energy listrik membangun komunikasi yang efektif dengan bagian pelayanan pelayanan dan administrasi. Hal ini kami akukan karena berdasarkan informasi dari bagian pelayanan dan administrasi, khususnya pelayanan kepada pelanggan seperti penyambungan baru, penambahan daya, penyambungan sementara yang sudah selesai administrasi akan kami melaksanakan secara teknis dilapangan atau ditempat pelanggan tersebut. Sebaliknya jika bagian kami menemukan hal-hal yang janggal di tempat pelanggan, maka kami mengkomunikasikan dengan bagian pelayanan dan administrasi. Misalnya ada pelanggan yang pembayarannya sudah melebihi batas normal dari daya yang terpasang ditempatnya, maka kami mengkomunikasikannya dengan bagian pelayanan dan administrasi.

Revitalisasi fungsi kelembagaan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo melakukan beberapa hal yang dapat menajamkan fungsi komunikasi. Sasaran utamanya adalah memperbaiki pengelolaan komunikasi perusahaan dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*) eksternal yaitu komunikasi dengan pelanggan, pers, pemerintah, instansi terkait, perguruan tinggi, LSM, investor dan internal yaitu komunikasi antar unit PT. PLN, pegawai, dan outsourcing/mitra kerja untuk mencapai target perusahaan.

Komunikasi secara internal yang merupakan komunikasi antar unit, pegawai, dan mitra kerja sudah berjalan dengan baik karena komunikasi itu terpantau atau terkontrol dengan baik melalui program *code of conduct* dan proses komunikasi lainnya dapat dimonitor pada jaringan komunikasi dengan menggunakan radio komunikasi atau *Handy Talk*. Namun untuk komunikasi secara eksternal yaitu komunikasi dengan pelanggan, pers, pemerintah, instansi terkait, Perguruan Tinggi, Lembaga Swadaya Masyarakat, investor masih kurang. Hal ini terlihat dari program pengelolaan keluhan pelanggan (*complain handling*) seperti *Call Center 123* yang belum optimal dalam pelaksanaan tugasnya. Bagian *call center* ini hanya sekedar sebagai perantara antara pelanggan dengan perusahaan disaat pelanggan/masyarakat mengalami gangguan/masalah kelistrikan. Peranan mereka hanya sampai pada penyampaian informasi tersebut. Tetapi yang menjadi permasalahannya adalah apakah aduan tersebut dikerjakan atau tidak. Inilah yang menjadi kendala dalam program pengelolaan keluhan pelanggan.

Program lain yang juga masih mengalami kendala yaitu masih rendahnya pengalihan dari KWh manual ke listrik pintar (KWh atau meter Prabayar). Hal ini terjadi karena kurangnya sosialisasi ke masyarakat/pelanggan tentang kelebihan program ini. Padahal program listrik pintar ini sangat baik untuk masyarakat/pelanggan, dimana pelanggan dapat mengatur dan mengontrol sendiri pemakaian listriknya yang berujung pada penghematan biaya pembayaran listrik, dan manfaat untuk PLN itu sendiri yaitu bisa lebih efektif dan efisien dalam pengelolaan perusahaan terutama dalam mengurangi tunggakan pembayaran oleh pelanggan dan mengurangi biaya operasional untuk pencatatan meter secara manual ke rumah-rumah pelanggan oleh petugas catat meter yang menggunakan tenaga *outsourcing*.

Melihat kondisi diatas maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo agar lebih menajamkan fungsi komunikasinya dengan menguatkan komunikasi korporat dan komunikasi pemasaran melalui komunikasi secara informal yang akan membantu bagi semua fungsi yang ada untuk dapat saling berbagi informasi yang mereka dapatkan dan berlangsung sepanjang waktu. Hal ini dapat dilakukan dengan membuka suau jaringan komunikasi melalui media komunikasi semacam *social media*

dalam jejaring sosial dan media *online* yang dapat dimanfaatkan oleh semua pihak baik pihak internal dan pihak eksternal yang peduli terhadap masalah kelistrikan di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Wibowo (2011:291) yang mengatakan bahwa komunikasi perubahan yang baik dimulai dengan menggunakan komunikasi informal dan tidak terstruktur yang berlangsung sepanjang waktu.

Aktualisasi konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

4. Strategi Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Strategi yang dilakukan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo untuk merevitalisasi masing-masing fungsi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yakni dengan melakukan beberapa hal yang memfokuskan terhadap penguatan sumber daya manusia yaitu dengan dibentuknya Pelayanan Regu Cepat (PRC), penguatan struktur dilakukan dengan merubah enam fungsi menjadi empat fungsi, penguatan teknologi yaitu dengan dibangunnya Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), dan penguatan proses kerja yaitu dengan mempercepat sistim pelayanan pada pelanggan berbasis teknologi.

Hal ini terlihat dalam memberikan pelayanan kelistrikan yang cepat, sebelum revitalisasi dilakukan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo melakukan pelayanan langsung pada pelanggan pasang baru, penambahan daya, pembayaran rekening listrik, tapi sekarang demi efektifitas kerja kantor Area maka pelayanan ini sudah dilimpahkan ke kantor-kantor Rayon. Pelimpahan sebagian pelayanan ini dilakukan karena beban kerja Area semakin berat dengan adanya pelayanan langsung ke pelanggan. Jadi semua pelayanan operasional dilakukan di kantor-kantor PT. PLN (Persero) Rayon yang ada di wilayah Provinsi Gorontalo.

Fungsi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo adalah semi operasional yang *memback up* dan memonitor kantor-kantor Rayon. Beban kerja Rayon secara teoritis tidak bertambah karena pelayanan-pelayanan

administrasi pelanggan tersebut terbantu lewat Informasi dan Teknologi (IT), dimana untuk proses tersebut pelanggan dapat menggunakan fasilitas *call centre* 123, *website* PLN walaupun tanpa ke kantor PT. PLN Rayon. Tapi realitasnya tidak seperti itu, karena keterbatasan informasi yang diterima pelanggan, maka semua bentuk pelayanan itu dilakukan secara manual karena pelanggan tidak menggunakan fasilitas-fasilitas yang mempercepat pelayanan tersebut, tetapi datang langsung ke PT. PLN.

Selanjutnya untuk penguatan fungsi Distribusi yaitu dibentuk tim Pelayanan Regu Cepat (PRC) yang ditempatkan di daerah-daerah terpencil di wilayah kerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. PRC ini mempunyai tugas untuk membantu fungsi distribusi dalam memberikan pelayanan gangguan selama 24 jam. Sartu daerah terpencil ditempatkan satu orang PRC yang difasilitasi motor untuk menunjang pekerjaannya. Untuk gangguan jaringan listrik dalam skala gangguan kecil atau gangguan ringan maka PRC inilah yang mengerjakannya. Tapi apabila gangguan jaringan listrik sudah masuk gangguan berat maka PRC inilah yang akan menghubungi PT. PLN Rayon atau Unit di wilayah kerjanya untuk mengatasi gangguan tersebut. PRC sebagai perpanjangan tangan bagian Distribusi untuk dapat mengatasi gangguan kelistrikan di daerah terpencil dengan cepat.

Strategi yang dilakukan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo untuk menguatkan fungsi pembangkitan yaitu dengan merintis pembangunan Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) di kabupaten Gorontalo Utara. Tapi pembangunan PLTU yang dimulai sejak 2009 itu sampai sekarang belum selesai karena terhambat oleh berbagai masalah pembebasan tanah, dan masalah-masalah teknis yang dihadapi oleh kontraktor proyek tersebut.

Sedangkan strategi penguatan fungsi Transaksi Energy Listrik belum terlihat dilakukan, karena bagian ini masih menggunakan cara-cara yang lama dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, yaitu dengan melakukan semua tugasnya secara manual tanpa ada terobosan dalam mempercepat pelayanan paada masyarakat. Dengan keadaan seperti ini maka membuat fungsi Transaksi Energi Listrik ini merupakan

salah satu fungsi yang dapat menimbulkan masalah pada pelanggan, diantaranya banyaknya sambungan liar (tidak terdaftar di PT. PLN) yang menyebabkan kerugian seperti kebakaran dan adanya kasus pelanggan yang meninggal akibat tersengat jaringan listrik liar tersebut.

Melihat kondisi diatas maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, maka peneliti menganalisis strategi yang dapat dikembangkan untuk merevitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN Area Gorontalo dengan menggunakan analisis SWOT. Setiap proses revitalisasi senantiasa diawali dengan kondisi yang berlaku atau yang dinyatakan sebagai kondisi *das sein* yang biasanya syarat dengan aneka macam problem yang pada intinya merupakan deviasi dari kondisi yang diharapkan atau kondisi riil. Pemecahan problem pada hakikatnya berarti diperkecilnya celah antara kondisi yang diharapkan dan kondisi riil tersebut. (table analisis SWOT di lampiran).

Setelah analisis SWOT diinventarisir, maka selanjutnya akan disusun suatu matriks dialektiks SWOT menurut Vermeyden, 2004 yang tersaji pada table 5.9 sebagai berikut:

Tabel 5.9 Matriks Analisis SWOT

I	Strategi SO Ofensif: Memanfaatkan Peluang	II	Strategi WO Melingkar: Memperbaiki dan Merubah
III	Strategi ST Defensif: Menangkal Ancaman	IV	Strategi WT Bertahan Hidup: Manajemen Krisis

Berdasarkan matriks dialektiks diatas, maka posisi PT. PLN berada pada kuadran III. Posisi pada kuadran ini menggambarkan strategi revitalisasi lebih diarahkan pada kuadran defense, yaitu memanfaatkan kekuatan yang ada untuk mengatasi ancaman.

Melihat kondisi diatas maka PT. PLN (Persero) Area Gorontalo agar lebih membuat suatu strategi yang mendukung revitalisasi fungsi kelembagaan. Strategi yang dibuat harus memperhatikan kecocokan antara lingkungan dengan organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan mencocokkan antara strategi dengan lingkungan

internal dan eksternal perusahaan seperti strategi penguatan orang atau sumber daya manusia yang dapat dilihat antara perilaku dan keahlian yang dimiliki, peranan para pimpinan, penerapan budaya organisasi. proses komunikasi dan kerjasama dalam melakukan proses revitalisasi fungsi tersebut. Rencana strategi jangka panjang yang sudah ditetapkan oleh PT. PLN Pusat yang diwujudkan kedalam delapan inisiatif strategis sudah bagus, tetapi ada karakteristik PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yang harus disesuaikan dengan lingkungannya, serta budaya dalam penetapan dan penerapan strategi tersebut. Karakteristik lingkungan inilah yang belum dijadikan dasar dalam pembuatan kebijakan dalam mendukung strategi revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Liz Clark (1994) dalam Rosyidi (2011: 251), yakni strategi transformasi organisasi dilakukan dengan menganalisis lingkungan organisasi dengan mencocokkan antara organisasi dengan orang, system, dan struktur.

Selanjutnya untuk merevitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) lebih tepat menggunakan pendekatan manajemen pengetahuan sebagai salah satu strategi untuk mengoptimalkan fungsi kelembagaan PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Strategi atau pendekatan manajemen pengetahuan akan memfokuskan atau sasaran utamanya adalah sumber daya manusia atau orangnya. Kalau sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo sudah kuat, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, dan dalam umur yang produktif, maka akan menjamin proses revitalisasi fungsi kelembagaan akan berjalan dengan baik.

Aktualisasi konsep di atas dalam konteks revitalisasi fungsi kelembagaan dapat memberikan kontribusi pada kehandalan fungsi organisasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas pada pelanggan/masyarakat dalam mengakses layanan kelistrikan.

BAB XI

PROSEPEK PENGEMBANGAN

Temuan penelitian yang disusun dalam disertasi ini merupakan sintesis dari hasil penelitian pustaka dan hasil penelitian lapangan tentang proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat diurutkan temuan sesuai dengan rumusan masalah, yaitu:

A. Pentingnya Revitalisasi Fungsi kelembagaan

Gambaran kinerja dari keempat fungsi yang dilaksanakan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo, yang sudah diuraikan pada pembahasan menunjukkan bahwa keempat fungsi yang ada belum mampu melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing. Untuk itu, revitalisasi fungsi kelembagaan dilakukan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo untuk memperbaiki kemampuan perusahaan, untuk diandalkan kinerjanya dalam pencapaian tujuan, serta visi misi perusahaan.

B. Proses Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

1. Revitalisasi Orang

Permasalahan dalam setiap perubahan dalam sebuah organisasi adalah orang atau individu yang tidak mau melakukan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut. Kalau melihat tata nilai PT. PLN, semua anggota perusahaan atau insan PLN harusnya sudah siap dengan setiap perubahan. Adanya penerapan kebijakan yang mendukung revitalisasi fungsi di tingkat rayon yang berbeda, sehingga perilaku pegawai antar rayon juga berbeda. Inilah situasi yang memberikan kesempatan bagi pegawai untuk tidak melakukan revitalisasi dengan sepenuh hati. Kebiasaan-kebiasaan yang kurang mendukung revitalisasi fungsi itu sudah menjadi budaya kerja bagi sebagian pegawai.

Selanjutnya adalah proses pemberian kesempatan pengembangan pengetahuan dan keterampilan kepada pegawai yang tidak merata, sehingga kemampuan dan kompetensi juga beragam. Dari kondisi inilah, maka dibutuhkan satu regulasi untuk menghilangkan kebiasaan-kebiasaan tersebut. Regulasi inilah yang akan memaksa pegawai harus berubah.

Disamping itu ditemukan juga perbandingan antara jumlah pegawai dan jumlah *outsourcing* yang hampir sama, dimana jumlah pegawai sebanyak 151 orang dan jumlah *outsourcing* sebanyak 146 orang. Perbandingan yang hampir sama, dengan beban kerja yang sama bagi pegawai maupun *outsourcing*, tetapi berbeda dalam hal kesejahteraan. Kondisi ini menggambarkan bahwa terjadi kekurangan pegawai sebagai ujung tombak pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian maka, proses revitalisasi orang pada PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum dilaksanakakan dengan baik.

2. Revitalisasi Struktur

Sejak restrukturisasi pada bulan Oktober tahun 2011 dijalankan, maka telah terjadi reposisi di tubuh PT. PLN. Tujuannya adalah untuk menata ulang struktur organisasi agar keputusan atau eksekusi lapangan tentang pengambilan keputusan operasinya akan lebih cepat. Namun, upaya yang dilakukan tersebut terkesan kurang berhasil. Hal ini dapat dilihat dari kinerja di masing-masing fungsi yang terkesan hanya datang bekerja untuk memenuhi tugas dan kewajibannya saja, tanpa berbuat lebih untuk pengembangan keahlian atau pengembangan organisasinya.

Ketergantungan suatu pekerjaan hanya pada orang-orang tertentu saja, membuat suatu pekerjaan tidak dapat terselesaikan sesuai rencana, hanya karena pegawai yang bersangkutan tidak hadir. Ini menggambarkan bahwa spesialisasi atau pembagian pekerjaan tidak dilakukan dengan baik. Di samping itu, rentang pengambilan keputusan yang masih lama karena pengambilan keputusan masih banyak tergantung pada keputusan pimpinan tingkat atas, sehingga mengakibatkan pelaksanaan suatu kegiatan yang penting akan tertunda.

Hal ini tidak sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweig (2002) bahwa formalisasi akan mengarahkan perilaku

pegawai agar lebih terprogram dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Realitasnya pihak internal sendiri yang melakukan pelanggaran terhadap aturan tersebut. Hal ini disebabkan karena adanya kesempatan bagi pihak pegawai untuk melakukan pelanggaran. Dengan demikian, proses revitalisasi struktur PT. PLN (Persero) Area Gorontalo hanya pada kegiatan menata ulang perubahan-perubahan posisi tanpa diikuti dengan usaha penajaman tugas-tugas di posisi baru tersebut.

3. Revitalisasi Teknologi

Transformasi yang dilakukan oleh PT. PLN ditindak lanjuti dengan strategi kebijakan pengelolaan secara terpusat atau otomatisasi untuk semua fungsi pendukung (*supporting*) di semua fungsi/bagian. Otomatisasi mengandalkan teknologi agar proses bisnis PT. PLN menjadi sangat mudah, cepat dan prosesnya lebih pendek serta sederhana. Namun, peranan teknologi untuk mempercepat proses bisnis tersebut paling banyak diterapkan pada dua fungsi yaitu fungsi pelayanan dan administrasi dan fungsi transaksi energi listrik. Sedangkan teknologi untuk menunjang kerja fungsi/bagian pembangkitan dan fungsi distribusi belum nampak. Bagian Pembangkitan masih menggunakan Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) yang menggunakan Bahan Bakar Minyak. Dalam pelaksanaan tugas pada fungsi pelayanan dan administrasi dan fungsi transaksi energy listrik terasa lebih efektif, efisien, mudah dan cepat, karena sudah diterapkan program yang berbasis teknologi seperti *Enterprise Resources System* (ERP), Program Pemusatan Fungsi Administrasi (PPFA), serta program-program pendukung pelayanan yang sudah kerjasama dengan pihak ketiga seperti bank. Untuk fungsi pembangkitan, belum diusahakannya mesin pembangkit listrik non Bahan Bakar Minyak yang mampu menghasilkan listrik untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat khususnya pelanggan di wilayah Provinsi Gorontalo. Sedangkan untuk fungsi distribusi, yaitu belum ada suatu teknologi yang dapat membantu pekerjaan bagian ini dalam menjamin agar listrik yang di distribusikan ke masyarakat tidak mengalami hambatan yang akan berakibat listrik padam.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kast dan Rosenzweig (2002) bahwa organisasi harus mampu menyatukan manusia dan teknologi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang kompleks untuk mencapai tujuannya. Namun, hal ini bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan Bill Creech (1996) yang menyatakan bahwa dengan adanya teknologi maka pegawai akan lebih kreatif merancang dan mengembangkan cara berpikir positif dalam strategi meningkatkan kinerjanya. Teori ini tidak sejalan dengan realitas yang ada, karena dari data yang ada masih sekitar 60% pegawai kurang menguasai dan kurang memanfaatkan teknologi dalam mendukung kegiatan kerjanya. Hal ini terjadi karena kurangnya pendekatan dan paksaan dari pimpinan pada pegawai untuk berubah dalam melakukan aktivitas kerja berbasis teknologi. Dengan demikian maka, proses revitalisasi teknologi pada PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum dilaksanakan pada semua bagian.

4. Revitalisasi Proses

Perubahan yang dilakukan dalam rangka penguatan proses organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yaitu dengan menghilangkan segala sesuatu yang bersifat formalitas disemua fungsi yang ada. Hal ini dilakukan dengan menyederhanakan prosedur yang berbelit-belit. Yang terpenting adalah segala sesuatu berjalan dengan lebih efektif, cepat dan langsung ke substansinya. Namun, upaya untuk mengoptimalkan proses pengambilan keputusan, proses kerjasama antar semua bagian/fungsi, proses meminimalkan hambatan yang dihadapi dalam proses kerja, belum berjalan dengan baik. Hal ini diakibatkan karena keegoisan sektoral yang ada di bagian atau fungsi masing-masing. Hal ini dapat dilihat pada saat listrik padam yang diakibatkan jaringan kotor (*trip*), maka pada saat akan melakukan penormalan maka bagian pembangkitan butuh kepastian dari bagian distribusi, apakah penyebab listrik padam itu jaringannya sudah dibersihkan atau tidak. Jika belum dibersihkan mereka tidak mau mengoperasikan mesin pembangkit listrik karena jika jaringan listrik itu masih kotor maka listrik akan padam lagi, sehingga mesin pembangkit listrik yang tua itu akan kerja keras untuk situasi seperti ini.

Sedangkan bagian distribusi butuh waktu yang lama untuk mendeteksi jaringan listrik atau gardu mana yang bermasalah karena bagian ini melakukannya secara manual dengan memeriksa dari gardu ke gardu lain, dan dari jaringan satu ke jaringan lain. Kondisi ini mengakibatkan listrik padam dalam waktu yang cukup lama sampai satu sampai dua jam.

Hal lain juga terjadi pada proses realisasi dalam penyambungan baru listrik memiliki permasalahan diantaranya tingginya biaya penyambungan baru secara keseluruhan, karena biaya tersebut jauh dari daftar resmi yang ada di loket-loket PT. PLN. Inilah angka yang menjadi perdebatan dikalangan calon pelanggan atau masyarakat dan menimbulkan kesan negatif pada PT. PLN. Di antara unit PT. PLN masih belum seragam dalam penerapan biaya penyambungan baru ini. Seharusnya PT. PLN hanya mengenakan biaya penyambungan yang memang menjadi tanggung jawab PT. PLN. Tapi masih ada sebagian yang menagihkan biaya-biaya yang sebenarnya bukan biaya PT. PLN, yakni biaya instalasi lain seperti konsuil dan instalatir. Hal ini terjadi karena sudah menjadi kebiasaan lama.

Idealnya mekanisme pekerjaan berpedoman pada proses pelayanan pelanggan yang berbasis teknologi informasi akan menjadi pedoman utama proses pelayanan khusus kegiatan layanan listrik Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh (2004) yang menyatakan bahwa organisasi harus mampu mengatasi masalah atau hambatan yang memperlambat proses pekerjaan dengan cepat dan tepat. Dengan demikian maka revitalisasi proses organisasi pada PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum sepenuhnya dilakukan.

C. Faktor Penentu Revitalisasi Fungsi kelembagaan

1. Faktor Kepemimpinan

Faktor yang menentukan dalam proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan harus mampu memodifikasi manajemen kinerja dengan komunikasi yang tepat dan berkelanjutan sampai ketingkat bawah serta membuat kebijakan yang mendukung proses

transformasi tersebut. Pemimpin harus memiliki keberanian untuk mengambil keputusan, mencari solusi pasti, dan cepat melaksanakan langkah yang telah diputuskan. Realita yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo lebih focus pencapaian target dengan memodifikasi manajemen kinerja tanpa menjalin komunikasi yang efektif sampai ke tingkat bawah. Padahal permasalahan yang paling banyak adalah pada saat pelaksanaan oleh pekerja ditingkat bawah yang merupakan ujung tombak dari pelaksana program-program PT. PLN. Inilah salah satu kendala belum tercapainya tujuan perusahaan dan berbagai masalah kelistrikan yang dihadapi oleh PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Dengan demikian kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

2. Faktor Budaya Organisasi

Faktor Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Budaya organisasi akan berkembang sesuai perkembangan lingkungan. Oleh karena itu budaya organisasi perlu selalu dikembangkan dengan melakukan perubahan budaya atau nilai-nilai organisasi dalam mendukung revitalisasi fungsi. Realita yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo adalah perilaku pegawai yang belum memahami tentang proses perubahan yang sedang dilakukan sekarang, sehingga masih terjadi perilaku disfungsional dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Sehingga bukan nilai-nilai budaya organisasi mempengaruhi bagaimana orang berperilaku, tetapi sebaliknya yaitu bagaimana orang berperilaku mempengaruhi budaya organisasi. Hal ini berdampak pada pemberian pelayanan kepada masyarakat/pelanggan yang terkesan lambat. Dengan demikian faktor budaya organisasi harus dikuatkan dan menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

3. Faktor Komunikasi

Faktor komunikasi merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo adalah faktor komunikasi. Komunikasi secara internal

dan eksternal harus dibangun untuk memperkuat dan mempercepat proses perubahan tersebut. Tetapi realita yang ada komunikasi itu masih kurang, sehingga apa yang menjadi target perusahaan belum semuanya tercapai. Komunikasi internal terjalin hanya sekedar dalam koordinasi melaksanakan tugas-tugas rutin, dan belum dikembangkan kearah mengkomunikasikan strategi-strategi yang harus dilakukan individu dan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Begitu pula komunikasi secara eksternal yang masih kurang. Hal ini tergambar dari kurangnya masyarakat yang mengetahui tentang produk-produk, program dan kebijakan dari PT. PLN. Dengan demikian faktor komunikasi menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam proses revitalisasi fungsi kelembagaan di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

D. Strategi Revitalisasi Fungsi Kelembagaan

Dari berbagai strategi yang telah diterapkan di PT. PLN, salah satunya yaitu membuat program Gerakan Sehari Sejuta Sambungan (GRASSS). Program ini merupakan strategi yang bertujuan untuk menyelesaikan dan menuntaskan daftar tunggu penyambungan baru listrik. Program GRASSS dilakukan untuk memangkas prosedur yang panjang, memangkas calo, lamanya menunggu sambungan baru, menghabiskan daftar tunggu, dan meningkatkan pelayanan kelistrikan.

Hal ini merupakan titik tolak model pelayanan listrik ke depan. Berbagai persiapan telah dilaksanakan dari ketersediaan material sampai dengan kesiapan seluruh pegawai untuk menyukseskan program ini. Namun hal kurang optimal karena kurangnya sosialisasi pada masyarakat. Oleh karena itu dalam melakukan srstrategi revitalisasi fungsi kelembagaan, maka faktor-faktor kekuatan dan peluang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya dan terus meminimalisir kelemahan dan ancaman. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengintegrasikan antara sumber-sumber daya, nilai-nilai dan lingkungan. Sumber-sumber daya yang divitalkan akan disesuaikan dengan nilai-nilai organisasi dan kebutuhan serta tuntutan lingkungan. Semakin besar kesesuaian yang terjadi, semakin besar kemungkinan PT. PLN Area Gorontalo

memanage sumber-sumber daya secara efektif, guna menyesuaikan dengan factor-faktor yang ditetapkan lingkungan.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Liz Clark (1994) dalam Rosyidi (2011: 251), yakni strategi transformasi organisasi dilakukan dengan menganalisis lingkungan organisasi dengan mencocokkan antara organisasi dengan orang, system, dan struktur. Strategi revitalisasi yang tepat akan membantu mempercepat proses revitalisasi fungsi kelembagaan dalam organisasi. Ketepatan strategi dilakukan dengan mengenali karakteristik lingkungan organisasi. Rencana Jangka Panjang PT. PLN Pusat telah diwujudkan dalam delapan inisiatif strategis, namun ada saja kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Berbagai kendala yang dihadapi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dalam proses revitalisasi karena, belum tepatnya strategi yang diterapkan pada masing-masing fungsi yang ada di perusahaan tersebut. Belum semua karakteristik lingkungan internal dan eksternal dijadikan dasar dalam pembuatan strategi kebijakan oleh pimpinan. Oleh karena itu keseluruhan program revitalisasi fungsi kelembagaan PT. PLN tersebut diatas akan berhasil diterapkan jika strategi yang digunakan tepat dan semua anggota perusahaan mendukung dan mau melakukan revitalisasi tersebut. Dengan demikian proposisi dalam penelitian ini adalah:

1. Fungsi kelembagaan baik orang, struktur, teknologi dan proses harus direvitalisasi agar menjadi lebih handal dalam perspektif pelayanan publik.
2. Revitalisasi fungsi kelembagaan tidak hanya dalam dimensi orang, struktur, teknologi, dan proses organisasi, tetapi juga memperhatikan dimensi budaya organisasi, dan jaringan.
3. Tingkat kehandalan kelembagaan turut ditentukan oleh faktor kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi.
4. Strategi untuk merevitalisasi fungsi kelembagaan yaitu dengan menyesuaikan sumber-sumber daya dengan nilai-nilai organisasi berdasarkan tuntutan dan kebutuhan lingkungan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib, Haedar. 2009. *Dasar-Dasar Teori Organisasi*. Makassar. BP UNM.
-2011. *Mencermati Heuristik Transformasi Organisasi: mereaktualisasi Perilaku Kreatif Manusia Melalui pendekatan Knowledge management*. Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia Vol. 40 (No. 3), 225-244.
- Abrahamson, Eric. (2004). *Change Without Pain*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anderson, Dean & Linda, Ackerman, Anderson. 2001. *Beyond Change Management*. San Fransisco: Jossey Bass.
- Ahmadi, Rulam. 2005. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*, Malang: Universitas Negeri Malang Press.
- Albrow, Martin. 1989. *Birokrasi*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Ashby, Franklin C. 1999. *Revitalize Your Corporate Culture*, Houston: Cashman Dudley.
- Berry, Leonard, Parasuraman Zeithaml, Valeri. 1988. *The Service Quality Puzzle*. Bussiness Horizons.
- Black, Stewart & Hal, Gregersen. 2003. *Leading Strategic Change*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press
- 2007. *Sosiologi Komunikasi : Teori, Paradigma, An Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana Prenda Media Group.
- Caiden, Gerald, 2000. *Administrative Reform*. London: The Penguin Press.
- Chowdhury, Subir. 2003. *Organization 21 C*. Alih Bahasa Ati Cahyani. Jakarta: Gramedia.

- Clarke, Liz. 2000. *The Essence of Change*. New York Prentice Hall.
- Dalton, Mc Farland. 1959, *Management: Principles and Practices*, New York: McMillan Co.
- Denhardt, JV & Denhardt, RB. 2003. *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk Etc.: ME Sharpe
- Desmita. 2005. *Psikologi Perkembangan*. Bandung: PT. Ramaja Rosda Karya.
- Dimock, Marshall E. 1960. *Philopsophy of Administration*. Boston: Allyn & Bacon.
- Donnelly. 1997. *Organization. Behavior, Structure, Process*. Diterjemahkan Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Drucker, Peter, F. 1995. *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth-Heinemann,Ltd.,
- Dunn, N William, 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, (edisi kedua), Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwiyanto, Agus. 2001. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*, Yogyakarta: Pusat Studi Kependudukan dan Kebijakan (PSKK), UGM Yogyakarta
- Faisal, Sanafiah, 2005. *Format-Format Penelitian Sosial*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Farlan Mc. Dalton. (1959). *Management Principles and Practice*. New York. The McMillan Company.
- Folkman, Joseph R. 2006. *The Power of Feedback*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Frederickson, George. 2003. *Administrasi Negara Baru*, Jakarta: LP3E.
- Friedman, Howard. Schustack, Miriam. 2002. *Kepribadian: Teori Klasik dan Riset Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Goleman, Daniel. 2003. *Working With Emotional Inteligensi*. Alih Bahasa Alex Tri Kantjono Widodo. Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gouillart, Francis J & James N. Kelly. 1995. *Transforming The Organization*. New York: Mc Graw Hill, Inc

- Greenberg, Jerald & Robert A. Baron. 1997. *Behavior in Organization*. New Jersey: Prentice hall International, Inc.
- Griffin, Willis H. 1970. *The Process of Planned Change in Education*. Bombay: Somaiya Publications PVT LTD.
- Gultom, Elfrida. 2007. *Refungsionalisasi Pengaturan Pelabuhan untuk meningkatkan Ekonomi Nasional*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Hanrahmawan. 2010. *Revitalisasi Manajemen Balai Pelatihan Tenaga Kerja*. Disertasi. UNM.
- Harvard Business Review. 2002. *Culture & Change*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Henry Nicholas. *Public Administration and Public Affairs*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hussey, D E. 2000. *How to Manage Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Hutapea, Parulian. Thoha, Nurianna. 2008. *Kompetensi Plus. Teori, Desain, Kasus, dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Islamy, Muhammad, Irfan. 1984. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kadji, Yulianto. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik Dalam Perspektif Realitas*. Tulungagung: Cahaya Abadi.
- Kasali, Rhenald. 2002. *Change*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Kast, E. Freemont, Rosenweig E James. 2002. *Organization and Management*. Alih Bahasa Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kencana, Inu. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Issue*. Yogyakarta: Gava Media.
- Klitgard, Robert, Ronald Maclean-Abaroa & H Lindsey Parris. 2002. *Penuntun Pemberantasan Korupsi dalam Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia

- Koentjaraningrat, 1985, *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia.
- , 2002, *Etika Administrasi Negara*. Jakarta: Rajawali Press.
- Kotter, John P. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. 2001. *Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Kumorotomo, Wahyudi. 2005. *Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketa pada Masa Transisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Lewis LBR, 1990. *Managing Services Quality in Date*, BG (Ed), *Managing Quality*, 2 Edition, New Jersey: Prentice Hall
- Lowenthal N. Jeffrey, 1994. *Reengineering the Organization: A Step by Step Approach To Corporate Revitalization*. Milwaukee: ASQC Quality press.
- Makmur, 2007. *Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mas'ud, Said. *Birokrasi di Negara Birokratis, Makna, Masalah dan Dekonstruksi Birokrasi Indonesia*. Malang: UMM Press.
- M.e. Dimock, G.O Dimock & L.W. Koenig, 1960, *Public Administration*, New York: Reinhart & Co., Inc.
- Miles. Matthew, Hubberman. Michael. 1994. *Qualitative Data analysis, A. Sourcebook of new methods*. Veverly Hills: Sage publication. (Penerjemah: Tjejep Rohendi Rohidi. Penerbit UI-Press)
- Moekijat, 1995, *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Prilaku Organisasi*. Jakarta: PT Toko Gunung Agung.
- Moenir, HAS. 2000. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- & T Gaebler, 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming The Public Sector*. Wesley: Addison.

- Moleong, Lexy J., 1991. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- 2000. *Perubahan Terencana: Konsep Dasar, Teori, proses, dan Aplikasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nawawi, H. Hadari. 2000. *Manajemen Strategik: Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Ndraha Taliziduh. 2003. *Kybernology 1 (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- 2003. *Kybernology 2 (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Neuman, Lawrence. 2000. *Social Research Methods, Qualitative and Quantitative Approaches*, Fourth Edition.
- Nurmandi. 2010. *Kualitas Pelayanan Publik*. Jakarta: UI Press.
- Osborne, David. Plastrik, Peter. 2000. *Bisnishing Bureucray: The Five Strategies for Reinventing Government*. Penerjemah Abdul Rosyid, Ramelan. Jakarta: Ramelan.
- Pasmore, William A. 1994. *Creating Strategic Change*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pasolong, Harbani. 2008. *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta, Bandung.
- Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta, Bandung
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation Methods*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Potts, Rebecca & Jeanenne Lamarsh. 2004. *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers,
- Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2006. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Rivai, Veithzal. Mulyadi, Dedd. 2010. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rosen, Bernard, 1982. *Holding Government Bureaucracies Accountable*. Boston: Praeger Publisher.

- Robbins, Stephen. P. 1994. *Teori Organisasi; Struktur, Desain & Aplikasi. Alih Bahasa Jusuf Udaya*. Jakarta
- 2001. *Organizational Behavior 1*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- 2001. *Organizational Behavior 2*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Rosyidi, Unifah. 2011. Transformasi Organisasi Suatu Keniscayaan. (*Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia* Vol. 40 (No. 3). 245-257).
- Salusu, 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik, untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*. Jakarta: Grasindo.
- Sendjaya, Djuarsa. 1993. *Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Schein, Edgar H. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.
- Senge, Peter. 1999. *The Dance of Change*. New York: Doubleday.
- Sinambela, Lijan Poltak, 2008, *Reformasi Pelayanan Publik*, Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, S.P. 2000. *Teori Pengembangan Organisasi*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- , 2001. *Kerangka Dasar Ilmu Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Smith, Jane. 2000, *Empowering People*. London: Kogan Page Limited.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- , 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- , 2007. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

- Sumarto, Hetifah. 2004. *Inovasi, Partisipasi dan Good Governance: Prakarsa Inovatif dan Partisipatif di Indonesia*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Sutarto. 1993. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: UGM Press.
- Sukoco, Badri Munir. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Syah, Muhibbin. 2003. *Psikologi Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tan, Victor, S.I. 2002. *Changing Your Corporate Culture*. Singapore: Times Books International.
- Tangkilisan, Hessel Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Terry, George R. 1966. *Office Management and Control*. USA: Allen Lane The Penguin Press.
- Thoah, Miftah. 1996. *Pembinaan Organisasi (Proses Diagnosa dan Intervensi)*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- 1998. *Deregulasi dan Debirokratisasi dalam Upaya Peningkatan Pelayanan Masyarakat, dalam Pembangunan Administrasi di Indonesia*. Jakarta: Pusat LP3ES.
- Timpe, Dale. 2000. *The art And Science of Busines Management Productivity*. Alih bahasa Dimas Samudra dan Soesanto Boedidarmo. Jakarta: Gramedia.
- Tjokroamidjojo, Bintoro. 1995. *Pengantar Administrasi Pembangunan*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Service Management, Mewujudkan Layanan Prima*, Yogyakarta: Andi.
- Utomo, Warsito. 2006. *Administrasi Publik Baru Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Waluyo. 2007. *Manajemen Publik, Konsep, Aplikasi Dan Implementasinya Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Sumedang: Mandar Maju.
- Wagle U, 2000, *The Policy Science of Democracy: The issue of methodology and citizen participation*. *Policy Science*, v33.pp.207-223.
- Wibowo. 2011. *Manajemen perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo Samodra. 1991, *Pembangunan Berkelanjutan Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Tiara Wacana .
- Wicaksono Kristian Widy. 2006. *Administrasi dan Birokrasi Pemerintah*. Bandung: Graha Ilmu.
- Widodo, Djoko. 2007. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayu Media.
- . 2001, *Good Governance*. Surabaya: Insan Cendekia.
- Winardi. 2005. *Pemikiran Sistemik Dalam Bidang Organisasi dan Manajemen*, Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wursanto. 2002. *Teori Organisasi dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Yin. K. Robert. 2002. *Studi Kasus. Desain & Metode*. (Penerjemah M. Djauzi Mudzakir). Jakarta: Rajawali Pers.