

# **RESTRUKTURISASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PUBLIK DI PT. PLN (Persero) AREA GORONTALO**

**Dr. Yanti Aneta, S.Pd., M.Si.  
Universitas Negeri Gorontalo**

## **ABSTRAK**

Restrukturisasi organisasi merupakan salah satu cara dalam melakukan transformasi organisasi yang merupakan proses mempersiapkan dan menata ulang segala sumber daya organisasi dan mengarahkannya untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik. Oleh karena itu PT. PLN Area Gorontalo melakukan restrukturisasi organisasi dan terus berupaya untuk mendorong peningkatan kinerja pelayanan publik. Namun realita yang ada program tersebut belum mampu mengatasi berbagai permasalahan kelistrikan yang ada di Provinsi Gorontalo. Hal ini diakibatkan beberapa faktor diantaranya program dan proses restrukturisasi organisasi yang diterapkan belum maksimal.

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis proses pelaksanaan restrukturisasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik, (2) menganalisis faktor-faktor penentu pelaksanaan restrukturisasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan di PT. PLN Area Gorontalo.

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Tehnik pengumpulan data digunakan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi. Data yang diperoleh dilakukan pengabsahan melalui: a) Ketekunan pengamatan, b) Triangulasi Sumber Data, c) Kecukupan Referensi. Data hasil penelitian diolah melalui teknik: a) Reduksi Data, b) Penyajian Data, c) Penarikan Kesimpulan, yang bertujuan untuk mendapatkan data dalam menunjang hasil akhir penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Proses restrukturisasi dilakukan melalui penguatan struktur organisasi dari 6 (enam) bagian menjadi 4 (empat) bagian, menata ulang perubahan posisi pada masing-masing fungsi yang ada, tetapi masih kurang dalam penguatan tugas pokok dan fungsi pada tugas yang baru tersebut, sehingga menyebabkan individu tidak fleksibel dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. (2) Faktor-faktor yang menentukan restrukturisasi organisasi dalam meningkatkan pelayanan public di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yaitu (a) faktor kepemimpinan manager area yang mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki perusahaan, serta fokus ke pencapaian kontrak kinerja dengan Manager Wilayah Suluttengo. (c) Faktor budaya kerja dimana perilaku pegawai yang belum memahami tentang proses perubahan yang sedang dilakukan sekarang, sehingga masih terjadi perilaku disfungsional dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, (c) Faktor komunikasi internal dan eksternal masih kurang efektif dilakukan, sehingga baik pegawai maupun masyarakat kurang mengetahui program dan produk-produk perusahaan.

*Kata Kunci : Restrukturisasi, Organisasi*

**RESTRUKTURISASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN  
PELAYANAN PUBLIK DI PT. PLN (Persero) AREA GORONTALO**

**Dr. Yanti Aneta, S.Pd., M.Si.**

**PENDAHULUAN**

Kompleksnya permasalahan kelistrikan di Indonesia membuat jajaran Direksi PT. PLN (Persero) melakukan restrukturisasi organisasi dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja pelayanan publik. Hal ini tentunya berlaku di PT. PLN se Indonesia termasuk PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. Bentuk restrukturisasi yang dilakukan diantaranya adalah penerapan struktur organisasi baru. Penerapan struktur organisasi baru ini menyebabkan perubahan dan penggabungan beberapa fungsi baru dari fungsi-fungsi yang ada. Perubahan atau penggabungan ini akan akan memudahkan perusahaan dalam memberikan melaksanakan tugas dan fungsinya dalam pelayanan publik dan pencapaian tujuan perusahaan. Restrukturisasi Organisasi sangat penting dilakukan di PT. PLN Area Gorontalo karena kebijakan yang dari pusat sudah bagus, tetapi penerapannya di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo belum maksimal. Fungsi-fungsi yang ada sudah bagus tetapi belum berjalan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Fakta-fakta tersebut menunjukkan bahwa ternyata restrukturisasi yang dilakukan belum mampu menghandalkan pegawai, struktur, teknologi, dan proses di PT. PLN Area Gorontalo. Masalah yang paling sering terjadi yaitu adanya pelanggaran aturan organisasi 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 restrukturisasi ini untuk

memberikan pelayanan yang handal (cepat, tepat, akurat) kepada masyarakat. Pendapat tersebut didukung oleh Robert L. Laud (Lance A., Berger, Martin J. Sikora. Berdasarkan fenomena tentang rendahnya 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 pada desain pekerjaan, pembagian kerja, maka diduga ada permasalahan pada restrukturisasi organisasi di PT. PLN Area Gorontalo.

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.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Konsep restrukturisasi menurut Gouillart and Kelly (1995) merupakan merupakan bagian dari transformasi organisasi yang disebut *The Four R's Transformation*. Restrukturisasi 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. Pendapat ini memberikan pemahaman bahwa melakukan reformasi dapat dilakukan dengan berbagai cara yang kesemuanya bertumpu pada perubahan atau pembaharuan organisasi. *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.

*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.

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 disentralisasi *ataupun* didesentralisasi. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ujung dari sebuah rangkaian kesatuan (*continuum*). Organisasi cenderung untuk disentralisasi. Namun, menetapkan letak organisasi di dalam rangkaian keputusan tersebut, merupakan salah satu faktor utama di dalam menentukan apa jenis struktur yang akan ada.

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.

Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan, demikian pula peningkatan motivasi melalui penghargaan (Wibowo, 2011: 109). *Harvard Business Esentials* (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.

## **2.5 Faktor-Faktor yang Menentukan Restrukturisasi Organisasi**

Faktor-faktor yang menentukan transformasi menurut Kreitner dan Kinicki (2001;666) adalah

### **1. Kepemimpinan (*leadership*)**

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.

### **2. 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.

### **3. Komunikasi (*communication*)**

Wibowo (2011;291) mendefinisikan 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.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data digunakan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi. Data yang diperoleh dilakukan pengabsahan melalui: a) Ketekunan pengamatan, b) Triangulasi Sumber Data, c) Kecukupan Referensi. Data hasil penelitian diolah melalui teknik: a) Reduksi Data, b)

Penyajian Data, c) Penarikan Kesimpulan, yang bertujuan untuk mendapatkan data dalam menunjang hasil akhir penelitian.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Proses Restrukturisasi Organisasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik**

Transformasi organisasi di PT. PLN diselenggarakan berdasarkan Undang-Undang ketenagalistrikan Nomor 30 Tahun 2009. Proses restrukturisasi organisasi dilakukan untuk meningkatkan kinerja pelayanan telah dilaksanakan sebagaimana yang telah dijelaskan secara rinci dalam hasil penelitian sebelumnya. Untuk menjelaskan restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo digunakan teori Robbins (1994) tentang sasaran yang harus ditransformasi dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa proses restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo ternyata tidak sepenuhnya mengarah ke sasaran yang harus rubah dalam organisasi seperti yang dikemukakan oleh Robbins. Hal ini terungkap dari kajian di lapangan pada proses restrukturisasi organisasi pada keempat fungsi yang ada di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

Restrukturisasi organisasi memfokuskan pada pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dalam organisasi. Tiga indikator yang digunakan pada proses restrukturisasi organisasi 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 restrukturisasi organisasi tentang 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 rutinnya itu. Namun karena keterbatasan jumlah pegawai yang memiliki keahlian khusus tersebut, maka hal ini tetap berlangsung di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

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

- 1) Melakukan upaya memberikan penyegaran dalam pekerjaan dengan cara *rolling* pekerjaan.
- 2) Melakukan upaya untuk membuat program inovasi dalam pekerjaan.

Indikator restrukturisasi organisasi yang kedua yaitu tentang formalisasi tugas. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa formalisasi tugas dilakukan dengan formalisasi kegiatan dan proses, melalui kebijaksanaan, aturan dan prosedur dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. Kondisi restrukturisasi organisasi sebagaimana dijelaskan di atas memberikan kontribusi positif dalam optimalisasi pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing.

Proses restrukturisasi organisasi 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 restrukturisasi organisasi ini dalam konteks spesialisasi tugas dan fungsi dapat dilakukan melalui beberapa hal yang dapat ditegaskan sebagai berikut:

- 1) Melakukan upaya untuk formalisasi kebijakan dan prosedur dalam organisasi cenderung akan formal dalam menuntun aktivitas semua pegawai.
- 2) Tingkat formalisasi yang ada di PT.PLN (Persero) tidak membatasi kebebasan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.



- 3) 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.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks restrukturisasi organisasi 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 restrukturisasi organisasi yang ketiga yaitu tentang sentralisasi. Sentralisasi dalam organisasi menggambarkan ditingkat mana kekuasaan formal untuk mengambil keputusan. Fakta dilapangan menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi 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.

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

- 1) Proses penguatan sentralisasi di semua bagian yang ada di PT. PLN dinamis, karena tingkat pengambilan keputusan tetap diserahkan pada level tertentu sesuai hirarki jabatan.
- 2) Melakukan upaya untuk memperbaiki *image* PT. PLN yang saat ini masih dinilai ‘tambun dan lamban’.

Aktualisasi kedua konsep di atas dalam konteks restrukturisasi organisasi 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 restrukturisasi organisasi dengan menggunakan pendekatan konfigurasi dimensi struktur. Yang dimaksud dengan konfigurasi dimensi struktur adalah perpaduan elemen atau indikator yang mencerminkan restrukturisasi organisasi 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.

## **2. Faktor-faktor yang Menentukan Restrukturisasi Organisasi**

Pembahasan penelitian tentang faktor-faktor yang menentukan restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dideskripsikan berikut ini.

### **1) Faktor Kepemimpinan**

Faktor yang menentukan dalam proses restrukturisasi organisasi 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 restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

## **2) Faktor Budaya Organisasi**

Faktor Budaya organisasi merupakan salah satu factor yang menentukan restrukturisasi organisasi 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 restrukturisasi organisasi. 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 pelayan kepada masyarakat/pelanggan yang terkesan lambat. Dengan demikian faktor budaya organisasi harus dikuatkan dan menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam proses restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

## **3) Faktor Komunikasi**

Faktor komunikasi merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam proses restrukturisasi organisasi PT. PLN (Persero) Area Gorontalo. 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 restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo.

## **PENUTUP**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang restrukturisasi organisasi diatas, maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Proses restrukturisasi organisasi di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yaitu,  
(a) dilakukan dengan mengadakan rekrutmen pegawai sesuai kebutuhan perusahaan, dan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tufoksi) masing-masing. Namun restrukturisasi organisasi orang ini kurang handal karena sumber daya manusia yang ada didominasi oleh pegawai yang berpendidikan formal relative rendah (lulusan SMA/SMK sederajat), termasuk komposisi usia, bidang dan tingkat keahlian yang kurang ideal, serta adanya pekerja dengan sistim *outsourcing*. (b) Selanjutnya perubahan struktur dilakukan dengan cara merestrukturisasi dari 6 fungsi menjadi 4 fungsi, menata ulang perubahan posisi pada masing-masing fungsi yang ada, tetapi masih kurang dalam penguatan tugas dan fungsi di posisi baru tersebut, sehingga menyebabkan individu tidak fleksibel dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
2. Faktor-faktor yang menentukan restrukturisasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pelayanan public di PT. PLN (Persero) Area Gorontalo yaitu (a) faktor kepemimpinan manager area yang mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki perusahaan, serta fokus ke pencapaian kontrak kinerja dengan Manager Wilayah Suluttengo, (b) Faktor budaya kerja dimana perilaku pegawai yang belum memahami tentang proses perubahan yang sedang dilakukan sekarang, sehingga masih terjadi perilaku disfungsional dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. (c) Sedangkan faktor komunikasi

internal dan eksternal masih kurang efektif dilakukan, sehingga baik pegawai maupun masyarakat kurang mengetahui program dan produk-produk perusahaan. Faktor budaya kerja dari sebagian pegawai/individu yang masih menganut nilai-nilai lama atau kebiasaan-kebiasaan yang kurang mendukung proses restrukturisasi, sehingga menyebabkan kinerja masing-masing fungsi kurang handal.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan penelitian sebagaimana yang telah dikemukakan di atas, maka penulis merekomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Membuat komitmen atau kontrak kerja antara pemimpin pada semua tingkatan dengan semua anggota perusahaan, untuk mendukung proses kinerja PT. PLN (Persero) Area Gorontalo dalam pencapaian target-target perusahaan pada masing-masing fungsi.
2. Meningkatkan kualitas pegawai dengan mengadakan program pendidikan formal yang lebih tinggi, dengan bidang dan tingkat keahlian yang ideal, Perubahan struktur hendaknya dilakukan dengan menempatkan pegawai pada posisi yang tepat sesuai dengan keahlian dan kompetensi masing-masing.
3. Hendaknya PT. PLN (Persero) Area Gorontalo: 1) melakukan uji kelayakan bagi pimpinan yang akan memimpin Sub Rayon dan kantor Rayon, 2) Membangun jaringan komunikasi berbasis teknologi secara internal dan eksternal untuk memberikan dan mendapatkan informasi yang akurat dari dan untuk semua pegawai dan masyarakat, 3) Penerapan budaya organisasi pada semua kegiatan perusahaan oleh semua anggota perusahaan tanpa terkecuali.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Berry, Leonard, Parasuraman Zeithaml, Valeri. 1988. *The Service Quality Puzzle*. Bussiness Horizons.
- Gouillart, Francis J & James N. Kelly. 1995. *Transforming The Organization*. New York: Mc Graw Hill, Inc

- Harvard Business Review. 2002. *Culture & Change*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Kast, E. Freemont, Rosenweig E James. 2002. *Organization and Management*. Alih Bahasa Hasymi Ali. Jakarta: Bumi Aksara.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori dan Issue*. Yogyakarta: Gava Media.
- Miles. Matthew, Hubberman. Michael. 1994. *Qualitative Data analysis, A Sourcebook of new methods*. Veverly Hills: Sage publication. (Penerjemah: Tjejep Rohendi Rohidi. Penerbit UI-Press)
- Robbins, Stephen. P. 1994. *Teori Organisasi; Struktur, Desain & Aplikasi*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta
- ..... 2001. *Organizational Behavior 1*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Sedarmayanti. 2010. *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan. (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sukoco, Badri Munir. 2007. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Terry, George R. 1966. *Office Management and Control*. USA: Allen Lane The Penguin Press.
- Wibowo. 2011. *Manajemen perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wibowo Samodra. 1991, *Pembangunan Berkelanjutan Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: Tiara Wacana