



**SKRIPSI**

**ANALISA DAN PENGUKURAN TINGKAT KESEHATAN ORGANISASI  
UNIT LAYANAN LEVEL RAYON DI PT. PLN (PERSERO)  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX***

**DZURIAH MELINDA SYAMS**

**NRP. 0911144000042**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**NUGROHO PRIYO NEGORO, S.E., S.T., M.T.**

**KO-PEMBIMBING:**

**MOHAMMAD SYAFF'I, S.T., M.T.**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS**

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



**UNDERGRADUATE THESIS**

**ANALYSIS AND MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL HEALTH  
INDEX OF RAYON LEVEL SERVICE UNIT AT PT. PLN (PERSERO)**

**DZURIAH MELINDA SYAMS**

**0911144000042**

**SUPERVISOR:**

**NUGROHO PRIYO NEGORO, S.E., S.T., M.T.**

**CO-SUPERVISOR:**

**MOHAMMAD SYAFI'I, S.T., M.T.**

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT OF TECHNOLOGY**

**INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER**

**SURABAYA**

**2018**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISA DAN PENGUKURAN TINGKAT KESEHATAN  
ORGANISASI UNIT LAYANAN LEVEL RAYON  
DI PT. PLN (PERSERO) MENGGUNAKAN  
*ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX***

Oleh :

Dzuriah Melinda Syams  
NRP 0911144000042

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis  
Departemen Manajemen Bisnis  
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

**Tanggal Ujian : 23 Juli 2018**


**Disetujui Oleh :  
Dosen Pembimbing Skripsi**

**Pembimbing**



**Nugroho Priyo Negoro, S.E., S.T., M.T**  
NIP. 19760 7012 0031 2 1002

**Ko-Pembimbing**



**Mohammad Syafi'i, S.T., M.T**  
NIP. -

*Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.*

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.*

**ANALISA DAN PENGUKURAN TINGKAT KESEHATAN ORGANISASI  
UNIT LAYANAN LEVEL RAYON DI PT. PLN (PERSERO)  
MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX***

**ABSTRAK**

Perubahan adalah proses peralihan menuju kondisi yang baru dan berbeda dari kondisi yang konstan bagi perusahaan. Perubahan organisasi merupakan strategi yang begitu berisiko bagi perusahaan, karena perubahan mengancam identitas organisasi. Salah satu organisasi yang sedang menjalankan strategi yang berisiko ini adalah PT. PLN (Persero) dimana mereka menjalankan proyek pilot *service point* yang mengubah Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) menjadi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR). PT. PLN (Persero) menerapkan *service point* pada Unit Layanan Padang, Unit Layanan Makassar, Unit Layanan Tanjung Pandang, Unit Layanan Pangkal Pinang, dan Unit Layanan Salatiga. Akan tetapi, di antara kelima unit layanan tersebut, hanya PLN Unit Layanan Salatiga yang berhasil menerapkan *service point* ULTR selama lebih dari 5 tahun. Perubahan desain organisasi menjadi ULTR ini terbukti memberikan kontribusi berupa sistem keuangan terpusat, kecepatan penyajian dan pelaporan data, penyediaan material terpusat, dan pegawai yang multitasking bagi PT. PLN (Persero). Keberhasilan ini tentunya menginspirasi pihak manajemen PT. PLN untuk menerapkan desain yang serupa pada unit-unit layanan lainnya. Karena itu dibutuhkan pendekatan yang mampu menjelaskan perubahan organisasi yang terjadi pada objek *service point*. Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah analisa dan pengukuran tingkat kesehatan organisasi Unit Layanan Level Rayon di PT. PLN (Persero) menggunakan *Organizational Health Index*. Hasil penelitian ini menemukan Unit Layanan Tanpa Rayon merupakan organisasi yang sehat, dan Unit Layanan Dengan Rayon adalah organisasi sehat unggul berkelanjutan. Selain itu, ditemukan juga bahwa ULTR dan ULDR memiliki pola dasar yang berbeda. Unit Layanan Tanpa Rayon berpola dasar manajemen *Execution edge*, sedangkan Unit Layanan Dengan Rayon berpola dasar *Market focus*.

**Kata kunci:** perubahan organisasi, unit layanan tanpa rayon, *organizational development*, *organizational health index*, kesehatan organisasi.

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



## **ANALYSIS AND MEASUREMENT OF ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX OF RAYON LEVEL SERVICE UNIT AT PT. PLN (PERSERO)**

### **ABSTRACT**

*Change is transitional process to a new and different condition from a constant condition for corporate. Organizational change is a very risky strategy for corporate, because it's threatening organization's identity. One of the organizations that runs this risky strategy is PT. PLN (Persero) where they runs a pilot project called service point that change service unit with rayon into service unit without rayon. PT. PLN (Persero) applied service point to Padang Service Unit, Makassar Service Unit, Tanjung Pandang Service Unit, Pangkal Pinang Service Unit, and Salatiga Service Unit. However, among those five service units, Salatiga Service Unit is the only service unit that succeed implementing service point for more than 5 years. Organizational design change to service unit without rayon proved to give contributions such as centered financial system, presentation speed and data reporting, centered data provision, and multitasking employees towards PT. PLN (Persero). Those achievements surely inspire the management of PT. PLN to implement the same design to other service units. Thus need an approach to explain the organizational change on service point's object. The purpose of this research is to analyze and measure health index organization of rayon level service unit at PT. PLN (Persero) using Organizational Health Index. This research found that service unit without rayon is an healthy organization, and service unit with rayon is a sustainable excellence healthy organization. Besides, this research also found that service unit with rayon and service rayon without rayon got a different management archetype. Service unit with rayon has Execution edge archetype, while service unit with rayon has Market focus archetype.*

**Keywords: organizational change, service unit without rayon, organizational development, organizational health index, organizational health.**

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Analisa dan Pengukuran Tingkat Kesehatan Organisasi Unit Layanan Level Rayon di PT. PLN (Persero) Menggunakan *Organizational Health Index*”** dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang ada.

Skripsi ini merupakan syarat untuk menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis Manajemen dan Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Selama pembuatan skripsi ini tentunya penulis mendapatkan banyak dukungan dalam berbagai bentuk dari macam-macam pihak dan melibatkan peran, bantuan dukungan serta bimbingan dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis memohon izin kepada pihak-pihak yang bersangkutan untuk mengucapkan banyak terima kasih atas segala bentuk dukungan baik berupa fisik maupun moril yang telah diberikan. Adapun berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bapak Imam Baihaqi, S.T., M.Sc., Ph.D selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS.
2. Bapak Nugroho Priyo Negoro, S.T., S.E., M.T. selaku Sekretaris Departemen Manajemen Bisnis ITS sekaligus dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan masukan, bimbingan, kritik dan saran serta memberikan motivasi kepada penulis.
3. Bapak Mohammad Syafi'i, S.T., M.T. selaku dosen ko-pembimbing yang telah memberikan masukan, bimbingan, kritik dan saran serta motivasi kepada penulis.
4. Seluruh *civitas akademika* Departemen Manajemen Bisnis ITS yang telah banyak membantu dan mempermudah proses administrasi penelitian ini.

5. Ibu dan keluarga penulis, Ibu Faridatul Masadah, Alm. Ayah Syamsul Huda, Al-Izzati Syaharani Syams, dan Muhammad Ihsan El-Syams yang selalu memberikan dukungan, nasihat, dan semangat.
6. Keluarga besar HIMANJA, Talitha Rahmawati, Oriza Dewi, Intan Pravitasari, Yohana Dian, Wahyu Nugraheni, Renda Shafira, dan Lidya Dwi yang selalu memberikan dukungan, motivasi, pendengar yang baik ketika penulis butuh *support* dan tempat curhat.
7. Kantor ITS TV dan penghuninya yang 24 jam tersedia untuk menjadi tempat produktif dan bersantai penulis.
8. Malvin Piero, Dody Lumban, Rifda Mufidah dan teman-teman seangkatan Departemen Manajemen Bisnis ITS angkatan 2014, yaitu *G-Qusent* yang turut senantiasa mendampingi, memberikan semangat, pengetahuan, pengalaman, dan dukungan kepada penulis selama proses kuliah berlangsung.
9. Yohana Dian dan Oriza Dewi yang selalu menceritakan malam-malam perjuangan penulis dalam menyelesaikan penelitian ini dengan ketulusan.
10. Arisyah Febriana, Helvana Dewi Yulian, Ananda Ayu Mentari dan Sri Murniyanti Ningsih yang memberikan dukungan dan semangat.
11. Semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu-persatu atas segala sumbangsih ilmu pengetahuan dan pengalaman yang telah membantu proses penyusunan penelitian.

Besar harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat dalam pemahaman keilmuan sumber daya manusia. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik sehingga dapat menyempurnakan isi dari penelitian ini.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	ix
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR TABEL .....	xix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Ruang Lingkup .....	7
1.4.1 Batasan .....	7
1.4.2 Asumsi .....	7
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
BAB II LANDASAN TEORI .....	9
2.1 <i>Organizational Development</i> .....	9
2.2 <i>Organizational Health Index</i> .....	21
2.2.1 Analisis persepsi .....	22
2.2.2 Analisis praktik manajemen organisasi .....	23
2.2.3 Implikasi manajerial peningkatan kesehatan organisasi .....	27
2.3 <i>Service Point</i> .....	27
2.2.1 Struktur organisasi unit layanan level rayon PT. PLN (Persero) ..	32
2.4 <i>Research Gap</i> .....	33
2.5 Penelitian Terdahulu .....	34
BAB III METODE PENELITIAN .....	35
3.1 Desain Penelitian .....	35
3.2 Gambaran Objek Penelitian .....	35
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	36
3.4 Teknik Pengumpulan Sampel .....	36
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	36

3.5.1	Observasi terlibat .....	36
3.5.2	Studi Lapangan .....	37
3.5.3	Studi Literatur .....	37
3.5.4	Kuesioner .....	37
3.5.5	<i>In-depth interview</i> dengan <i>experts</i> .....	38
3.6	Teknik Pengolahan Data .....	39
3.6.1	Mengukur tingkat kesehatan organisasi .....	39
3.6.2	Mengevaluasi praktik manajemen organisasi .....	39
3.6.3	Mencari dominasi pola dasar manajemen .....	39
3.6.4	Meningkatkan kesehatan organisasi .....	39
3.7	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	40
3.8	Bagan Alur Penelitian ( <i>flowchart</i> ) .....	40
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....		43
4.1	Gambaran Umum Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon .....	43
4.1.1	Visi, Misi, Motto, dan Nilai-Nilai PT. PLN (Persero) .....	43
4.1.2	Profil Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) .....	44
4.1.3	Profil Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) .....	45
4.2	Penjelasan Struktur Organisasi Unit Layanan Level Rayon Menggunakan Pendekatan <i>Organizational Development</i> .....	48
4.3	Analisis Persepsi Tingkat Kesehatan Organisasi .....	49
4.3.1	Analisis Persepsi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) .....	49
4.3.2	Analisis Persepsi Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) .....	50
4.4	Analisis Praktik Manajemen Organisasi .....	51
4.4.1	Analisis Pola Dasar Manajemen .....	56
4.5	Implikasi Manajerial Peningkatan Kesehatan Organisasi .....	58
4.5.1	Implikasi Manajerial Keterlibatan pegawai .....	59
4.5.2	Implikasi Manajerial Pengembangan talenta .....	60
4.5.3	Implikasi Manajerial Manajemen konsekuen .....	60
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....		63
5.1	Simpulan .....	63
5.2	Saran .....	63

DAFTAR PUSTAKA .....	65
Lampiran 1. Struktur organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (2 layer) .....	71
Lampiran 2. Struktur organisasi Unit Layanan Dengan Rayon (3 layer) .....	73
Lampiran 3. Kuesioner .....	75
Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian .....	81
Lampiran 5. Dokumentasi .....	83
Lampiran 6. Biodata penulis .....	85

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tren bentuk organisasi .....	11
Gambar 2.2 Struktur fungsi divisi di Hewlett-Packard (HP) .....	13
Gambar 2.3 Apple: Sebelum dan sesudah reorganisasi .....	14
Gambar 2.4 Ilustrasi stuktur produk.....	14
Gambar 2.5 Struktur hybrid produk dan fungsi .....	15
Gambar 2.6 Struktur proses.....	18
Gambar 2.7 Ilustrasi penulis substitusi layer oleh service point .....	27
Gambar 2.8 Bagan Susunan Organisasi Area (Pola 7) .....	31
Gambar 2.9 Struktur organisasi unit layanan PT. PLN (Persero) sebelum dan sesudah diterapkan service point.....	33
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian .....	41
Gambar 4.1 Radar chart tingkat kesehatan ULTR .....	50
Gambar 2.2 Radar chart tingkat kesehatan ULDR.....	51
Gambar 4.3 Grafik tingkat kekerapan praktik manajemen ULTR.....	53
Gambar 4.4 Grafik tingkat kekerapan praktik manajemen ULDR .....	55

*(Halaman ini sengaja dikosongkan)*

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penjelasan 9 Elemen OHI .....	22
Tabel 2.2 Daftar 37 Praktik Manajemen pada OHI .....	23
Tabel 2.3 Jenis-jenis pola dasar praktik manajemen.....	25
Tabel 2.4 Pola dasar dan praktik manajemennya.....	26
Tabel 2.5 Nilai Tenaga Listrik yang Terjual PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Tahun 2015.....	28
Tabel 2.6 Banyaknya Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Menurut Unit Layanan PLN Tahun 2015 .....	28
Tabel 2.7 Daftar success factors penerapan service point.....	29
Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu .....	34
Tabel 3.1 Skala penilaian kuesioner elemen kesehatan organisasi .....	38
Tabel 3.2 Skala penilaian kuesioner praktik manajemen.....	38
Tabel 3.3 Skala penilaian kuesioner praktik manajemen.....	39
Tabel 4.1 Daftar responden ULTR.....	45
Tabel 4.2 Daftar responden ULDR .....	48
Tabel 4.3 Daftar praktik manajemen Execution edge ULTR .....	58
Tabel 4.4 Implikasi Manajerial .....	61

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

# BAB I

## PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, tujuan, dan sistematika penelitian.

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan adalah proses peralihan menuju kondisi yang baru dan berbeda dari kondisi yang konstan bagi perusahaan (Smith, 2005). Perubahan merupakan ciri bahwa organisasi itu hidup (Burnes, 2004b). Perubahan organisasi menjadi begitu berharga bagi para partisipannya melalui cerita (Buchanan & Dawson, 2007), contohnya seperti “komunikasi tentang pengalaman seseorang dalam percakapan sehari-hari” (Browning, 1992, p 285). Karena itulah, perubahan organisasi membutuhkan orang-orang yang membuat organisasi dan orang-orang yang menjadi sumber daya manusia organisasi untuk berperan sebagai pembawa perubahan.

Burnes (2004b) juga menjelaskan bahwa kemampuan untuk mengelola perubahan menjadi kompetensi utama organisasi yang sukses. Organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan dengan melakukan pendekatan *organizational development*. *Organizational Development* (OD) adalah usaha (1) yang direncanakan, (2) melibatkan keseluruhan organisasi, dan (3) diatur dari manajemen atas untuk (4) meningkatkan keefektivitasan dan kesehatan organisasi melewati (5) intervensi terencana dalam ‘proses’ organisasi menggunakan ilmu *behavioral-science* (Beckhard, 1969). Perubahan-perubahan tersebut dibagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal perubahan dikelompokkan oleh Gallos (2006) menjadi kondisi yang membutuhkan perubahan pada 10 hal berikut:

1. Strategi manajemen
2. Suasana organisasi yang lebih baik untuk kebutuhan individu dan perubahan kebutuhan lingkungan
3. Norma-budaya
4. Struktur dan peran
5. Kolaborasi antar-grup

6. Sistem komunikasi yang lebih terbuka
7. Perencanaan yang lebih baik
8. Masalah merger
9. Motivasi di *work-force*
10. Adaptasi terhadap lingkungan baru

Sedangkan, faktor eksternal dikelompokkan oleh Voiculet et. al. (2010) menjadi:

- Faktor politik-legislatif, kerangka hukum dan kebijakan publik adalah hal yang menentukan keberadaan organisasi. Kerangka hukum termasuk segala hukum dan regulasi, serta kebijakan merujuk pada hubungan antara politik dan bisnis. Contoh: hukum pajak dalam komersial, undang-undang keternagakerjaan, hukum lingkungan, dan lain sebagainya. Dari sudut pandang ini, sudah jelas perusahaan harus menjaga stabilitas politik dan kebijakan yang dapat berpengaruh pada bisnis.
- Faktor ekonomi yang langsung mempengaruhi organisasi bisnis dengan tingkat laba, inflasi, tingkat kurs, kebijakan fiskal, fluktuasi harga, dan lain sebagainya.
- Faktor teknologi, dengan teknologi-teknologi terbaru kita dapat memperoleh produktivitas tinggi dengan mudah, membuat produk baru, maupun menciptakan kebutuhan untuk produk tersebut. Dapat dikatakan bahwa tidak ada pasar yang takk mampu menerima perubahan teknologi, perubahan teknologi malah akan menciptakan pasar baru.

Untuk mempermudah analisa lingkungan eksternal, para ahli membaginya menjadi dua jenis:

1. Lingkungan-mikro, terdiri dari ‘aktor-aktor’ organisasi, tim yang bersangkutan langsung pada aktivitas organisasi, pemasok, konsumen, kompetitor, publik.
2. Lingkungan-makro, terdiri dari fanktor dan tren yang terjadi di masyarakat dan tak dapat diberikan pada organisasi lain, kecuali pengaruh dari suatu jarak sebagai ‘remote/alat kendali.’

Salah satu perusahaan yang tengah melaksanakan perubahan organisasi adalah PT. PLN (Persero). PT. PLN (Persero) merubah desain organisasi Unit Layanan Dengan Rayon menjadi Unit Layanan Tanpa Rayon dengan proyek pilot, *service point*. *Service point* adalah proyek pilot distribusi retail energi listrik PT. PLN (Persero) yang mengubah unit layanan dengan struktur organisasi dari Distribusi – Area – Rayon menjadi Distribusi – Area – *Service point*. Dalam konteks ini, ketiadaan rayon pada Unit Layanan Tanpa Rayon digantikan dengan *service point*. Proyek pilot ini dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, diantaranya tuntutan perusahaan untuk melakukan efisiensi terkait anggaran dan sumber daya manusia. Tujuan dari *service point* adalah untuk mengefisiensikan struktur organisasi unit dalam melakukan distribusi energi listrik kepada konsumen, sehingga diharapkan dapat mengefisiensikan juga anggaran dan sumber daya manusia di PT. PLN (Persero). Nugraheni (2017) menyebutkan bahwa *service point* memiliki 4 *critical succes factors* yang termasuk dalam kategori berhasil dilaksanakan. Keempat CSF tersebut adalah sistem keuangan terpusat, kecepatan penyajian dan pelaporan data, penyediaan materi terpusat, dan pegawai yang *multitasking*. Terdapat 5 unit layanan yang menjadi objek percobaan *service point*, yakni Unit Layanan Padang, Unit Layanan Makassar, Unit Layanan Tanjung Pandang, Unit Layanan Pangkal Pinang, dan Unit Layanan Salatiga. Akan tetapi hanya Unit Layanan Salatiga yang berhasil menerapkan *service point* dari tahun 2012. Unit ini mencakup layanan pendistribusian energi listrik pada daerah pelayanan Rayon Ambarawa, Rayon Ungaran, dan Rayon Salatiga Kota. Ketika beroperasi sebagai Unit Layanan Tanpa Rayon, Unit Layanan Salatiga menggantikan pelaku operasional di level rayon dengan *service point* dimana eksekutor operasi adalah vendor dan alih-daya sebagai Admin untuk menerima komplain pelanggan untuk selanjutnya diarahkan solusi dari Unit Layanan Salatiga. Sayangnya, per 2 April 2018 dikeluarkan Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 0023.P/DIR/2018 tentang Organisasi PT PLN (Persero) Area Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang menyatakan bahwa Unit Layanan Salatiga diarahkan menggunakan Pola 7 sebagai Bagan Susunan Organisasi Area mereka dimana pola tersebut memiliki rayon. Hal ini tentu disayangkan karena keberhasilan empat CSF *service point* tidak dapat

dirasakan lagi oleh PT. PLN (Persero) melalui unit layanannya. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisa dan pengukuran tingkat kesehatan organisasi Unit Layanan Level Rayon, baik dalam skema dengan rayon, maupun tanpa rayon.

*Organizational development* merupakan pendekatan yang mampu menjelaskan perubahan organisasi pada PLN Unit Layanan Salatiga. Pendekatan *organizational development* pernah digunakan Tim Evaluasi Kelembagaan dalam menganalisa faktor-faktor penyusunan organisasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Kotabaru (Agustina, 2013). Pada penelitian tersebut, disimpulkan bahwa penyusunan Struktur Organisasi Perangkat Daerah (SOTK) Pemerintah Kabupaten yang dilaksanakan pada proses reorganisasi atau evaluasi kelembagaan tahun 2011 tidak sepenuhnya berdasarkan prinsip-prinsip organisasi. Hasil riset ini menunjukkan bahwa pendekatan OD mampu menjelaskan perubahan organisasi bukan hal yang abstrak dan dapat dijabarkan secara ilmiah. Akan tetapi, *organizational development* tidak mampu menilai penerapan perubahan (*service point*) untuk jangka panjang. Karena itu, diperlukan analisa dan pengukuran tingkat kesehatan organisasi pada PLN Unit Layanan Salatiga.

Analisa dan pengukuran tingkat kesehatan dapat dilakukan dengan beberapa metode, di antaranya penilaian tingkat kesehatan BUMN yang disahkan melalui Kepmen dan *organizational health index* (OHI) oleh McKinsey & Company. Latar belakang Menteri BUMN mengesahkan Kepmen untuk menilai tingkat kesehatan BUMN adalah karena perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing. Pentingnya kesehatan organisasi juga memotivasi McKinsey & Company untuk menciptakan OHI, sehingga manajer mampu mengukur dan mengembangkan kesehatan organisasi dengan cara yang jelas. Per 2018, OHI terbukti efektif mengukur kesehatan organisasi pada 1.700 klien dari 100 negara (McKinsey & Company). Pengaruh OHI juga meningkat sebanyak 13% bagi produsen mobil EMEA, dan 40% target tercapai setelah penerapan OHI selama 9 bulan bagi operator telekomunikasi APAC. Selain itu, OHI sendiri pernah digunakan Kementerian Keuangan Republik Indonesia untuk menjadi tolok ukur tingkat kesehatan organisasi Kementerian Keuangan. Tolok ukur tersebut disahkan



pada Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 523/KMK.01/2014 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan Menteri Keuangan Republik Indonesia. OHI pernah digunakan untuk mengukur dan meningkatkan kesehatan organisasi Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) dari nilai indeks 54 di tahun 2013 menjadi nilai indeks 67 di tahun 2014.

Pemerintah Indonesia sendiri telah menciptakan alat ukur kesehatan organisasi BUMN dengan mengesahkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Pada kepmen tersebut, tingkat kesehatan BUMN diukur dari tiga aspek, yaitu finansial, operasional, dan administrasi. Akan tetapi, pada BAB I, Pasal 2, ayat (1) tertulis bahwa, “Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.” Sedangkan, PT. PLN (Persero) dibentuk dengan keluarnya Undang-Undang No 86 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi semua perusahaan Belanda dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Listrik dan Gas milik Belanda. Sehingga, Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN pada KEP-100/MBU/2002 tidak berlaku bagi PT. PLN (Persero).

Keller & Price (2011) menuliskan bahwa McKinsey & Company telah membuktikan organisasi yang memiliki skor baik pada OHI memiliki performa yang lebih baik dalam segi finansial dan operasional daripada organisasi yang memiliki skor rendah pada OHI. Organisasi dengan skor OHI di kuartil atas mampu melakukan performa finansial sekitar 2X lebih baik daripada perusahaan dengan skor OHI di kuartil bawah. Menilai dari penelitian akademis yang luas dan telah dilakukan berdekade terhadap institusi mulai dari publik, swasta, dan sektor sosial, McKinsey merumuskan sembilan elemen yang diidentifikasi sebagai kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kinerja dari waktu ke waktu. Kemampuan-kemampuan tersebut dapat diartikan juga sebagai kriteria organisasi untuk menerapkan perubahan.

McKinsey menciptakan konsep kesehatan organisasi dan mencoba melampaui komponen tradisional seperti budaya dan iklim kerja. McKinsey akhirnya berhasil merumuskan OHI yang mampu mengukur elemen ‘keras’ yang menyokong kinerja finansial. Oleh karena itu, PT. PLN (Persero) dapat menggunakan OHI untuk menilai penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga dan mencari kriteria pada Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon.

Penelitian lain mengenai kesehatan organisasi pernah dilakukan pada RSJ Namazi, Khalili, Faghihi, Hafez, Hazrat Zeinab, Hazrat Ali Asghar, Ghotb ol din, Shahid Chmaran, Ebnesina, Shahid Dastgheib, Shahid Hejazi di Shiraz, India pada tahun 1394. Pada penelitian tersebut, ditemukan hubungan yang positif dan signifikan antara tujuh indikasi kesehatan organisasi dengan indikasi fungsi organisasi menggunakan korelasi Spearman dan regresi ganda di rumah sakit di Shiraz. Tujuh indikasi kesehatan organisasi tersebut adalah semangat, penekanan ilmiah, ketelitian, kemampuan struktur, dukungan sumber daya, pengaruh manajer, dan kesatuan organisasi. Sedangkan, indikasi fungsi organisasi adalah kepuasan personal, kepuasan konsumen, produktivitas organisasi, dan hasil finansial. Jadi dapat dikatakan jika indikasi fungsi organisasi makin diperhatikan, maka makin sehat organisasi tersebut (Nasab, *et. al.*, 2016).

Riset ini penting dilakukan untuk mengatasi dua rintangan teori perubahan organisasi, yaitu: kualitas ilmiah dan relevansi praktik (Pettigrew, *et. al.*, 2001). Sehingga penerapan *service point* dapat dilakukan sesuai teori perubahan organisasi. Selain itu, penelitian ini akan menganalisis dan mengukur tingkat kesehatan organisasi pada PLN Unit Layanan Salatiga dilihat dari aspek kesehatan organisasi. Sehingga PT. PLN (Persero) akan mengetahui tingkat kesehatan *service point* dan kriteria Unit Layanan Level Rayon.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Permasalahan yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah evaluasi perubahan desain organisasi pada proyek pilot *service point* PLN Unit Salatiga, mengetahui kriteria Unit Layanan Level Rayon, baik skema dengan rayon maupun tanpa rayon.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Menjelaskan struktur organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon menggunakan pendekatan *organizational development*.
2. Menganalisis dan mengukur tingkat kesehatan organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon menggunakan pendekatan *organizational health index*.
3. Menetapkan kriteria unit layanan level rayon.
4. Merumuskan usulan desain organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon.

### **1.4 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup pada penelitian meliputi batasan sebagai pedoman dalam menentukan fokus penelitian.

#### **1.4.1 Batasan**

Batasan yang digunakan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. Objek penelitian Unit Layanan Level Rayon menggunakan skema Unit Layanan Tanpa Rayon, yakni PLN Unit Layanan Saltiga pada triwulan awal 2018 dan Unit Layanan Dengan Rayon yang terdiri dari tiga rayon, yaitu PLN Unit Layanan Rayon Malang, Rayon Dinoyo, dan Rayon Batu.
2. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder berdasarkan informasi yang didapatkan dari PT. PLN (Persero).
3. Tahapan penelitian menggunakan contoh pada penelitian terdahulu.

#### **1.4.2 Asumsi**

Asumsi yang digunakan pada penelitian adalah sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) Unit Layanan Salatiga berhasil menerapkan *service point* selama lebih dari lima tahun.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penelitian dalam penggunaannya memudahkan penulis dalam penulisan dan pembagian pembahasan yang teratur sehingga lengkap dalam penyampaian solusi penelitian. Pada laporan ini terbagi menjadi beberapa bagian bab, yaitu:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Menjelaskan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup, dan sistematika penulisan.

## **BAB II LANDASAN TEORI**

Menjelaskan landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, baik hasil wawancara maupun studi literature.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Menjelaskan metode dan prosedur yang akan dilakukan untuk menjalankan penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan tentang landasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, mulai dari *organizational development*, *service point*, hingga *organizational health index*.

#### **2.1 *Organizational Development***

Dalam memahami perubahan desain yang terjadi pada penerapan *service point*, kita dapat menggunakan teori *organizational development* (OD). OD dikenalkan pertama kali oleh Kurt Lewin (1948) dengan menggunakan teori yang disebut '*Three-Step Model*.' Teori ini membagi tahap pelaksanaan pengembangan organisasi menjadi 3 langkah sederhana, yakni:

- *Step 1: Unfreezing*  
Seluruh elemen organisasi harus dapat menerima kerugian dan penghinaan sebelum menerima informasi baru dan menolak kebiasaan lama.
- *Step 2: Moving*  
Dibutuhkan *reinforcement*, karena tanpanya, perubahan hanya akan bertahan sementara.
- *Step 3: Refreezing*  
Tahap final untuk stabilisasi grup pada keseimbangan *quasi-stationary* untuk memastikan bahwa *behavior* baru aman dari kemunduran.

Pelaksanaan OD sendiri memiliki tujuan yang kompleks dalam implikasinya pada organisasi, ia memiliki tujuan operasional (Gallos, 2006) berupa:

- 1) Mengembangkan pembaruan-diri, sistem yang disiplin yang mampu mengorganisir berbagai hal berdasarkan tugas. Menggunakan gerakan konsep 'bentuk berdasarkan fungsi,' bukan tugas yang dibuat berdasarkan struktur yang ada.
- 2) Untuk mengoptimalkan efektivitas *stable* (chart dasar organisasi) dan sistem sementara (beberapa proyek, komite, dan lain sebagainya yang musti diselesaikan organisasi) dengan membangun mekanisme peningkatan berkelanjutan. Mengenalkan prosedur untuk menganalisis distribusi tugas dan

sumber daya, serta untuk membangun 'timbang-balik' berkelanjutan mengenai cara sistem atau sub-sistem beroperasi.

- 3) Maju menuju kolaborasi tinggi dan kompetisi rendah antar unit interdependen. Salah satu rintangan besar untuk efektivitas organisasi adalah banyaknya energi disfungsi yang dihabiskan dalam kompetisi yang kurang berharga, sehingga tidak menyelesaikan tugas yang ada.
- 4) Membuat suasana dimana konflik disampaikan dan diselesaikan. Tujuannya agar organisasi mampu melihat konflik sebagai kondisi tak terelakkan dan sebagai masalah yang harus diaplikasikan solusi sebelum kebijakan dibuat.
- 5) Untuk mencapai poin dimana kebijakan dibuat berdasarkan sumber informasi daripada peran organisasi.

Dengan fungsi yang begitu kompleks, banyak ahli yang menganggap bahwa teori yang ditawarkan Kurt Lewin (1948) terlalu sederhana untuk diimplikasikan pada organisasi sekarang ini. Akan tetapi, sebelum memahami *organization development* lebih jauh, kita perlu mengenal area kebijakan yang menentukan struktur sebuah organisasi. Galbraith (2001) menjelaskan bahwa kebijakan tersebut dibagi menjadi 4 area, yaitu:

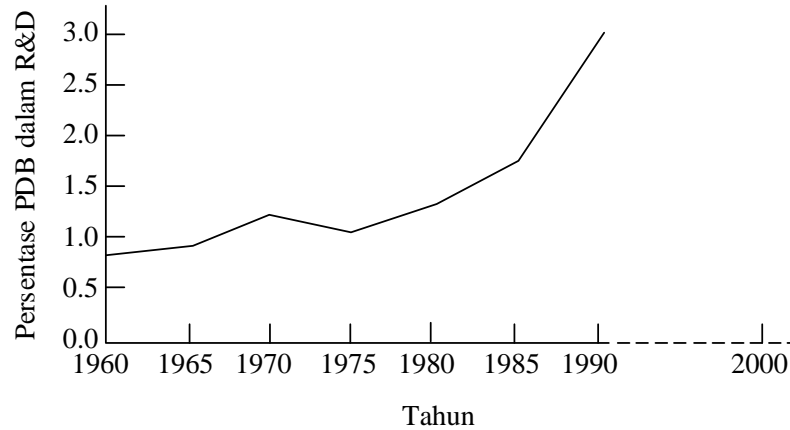
#### 1. Spesialisasi

Kebijakan yang mempertimbangkan tipe dan banyaknya spesialisasi yang digunakan dalam melakukan pekerjaan. Secara umum, semakin banyak spesialisasi semakin bagus performa subtugas. Tapi, di sisi lain, spesialisasi membuat integrasi antar subtugas menjadi lebih kompleks. *Trend* terkini adalah pengurangan spesialisasi dan peningkatan rotasi kerja untuk mengubah penugasan berdasarkan kemampuan menjadi pemberdayaan koordinasi yang cepat dan mudah, sementara untuk tugas yang membutuhkan kemampuan tinggi memberdayakan pengetahuan yang dalam.

Sedangkan, pada subdivisi dengan kemampuan rendah memiliki logika lain. Pekerjaan dibagi menjadi tugas-tugas sederhana sehingga pekerja dengan pendidikan rendah dapat melakukannya dengan gaji rendah. Jika *turnover* tinggi, perusahaan dapat mencari pekerja baru dengan gaji rendah juga. Pola pikir ini masih banyak berlaku di negara berkembang.

## 2. Bentuk

Kebijakan ini ditentukan oleh jumlah orang per departemen di tiap hirarki. Semakin banyak orang, semakin rendah tingkat departemen tersebut. Jumlah orang per departemen biasanya merujuk pada kendali rentang atau rentang manajer antar-departemen.



Gambar 2.1 Tren bentuk organisasi  
Sumber: Gallos & Schein (2006)

*Trend* terkini adalah memperluas rentang dan menipiskan struktur organisasi seperti pada grafik di atas. Organisasi terkini cenderung tidak menggunakan pendekatan perintah-dan-kontrol dan perusahaan hanya butuh sedikit manager untuk mengawasi lebih banyak orang. Semakin tipis tingkat hirarki, semakin cepat *decision-making*, pemimpin dapat lebih dekat dengan anggota organisasi, dan biaya *overhead* yang diperlukan lebih sedikit. Rentang pada struktur organisasi dapat berubah-ubah dikarenakan faktor-faktor berikut:

- Pemimpin dan seluruh anggota berpengalaman (hanya dibutuhkan sedikit komunikasi dan pelatihan).
- Semua karyawan melakukan pekerjaan yang sama.
- Tugas tiap karyawan tidak berhubungan dengan tugas karyawan lainnya.
- Tugasnya mudah diukur.

Beberapa organisasi saat ini memonitor rentang per unit dan memberikan mereka target untuk meningkatkan kinerja. Para manager dilatih untuk menggunakan pendekatan melatih daripada pendekatan mengontrol / memerintah terhadap karyawannya.

Jika kita hendak memipihkan struktur organisasi, pendekatan dengan analisis rentang lebih mudah dilakukan daripada analisis hirarki. Hal ini dikarenakan rentang lebih mudah dianalisis dan diubah daripada eliminasi hirarki. Selain itu, analisis rentang juga dapat menjelaskan integrasi alur kerja suatu departemen dengan departemen lain.

### 3. Distribusi wewenang

Distribusi wewenang dalam organisasi mengacu pada dua konsep. Konsep pertama adalah distribusi vertikal yang juga disebut sebagai sentralisasi atau desentralisasi. Terdapat pro dan kontra mengenai sentralisasi karena harus mempertimbangkan strategi dalam penerapannya. Konsep kedua adalah distribusi horizontal dimana departemen / unit yang berhubungan langsung dengan misi akan diberi wewenang lebih banyak. Pada industri kompetitif masa kini.

### 4. Departementalisasi

Departementalisasi adalah pilihan departemen yang diintegrasikan pada pekerjaan spesifik dan membentuk hirarki departemen. Pembuatan departemen dibentuk berdasarkan:

- Fungsi atau keahlian khusus
- Lini produk
- Segmen konsumen
- Area geografis
- Proses alur kerja

Tiap departemen dapat digunakan pada situasi tertentu. Strategi dan ukuran organisasi yang menentukan pilihan tersebut.

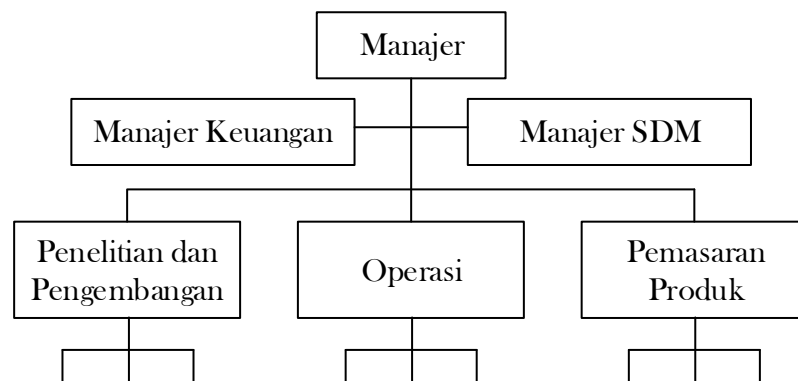
#### a. Struktur fungsi

Banyak perusahaan yang menata struktur organisasinya berdasarkan aktivitas atau fungsinya. Struktur fungsi memiliki beberapa keunggulan, yaitu:

- 1) Mengelompokkan karyawan sesuai dengan tipenya untuk bertukar ide, pengetahuan dan komunikasi satu sama lain. Contoh: departemen R&D (*Research & Development*)



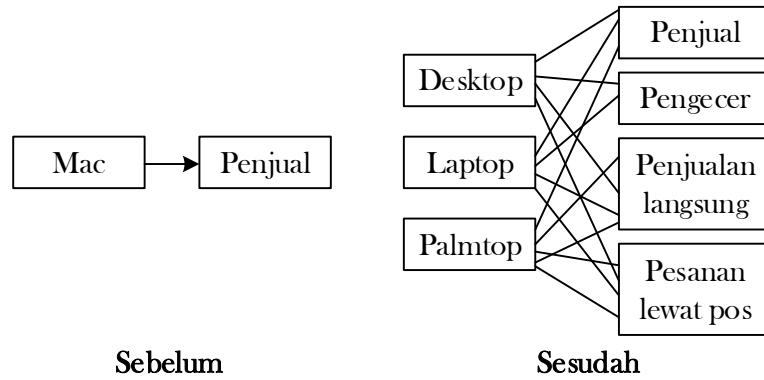
- 2) Memudahkan karyawan dalam meningkatkan keahlian khusus mereka
- 3) Memfokuskan jalur vendor dan mengoptimalkan *leverage* pada operasi *single-purchasing*
- 4) Perusahaan mampu membelikan peralatan tes yang mahal dan membangikannya di lini produk.



Gambar 2.2 Struktur fungsi divisi di Hewlett-Packard (HP)  
 Sumber: Galbraith (2001)

Organisasi yang menerapkan struktur fungsi memberikan ruang untuk perkembangan keahlian khusus, meningkatkan standarisasi departemen, dan mengurangi duplikasi departemen.

Akan tetapi, struktur fungsi kurang cocok diterapkan pada perusahaan memiliki berbagai produk, layanan, saluran, dan konsumen. Hal ini pernah terjadi di perusahaan teknologi raksasa, Apple Computer. Struktur fungsi akan memberikan keuntungan jika Apple Computer hanya memproduksi komputer Macintosh dan menjualnya ke *dealer*. Akan tetapi, lini produk Apple Computer berkembang menjadi desktop, laptop, dan palmtop, saluran penjualan juga berkembang menjadi *direct sales*, *direct marketing*, dan *mass merchandisers*, serta *dealer* komputer. Perkembangan ini mempersulit *decision-making* manager, sehingga Apple meninggalkan struktur fungsi tersebut. Yang menarik adalah, ketika Steve Jobs kembali ke Apple, dia menyederhanakan lini produk dan saluran distribusi serta mengembalikan kembali struktur fungsi.



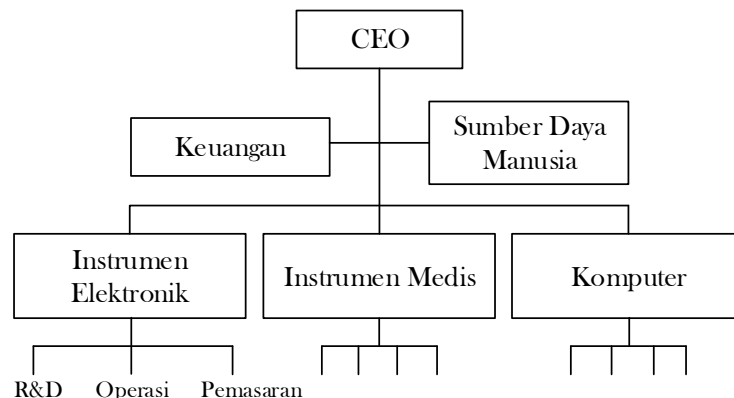
Gambar 2.3 Apple: Sebelum dan sesudah reorganisasi  
 Sumber: Galbraith (2001)

Kekurangan lain dari struktur fungsi adalah membatasi interaksi antar-departemen yang memiliki fungsi berbeda, sehingga menghambat perkembangan produk. Karena itu, struktur fungsi kini digantikan oleh struktur produk, pasar, maupun proses dan proses lateral antar-fungsi. Banyak perusahaan yang kini mengutamakan kecepatan dalam merespon berbagai sumber variabel untuk bertahan di pasar.

Struktur fungsi cocok untuk perusahaan kecil dengan tingkat keragaman produk dan pasar yang kecil, dan perputaran *product life and development* yang lama.

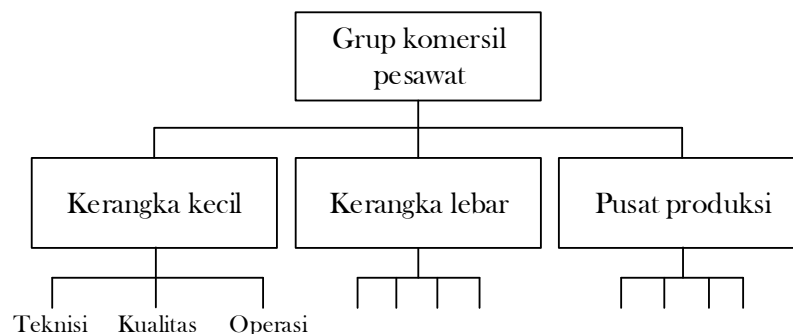
b. Struktur produk

Struktur produk adalah struktur organisasi yang dibentuk berdasarkan diversifikasi lini produk demi peningkatan efisiensi pabrik. Karena itu, jika perusahaan ingin membuat produk baru, berarti perusahaan tersebut musti membuat divisi baru.



Gambar 2.4 Ilustrasi stuktur produk  
 Sumber: Galbraith (2001)

Hewlett-Packard dan 3M menjadi terkenal karena mengembangkan subdivisi dan lini produk secara kontinyu ketika beban kerja bertambah. Membentuk departemen atau divisi berdasarkan produk adalah solusi terbaik untuk mengompres perputaran pengembangan produk. Kelebihan struktur produk adalah fungsinya sebagai standar metode untuk manajemen strategi diversifikasi produk dan pengembangan produk. Sedangkan, kekurangan struktur produk adalah alur kerja yang berulang, duplikasi sumber daya dan hilangnya kesempatan berbagi sumber daya secara umum. Perusahaan yang menggunakan struktur produk juga kehilangan skala ekonominya. Kekurangan yang ada pada struktur produk merupakan fitur / kelebihan pada struktur fungsi. Untuk mengambil keuntungan pada keduanya, diciptakanlah struktur hybrid yang didominasi struktur produk dengan fungsi terpusat-terbagi.



Gambar 2.5 Struktur hybrid produk dan fungsi

Sumber: Galbraith (2001)

Tantangan terbesar struktur produk berasal dari pelanggan yang membeli produk beberapa divisi. Terlebih, pelanggan terkini lebih mementingkan hubungan dengan perusahaan, produk yang merupakan solusi permasalahan personal mereka bukan hanya produk yang sesuai standar, pertukaran informasi, website yang bisa disesuaikan, kontak satu poin, dan satu invoice. Permintaan-permintaan ini memaksa perusahaan untuk membuat struktur segmen konsumen atau pasar sebagai *front-end* bisnis guna melengkapi *back-end* yang berfokus pada produk.

c. Struktur pasar

Struktur pasar adalah struktur organisasi yang dibuat berdasarkan konsumen, pasar, atau industri. Tipe struktur ini makin sering digunakan di perusahaan karena:

- Pergeseran kekuasaan dari industri ke pembeli. Meningkatnya kompetisi global telah menciptakan lebih banyak kapasitas dari permintaan, sehingga konsumen akan mendapat lebih banyak pilihan ketika membeli. Konsumen menyadari hal ini dan mempelajarinya agar mereka dapat memenuhi kebutuhan dengan kustomisasi.
- Menurunnya skala manufaktur yang diimbangi dengan peningkatan volume permintaan dan pengerucutan sumber pemasok. Contohnya, 7-Eleven Jepang memilih Ajinomoto sebagai supplier tunggal atas beberapa produk makanan mereka sehingga memberikan volume bisnis yang tinggi. Sebagai gantinya, Ajinomoto membuat unit khusus manufaktur dan penjualan ke toko-toko 7-Eleven di Jepang.
- Peralihan menuju struktur pasar juga dipengaruhi oleh meningkatnya tren dan pemberhentian kontrak. Pada penjelasan sebelumnya telah diterangkan bahwa struktur fungsi yang terbebani skala ekonomi akan memodifikasi struktur mereka menjadi hybrid. Akan tetapi, skala ekonomi tidak baik digunakan sebagai standar penentuan bentuk struktur dalam jangka panjang. Karena skala ekonomi merupakan variabel terikat terhadap permintaan, sedangkan permintaan pasar di era informasi menjadi variabel yang memiliki peningkatan diversifikasi tinggi dan perputaran pasar yang rentan pendek. Sehingga ketika suatu permintaan sudah tidak ada di pasar, perusahaan terancam mengalami pemberhentian kontrak dengan partner yang berhubungan dengan komoditi tersebut.
- Perusahaan dengan informasi dan pengetahuan ulung mengenai segmen pasar memiliki keunggulan kompetitif. Teknologi informasi yang makin terjangkau, akses database dan jaringan, serta kemudahan di era informasi lainnya membuat perusahaan dapat mencari informasi mengenai segmen pasar dengan mudah, bahkan untuk informasi seperti preferensi, kebiasaan membeli, dan gaya hidup konsumen di tiap segmen. Hal ini dapat menciptakan produk dan layanan yang memberikan nilai unggul bagi konsumen. Dalam bisnis musik, perusahaan biasa menata organisasi mereka sesuai

segmen pasar seperti penggemar musik klasik, *rock*, *country*, rap, dan lain sebagainya. Perusahaan recakan membuat label untuk tiap segmen. Dari segmen tersebut, perusahaan fokus mencari konsumen dan artisnya. Pemenang dari kompetisi ini adalah perusahaan yang mampu menarik artis dengan bakat unggul dan kenal baik dengan konsumennya.

- Meningkatkan pasar bagi bisnis layanan. Bisnis layanan biasanya berfokus pada segmen pasar dan disesuaikan dengan segmen populasi atau industri. Contoh bisnis layanan adalah bank, telekomunikasi, hotel, perusahaan teknik dan konstruksi yang berfokus pada segmen pasar dan industri untuk divisi mereka.

Kekurangan struktur pasar mirip dengan kekurangan struktur produk dimana ia cenderung menduplikasi aktivitas dan mengembangkan sistem yang tidak seragam. Divisi-divisi pada struktur pasar juga kesusahan berbagi produk atau layanan umum karena tujuan segmen pasar yang berbeda. Akan tetapi, dengan kemudahan dan keunggulan struktur pasar yang membuat perusahaan lebih dapat bertahan serta mengimbangi dinamika tren pasar, menjadikan struktur pasar sebagai bentuk struktur dengan tingkat pertumbuhan tercepat.

d. Struktur geografis

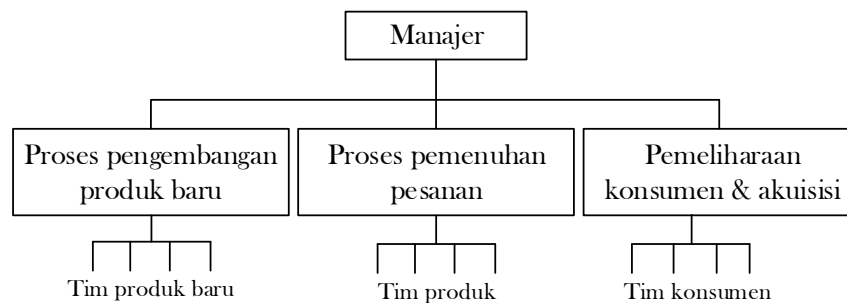
Struktur geografis berkembang secara natural ketika perusahaan melebarkan layanan mereka. Struktur geografis banyak digunakan oleh pelaku bisnis yang layanannya harus dilakukan di lokasi, hingga menjadi struktur dasar bagi mereka. Beberapa perusahaan yang mengalami masalah dimana teknologi hanya mengecilkan skala efisiensi, dibutuhkan penempatan yang fleksibel dan permintaan konsumen akan pengiriman langsung. Akan tetapi, perusahaan yang memberikan layanan mengenai informasi tidak bergantung pada lokasi.

Peran geografi dalam manufaktur begitu kompleks, dengan hubungan antara perbandingan nilai produk terhadap biaya angkut, dan pertimbangan terhadap skala efisiensi yang kecil bagi pabrik. Semen dan kertas adalah komoditi dengan biaya produksi rendah dan biaya angkut

yang mahal. Perusahaan komoditi ini memusatkan keuntungan di tiap regional. Hal ini bertolak belakang dengan semikonduktor dan farmasi yang merupakan komoditi dengan nilai yang tinggi dan biaya angkut rendah.

e. Struktur proses

Struktur proses dibentuk berdasarkan alur kerja atau langkah-langkah dalam memenuhi sebuah proses dari pemesanan oleh konsumen, proses produksi perusahaan, hingga pengiriman produk maupun pemberian layanan pada konsumen. Organisasi yang menggunakan struktur proses biasa dikenal sebagai organisasi horizontal, mengingat struktur ini mengumpulkan karyawan dari tiap fungsi suatu proses untuk merangkai tanggung jawab di tiap ujung proses dalam keseluruhan proses. Karena itulah, struktur proses mengkonversi struktur vertikal fungsi menjadi struktur horizontal proses.



Gambar 2.6 Struktur proses

Sumber: Galbraith (2001)

Struktur proses merupakan bentuk realisasi tiga strategi inisiatif yang berfokus pada proses alur kerja dan reduksi pembatas pada struktur fungsi. Tiga strategi inisiatif itu adalah:

1) Kualitas total (*total quality* / TQ)

Strategi TQ meliputi pemahaman proses, kontrol proses, dan peningkatan proses untuk memenuhi keinginan konsumen. Pada strategi ini, dibutuhkan koordinasi lintas-fungsi.

2) Reduksi siklus-waktu

Penyingkatan waktu membutuhkan koordinasi yang tinggi.

3) Rekayasa ulang (*reengineering*)

Strategi yang mengenalkan teknologi informasi terbaru guna *redesign* proses yang ada.

Ketika teknologi informasi baru dikombinasikan, *redesign* yang dilakukan berpeluang diterapkan pada keseluruhan proses. Perubahan pada sebuah fungsi berpeluang memberikan perubahan besar pada fungsi lain. Untuk mengatasinya, hanya diperlukan satu manajer untuk keseluruhan proses. Hal itu lebih efektif daripada penempatan tiap manajer di tiap fungsi ketika mengaplikasikan perubahan. Selain mereduksi siklus-waktu, *redesign* dengan teknologi informasi terbaru ini juga akan mereduksi biaya yang diperlukan. Semakin singkat siklus-waktu, semakin sedikit inventaris, dan penerimaan kas lebih cepat. Biaya lainnya juga akan tereduksi karena duplikasi kerja antar-fungsi dieliminasi. Karena itulah struktur proses lebih unggul daripada struktur fungsi, dan unggul pada *redesign* proses. Akan tetapi, struktur proses memiliki batasannya sendiri ketika pemindahan grup proses produk baru menuju grup proses pemenuhan pesanan, karena produk baru akan berpindah status ke produk yang tersedia. Pada kasus ini, struktur produk memiliki kelebihan dari struktur proses. Nampaknya, organisasi kini tidak ada yang menggunakan struktur proses. Perusahaan seperti Cisco menggunakan proses otomatis seperti memasukkan pesanan pada web mereka, tanpa menggunakan orang.

Pada jurnal '*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*', John P. Kotter menganalisa lebih dari 100 perusahaan yang mencoba menata ulang dirinya untuk menjadi kompetitor yang lebih bernilai, termasuk perusahaan-perusahaan besar (Ford) dan kecil (Landmark Communications), perusahaan berbasis di Amerika Serikat (General Motors) dan lainnya (British Airways), perusahaan yang sekarat (Eastern Airlines), hingga perusahaan yang sedang naik daun (Bristol-Myers Squibb). Kotter lalu merumuskan delapan langkah untuk mentransformasi atau menerapkan perubahan pada sebuah organisasi:

1. Membangun rasa urgensi
  - Menguji pasar dan realitas kompetisi

- Mengidentifikasi & mendiskusikan krisis, potensi krisis, maupun kesempatan utama
2. Membentuk koalisi pembimbing yang kuat
    - Menghimpun orang-orang yang memiliki kekuatan untuk memimpin usaha perubahan
    - Memotivasi tim untuk bekerja bersama
  3. Membuat visi
    - Membuat visi untuk mengarahkan usaha perubahan
    - Mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut
  4. Mengkomunikasikan visi
    - Menggunakan segala sarana yang memudahkan komunikasi mengenai visi dan strategi baru
    - Mengajarkan aturan baru dengan koalisi pembimbing sebagai teladan
  5. Memperkuat satu sama lain untuk menerapkan visi
    - Menyingkirkan halangan untuk berubah
    - Merubah sistem maupun struktur yang mengacaukan visi
    - Memendorong ide, aktivitas & aksi non-tradisional dan berani ambil risiko
  6. Merencanakan dan membuat target jangka-pendek
    - Merencanakan peningkatan kinerja yang nyata
    - Merealisasikan peningkatan tersebut
    - Mengenali dan menghargai karyawan yang bersangkutan
  7. Memperkuat perkembangan dan membuat beberapa perubahan
    - Menggunakan peningkatan kredibilitas untuk mengubah sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dengan visi
    - Merekrut, mempromosikan, dan mengembangkan karyawan yang mampu mengimplementasikan visi
    - Menghidupkan proses dengan proyek, tema, dan agen perubahan yang baru
  8. Melembagakan pendekatan baru
    - Mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan korporasi
    - Mengembangkan makna untuk menguatkan kepemimpinan dan suksesi



## 2.2 *Organizational Health Index*

Untuk mempertahankan kinerja yang tinggi dalam jangka panjang, organisasi harus mampu menjaga kesehatan organisasi (Kemenkeu, 2014). Kesehatan organisasi adalah kemampuan organisasi untuk menyelaraskan, mengeksekusi, dan memperbaharui dirinya lebih cepat dari organisasi lain di bidangnya. Definisi kesehatan organisasi lebih spesifik dijelaskan oleh Gagnon, *et al.* (2017) sebagai kemampuan organisasi untuk meluruskan visi, mengeksekusinya dengan efektif, dan memperbaruinya melalui pikiran yang inovatif dan kreatif. Sedangkan, untuk dapat mengelola sesuatu, seorang manajer harus mampu mengukurnya. *Organizational Health Index* (OHI) dapat digunakan untuk mengukur kesehatan organisasi. OHI menyederhanakan kesehatan organisasi dalam 9 elemen kesehatan organisasi yang kemudian dikembangkan menjadi 37 praktik manajemen.

Bagi perusahaan yang telah lama beroperasi seperti PT. PLN (Persero), OHI tepat digunakan pada objek yang mengalami perubahan seperti pada PLN Unit Layanan Salatiga yang telah menjalankan aktivitas bisnisnya sebagai Unit Layanan Tanpa Rayon selama lebih dari lima tahun. Hal ini penting untuk mengetahui apakah ULTR telah tergolong sebagai organisasi yang sehat dan apa saja kriteria khusus ULTR untuk menjadi pedoman penerapan di unit layanan lainnya. Untuk memberikan wawasan lebih mengenai keunikan Unit Layanan Tanpa Rayon, penelitian ini juga melakukan evaluasi terhadap Unit Layanan Dengan Rayon.

Pada tahun 2013, Kementerian Keuangan bersama McKinsey melaksanakan survei untuk mengukur indeks kesehatan organisasi. Survei ini digunakan sebagai diagnosis awal tingkat kesehatan organisasi dan bertujuan untuk:

1. Mengetahui kemampuan organisasi untuk menyelaraskan, mengeksekusi / melaksanakan, dan memperbarui diri lebih cepat sehingga dapat mempertahankan kinerja tinggi dari waktu ke waktu;
2. Memberikan umpan balik bagi peningkatan kinerja organisasi; dan
3. Memberikan pemahaman mengenai kondisi elemen-elemen penting yang mempengaruhi kesehatan organisasi.

Alat ukur yang digunakan di dalam survei kesehatan organisasi adalah kuesioner mengenai persepsi dan praktik kesehatan organisasi. Survei kesehatan organisasi perlu dilaksanakan secara rutin untuk memonitor elemen-elemen kesehatan organisasi dari waktu ke waktu, sehingga dapat diketahui strategi-strategi aktual yang harus dilaksanakan untuk mendorong perbaikan-perbaikan pada elemen yang nilainya perlu ditingkatkan. Kesehatan organisasi menjadi sangat penting karena organisasi yang sehat akan mendukung kinerja yang baik, yang pada akhirnya akan mendorong suatu organisasi sukses mencapai tujuannya.

### 2.2.1 Analisis persepsi

Analisis persepsi pada survei kesehatan organisasi menggunakan kuesioner persepsi yang berisi pertanyaan mengenai persepsi atas tingkat kesehatan organisasi serta sejauh mana karyawan menganggap organisasi tersebut "unggul" pada kesembilan dimensi (atau *outcome*) kesehatan organisasi (Kemenkeu, 2014). Fransiska dan Welly (2013) menjelaskan data utama OHI diperoleh dari distribusi kuesioner, wawancara, dan diskusi dengan manajer dan manajer senior. *Organizational Health Index* menilai kesehatan sebuah organisasi dengan mengukur 9 elemen yang berhubungan dengan jajaran, eksekusi, dan pembaruan organisasi (Bérubé, et. al, 2012). Penjabaran mengenai 9 elemen kesehatan organisasi tersebut dapat dilihat di Tabel 2.1

Tabel 2.1 Penjelasan 9 Elemen OHI

Elemen	Definisi
Arahan	Kejelasan arah organisasi, bagaimana organisasi tersebut mencapainya dan bagaimana arah organisasi memiliki makna bagi para pegawainya.
Kepemimpinan	Sejauh mana pimpinan organisasi menginspirasi aktivitas pegawai.
Budaya dan iklim kerja	Keyakinan bersama dan kualitas interaksi di dalam dan lintas unit organisasi.
Akuntabilitas	Sejauh mana individu memahami apa yang diharapkan darinya, memiliki cukup kewenangan untuk melaksanakannya, dan mengambil tanggung jawab untuk memberikan hasil terbaik.

Koordinasi dan pengendalian	Kemampuan untuk mengevaluasi kinerja dan risiko organisasi, dan untuk mengatasi isu dan peluang saat keduanya muncul.
Kapabilitas	Adanya keahlian dan talenta institusi yang dibutuhkan untuk menjalankan strategi serta menciptakan keunggulan kompetitif.
Motivasi	Adanya antusiasme yang mendorong pegawai untuk memberikan usaha lebih untuk memberikan hasil terbaik.
Orientasi eksternal	Kualitas kedekatan dengan pengguna layanan, pemasok, mitra kerja, dan <i>stakeholder</i> eksternal lainnya.
Inovasi dan pembelajaran	Kualitas dan arus ide-ide baru dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan membetuk dirinya sendiri saat dibutuhkan.

Sumber: Kementrian Keuangan (2014)

Elemen-elemen tersebut digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan organisasi. *Organizational Health Index* pada penelitian ini menggunakan skala 4 level. OHI lalu menyatakan sebuah organisasi sehat apabila enam dari sembilan elemen kesehatan organisasi memiliki rerata nilai di atas kuartil bawah, yakni 1.

Franciska dan Welly (2013) menjelaskan bahwa organisasi tak harus unggul di tiap aspek kesehatan. Perusahaan dengan minimal enam elemen kesehatan yang berada di kuartil atas memiliki kemungkinan 80% memberikan kinerja bisnis yang unggul bagi perusahaan. Jadi, perusahaan membutuhkan minimal enam elemen yang berada di kuartil atas untuk mencapai kesehatan organisasi yang unggul.

### 2.2.2 Analisis praktik manajemen organisasi

Analisis praktik manajemen menggunakan kuesioner praktik manajemen yang berisi pertanyaan mengenai praktik manajemen apa saja yang telah dilaksanakan serta frekuensi dilakukannya praktik-praktik manajemen tersebut (Kemenkeu, 2014). Sembilan elemen OHI dikembangkan menjadi 37 praktik manajemen seperti pada Tabel 2.2

Tabel 2.2 Daftar 37 Praktik Manajemen pada OHI

Elemen	Praktik manajemen
1. Arahan	1) Visi bersama 2) Kejelasan strategi

	3) Keterlibatan pegawai
2. Kepemimpinan	4) Kepemimpinan yang otoriter
	5) Kepemimpinan yang konsultatif
	6) Kepemimpinan yang mendukung
	7) Kepemimpinan yang menantang
3. Budaya dan iklim kerja	8) Keterbukaan dan kepercayaan
	9) Kompetisi internal
	10) Disiplin operasional
4. Akuntabilitas	11) Kreativitas dan kewirausahaan
	12) Kejelasan peran
	13) Kontrak kinerja
5. Koordinasi dan pengendalian	14) Manajemen konsekuen
	15) Kepemilikan personal
	16) Kajian kinerja pegawai
	17) Manajemen operasional
6. Kapabilitas	18) Manajemen keuangan
	19) Standar profesional
	20) Manajemen risiko
	21) Perolehan talenta
7. Motivasi	22) Pengembangan talenta
	23) Keahlian berbasis proses bisnis
	24) Penggunaan keahlian dari pihak luar
	25) Nilai-nilai yang bermakna
8. Orientasi eksternal	26) Pemimpin yang inspiratif
	27) Peluangkarir
	28) Insentif keuangan
	29) Penghargaan dan pengakuan
9. Inovasi dan Pembelajaran	30) Fokus pada pengguna layanan
	31) Wawasan kompetitif
	32) Kemitraan kerja
	33) Hubungan kelembagaan dan masyarakat
	34) Inovasi <i>top-down</i>
	35) Inovasi <i>bottom-up</i>
	36) Berbagi pengetahuan
	37) Menangkap ide dari luar organisasi

Sumber: Kementerian Keuangan (2014)

Kuesioner praktik manajemen ini digunakan melalui beberapa tahap:





### 2.3.2.1 Analisis praktik manajemen

Merupakan tahapan awal setelah penyebaran kuesioner untuk mengelompokkan praktik manajemen menjadi dua kategori: yang memiliki rerata di atas kuartil bawah, dan yang memiliki rerata di bawah kuartil bawah.

### 2.3.2.2 Analisis pola dasar manajemen

Setelah mengetahui praktik manajemen apa saja yang memiliki rerata di atas kuartil bawah, OHI dapat menemukan pola dasar apa yang dominan pada organisasi tersebut. Penelitian OHI menemukan 4 pola dasar praktik manajemen pada organisasi-organisasi yang sehat yang dapat dilihat pada Tabel 2.3 (McKinsey & Company).

Tabel 2.3 Jenis-jenis pola dasar praktik manajemen

 <i>Leadership-driven</i>	1) Pada pola dasar <i>Leadership-driven</i> , pemimpin bertindak sebagai katalisator kinerja; pemimpin memasang ekspektasi tinggi dan menolong organisasi dalam mencapainya.
 <i>Market focus</i>	2) Pola manajemen yang berfokus pada pasar membentuk <i>trend</i> dan membangun portofolio yang konkret. Pada pola manajemen ini, menjadi merek inovatif akan membuat perusahaan mengetuai kompetisi pasar.
 <i>Execution edge</i>	3) Disiplin, melakukan eksekusi, dan kemajuan berlanjut adalah pondasi kinerja baik pada pola manajemen <i>Execution-edge</i> .
 <i>Talent / knowledge core</i>	4) Pola manajemen yang berdasarkan bakat dan pengetahuan akan mencapai kesuksesan jika perusahaan mengembangkannya secara efektif. Manajer dengan pola ini menjadikan bakat dan pengetahuan sebagai aset penting mereka.

Sumber: McKinsey & Company

Tiap pola dasar memiliki 10 praktik manajemen yang dominan pada polanya. Penelitian OHI mengecek praktik manajemen apa saja yang berlaku pada suatu organisasi, dan melihat kecondongan pola dasar organisasi. Penjelasan mengenai praktik manajemen yang dominan pada tiap pola dasar dapat di lihat di Tabel 2.4

Tabel 2.4 Pola dasar dan praktik manajemennya

	<i>Leadership-driven</i>	<i>Market focus</i>	<i>Execution edge</i>	<i>Talent / knowledge core</i>
1	Peluang karir	Kemitraan kerja	Berbagi pengetahuan	Perolehan talenta
2	Keterbukaan dan kepercayaan	Fokus pada pengguna layanan	Kreativitas dan kewirausahaan	Kejelasan peran
3	Kontrak kinerja	Wawasan kompetitif	Keterlibatan pegawai	Manajemen konsekuen
4	Pemimpin yang inspiratif	Hubungan kelembagaan dan masyarakat	Pengembangan talenta	Penghargaan dan pengakuan
5	Kejelasan strategi	Manajemen keuangan	Kompetisi internal	Kepemilikan personal
6	Kajian kinerja pegawai	Menangkap ide dari luar organisasi	Kepemilikan personal	Kajian kinerja pegawai
7	Manajemen operasional	Keahlian berbasis proses bisnis	Inovasi <i>bottom-up</i>	Peluang karir
8	Disiplin operasional	Visi bersama	Inovasi <i>top-down</i>	Kontrak kinerja
9	Kepemimpinan yang konsultatif	Penggunaan keahlian dari pihak luar	Nilai-nilai yang bermakna	Standar profesional
10	Manajemen konsekuen	Kejelasan strategi	Manajemen konsekuen	Manajemen keuangan

Sumber: Kementerian Keuangan (2014)

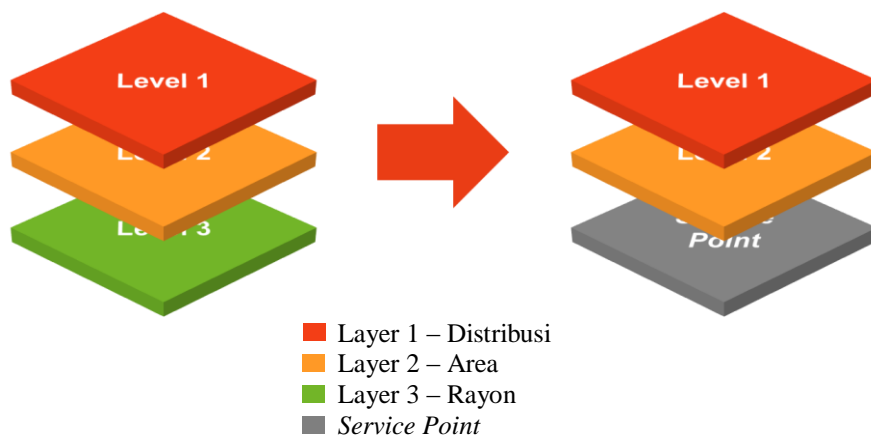
Pola dasar *leadership-driven* terdiri dari dua praktik manajemen motivasi, dua budaya dan iklim kerja, dua akuntabilitas, dua koordinasi dan pengendalian, serta satu arahan dan satu kepemimpinan. Sedangkan, ketiga pola dasar lainnya memiliki dominasi dan tatanan praktik manajemen yang berbeda. *Market focus* didominasi oleh empat praktik manajemen orientasi eksternal. *Execution edge* didominasi oleh tiga praktik manajemen inovasi dan pembelajaran. Sementara, *talent / knowledge core* didominasi oleh empat praktik manajemen akuntabilitas.

### 2.2.3 Implikasi manajerial peningkatan kesehatan organisasi

Guna mencapai kondisi ke depan yang direkomendasikan, praktik manajemen yang belum mencapai tingkat sehat unggul akan diprioritas peningkatan kesehatannya hingga memiliki rerata di kuartil atas.

### 2.3 *Service Point*

*Service point* adalah proyek pilot PT. PLN (Persero) yang bertujuan untuk mendesain peningkatan kinerja PLN tanpa penambahan biaya operasional untuk *Human Capital*. Proyek pilot ini mengubah desain organisasi unit layanan dari yang sebelumnya memiliki rayon menjadi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR). Latar belakang diadakannya proyek pilot ini adalah karena dengan makin berkembangnya PLN, makin banyak mitra yang bekerjasama dengan PLN, maka semakin PLN ingin mengoptimalkan peta bisnis mereka. Sayangnya, ketika peta bisnis bertambah, karyawan dan vendor PLN juga bertambah. Hal itu tentu membebani biaya operasional perusahaan. Proyek pilot ini merupakan perubahan yang dilakukan PT. PLN (Persero) untuk mengatasi hal tersebut. Rashford & Coghlan (1989) menjelaskan ada 4 tahapan proses perubahan, yaitu (1) penyangkalan, (2) pengelakkan, (3) penerapan, dan (4) penopangan. *Service point* sendiri merupakan perubahan yang sedang di tahap penopangan.



Gambar 2.7 Ilustrasi penulisan substitusi layer oleh *service point*

Pada tahun 2011, desain organisasi unit layanan PT. PLN (Persero) masih menggunakan 3 layer (Unit Layanan Dengan Rayon), lalu PT. PLN (Persero) menyusun tim sosialisasi organisasi persiapan secara infrastruktur. Barulah di tahun 2012 desain organisasi 2 layer (Unit Layanan Tanpa Rayon)

diimplementasikan di beberapa unit layanan PT. PLN (Persero), yakni di Makassar, Padang, Pangkal Pinang, Salatiga, dan Tanjung Pandang. Di antara unit layanan yang mengimplementasikan tersebut, hanya PLN Unit Layanan Salatiga yang menunjukkan keberhasilan signifikan. Berdasarkan data dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah, pada tahun 2015 nilai tenaga listrik yang terjual oleh pelanggan melalui PLN Salatiga menduduki peringkat keenam di Unit Distribusi Jawa Tengah setelah Semarang, Surakarta, Kudus, Tegal, dan Purwokerto. Nilai tenaga listrik yang terjual oleh pelanggan PLN Distribusi Jawa Tengah dapat dilihat pada Tabel 2.5.

Tabel 2.5 Nilai Tenaga Listrik yang Terjual PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Tahun 2015

No	Area Distribusi Jateng	Nilai Tenaga Pelanggan (Juta Rupiah)	Persentase
1	Area Semarang	1.187.752	25,44%
2	Area Surakarta	1.083.566	23,21%
3	Area Kudus	492.457	10,55%
4	Area Tegal	324.693	6,95%
5	Area Purwokerto	297.105	6,36%
6	Area Salatiga	291.557	6,25%
7	Area Cilacap	278.991	5,98%
8	Area Klaten	252.034	5,40%
9	Area Pekalongan	239.559	5,13%
10	Area Magelang	220.806	4,73%
	Total	4.668.520	100,00%

Sumber: Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah (2016) & Nugraheni (2017)

Kelima unit layanan yang dipilih PT. PLN (Persero) untuk diimplementasi *service point* ini merupakan unit induk kecil, dan memiliki risiko kecil sehingga cocok untuk dijadikan objek pembelajaran, dan diharap tidak memberi efek besar jika proyek pilot tersebut gagal. Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah sendiri, Unit Layanan Salatiga memiliki pelanggan yang paling sedikit dibandingkan unit layanan Jawa Tengah lainnya.

Tabel 2.6 Banyaknya Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Menurut Unit Layanan PLN Tahun 2015

No	Unit PLN	Jumlah Pelanggan
1	Semarang	1.381.464



2	Kudus	1.251.337
3	Surakarta	1.224.186
4	Tegal	1.135.913
5	Purwokerto	1.012.710
6	Cilacap	835.652
7	Magelang	731.447
8	Klaten	507.477
9	Pekalongan	446.445
10	Salatiga	339.692

Sumber: Internal PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah

Hal ini membuktikan bahwa kinerja Unit Layanan Salatiga pada tahun 2015 mampu memberikan pemasukan yang lebih baik daripada Area Cilacap, Area Klaten, Area Pekalongan, dan Area Magelang meski pelanggannya lebih sedikit.

Evaluasi lainnya terhadap *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga telah dilakukan oleh Wahyu Nugraheni menggunakan identifikasi *critical success factors*. Dalam penelitiannya, Nugraheni (2017) menentukan 16 *success factors* dengan wawancara kepada Manajer, Asisten Manajer dan Supervisor di PLN Unit Layanan Salatiga serta Admin di *service point* Ambarawa. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan dalam perspektif *balanced scorecard* seperti pada Tabel 2.7 berikut.

Tabel 2.7 Daftar *success factors* penerapan *service point*

No	Perspektif	Success Factors
1	<i>Financial</i>	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Sistem keuangan terpusat
2	<i>Customer</i>	Pengawasan pelanggan <i>Customer Relationship</i> <i>Corporate image</i>
3	<i>Internal Business Process</i>	Desain <i>service point</i> Pengawasan dan pelaporan jumlah aset Pengawasan teknis Kecepatan penyajian dan pelaporan data Penyediaan material terpusat Kinerja mitra terhadap KPI PLN
4	<i>Learning and Growth</i>	Beban kerja pegawai Pengambilan keputusan di <i>service point</i> Kesesuaian formasi tenaga kerja Peringkat kinerja Pegawai yang <i>multitasking</i>

Sumber: Nugraheni (2017)

Keenam-belas *success factors* tersebut lalu diolah menggunakan metode *Multi Criteria Decision Making* (MCDM) berupa *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mempermudah pengambilan keputusan dari masalah yang kompleks dengan menyederhanakan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan penggunaan nilai numerik (Saaty, 1994). Data tersebut diolah melalui 5 tahapan AHP (Indartik & Ginoga, 2009):

1. Identifikasi sistem, mendefinisikan permasalahan dan menentukan solusi dengan mempelajari beberapa rujukan.
2. Penyusunan hirarki, mengelompokkan alternatif keputusan ke dalam suatu sistem hirarki keputusan yang terdiri dari: tujuan utama (tingkat teratas), kriteria (tingkat menengah) dan alternatif.
3. Komparasi berpasangan, membandingkan elemen satu dan elemen yang lain dalam satu hirarki secara berpasangan, sehingga diperoleh bobot (secara numerik) kepentingan tiap elemen menggunakan skala Saaty (1994).
4. Matriks pendapat individu, menentukan prioritas dan bobot kepentingan setiap elemen keputusan (kriteria) dari data matriks berpasangan pada setiap level hirarki yang sama.
5. Rasio konsistensi, mencari tingkat akurasi dari pendapat antar ahli terhadap elemen-elemen pada tingkat hirarki.

Dari penelitian tersebut, ditemukan 4 *critical succes factors* yang terlaksana dengan baik, yaitu: sistem keuangan terpusat, kecepatan penyajian dan pelaporan data, penyediaan material terpusat, dan pegawai yang *multitasking*.

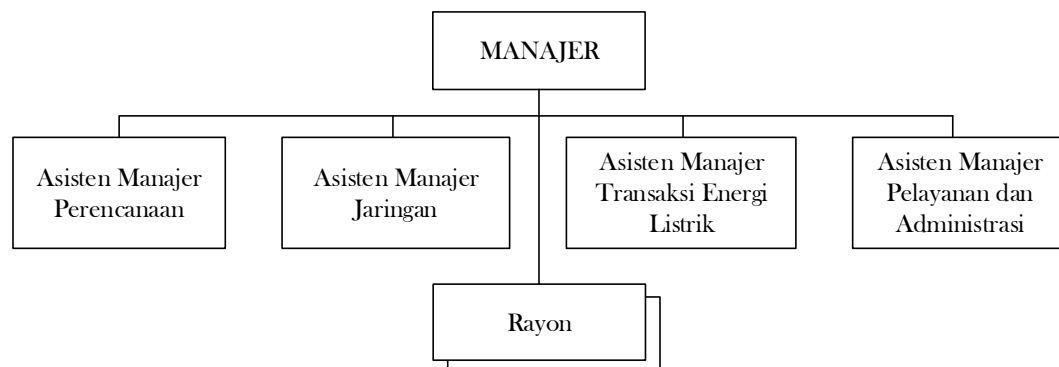
Menurut Syafi'i (2017), terdapat bermacam hal yang terjadi sehingga penerapan *service point* pada Unit Layanan Makassar, Padang, Pangkal Pinang, dan Tanjung Pandang tidak berhasil, di antaranya: pada Unit Layanan Makassar terjadi perubahan mitra, dan *miss-management*; pada Unit Layanan Padang, faktor geografis Padang yang berupa pulau-pulau mempersulit penerapan desain organisasi baru ini; pada Unit Layanan Pangkal Pinang, faktor geografis yang sama juga menghalang penerapan desain unit layanan tanpa rayon; dan pada Unit Layanan Tanjung Pandang timbul demo, perubahan mitra, dan *miss-management*. Adanya perbedaan hasil pada unit layanan yang menerapkan *service point*

membuat PT. PLN (Persero) perlu menemukan pola perubahan desain organisasi yang diterapkan di unit Salatiga agar dapat menjadi referensi pengaplikasian pada unit layanan lainnya.

PT. PLN (Persero) menimbang beberapa hal ketika memilih unit layanan yang akan diaplikasikan proyek pilot *service point*. Hal-hal tersebut adalah:

- a. Geografis, PLN memilih unit layanan dengan jarak yang terjangkau dengan PLN pusat area tersebut, dan akses transportasi yang mudah agar proses *maintenance* dapat dilaksanakan dengan mudah.
- b. Performa IT di area tersebut, sinyal yang dibutuhkan untuk mengoperasikan alat komunikasi baik sehingga memudahkan koordinasi.
- c. Dukungan mitra, campur tangan pihak eksternal dalam hal ini juga turut berkontribusi dalam pertimbangan dimana peran utama mereka akan langsung dirasa pada pengganti layer 3 dalam *service point*.
- d. Karyawan unit layanan, selain faktor eksternal, faktor internal juga mempengaruhi penerapan perubahan desain organisasi *service point* karena terjadi transisi karyawan.

Proyek *service point* ini lalu berhenti ketika PT. PLN (Persero) mengeluarkan Peraturan Direksi Nomor 0023.P/DIR/2018 tentang Organisasi PT. PLN (Persero) Area pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta. Pada pasal 3 Peraturan Direksi tersebut, Area Salatiga diarahkan untuk menggunakan Bagan Susunan Organisasi Area (Pola 7) sebagai berikut.



Gambar 2.8 Bagan Susunan Organisasi Area (Pola 7)  
Sumber: Internal PT. PLN (Persero)

Analisa dan pengukuran tingkat kesehatan organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) dibutuhkan untuk menjelaskan kriteria / pola khusus di tiap unit layanan. Sehingga PT. PLN (Persero) mampu mengetahui pendekatan dalam meningkatkan keberhasilan *service point*.

### **2.2.1 Struktur organisasi unit layanan level rayon PT. PLN (Persero)**

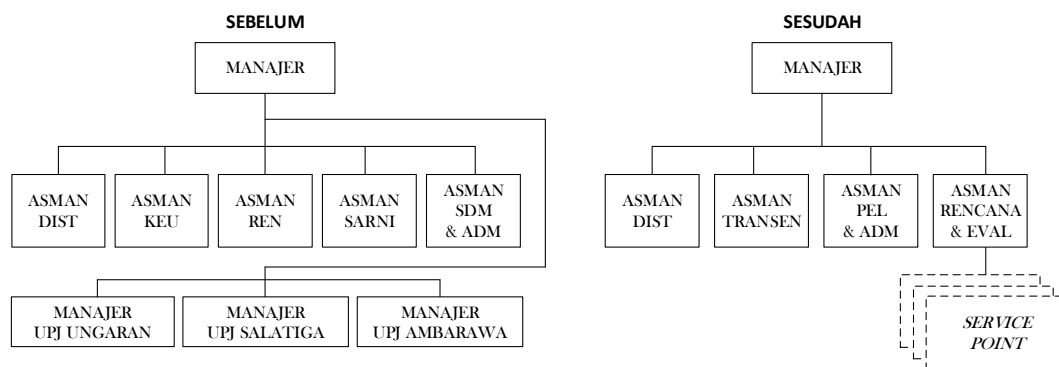
Unit layanan level rayon yang diteliti menggunakan skema Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR). Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon memiliki struktur organisasi yang berbeda.

Struktur organisasi ULTR memiliki Supervisor Pelaksana Pengadaan, Asisten Manajer Distribusi, Asisten Manajer Transaksi Energi, Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi, Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi yang langsung melapor pada Manajer Area. Dalam melakukan tugasnya, Asisten Manajer Distribusi dibantu oleh Supervisor Operasi Jaringan Distribusi, Supervisor Pemeliharaan Jaringan Distribusi, Supervisor PDKB, dan Supervisor K3L; Asisten Manajer Transaksi Energi dibantu oleh Supervisor Transaksi Energi, Supervisor Pengendalian Susut, dan Supervisor Pengelolaan App; Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi dibantu oleh Supervisor Pelayanan Pelanggan, Supervisor Administrasi Umum, Supervisor Keuangan dan Akuntansi, dan Supervisor Pengendalian Piutang; dan Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi dibantu oleh Supervisor Perencanaan, Supervisor Konstruksi Distribusi, dan Supervisor Logistik. Detail gambaran struktur organisasi ULTR dapat dilihat di Lampiran 1.

Sedangkan, struktur organisasi ULDR memiliki Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi, Asisten Manajer Konstruksi, Asisten Manajer Jaringan, Asisten Manajer Transaksi Energi, Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi, Supervisor Pelaksana Pengadaan, Fungsional Ahli, dan Manajer Rayon yang langsung melapor pada Manajer Area. Dalam melakukan tugasnya, Asisten Manajer Jaringan dibantu oleh Supervisor Operasi, Supervisor Pemeliharaan, Supervisor PDKB, dan Supervisor K2 & Lingkungan; Asisten Manajer Transaksi Energi dibantu oleh Supervisor Transaksi Energi, Supervisor Pengendalian

Susut, dan Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi; Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi dibantu oleh Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Supervisor Administrasi Umum; serta Manajer Rayon dibantu oleh Supervisor Administrasi, Supervisor Teknik, dan Supervisor Transaksi Energi. Detail gambaran struktur organisasi ULDR dapat dilihat di Lampiran 2.

*Service point* adalah proyek pilot PT. PLN (Persero) untuk mengubah desain organisasi Unit Layanan Dengan Rayon menjadi Unit Layanan Tanpa Rayon. Secara garis besar, perubahan yang dilakukan *service point* pada struktur organisasi unit layanannya dapat dilihat pada Gambar 2.9 berikut.



Gambar 2.9 Struktur organisasi unit layanan PT. PLN (Persero) sebelum dan sesudah diterapkan *service point*

Sumber: Internal PT. PLN (Persero)

## 2.4 *Research Gap*

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan pendekatan teori ilmiah dan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang digunakan adalah Franciska & Welly (2013) yang melakukan analisis kesehatan organisasi PT. Bio Farma (Persero) dan menyediakan rencana implementasi untuk menjadi organisasi unggul berkelanjutan. Penelitian ini akan melakukan analisis dan pengukuran tingkat kesehatan organisasi pada unit layanan level rayon menggunakan pendekatan *organizational development* dan *organizational health index* di PT. PLN (Persero) serta menyediakan saran implikasi manajerial untuk meningkatkan tingkat kesehatan organisasi pada unit layanan level rayon.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.8 Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Tahun	Judul Penelitian	Tujuan	Metode	Objek
1	Vonny Franciska dan John Welly	2013	<i>Formulating Company Health Aspiration to Achieve Organizational Excellence by Using Organizational Health Index (OHI): Case Study at PT Bio Farma (Persero)</i>	Analisis kesehatan organisasi PT Bio Farma (Persero) dan menyediakan rencana implementasi untuk menjadi organisasi unggul berkelanjutan.	<i>Organizational health index</i> (OHI)	PT Bio Farma (Persero)
2	Dr. Ali Shahabi Nasab, Amin Zaman Nia, Ali Reza Keshavarzi	2016	<i>Assessing organizational health indices and their relations with organizational function indices at public hospitals in Shiraz</i>	Analisis hubungan kesehatan organisasi dengan indikasi fungsi organisasi	Kuesioner kesehatan dan kuesioner indikasi fungsi organisasi yang diolah dengan korelasi Spearman dan regresi ganda	Sebelas Rumah Sakit Jiwa di Shiraz, India
3	Wahyu Nugraheni	2018	Identifikasi <i>Critical Success Factors</i> Pengelolaan Distribusi Retail Energi Listrik di PLN Unit Layanan Salatiga	Identifikasi <i>critical success factors</i> dan evaluasi <i>service point</i> di PLN Unit Layanan Salatiga	<i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) untuk mencari CSF dari <i>success factor</i> (SF) yang telah dikelompokkan menjadi empat perspektif <i>balanced scorecard</i> .	PLN Unit Layanan Salatiga

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan, mulai dari desain penelitian, gambaran objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik penelitian, lokasi dan waktu penelitian, serta bagan alur penelitian (*flowchart*).

#### **3.1 Desain Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kombinasi penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penelitian kuantitatif adalah data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2017). Penelitian kuantitatif dilakukan melalui kuesioner. Data dianalisis untuk menemukan hasil OHI terkini untuk kemudian mencari dominasi pola dasar manajemen pada organisasi tersebut. Sedangkan, penelitian kualitatif menggunakan metode *retrospective case study* yang merupakan proses mengkaji atau memahami sebuah kasus dan sekaligus mencari hasilnya, serta memungkinkan ada tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*) (Rahardjo, 2017). Analisis hasil OHI terkini akan dikaji dan diberi saran atau tindak lanjut perbaikan sebagai implikasi manajerial bagi Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon di PT. PLN (Persero).

#### **3.2 Gambaran Objek Penelitian**

Objek penelitian Unit Layanan Level Rayon menggunakan skema Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon. Objek ULTR adalah PLN Unit Layanan Salatiga sebagai satu-satunya unit layanan yang berhasil menerapkan proyek pilot *service point* selama lebih dari lima tahun. Sedangkan, objek ULDR adalah tiga unit layanan rayon, yaitu PLN Rayon Malang, PLN Rayon Dinoyo, dan PLN Rayon Batu. Analisa dan pengukuran tingkat kesehatan organisasi ULDR dilakukan pada tiga unit layanan rayon dikarenakan untuk mengimbangi Unit Layanan Level Rayon yang digantikan *service point* pada ULTR, yaitu PLN Rayon Ambarawa, Rayon Salatiga, dan Rayon Ungaran.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikoleksi untuk proyek penelitian yang spesifik (Laberge, 2014). Data primer didapatkan dari *in-depth interview* dan diskusi dengan manajer, serta penyebaran kuesioner pada karyawan di Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon. Sementara, data sekunder adalah data yang dikoleksi orang lain untuk tujuan utama (Johnston, 2014), didapat dari dokumen PLN yang bersangkutan dengan *service point*.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Sampel**

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dimana tiap unsur atau anggota populasi tidak diberi peluang / kesempatan sama untuk menjadi sampel (Sugiyono, 2014). Kategori *non-probability sampling* yang digunakan adalah *purposive sampling* yang merupakan prosedur untuk memilih sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dipandang mempunyai sangkut paut yang erat dengan ciri-ciri populasi yang sudah ditentukan sebelumnya berdasarkan tujuan penelitian (Kuncoro, 2013). Karakteristik sampel tersebut adalah pegawai tetap dengan posisi strategis di Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon yang mampu menjawab konfirmasi mengenai elemen kesehatan organisasi meliputi Arah, Kepemimpinan, Budaya dan iklim kerja, Akuntabilitas, Koordinasi dan pengendalian, Kapabilitas, Motivasi, Orientasi eksternal, serta Inovasi dan pembelajaran.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Sugiyono (2014) menyatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah observasi terlibat, studi lapangan, studi literatur, wawancara dan kuesioner. Berikut merupakan penjelasannya:

#### **3.5.1 Observasi terlibat**

Observasi terlibat (*participant observation*) merupakan salah satu teknik pengumpulan data studi kasus dimana peneliti menjadi bagian komunitas sembari mengamati perilaku dan aktivitas mereka (Kawulich, 2005). Pada penelitian ini,



peneliti bukan anggota kelompok yang diteliti dan keterlibatan peneliti untuk mengumpulkan data digunakan untuk memahami aktivitas kelompok. Merriam (1998) menerangkan bahwa meski peneliti memiliki akses ke berbagai orang untuk mendapatkan informasi, akan tetapi anggota kelompok dapat mengatur tingkat informasi yang diberikan.

### **3.5.2 Studi Lapangan**

Studi lapangan (*field research*) adalah penelitian yang dilakukan di kancah atau medan terjadinya gejala (Hasan, 2002). Studi lapangan pada penelitian ini berupa tinjauan langsung ke perusahaan, peneliti mengambil data-data sumber daya manusia di Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon.

### **3.5.3 Studi Literatur**

Studi literatur (*literature research*) merupakan serangkaian metode koleksi data literatur, membaca, dan merekam, serta mengolah bahan pustaka (Khatibah, 2011). Studi literatur topik ini meliputi *organization development* (OD), *organizational health index* (OHI), *service point* di PT. PLN (Persero), struktur organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon, dan *research gap*.

### **3.5.4 Kuesioner**

Hendri (2009) menjelaskan bahwa kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh periset untuk memperoleh data dari sumbernya secara langsung melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan. Penelitian ini menggunakan kuesioner *organizational health index* (OHI) dengan skala pemeringkatan paksa.

#### **3.5.4.1 Penyusunan Kuesioner**

Kuesioner *organizational health index* pada penelitian ini dibagi menjadi dua tipe. Tipe pertama adalah kuesioner elemen kesehatan organisasi yang menanyakan seberapa setuju responden mengenai suatu pernyataan. Kuesioner elemen kesehatan dibuat berdasarkan elemen kesehatan organisasi seperti yang diterangkan pada Tabel 2.4. Sedangkan, tipe kedua adalah kuesioner yang menanyakan seberapa sering praktik manajemen dilakukan di perusahaan.

Kuesioner praktik manajemen ini dibentuk berdasarkan praktik manajemen *OHI* seperti yang disebutkan pada Tabel 2.5.

### 3.5.4.2 Penentuan Skala Pengukuran

Penelitian terdahulu *organizational health index* menggunakan skala Likert 1-5 (Moore & Benbasat, 1991) dalam penilaiannya. Akan tetapi, Wang, *et al.* (2008) menemukan bahwa orang Asia dan Asia-Amerika cenderung memilih nilai tengah dan menghindari respon ekstrim pada skala Likert. Jika sebagian besar responden tidak mempunyai pendapat mengenai topik, menandai posisi tengah akan mengacaukan pengukuran kecenderungan dan varian sentral (Malhotra, 2009). Sehingga, peneliti memutuskan untuk menggunakan skala pemeringkatan paksa (*forced rating scales*) dimana responden dipaksa untuk mengungkapkan pendapat, karena pilihan ‘tidak ada pendapat (*no opinion*)’ tidak disediakan. Pada penelitian ini menggunakan skala 4 level dengan keterangan berbeda untuk tiap tipe kuesioner. Kuesioner tipe pertama menggunakan skala 4 level dengan definisi pada Tabel 3.1, dan kuesioner tipe kedua menggunakan skala 4 level dengan definisi pada Tabel 3.2.

Tabel 3.9 Skala penilaian kuesioner elemen kesehatan organisasi

Skala	Definisi
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Setuju
4	Sangat setuju

Tabel 3.10 Skala penilaian kuesioner praktik manajemen

Skala	Definisi
1	Tidak pernah
2	Jarang
3	Sering
4	Selalu

### 3.5.5 *In-depth interview* dengan *experts*

*In-depth interview* merupakan wawancara secara personal, langsung dan tidak terstruktur dimana pewawancara terus menggali informasi atas topik yang dilemparkan oleh pewawancara (Malhotra, 2009).

### 3.6 Teknik Pengolahan Data

Data yang diperoleh nantinya akan dilakukan diolah menggunakan langkah-langkah yang diterapkan pada *organizational health index*:

#### 3.6.1 Mengukur tingkat kesehatan organisasi

*Organizational Health Index* mengukur tingkat kesehatan organisasi melalui kuesioner 9 elemen kesehatan. Hasil kuesioner yang diperoleh lalu dicari rerata dan memetakan tiap elemen pada kuartil dari jarak angka 1 hingga 4. Jika enam dari sembilan elemen kesehatan organisasi memiliki rerata nilai di atas angka 1 (kuartil bawah), maka organisasi tersebut dinyatakan sehat.

Tabel 3.11 Skala penilaian kuesioner praktik manajemen

Posisi rerata	Jumlah elemen minimal	Keterangan
Kuartil atas	$\geq 6$	Sehat dan unggul
Kuartil dua & tiga	$\geq 6$	Sehat
Kuartil bawah	$< 6$	Tidak sehat

Sedangkan, standar minimal sebuah organisasi memiliki tingkat kesehatan yang unggul adalah minimal enam elemen yang berada di kuartil atas.

#### 3.6.2 Mengevaluasi praktik manajemen organisasi

Kuesioner selanjutnya adalah 37 praktik manajemen. Responden akan diminta mengisi tingkat kekerapan praktik manajemen dipraktikkan pada perusahaan. Praktik manajemen lalu disortir berdasarkan lokasi kuartilnya.

#### 3.6.3 Mencari dominasi pola dasar manajemen

Data kuesioner praktik manajemen lalu diolah untuk mencari dominasi pola dasar manajemen. Praktik manajemen kuartal atas dipetakan penyebarannya pada pola dasar manajemen seperti pada Tabel 2.7 sehingga akan terlihat pola dasar manajemen mana yang dominan pada organisasi tersebut.

#### 3.6.4 Meningkatkan kesehatan organisasi

Setelah mengetahui pola dasar manajemen, dilakukan *checklist* keunggulan praktik manajemen pada pola dasar tersebut. Praktik manajemen yang belum unggul menjadi prioritas untuk ditingkatkan penerapannya sesuai implikasi manajerial yang direkomendasikan.

Setahun kemudian, manajer diharapkan melakukan survei OHI lagi untuk melihat peningkatan kesehatan organisasi yang terjadi.

### **3.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

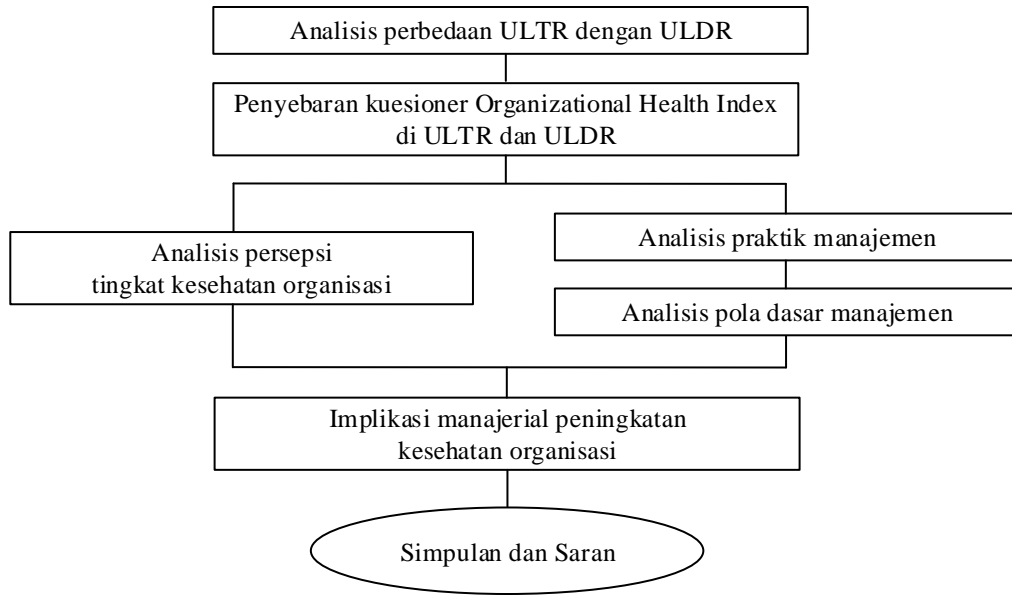
Penelitian ini dilakukan pada 2 objek, yaitu:

1. Unit Layanan Tanpa Rayon yang merupakan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Unit Layanan Salatiga yang beralamat di Jl. Diponegoro No.18, Salatiga.
2. Unit Layanan Dengan Rayon yang terdiri dari PT. PLN (Persero) Rayon Malang di Jl. Basuki Rahmad No. 100; PT. PLN (Persero) Rayon Dinoyo yang beralamat di Jl. MT. Haryono No. 189 Dinoyo; dan PT. PLN (Persero) Rayon Batu di Jl. Trunojoyo No. 14 A Batu.

Studi dan pengumpulan data dilakukan pada triwulan pertama tahun 2018. Setelah data terkumpul dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis data yang dilakukan hingga triwulan kedua tahun 2018.

### **3.8 Bagan Alur Penelitian (*flowchart*)**

Penelitian ini dimulai dengan perumusan masalah keberhasilan unit yang menerapkan *service point*, analisis perbedaan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) dengan Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR), lalu penyebaran kuesioner *organizational health index*. Kuesioner tipe pertama akan digunakan untuk analisis tingkat kesehatan organisasi, dan pada saat yang sama, kuesioner tipe kedua akan digunakan untuk analisis praktik manajemen, analisis pola dasar manajemen, dan implikasi manajerial peningkatan kesehatan organisasi. Gambar 3.1 menyajikan alur penelitian seperti berikut.



Gambar 3.10 *Flowchart* Penelitian

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB IV**

### **PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab ini terdiri dari gambaran umum objek penelitian, hasil dari pengumpulan data, dilanjutkan hasil analisis dan pengukuran tingkat kesehatan Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon, dan implikasi manajerial peningkatan kesehatan organisasi, serta implikasi manajerial.

#### **4.1 Gambaran Umum Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon**

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data sekunder terkait profil, visi dan misi, motto, dan nilai-nilai PT. PLN (Persero), serta profil PLN Unit Layanan Salatiga sebagai Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan PLN Rayon Malang, PLN Rayon Dinoyo, juga PLN Rayon Batu sebagai Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR).

##### **4.1.1 Visi, Misi, Motto, dan Nilai-Nilai PT. PLN (Persero)**

Pada sub bab ini akan dijabarkan visi, misi, motto, dan nilai-nilai PT PLN (Persero).

###### **4.1.1.1 Visi**

Visi PT PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

###### **4.1.1.2 Misi**

- a. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

#### **4.1.1.3 Motto**

Motto yang digunakan oleh PT. PLN (Persero) dalam menjalankan bisnisnya adalah “*Electricity for a Better Life* (Listrik untuk kehidupan yang lebih baik).”

#### **4.1.1.4 Nilai-Nilai PT. PLN (Persero)**

Nilai-nilai perusahaan PT. PLN (Persero) yang dapat digunakan sebagai prinsip dalam menjalankan roda organisasi antara lain:

1. Jujur;
2. Integrasi;
3. Peduli;
4. Pembelajaran;
5. Teladan.

#### **4.1.2 Profil Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR)**

Pada sub bab ini akan dijabarkan sejarah PT PLN Unit Layanan Salatiga, struktur organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR), dan profil responden Unit Layanan Tanpa Rayon.

##### **4.1.2.1 Sejarah PT PLN Unit Layanan Salatiga**

Pemerintah Indonesia mengeluarkan Undang-Undang No 86 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi semua perusahaan Belanda dan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Listrik dan Gas milik Belanda. Dengan diresmikannya UU tersebut, perusahaan listrik milik Belanda yang semula bernama NV ANIEM berubah menjadi Perusahaan Listrik Negara (PLN). Di Jawa Tengah, pada tahun 1965, PN PLN Jawa Tengah berubah nama menjadi PLN Eksploitasi X, kemudian PLN Wilayah XIII. Kemudian, pada tahun 1972, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 18 Tahun 1972 mengubah nama PN PLN menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM). Perusahaan Umum Listrik Negara (PERUM) mengalihkan bentuk perusahaan menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 1994. Setelah itu, pada tahun 2000 terjadi restrukturisasi sesuai Keputusan General Manager Nomor: 038.K/021/PD.I/2001 dimana PT PLN (Persero) Area Pelayanan Pelanggan Semarang disingkat menjadi PT PLN



(Persero) AP Salatiga dan Ranting berubah menjadi Unit Pelayanan Pelanggan (UP).

#### 4.1.2.2 Struktur Organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR)

Stuktur organisasi pada PT PLN Unit Layanan Salatiga sebagai Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dilampirkan pada Lampiran 1.

#### 4.1.2.3 Profil Responden Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR)

Responden Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) merupakan 19 karyawan PLN Unit Layanan Salatiga yang terdiri dari 4 asisten manajer dan 15 supervisor. Detail profil responden ULTR adalah sebagai berikut.

Tabel 4.12 Daftar responden ULTR

No	Departemen	Jumlah orang	Keterangan
1	Pelaksana Pengadaan	1	Supervisor
2	Distribusi	1	Asisten Manajer
		4	Supervisor
3	Transaksi Energi	1	Asisten Manajer
		3	Supervisor
4	Pelayanan Pelanggan & Administrasi	1	Asisten Manajer
		4	Supervisor
5	Perencanaan dan Evaluasi	1	Asisten Manajer
		3	Supervisor

#### 4.1.3 Profil Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR)

Unit Layanan Dengan Rayon yang menjadi objek penelitian ini adalah tiga unit layanan rayon, yakni PLN Rayon Malang Kota yang beralamat di Jalan Jenderal Basuki Rahmat No.100, Klojen 65119; PLN Rayon Dinoyo dengan alamat Jl. M.T. Haryono, Ketawanggede, Kec. Lowokwaru 65145; dan PLN Rayon Batu yang beralamat Jl. Trunojoyo No.5, Songgokerto, Kec. Batu, Kota Batu, Jawa Timur 65313.

Pada sub bab ini akan dijabarkan sejarah PT PLN Unit Layanan Area Malang dan struktur organisasi Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR), serta profil responden Unit Layanan Dengan Rayon.

#### **4.1.3.1 Sejarah PT PLN (Persero) Area Malang**

Pada tanggal 20 Mei 1961, Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga mengeluarkan Keputusan Menteri Nomor: Ment, 16/1/20 yang membentuk 10 Daerah Exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi) dimana Wilayah Jawa Timur disebut sebagai daerah Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik. Pada tahun 1973, Keputusan Direksi PLN Nomor 054/DIR/73 mengubah nama Exploitasi IX menjadi PLN Distribusi I/Pembangkit I, dan kemudian Keputusan Direksi PLN Nomor 012/DIR/1976 mengubahnya lagi menjadi PLN Wilayah XII. Selanjutnya, nama PLN Wilayah XII berubah menjadi PLN Distribusi Jawa Timur berdasarkan Keputusan Direksi No 042/DIR/1982.

Sejalan dengan kebijakan restrukturisasi sektor ketenaga-listrikan sebagian tertuang dalam Keputusan Menteri Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39/KEP/MK.WASPAN/9/1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada *strategic bussiness unit / investment centre*. Lalu, Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 120.K/010/2002 dikeluarkan untuk mengarahkan organisasi dengan status Unit Bisnis difungsikan hanya untuk anak perusahaan PT. PLN (Persero), sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur.

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 012.K/010/DIR/2003 tanggal 16 Januari 2003, dengan susunan organisasi:

- a. General Manager
- b. Bidang yang terdiri atas:
  1. Perencanaan;
  2. Operasi;
  3. Niaga;
  4. Keuangan;
  5. Sumber Daya Manusia dan Organisasi;
- c. Audit Internal
- d. Area Pelayanan dan Jaringan (APJ)

- e. Area Pelayanan (AP)
- f. Area Jaringan (AJ)
- g. Area Pengatur Distribusi

Urutan puncak pimpinan PLN di Daerah Tingkat I disebut Pemimpin sejak Exploitasi IX (1972) sampai dengan tahun 2001, sedangkan sejak bulan Maret 2001 disebut General Manager.

Wilayah usaha PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur dibagi menjadi beberapa daerah pelayanan yang melayani wilayah administrasi provinsi Jawa Timur:

1. APJ Surabaya Selatan, APJ Surabaya Utara, Area Pelayanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat. Keempat area tersebut melayani Kota Surabaya.
2. APJ Malang melayani Kota Malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang.
3. APJ Pasuruan melayani Kota Pasuruan, Kota Probolinggo, Kabupaten Pasuruan, dan Kabupaten Probolinggo.
4. APJ Kediri melayani Kota Kediri, Kota Blitar, Kabupaten Kediri, Kabupaten Tulungagung dan Kabupaten Blitar.
5. APJ Mojokerto melayani Kota Mojokerto, Kabupaten Jombang, Kabupaten Nganjuk, dan Kabupaten Mojokerto.
6. APJ Madiun melayani Kota Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi, dan Kabupaten Madiun.
7. APJ Jember melayani Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang.
8. APJ Bojonegoro melayani Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Lamongan, dan Kabupaten Tuban.
9. APJ Banyuwangi melayani Kabupaten Banyuwangi.
10. APJ Pamekasan melayani Kabupaten Pamekasan, Kabupaten Sampang, Kabupaten Sumenep dan Kabupaten Bangkalan.
11. APJ Situbondo melayani Kabupaten Situbondo dan Kabupaten Bondowoso.
12. APJ Gresik melayani Kabupaten Gresik dan Kabupaten Bawean.
13. APJ Sidoarjo melayani Kabupaten Sidoarjo.

14. APJ Ponorogo melayani Kabupaten Ponorogo, Kabupaten Trenggalek dan Kabupaten Pacitan.

#### 4.1.3.2 Struktur Organisasi Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR)

Stuktur organisasi pada PT PLN Unit Layanan Malang sebagai Unit Layanan Danpa Rayon (ULTR) dilampirkan pada Lampiran 2.

#### 4.1.3.3 Profil Responden Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR)

Responden Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) merupakan manajer rayon dan supervisor dari PLN Rayon Malang, PLN Rayon Dinoyo, dan PLN Rayon Batu. Responden ULDR terdiri dari total 3 manajer rayon, dan 9 supervisor dari tiga rayon tersebut. Berikut detail profil responden ULDR.

Tabel 4.13 Daftar responden ULDR

No	Lokasi	Jumlah orang	Keterangan
1	Malang	1	Manajer Rayon
		3	Supervisor
2	Dinoyo	1	Manajer Rayon
		3	Supervisor
3	Batu	1	Manajer Rayon
		3	Supervisor

#### 4.2 Penjelasan Struktur Organisasi Unit Layanan Level Rayon Menggunakan Pendekatan *Organizational Development*

Pada Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR), Supervisor Administrasi menangani pendaftaran pelanggan baru dan menerima komplain pelanggan. Kemudian, pemasangan listrik baru maupun perbaikan alat akan ditugaskan kepada Supervisor Teknik. Sementara itu, Supervisor Transaksi Energi bertugas untuk melakukan *maintenance* pada gardu-gardu listrik yang beroperasi di rayon tersebut. Sedangkan, pada Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR), tugas pendaftaran pelanggan baru, penerimaan komplain pelanggan, dan perbaikan alat akan diarahkan pada alih-daya dan pihak ketiga. Selain itu, alih-daya dan pihak ketiga juga melakukan pelaporan aktivitas pada Area.

Sesuai dengan penjabaran di atas, Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon menggunakan departemensalisasi yang dibentuk

berdasarkan struktur proses karena dibentuk berdasarkan alur kerja atau langkah-langkah dalam memenuhi sebuah proses dari pemesanan oleh konsumen hingga pelaksana pemenuhan pemesanan konsumen tersebut.

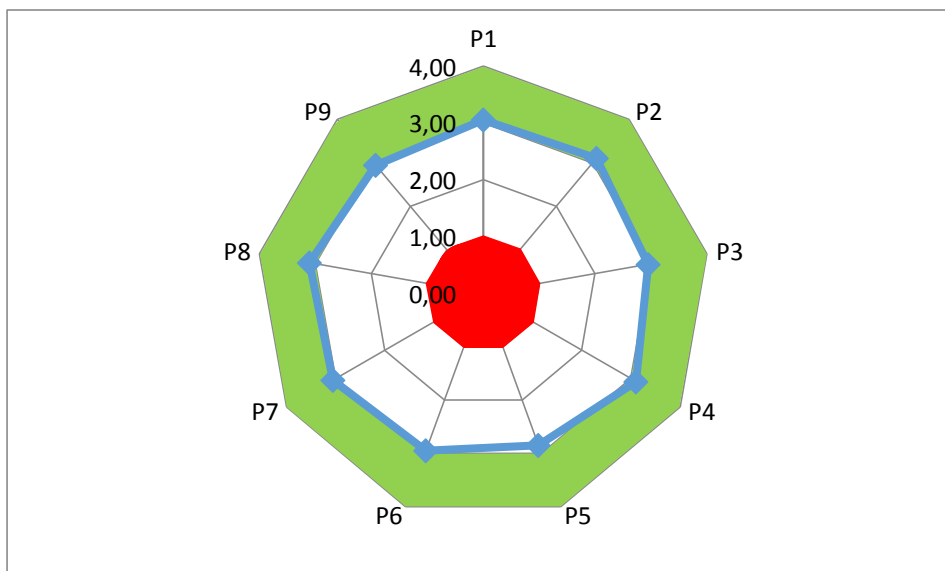
### **4.3 Analisis Persepsi Tingkat Kesehatan Organisasi**

Analisis persepsi *Organizational Health Index* menilai kesehatan sebuah organisasi dengan mengukur 9 elemen yang berhubungan dengan jajaran, eksekusi, dan pembaruan organisasi (Bérubé, et. al, 2012). OHI lalu menyatakan sebuah organisasi sehat apabila enam dari sembilan elemen kesehatan organisasi memiliki rerata nilai di atas kuartil bawah, yakni 1. Lalu, jika enam dari sembilan elemen memiliki rerata kuartil atas, maka organisasi tersebut memiliki tingkat kesehatan unggul berkelanjutan.

#### **4.3.1 Analisis Persepsi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR)**

Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) memiliki empat elemen yang berada di kuartil tiga, dan lima elemen berada di kuartil atas. Range elemen persepsi kesehatan ULTR adalah 0,27 dengan nilai terendah 2,84 pada elemen Koordinasi dan Pengendalian, dan nilai tertinggi 3,11 pada elemen Kepemimpinan, Akuntabilitas, dan Orientasi Eksternal. Jika diurutkan dari nilai yang paling rendah, elemen kesehatan organisasi pada Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) memiliki urutan: Koordinasi dan Pengendalian (2,84); Budaya dan Iklim Kerja (2,95); Kapabilitas (2,95); Inovasi dan Pembelajaran (2,95); Arahan (3,05); Motivasi (3,05); Kepemimpinan (3,11); Akuntabilitas (3,11); dan Orientasi Eksternal (3,11).

Grafis tingkat persepsi kesehatan organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon dapat dilihat pada radar chart berikut.



Gambar 4.11 Radar chart tingkat kesehatan ULTR

Pada radar chart tersebut, kesembilan elemen kesehatan organisasi disimbolkan sebagai persepsi P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, dan P9. P1 menyimbolkan elemen Arahkan, P2 sebagai Kepemimpinan, P3 sebagai Budaya dan iklim kerja, P4 sebagai Akuntabilitas, P5 sebagai Koordinasi dan pengendalian, P6 sebagai Kapabilitas, P7 sebagai Motivasi, P8 sebagai Orientasi eksternal, dan P9 sebagai Inovasi dan Pembelajaran. Pada chart tersebut, kuartil bawah ditandai dengan area berwarna merah, sedangkan kuartil atas ditandai dengan area berwarna hijau.

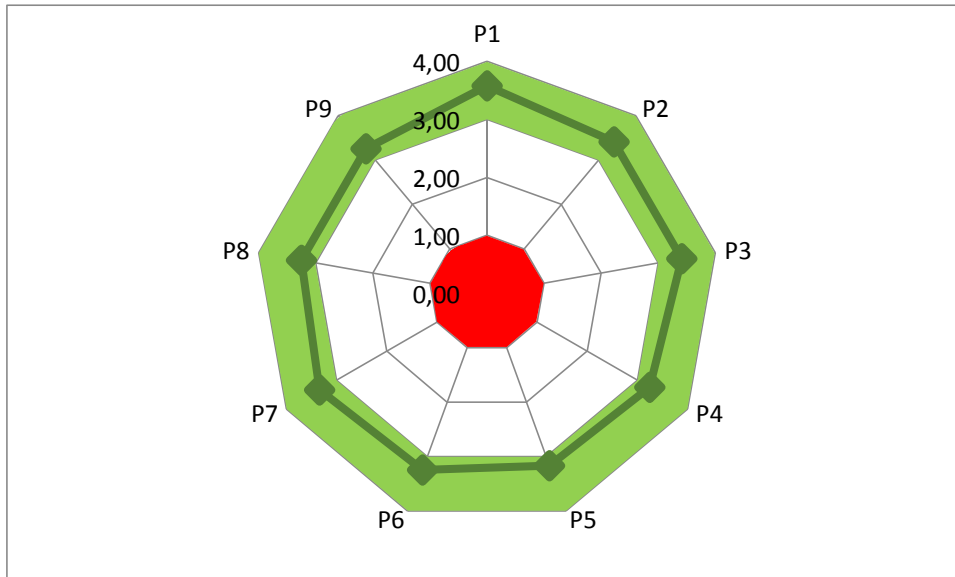
Kesembilan elemen kesehatan organisasi ULTR berada di atas kuartil bawah, hal ini menunjukkan bahwa Unit Layanan Tanpa Rayon adalah organisasi yang sehat. Akan tetapi, hanya lima elemen kesehatan organisasi ULTR yang berada di kuartil atas, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesehatan organisasi ULTR belum unggul.

#### 4.3.2 Analisis Persepsi Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR)

Sedangkan, kesembilan elemen kesehatan organisasi Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) berada di kuartil atas. Range elemen persepsi kesehatan ULDR lebih tinggi daripada ULTR, yakni 0,27 dengan nilai terendah 3,17 pada elemen Koordinasi dan Pengendalian, dan nilai tertinggi 3,58 pada elemen Arahkan. Jika diurutkan dari nilai yang paling rendah, elemen kesehatan organisasi pada Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) memiliki urutan: Koordinasi dan Pengendalian (3,17); Akuntabilitas (3,25); Kapabilitas (3,25); Orientasi Eksternal

(3,25); Inovasi dan Pembelajaran (3,25); Motivasi (3,33); Kepemimpinan (3,42); Budaya dan Iklim Kerja (3,42); dan Arahan (3,05).

Grafis tingkat persepsi kesehatan organisasi Unit Layanan Dengan Rayon dapat dilihat pada radar chart berikut.



Gambar 2.12 Radar chart tingkat kesehatan ULDR

Kesembilan elemen kesehatan organisasi ULDR berada di atas kuartil bawah, hal ini menunjukkan bahwa Unit Layanan Dengan Rayon adalah organisasi yang sehat. Selain itu, lebih dari enam elemen kesehatan organisasi ULDR berada di kuartil atas, hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesehatan organisasi ULDR telah unggul.

#### 4.4 Analisis Praktik Manajemen Organisasi

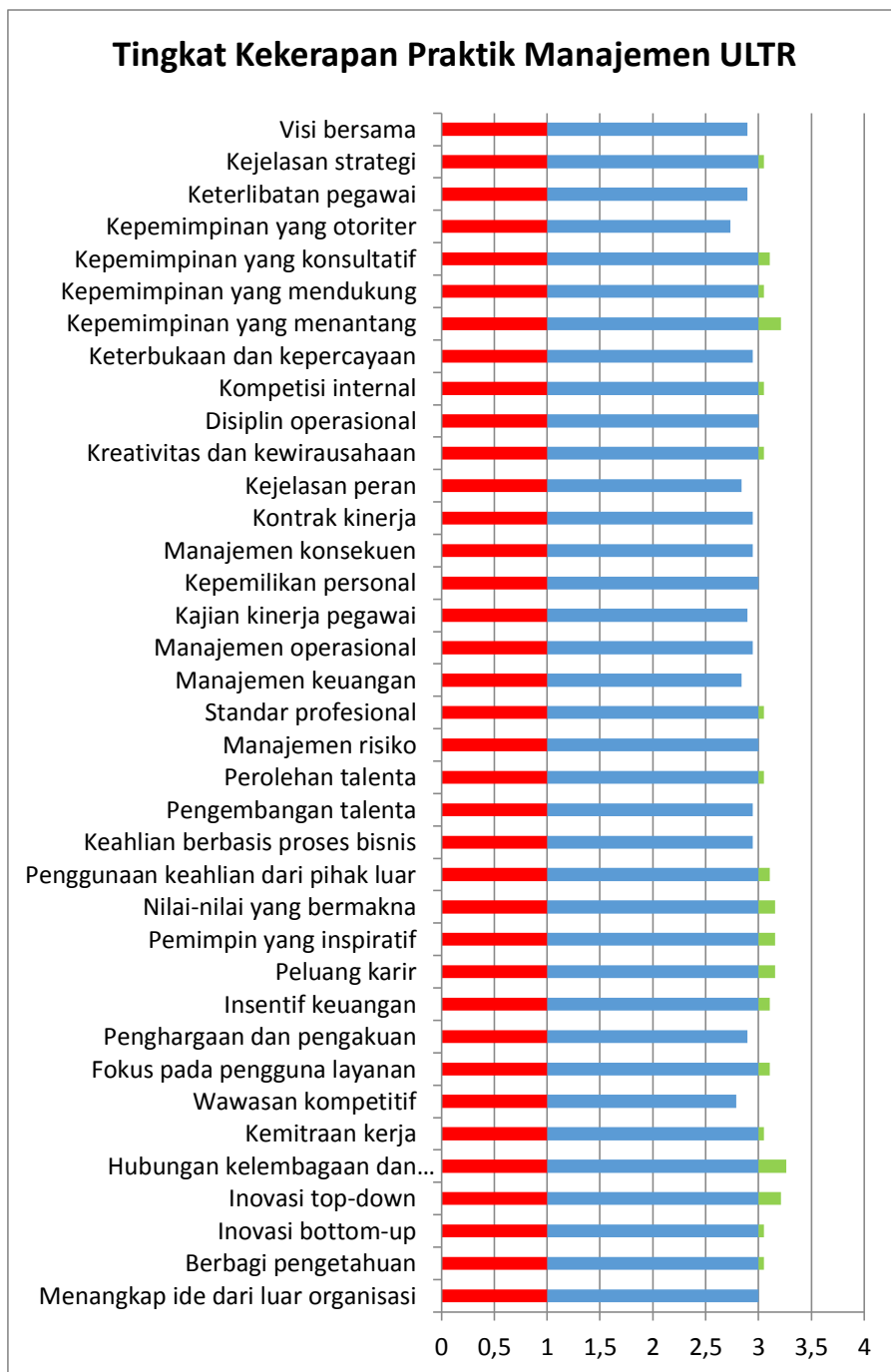
Setelah analisis persepsi, *organizational health index* lalu menganalisis kekerapan praktik manajemen yang dilakukan sebuah organisasi. Tigapuluh tujuh praktik manajemen pada kuesioner *organizational health index* dikembangkan dari sembilan persepsi kesehatan organisasi OHI. Dari praktik-praktik manajemen yang sering dilakukan / diterapkan perusahaan, akan terlihat pola dasar manajemen yang digunakan perusahaan tersebut.

Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) memiliki range rerata praktik manajemen sebesar 0,52 dengan nilai tertinggi sebesar 3,26 pada praktik manajemen Hubungan kelembagaan dan masyarakat, dan nilai terendah 2,74 pada

praktik manajemen Kepemimpinan yang otoriter. Jika disortir dari nilai rerata terendah, maka urutan praktik manajemen yang kerap dilakukan di Unit Layanan Tanpa Rayon adalah: Kepemimpinan yang otoriter (2,74); Wawasan kompetitif (2,79); Kejelasan peran (2,84); Manajemen keuangan (2,84); Visi bersama (2,89); Keterlibatan pegawai (2,89); Kajian kinerja pegawai (2,89); Penghargaan dan pengakuan (2,89); Keterbukaan dan kepercayaan (2,95); Kontrak kinerja (2,95); Manajemen konsekuen (2,95); Manajemen operasional (3,00); Pengembangan talenta (2,95); Keahlian berbasis proses bisnis (2,95); Disiplin operasional (3,00); Kepemilikan personal (3,00); Manajemen risiko (3,00); Menangkap ide dari luar organisasi (3,00); Kejelasan strategi (3,05); Kepemimpinan yang mendukung (3,05); Kompetisi internal (3,05); Kreativitas dan kewirausahaan (3,05); Standar profesional (3,05); Perolehan talenta (3,05); Kemitraan kerja (3,05); Inovasi *bottom-up* (3,05); Berbagi pengetahuan (3,05); Kepemimpinan yang konsultatif (3,11); Penggunaan keahlian dari pihak luar (3,11); Insentif keuangan (3,11); Fokus pada pengguna layanan (3,11); Nilai-nilai yang bermakna (3,16); Pemimpin yang inspiratif (3,16); Peluang karir (3,16); Kepemimpinan yang menantang (3,21); Inovasi *top-down* (3,21); serta Hubungan kelembagaan dan masyarakat (3,26).

Grafis tingkat kekerapan praktik manajemen Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dapat dilihat pada Gambar 4.3.



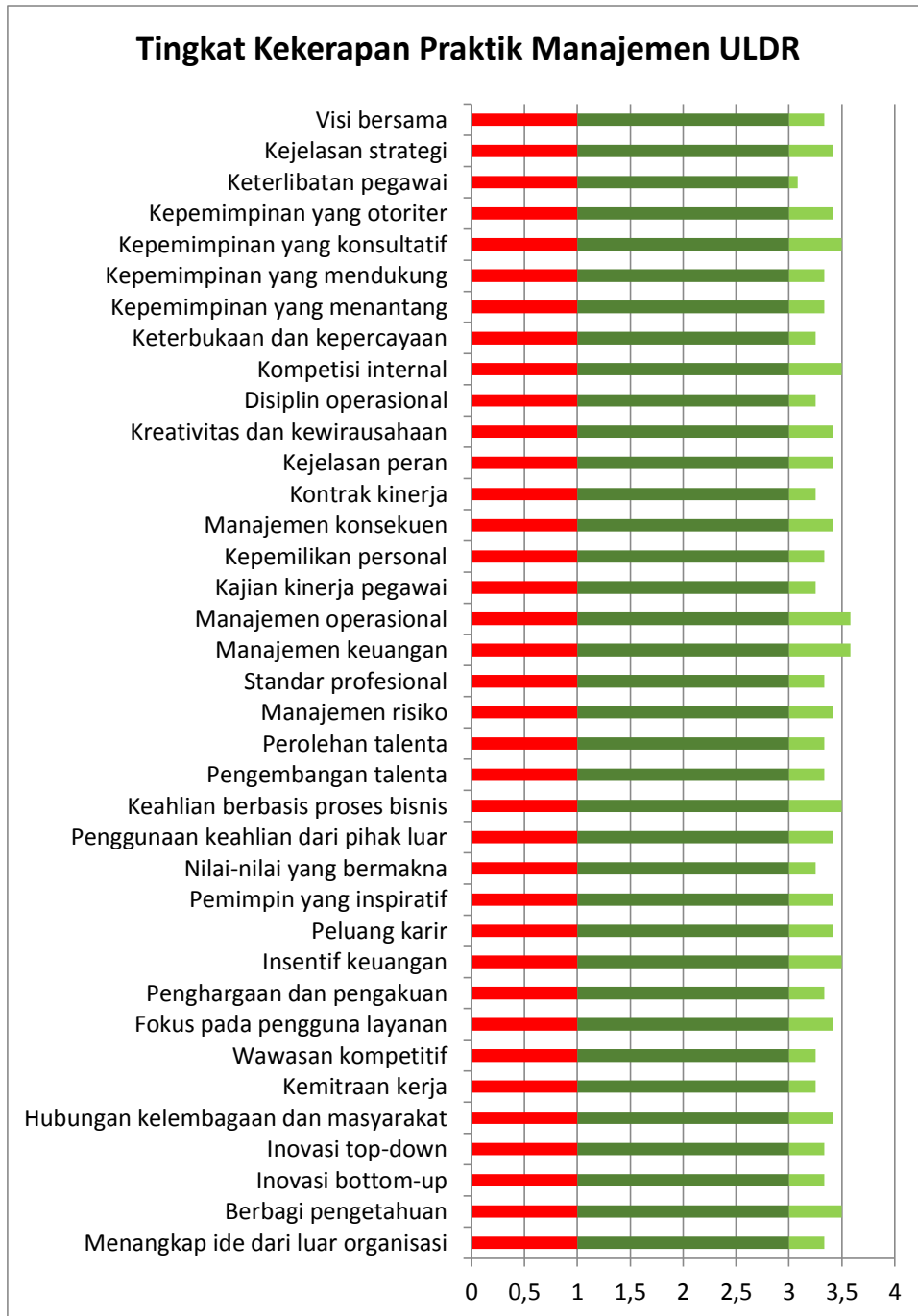


Gambar 4.13 Grafik tingkat kekekrapan praktik manajemen ULTR

Sedangkan, Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) memiliki range rerata praktik manajemen sebesar 0,50 dengan nilai tertinggi sebesar 3,58 pada praktik Manajemen keuangan dan Manajemen operasional, dan nilai terendah 3,08 pada praktik manajemen Keterlibatan pegawai. Jika disortir dari nilai rerata terendah, maka urutan praktik manajemen yang kerap dilakukan di Unit Layanan Dengan Rayon adalah: Keterlibatan pegawai (3,08); Wawasan kompetitif (3,25); Kajian

kinerja pegawai (3,25); Keterbukaan dan kepercayaan (3,25); Kontrak kinerja (3,25); Nilai-nilai yang bermakna (3,25); Visi bersama (3,33); Penghargaan dan pengakuan (3,33); Pengembangan talenta (3,33); Kepemilikan personal (3,33); Menangkap ide dari luar organisasi (3,33); Kepemimpinan yang mendukung (3,33); Standar profesional (3,33); Perolehan talenta (3,33); Inovasi *bottom-up* (3,33); Kepemimpinan yang menantang (3,33); Inovasi *top-down* (3,33); Kepemimpinan yang otoriter (3,42); Kejelasan peran (3,42); Manajemen konsekuen (3,42); Manajemen risiko (3,42); Kejelasan strategi (3,42); Kreativitas dan kewirausahaan (3,42); Penggunaan keahlian dari pihak luar (3,42); Fokus pada pengguna layanan (3,42); Pemimpin yang inspiratif (3,42); Peluang karir (3,42); Hubungan kelembagaan dan masyarakat (3,42); Keahlian berbasis proses bisnis (3,50); Kompetisi internal (3,50); Berbagi pengetahuan (3,50); Kepemimpinan yang konsultatif (3,50); Insentif keuangan (3,50); Manajemen keuangan (3,58); dan Manajemen operasional (3,58).

Grafis tingkat kekerapan praktik manajemen Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) dapat dilihat pada Gambar 4.4.



Gambar 4.14 Grafik tingkat kekekrapan praktik manajemen ULDR

Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) memiliki dominan praktik manajemen yang berbeda. ULTR dominan akan praktik manajemen Hubungan kelembagaan dan masyarakat, sedangkan ULDR dominan praktik Manajemen keuangan dan Manajemen operasional.

#### **4.4.1 Analisis Pola Dasar Manajemen**

Analisis pola dasar manajemen dilakukan dengan melihat persebaran praktik manajemen yang dominan. Pola dasar dengan persebaran praktik manajemen terbanyak dan nilai tertinggi menjadi pola dasar yang dipraktikkan organisasi tersebut. Keller & Price (2011) menjelaskan bahwa mengubah pola dasar organisasi lebih susah daripada mengubah tingkat kesehatan organisasi dari tidak sehat menjadi sehat dalam suatu pola dasar (Franciska & Welly, 2013).

Pada analisis praktik manajemen sebelumnya, ditemukan bahwa seluruh praktik manajemen ULTR dan ULDR berada di atas kuartil bawah yang menunjukkan bahwa organisasi ULTR dan ULDR merupakan organisasi yang sehat. Artinya, Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon tidak perlu mengubah pola dasar manajemennya.

##### **4.4.1.1 Analisis Pola Dasar Manajemen ULTR**

Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) memiliki 14 praktik manajemen pada kuartal ke-3, dan 23 praktik manajemen pada kuartal atas. Duapuluh tiga praktik manajemen pada kuartal atas tersebut tersebar dengan keterangan sebagai berikut:

1. *Leadership-driven*

Terdapat lima praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 405. Ketujuh praktik manajemen tersebut adalah Peluang karir (60); Pemimpin yang inspiratif (60); Kejelasan strategi (58); Kajian kinerja pegawai (55); Manajemen operasional (56); Disiplin operasional (57); dan Kepemimpinan yang konsultatif (59).

2. *Market focus*

Terdapat enam praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 407. Keenam praktik manajemen tersebut adalah Kemitraan kerja (58); Fokus pada pengguna layanan (59); Hubungan kelembagaan dan masyarakat (62); Menangkap ide dari luar organisasi (57); Penggunaan keahlian dari pihak luar (59); dan Kejelasan strategi (58).

3. *Execution edge*

Terdapat tujuh praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 410. Ketujuh praktik manajemen tersebut adalah Berbagai pengetahuan (58);

Kreativitas dan kewirausahaan (58); Kompetisi internal (58); Kepemilikan personal (57); Inovasi *bottom-up* (58); Inovasi *top-down* (61); dan Nilai-nilai yang bermakna (60).

4. *Talent / knowledge core*

Terdapat empat praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 342. Keempat praktik manajemen tersebut adalah Perolehan talenta (58); Kepemilikan personal (57); Peluang karir (60); dan Standar profesional (58).

Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) memiliki pola dasar manajemen *Execution edge* karena memiliki dominasi praktik manajemen terbanyak, yaitu tujuh praktik manajemen dan nilai tertinggi di antara pola dasar manajemen lainnya sebesar 410.

#### **4.4.1.2 Analisis Pola Dasar Manajemen ULDR**

Sedangkan, ketigapuluh tujuh praktik manajemen Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) berada pada kuartal atas dengan keterangan sebagai berikut:

1. *Leadership-driven*

Terdapat sepuluh praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 405. Kesepuluh praktik manajemen tersebut adalah Peluang karir (41); Keterbukaan dan kepercayaan (39); Kontrak kinerja (39); Pemimpin yang inspiratif (41); Kejelasan strategi (41); Kajian kinerja pegawai (39); Manajemen operasional (43); Disiplin operasional (39); Kepemimpinan yang konsultatif (42); dan Manajemen konsekuen (41).

2. *Market focus*

Terdapat sepuluh praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 407. Kesepuluh praktik manajemen tersebut adalah Kemitraan kerja (39); Fokus pada pengguna layanan (41); Wawasan kompetitif (39); Hubungan kelembagaan dan masyarakat (41); Manajemen keuangan (43); Menangkap ide dari luar organisasi (40); Keahlian berbasis proses bisnis (42); Visi bersama (40); Penggunaan keahlian dari pihak luar (41); dan Kejelasan strategi (41).

### 3. *Execution edge*

Terdapat sepuluh praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 402. Kesepuluh praktik manajemen tersebut adalah Berbagi pengetahuan (42); Kreativitas dan kewirausahaan (41); Keterlibatan pegawai (37); Pengembangan talenta (40); Kompetisi internal (42); Kepemilikan personal (40); Inovasi *bottom-up* (40); Inovasi *top-down* (40); Nilai-nilai yang bermakna (39); dan Manajemen konsekuen (41).

### 4. *Talent / knowledge core*

Terdapat sepuluh praktik manajemen kuartal atas dengan total nilai sebesar 404. Kesepuluh praktik manajemen tersebut adalah Perolehan talenta (40); Kejelasan peran (41); Manajemen konsekuen (41); Penghargaan dan pengakuan (40); Kepemilikan personal (40); Kajian kinerja pegawai (39); Peluang karir (41); Kontrak kinerja (39); Standar profesional (40); dan Manajemen keuangan (43).

Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) memiliki pola dasar manajemen *Market focus* karena memiliki dominasi praktik manajemen dengan nilai tertinggi di antara pola dasar manajemen lainnya sebesar 407.

## 4.5 Implikasi Manajerial Peningkatan Kesehatan Organisasi

Untuk menjadi organisasi dengan keunggulan berkelanjutan, Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) tidak perlu mengubah strategi bisnis mereka. Hal itu dikarenakan ULTR telah menjadi organisasi yang sehat. Unit Layanan Tanpa Rayon fokus terhadap suatu pola dasar manajemen dan mempraktikannya dengan baik untuk menjadi organisasi dengan keunggulan berkelanjutan. Hasil analisis pola dasar manajemen menunjukkan bahwa pola dasar manajemen *Execution edge* dominan pada ULTR. Akan tetapi, tidak semua praktik manajemen pola dasar *Execution edge* berada pada kuartil atas. Detail mengenai rerata praktik manajemen pola dasar *Execution edge* pada ULTR dapat di lihat tabel 4.3.

Tabel 4.14 Daftar praktik manajemen *Execution edge* ULTR

<b>Praktik Manajemen <i>Execution edge</i> – ULTR</b>	<b>Nilai rerata</b>	<b>Keterangan</b>
Berbagi pengetahuan	3,05	Sehat unggul

Kreativitas dan kewirausahaan	3,05	Sehat unggul
Keterlibatan pegawai	2,89	Sehat
Pengembangan talenta	2,95	Sehat
Kompetisi internal	3,05	Sehat unggul
Kepemilikan personal	3,00	Sehat unggul
Inovasi <i>bottom-up</i>	3,05	Sehat unggul
Inovasi <i>top-down</i>	3,21	Sehat unggul
Nilai-nilai yang bermakna	3,16	Sehat unggul
Manajemen konsekuen	2,95	Sehat

Pada tabel 4.3 dapat dilihat ULTR memiliki tujuh praktik manajemen *Execution edge* kuartal atas, dan tiga praktik manajemen yang belum mencapai kuartal atas. Tujuh praktik manajemen *Execution edge* – ULTR ini adalah Berbagi pengetahuan (3,05); Kreativitas dan kewirausahaan (3,05); Kompetisi internal (3,05); Kepemilikan personal (3,00); Inovasi *bottom-up* (3,05); Inovasi *top-down* (3,21); dan Nilai-nilai yang bermakna (3,16). Unit Layanan Tanpa Rayon harus menjaga performa ketujuh praktik manajemen ini.

Sedangkan, tiga praktik manajemen yang belum mencapai kuartal atas adalah Keterlibatan pegawai (2,89); Pengembangan talenta (2,95); dan Manajemen konsekuen (2,95). Sehingga, ketiga praktik manajemen ini membutuhkan pengembangan agar mencapai kuartal atas.

#### **4.5.1 Implikasi Manajerial Keterlibatan pegawai**

Keterlibatan pegawai, yaitu terlibatnya pegawai di dalam dialog mengenai arah organisasi dan diskusi mengenai peran pegawai dalam mencapainya. Pegawai yang memiliki rasa terlibat dan menjadi sosok penting dalam organisasinya. Peningkatan keterlibatan pegawai dapat dilakukan dari kecenderungan pemimpin untuk terus menanamkan visi dan misi perusahaan dan sikap optimis sehingga akan tumbuh rasa antusias bekerja dari pegawai. Selain itu, pemimpin sebaiknya melihat karyawan sebagai pribadi dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan mereka, melihat situasi secara obyektif serta mendengarkan saran dari bawahan, dan menjaga emosi untuk membangun suasana yang kondusif dalam bekerja dengan

memberikan motivasi dan contoh yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan serta masalah. Keterlibatan karyawan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan mengindikasikan bahwa pimpinan memiliki kepercayaan pada bawahan yaitu karyawan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas untuk dapat menyelesaikan tugas.

Keterlibatan pegawai juga dapat ditingkatkan dengan peningkatan komitmen terhadap organisasi dalam diri karyawan. Komitmen organisasi dapat berfungsi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi.

#### **4.5.2 Implikasi Manajerial Pengembangan talenta**

Pengembangan talenta, yaitu pengembangan pengetahuan dan keahlian pegawai (Kemenkeu, 2014). Kesadaran terhadap pentingnya pengembangan karyawan berperan penting dalam organisasi. Semangat pembelajaran dari karyawan harus diimbangi perusahaan secara konsisten melakukan evaluasi atas potensi karyawan. Konsistensi dalam menjalankan evaluasi dan komunikasi (feedback) menjadi perhatian utama dan tantangan organisasi dalam melakukan pengembangan dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta yang potensial. Sebagai strategi pengembangan, pembimbingan (coaching) bukanlah sesuatu yang hanya cukup “sekali dilakukan”. Sesekali proses pembimbingan dan mentoring dilakukan secara informal.

#### **4.5.3 Implikasi Manajerial Manajemen konsekuen**

Manajemen konsekuen adalah akuntabilitas yang dilandasi dengan menghubungkan imbalan dan konsekuensi dengan kinerja individu. Tiap individu pada perusahaan harus memahami bahwa tiap tindakannya memiliki imbal balik, baik berupa imbalan karena tindakannya dianggap memberikan efek positif terhadap perusahaan, maupun berupa konsekuen karena tindakannya dianggap memberikan efek negative terhadap perusahaan. Dari pemahaman tersebut, tiap tindakan yang dilakukan karyawan di perusahaan akan tereksekusi setelah pertimbangan akan efek apa yang akan diberikan tindakan tersebut, sehingga tindakan yang akan memberikan efek negatif pada perusahaan mampu diminimalisir dan tindakan yang memberikan efek positif pada perusahaan akan ditingkatkan oleh karyawan.



Tabel 4.15 Implikasi Manajerial

<b>Praktik Manajemen</b>	<b>Kode</b>	<b>Implikasi Manajerial</b>
Keterlibatan pegawai	1	Pemimpin cenderung untuk terus menanamkan visi dan misi perusahaan dan sikap optimis
	2	Menumbuhkan rasa antusias bekerja dari pegawai
	3	Peningkatan komitmen terhadap organisasi dalam diri karyawan
Pengembangan talenta	4	Meningkatkan kesadaran terhadap pentingnya pengembangan karyawan berperan penting dalam organisasi
	5	Perusahaan mengimbangi pengembangan talenta karyawan dengan evaluasi yang konsisten
	6	Diadakannya sesi <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> informal beberapa kali
Manajemen konsekuen	7	Meningkatkan akuntabilitas yang dilandasi dengan menghubungkan imbalan dan konsekuensi dengan kinerja individu
	8	Meningkatkan pemahaman karyawan bahwa tiap tindakannya memiliki imbal balik, baik berupa imbalan, maupun berupa konsekuen

*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai simpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya.

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terdapat beberapa simpulan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pendekatan *organizational development*, struktur organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) menggunakan departementalisasi berdasarkan struktur proses.
2. Berdasarkan pendekatan *organizational health index*, Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR) merupakan organisasi yang sehat. ULDR memiliki tingkat kesehatan yang unggul, sedangkan ULTR memiliki tingkat kesehatan yang belum unggul.
3. ULTR dan ULDR memiliki pola dasar manajemen yang berbeda. Unit Layanan Tanpa Rayon memiliki pola dasar *Execution edge* dengan tujuh praktik manajemen kuartal atas yang dominan, sedangkan Unit Layanan Dengan Rayon memiliki pola dasar manajemen *Market focus* dengan sepuluh dominan praktik manajemen kuartal atas.
4. Desain organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) yang diusulkan adalah organisasi dengan fokus pola dasar manajemen *Execution edge* dengan praktik yang baik. Dengan tujuh praktik manajemen kuartal atas yang dominan pada pola *Execution edge*, ULTR memiliki tiga praktik manajemen yang harus dioptimalkan agar mencapai kuartal atas. Ketiga praktik manajemen tersebut adalah Keterlibatan pegawai, Pengembangan talenta, dan Manajemen konsekuen.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut beberapa saran untuk objek penelitian dan keperluan riset selanjutnya:

1. PT PLN perlu meningkatkan Keterlibatan pegawai, Pengembangan talenta, dan Manajemen konsekuen dalam menerapkan *service point*.

2. Untuk penelitian selanjutnya, evaluasi dilengkapi dengan data sekunder mengenai perbandingan Unit Layanan Tanpa Rayon dan Unit Layanan Dengan Rayon dari sudut pandang perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M. R. (2013, January-June). Evaluasi Terhadap Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Perangkat Daerah Pada Pemerintah Kabupaten Kotabaru. *Jurnal Ilmu Politik dan Pemerintahan Lokal*, Volume II Edisi 1.
- Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah. (2016). “Nilai Tenaga Listrik yang Terjual oleh Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Menurut Unit PLN dan Kelompok Pelanggan di Jawa Tengah, 2015 (Juta Rupiah)” dalam Wahyu Nugraheni (Ed.). *Skripsi FBMT ITS*.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bérubé, V., Grant, A., & Mansour, T. (2012). *How cooperatives grow*. McKinsey on Cooperatives: Autumn 2012.
- Browning, L.D. (1992). “Lists and stories as organizational communication”. *Communication Theory*. Vol. 2 No. 4, pp. 281-302.
- Buchanan, D. & Dawson, P. (2007). “Discourse and audience: organizational change as a multi-story process”. *Journal of Management Studies*. Vol. 44 No. 5, pp. 669-86.
- Burnes, B. (2004b). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41:6, 0022-2380. Oxford: Blackwell Publishing.
- Franciska, V., & Welly, J. (2013). *Formulating Company Health Aspiration to Achieve Organizational Excellence by Using Organizational Health Index (OHI) : Case Study at PT Bio Farma (Persero)*. The Indonesian Journal of Business Administration Vol. 2, No. 13, pp. 1570-1579.
- Gagnon, C., John, E., & Theunissen, R. (2017). *Organizational health: A fast track to performance improvement*. McKinsey Quarterly 2017 Number 4.
- Gagnon, C. & Arellano, C. (2014). *Organizational Health Index. A Better Measure*. McKinsey & Company.

- Galbraith, J. (2001). "Designing organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process (2nd ed.)" dalam Joan V. Gallos (Ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Gallos, J. V. & Schein, E. H. (2006). Organization Development. *The Jossey-Bass: Business & Management Series*. San Francisco, John Wiley & Sons, Inc.
- Gold, A. & Staples, M. (2012). *McKinsey on Cooperatives*. McKinsey & Company Industry Publication.
- Hasan, M. I. (2002). *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, hlm 11. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Indartik, D. D., & Ginoga, K. L. (2009). Key factors for Reducing Emission from Deforestation and Forest Degradation. *Jurnal Penelitian Sosial dan Ekonomi Kehutanan*, 6(2), 83-98.
- Johnston, M. P. (2014). Secondary Data Analysis: A Method of which the Time Has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries (QQML)* 3:619-626. University of Alabama.
- Kawulich, Barbara B. (2005, May). Participant Observation as a Data Collection Method [81 paragraphs]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [On-line Journal], 6(2), Art. 43. Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-05/05-2-43-e.htm> [Date of access: July 30th, 2018].
- Keller, S. & Price, C. (2011, June). "Organizational health: The ultimate competitive advantage," [mckinseyquarterly.com](http://mckinseyquarterly.com)
- Khatibah. (2011, May). Penelitian Kepustakaan. *Jurnal Iqra' Volume 05 No.01*. Fakultas Dakwah IAIN-SU.
- Kotter, J. P. (2007, February). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. Harvard Business Review.

- Kuncoro, M., (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi, Edisi Keempat*, Jakarta, Erlangga.
- Laberge, M. (2014). *Assessing Research Protocols: Primary Data Collection*. Methods Workshop for the Ministry of Health and Long-Term Care.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts*. New York: Harper & Brothers.
- Malhotra, N. (2009). *Riset Pemasaran, Edisi 4, Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.
- Merriam, Sharan B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, Sharan B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). *Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation*. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Nasab, Dr. A. S., Nia, A. Z., & Keshavarzi, A. R. (2016). Assessing organizational health indices and their relations with organizational function indices at public hospitals in Shiraz. *International Journal of Humanities and Cultural Studies ISSN 2356-5926*. Issue 1 2016. Yasooj, Iran. Department of Public Management, Yasooj Branch, Islamic Azad University.
- Nugraheni, W. (2017). Identifikasi Critical Success Factors Pengelolaan Distribusi Retail Energi Listrik di PLN Unit Layanan Salatiga. *Skripsi Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknik Institut Teknologi Sepuluh Nopember*.
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. & Cameron, K.S. (2001). "Studying organizational change and development: challenges for future research", *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 697-713.

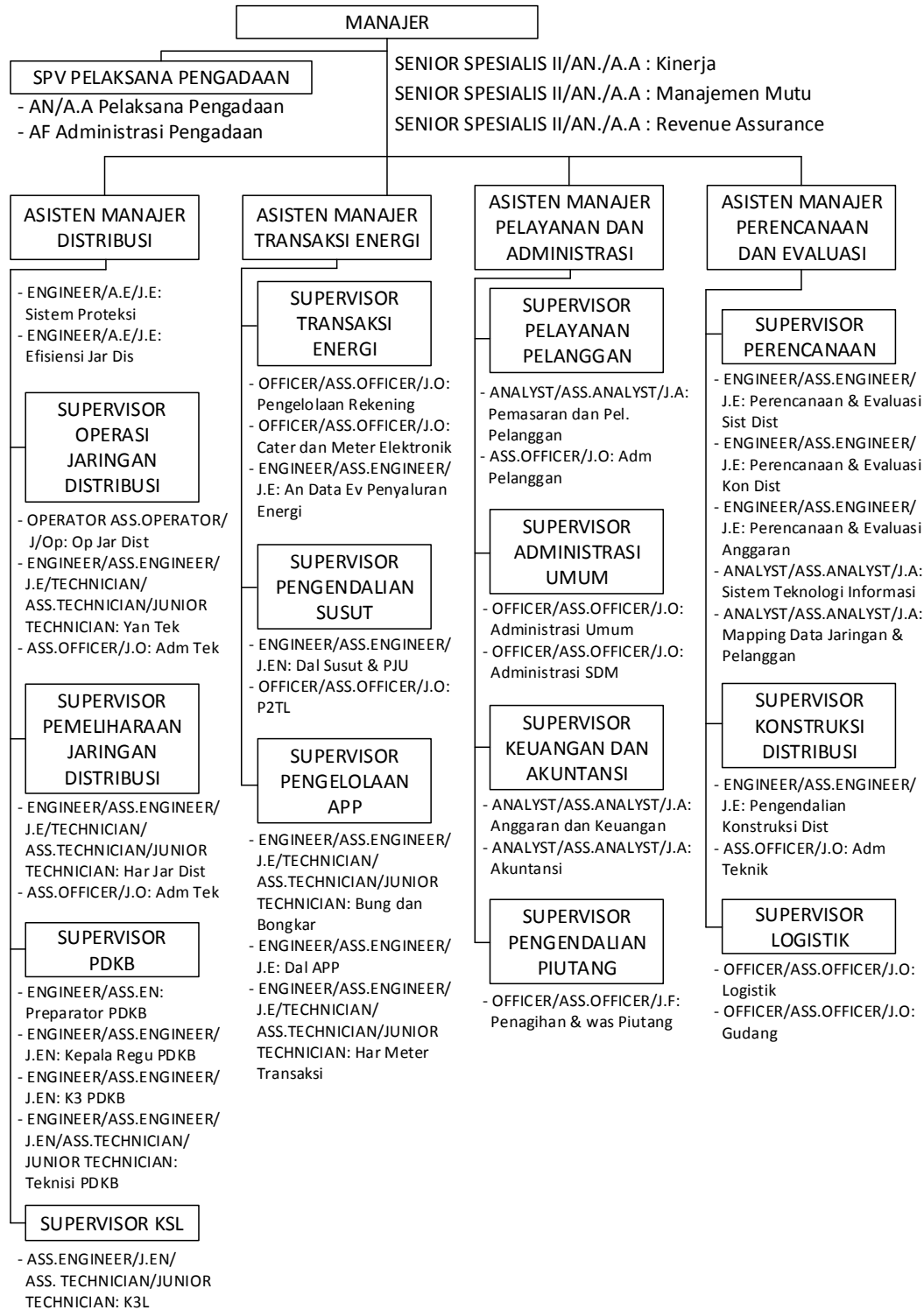
- Purdiaswari, C., Rahardjo, S. T., & Idris. (2016). *Analisis Restrukturasi: Penerapan Debirokratisasi PT. PLN (Persero) Jawa Tengah dan DI. Yogyakarta*. Program Studi Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Rahardjo, Mudjia. (2017). *Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. Program Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Rashford, N. S. & Coghlan, D. (1989). *Phases and Levels of Organisational Change*. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 4, Iss 3, pp. 17 – 22.
- Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 86 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan-Perusahaan Milik Belanda*.
- Republik Indonesia. *Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Menteri Badan Usaha Milik Negara*.
- Republik Indonesia. *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 523/KMK.01/2014 tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Organisasi Kementerian Keuangan Menteri Keuangan Republik Indonesia*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang No. 86 Tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan-Perusahaan Milik Belanda*. Lembaran Negara RI Tahun 1958, No. 162.
- Saaty, T. L. (1994). *Fundamental of Decision Making and Priority Theory with the Analytic*. Pittsburgh, PA: RWS Publication.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Smith, I. (2005). *Achieving readiness for organisational change*. *Library Management* Vol. 26 No. 6/7, pp. 408-412.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit ALFABETA. ISBN: 979-8433-64-0.



- Syafi'i, M. (2017). Pemilihan Salatiga sebagai Lokasi Proyek Pilot. (D. M. Syams, Interviewer).
- Vioculet, A., Belu, N., Parpandel, D. E., & Rizea, I. C. (2010). *The impact of external environment on organizational development strategy*. Constantin Brâncoveanu University.
- Wang, R., Hempton, B., Dugan, J. P., & Komives, S. R. (2008). Cultural Differences: Why Do Asians Avoid Extreme Responses?. *Survey Practice*, Vol. 1, Issue 3.

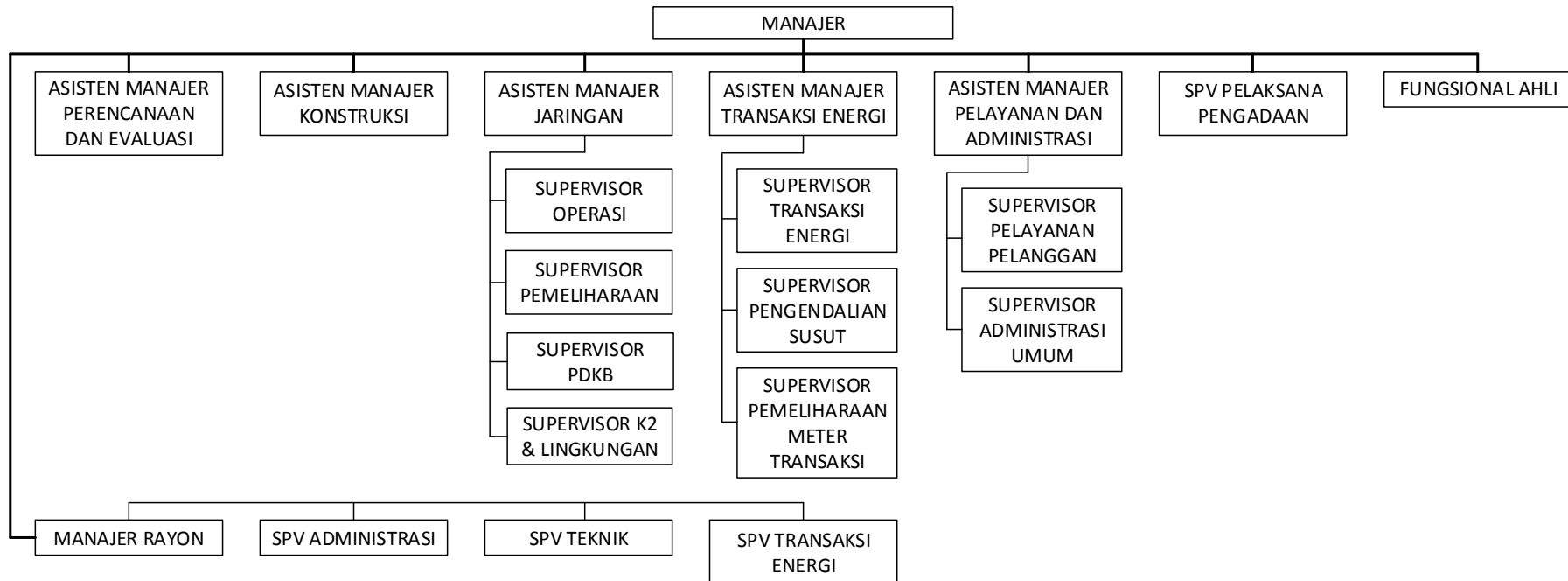
*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

## Lampiran 1. Struktur organisasi Unit Layanan Tanpa Rayon (2 layer)



*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

**Lampiran 2. Struktur organisasi Unit Layanan Dengan Rayon (3 layer)**



*(halaman ini sengaja dikosongkan)*

### Lampiran 3. Kuesioner

#### KUESIONER PENGUKURAN KESEHATAN ORGANISASI MENGUNAKAN *ORGANIZATIONAL HEALTH INDEX* (OHI) DI PLN UNIT LAYANAN SALATIGA

##### A. PENDAHULUAN

Dengan Hormat,

Perkenalkan saya Dzuriah Melinda Syams mahasiswa Departemen Manajemen Bisnis ITS yang sedang melakukan penelitian dengan judul “Analisa dan Pengukuran Tingkat Kesehatan Organisasi Unit Layanan Level Rayon di PT. PLN (Persero) Menggunakan *Organizational Health Index*.” Tujuan kuesioner ini adalah menganalisa dan mengukur tingkat kesehatan organisasi pada Unit Layanan Tanpa Rayon (ULTR) dan Unit Layanan Dengan Rayon (ULDR). Sehingga memberi wawasan untuk perencanaan strategi bisnis PT. PLN (Persero).

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dalam penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian saja.

##### B. PROFIL RESPONDEN

Mohon dilengkapi data profil responden pada isian di bawah ini untuk memudahkan kami menghubungi kembali jika klarifikasi data diperlukan.

1. Nama : .....
2. Bidang : .....
3. Jabatan : .....
4. Telepon/HP : .....
5. Lama Bekerja : ..... Tahun
6. Pendidikan Terakhir : .....

Tanda Tangan Responden

(.....)

### C. PETUNJUK DAN CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Kuesioner kesehatan organisasi menggunakan OHI yang terdiri dari 2 tipe kuesioner: persepsi kesehatan organisasi dan praktik manajemen. Sementara, kuesioner efektivitas struktur organisasi menggunakan penilaian skala dan jawaban singkat mengenai kondisi saat ini/isu dan rencana tindakan terhadap pernyataan.

#### PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER KESEHATAN ORGANISASI

Lingkarilah skala nilai sesuai jawaban Anda.

#### KUESIONER OHI TIPE 1: PERSEPSI

Berikut penjelasan skala kuesioner kesehatan organisasi

Skala	Definisi
1	Sangat tidak setuju
2	Tidak setuju
3	Setuju
4	Sangat setuju

#### CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut contoh pengisian kuesioner:

	Skala Penilaian			
Perusahaan memiliki budaya yang mendukung efektivitas kinerja	1	2	3	4

Keterangan:

Responden setuju bahwa perusahaan memiliki budaya yang mendukung efektivitas kinerja.

#### KUESIONER PERSEPSI KESEHATAN ORGANISASI

No	Elemen Kesehatan Organisasi	Skala Penilaian			
1	Perusahaan mengkomunikasikan visi yang jelas dan menarik sehingga karyawan termotivasi serta mencari cara untuk mewujudkannya dan tahu seberapa berharganya visi tersebut	1	2	3	4
2	Gaya kepemimpinan yang diterapkan efektif meningkatkan kinerja karyawan	1	2	3	4



3	Budaya dan iklim kerja perusahaan memiliki nilai yang jelas dan konsisten, serta norma kerja yang mendukung efektivitas kinerja	1	2	3	4
4	Karyawan paham atas apa yang diharapkan perusahaan, memiliki otoritas yang cukup, dan bertanggung jawab menyampaikan hasil	1	2	3	4
5	Perusahaan mampu mengukur dan mengelola bisnis dan risiko secara konsisten, dan bertindak ketika ada masalah	1	2	3	4
6	Perusahaan menempatkan bakat dan kemampuan dengan tepat sehingga menciptakan keuntungan kompetitif	1	2	3	4
7	Perusahaan mampu mengembangkan loyalitas dan antusiasme karyawan, dan menginspirasi agar tiap orang melakukan usaha terbaik mereka	1	2	3	4
8	Perusahaan mengikut-sertakan <i>stakeholder</i> eksternal (konsumen, pemasok, mitra, dan lainnya) untuk menciptakan dan memberi nilai yang lebih efektif	1	2	3	4
9	Perusahaan mendorong dan memanfaatkan ide baru, termasuk inovasi radikal hingga perbaikan tambahan, sehingga organisasi berkembang dan tumbuh secara efektif seiring berjalannya waktu	1	2	3	4

## KUESIONER OHI TIPE 2: PRAKTIK MANAJEMEN

Berikut penjelasan skala kuesioner kesehatan organisasi

Skala	Definisi
1	Tidak pernah
2	Jarang
3	Sering
4	Selalu

## CONTOH PENGISIAN KUESIONER

Berikut contoh pengisian kuesioner:

	Skala Penilaian			
Perusahaan selalu mengkomunikasikan gambaran ke depan	1	2	3	4

Keterangan:

Responden menganggap perusahaan sering mengkomunikasikan gambaran ke depan.

### KUESIONER PRAKTIK MANAJEMEN

No	Praktik Manajemen	Skala Penilaian			
<b>Arahan</b>					
1	Perusahaan selalu mengkomunikasikan gambaran ke depan	1	2	3	4
2	Perusahaan selalu menjelaskan arah dan strategi dalam tujuan & target yang spesifik	1	2	3	4
3	Perusahaan selalu mengajak karyawan berbincang mengenai arah perusahaan dan mendiskusikan peran mereka di dalamnya serta melaksanakannya	1	2	3	4
<b>Kepemimpinan</b>					
4	Pemimpin menekankan urutan hirarki dan manajerial dalam menyelesaikan masalah	1	2	3	4
5	Pemimpin melibatkan dan memberi wewenang pada karyawan melalui komunikasi, konsultasi, dan delegasi	1	2	3	4
6	Pemimpin membentuk lingkungan positif dengan harmoni tim, dukungan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan	1	2	3	4
7	Pemimpin menyemangati karyawan agar berani mengambil tantangan dan melakukan lebih dari yang diajarkan	1	2	3	4
<b>Budaya &amp; Iklim Kerja</b>					
8	Budaya & iklim kerja perusahaan mendukung dialog yang jujur, transparan, dan tulus	1	2	3	4
9	Budaya & iklim kerja perusahaan menekankan hasil dan capaian dengan niat peningkatan kompetisi internal yang sehat untuk mendorong kinerja	1	2	3	4
10	Budaya & iklim kerja perusahaan membina perilaku dan standar kinerja yang jelas, dengan pemantauan yang ketat	1	2	3	4

11	Budaya & iklim kerja perusahaan mendukung inovasi, kreativitas, dan pengambilan-inisiasi	1	2	3	4
<b>Akuntabilitas</b>					
12	Struktur, peran dan tanggung-jawab yang jelas mendorong akuntabilitas karyawan	1	2	3	4
13	Tujuan yang jelas, target kinerja <i>explicit</i> mendorong akuntabilitas karyawan	1	2	3	4
14	Adanya hubungan antara penghargaan dan konsekuensi terhadap kinerja individu mendorong akuntabilitas karyawan	1	2	3	4
15	Adanya rasa kepemilikan dan tanggung jawab individu mendorong akuntabilitas karyawan	1	2	3	4
<b>Koordinasi &amp; kontrol</b>					
16	Alur koordinasi & kontrol bakat menggunakan penilaian kinerja, umpan-balik, dan pelacakan	1	2	3	4
17	Koordinasi & kontrol kinerja berfokus pada penggunaan KPI, matrik dan target	1	2	3	4
18	Fokus pada KPI finansial dan alokasi yang efektif serta kontrol sumber daya finansial untuk memantau dan mengelola kinerja	1	2	3	4
19	Menggunakan standar, kebijakan dan peraturan yang jelas untuk memasang harapan perilaku dan pelaksanaannya bagi karyawan	1	2	3	4
20	Risiko selalu diidentifikasi dan dikurangi, serta respon terhadap masalah cepat	1	2	3	4
<b>Kapabilitas</b>					
21	Perusahaan mampu merekrut orang dengan bakat yang tepat	1	2	3	4
22	Perusahaan mampu mengembangkan pengetahuan dan kecakapan karyawan	1	2	3	4
23	Perusahaan mampu menanamkan kapabilitas dan cara penggunaannya melalui metode dan prosedur (contoh: pelatihan, manual, SOP)	1	2	3	4

24	Perusahaan menggunakan sumber daya eksternal untuk mengisi kekurangan kapabilitas (contoh: konsultan, vendor, mitra bisnis)	1	2	3	4
<b>Motivasi</b>					
25	Motivasi kerja mengandung nilai yang bermakna	1	2	3	4
26	Menginspirasi karyawan melalui dukungan, bimbingan dan pengakuan	1	2	3	4
27	Menyediakan kesempatan karir dan pengembangan untuk memotivasi karyawan	1	2	3	4
28	Menghargai kinerja secara finansial untuk memotivasi karyawan	1	2	3	4
29	Menyediakan penghargaan non-finansial dan pengakuan untuk mendukung kinerja tinggi	1	2	3	4
<b>Orientasi eksternal</b>					
30	Memahami konsumen dan merespon kebutuhan mereka	1	2	3	4
31	Mengakuisisi dan menggunakan informasi mengenai pesaing pasar untuk dipertimbangkan dalam keputusan bisnis	1	2	3	4
32	Membangun dan mempertahankan jaringan mitra bisnis eksternal	1	2	3	4
33	Mengembangkan hubungan yang kuat dengan publik, komunitas lokal, pemerintah dan badan pengatur	1	2	3	4
<b>Inovasi &amp; pembelajaran</b>					
34	Mendorong inovasi dan pembelajaran melalui inisiasi dengan prioritas tinggi yang disponsori pemimpin senior	1	2	3	4
35	Mendukung dan menghargai partisipasi karyawan dalam pengembangan ide baru dan perbaikan inisiasi	1	2	3	4
36	Mengizinkan kolaborasi dan berbagi pengetahuan antar-divisi di organisasi	1	2	3	4
37	Mengimpor ide dan praktik terbaik dari luar organisasi	1	2	3	4

## Lampiran 4. Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER  
FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI  
DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS  
Kampus ITS Sukolilo, Surabaya 60111  
Telp : 031-5994251 - 54 ext : 1072  
<http://mb.its.ac.id>; e-mail : [mbisnis@its.ac.id](mailto:mbisnis@its.ac.id)

12 Oktober 2017

Nomor : 062141/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017  
Perihal : Permohonan Ijin Melakukan Penelitian (Riset)

Kepada Yth. :  
Kepala Divisi Pengembangan Talenta  
PT. PLN (Persero) Kantor Pusat  
Jl. Trunojoyo Blok M 1/135 Kebayoran Baru  
Jakarta - 12160

Dengan hormat,

Sehubungan dengan rencana pengerjaan skripsi dari mahasiswa program sarjana departemen manajemen bisnis ITS, kami bermaksud mengajukan permohonan ijin melakukan penelitian (riset) bagi mahasiswa berikut :

1. Wahyu Nugraheni dengan usulan topik Evaluasi Ekisting Pelaksanaan Organisasi Unit Layanan tanpa Rayon di PLN Unit Pelaksana Area Salatiga
2. Dzuriah Melinda Syams dengan usulan topik Desain dan Potensi Penerapan Organisasi Unit Layanan tanpa Rayon

Seiring dengan permohonan ijin ini, kami juga mengajukan permohonan agar diberikan ijin kepada Bapak Mohammad Syafi'i ST MT (Deputi Manajer Perencanaan & Pengendalian Tenaga Kerja) untuk menjadi pembimbing eksternal dalam pengerjaan penelitian tersebut. Terkait dengan kebutuhan data perusahaan untuk pengerjaan skripsi, kami sampaikan bahwa data tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan riset akademis dan tidak akan dipublikasikan.

Demikian permohonan ijin ini diajukan. Terima kasih atas perkenannya.



Sekretaris Departemen,  
Nugroho Priyo Negoro, ST, SE, MT, CFP  
NIP. 197607012003121002

- Tembusan Yth.:
1. Kepala Divisi Pengembangan Organisasi
  2. General Manager PLN Distribusi Jateng & DIY



PT PLN (Persero)  
KANTOR PUSAT

Jalan Trunojoyo Blok M II/135 Kebayoran Baru – Jakarta 12160

Telepon : (021) 7261875, 7261122, 7262234  
(021) 7251234, 7250550

Facsimile : (021) 7221330

Website : www.pln.co.id

Nomor : **2250 / SM.04.06 / DIVORG / 2017** 24 November 2017  
Lampiran : 1 (satu) lembar  
Sifat :  
Perihal : Penelitian pada UL Salatiga Kepada :

PT PLN (Persero) Distribusi Jateng & DIY  
Jl. Teuku Umar No. 47  
Semarang

up. General Manager,

Sehubungan dengan surat dari Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember nomor 062141/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017 tanggal 12 Oktober 2017 tentang Permohonan Ijin Melakukan Penelitian (surat terlampir), dengan ini mohon bantuan agar dapat dilakukan penelitian pada Unit Layanan Salatiga bagi mahasiswa yang tercantum pada surat tersebut.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.



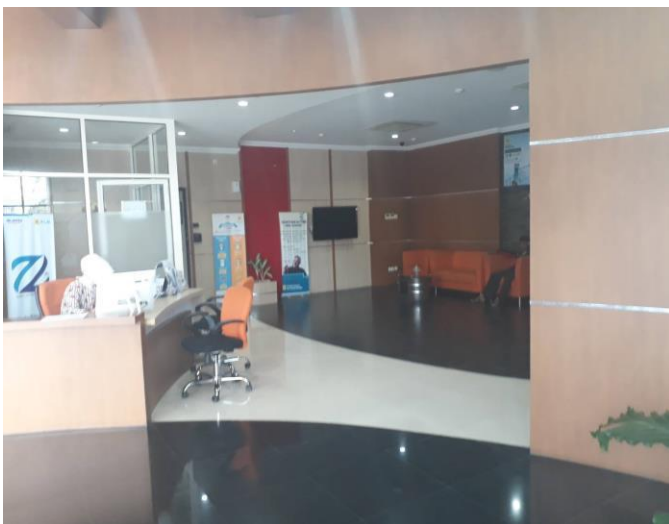
KEPALA DIVISI  
PENGEMBANGAN ORGANISASI,

KARYAWAN AJI

Tembusan :  
Manajer UL Salatiga



## Lampiran 5. Dokumentasi



*(halaman ini sengaja dikosongkan)*



## Lampiran 6. Biodata penulis



Dzuriah Melinda Syams yang biasa dipanggil Linda ini lahir di Batu, 7 Mei 1996. Penulis telah menempuh pendidikan formal di TK ABA 02 Batu, SMP Muhammadiyah 8 Batu, MAN Malang 2 Batu dan selanjutnya menempuh pendidikan perguruan tinggi di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya. Selama masa perkuliahannya, penulis juga aktif dalam

kegiatan humas ITS dan organisasi. Kegiatan hubungan masyarakat ITS yang pernah diikuti adalah menjadi produser di ITS TV dan berpartisipasi sebagai kru *live* di beberapa acara besar kampus, salah satunya kru *live* Dies Natalis ITS ke-57 yang diisi Susi Pudjiastuti. Organisasi yang pernah diikuti adalah *Business Management Student Association* (BMSA) sebagai staff di divisi *External Relation* periode 2015-2016 dan Kabinet *External Relation* bagian *Branding* periode 2016-2017. Selain itu, penulis juga pernah berpartisipasi pada *big event* departemen sebagai SIE Dokumentasi di MANIFEST (Manajemen Bisnis Festival) 2016 dan SC *Creative* pada MANIFEST 2017. Penulis memiliki pengalaman kerja praktik selama 3 bulan di PT. MPM Distributor sebagai staf administrasi di Divisi *Technical Support Development*. Linda terbuka untuk berdiskusi mengenai berbagai hal terutama tentang *data science*, *digital marketing*, trend desain dan videografi, *media development*, hingga musik dan film melalui [dzuriahmelindasyams@gmail.com](mailto:dzuriahmelindasyams@gmail.com).

