

## ANALISIS IMPLEMENTASI TRANSFORMASI PLN PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK DISTRIBUSI SUMATERA BARAT

M. Rizki Attani<sup>1</sup>; Vera Pujani<sup>2</sup>; Yulia Hendri Yeni<sup>3</sup>

Universitas Andalas, Kota Padang<sup>1,2,3</sup>

Email : rizkiattani1993@gmail.com <sup>1</sup>; verapujani@eb.unand.ac.id <sup>2</sup>;  
yuliahendriyeni@eb.unand.ac.id <sup>3</sup>

### ABSTRAK

Transformasi merupakan langkah strategis yang dapat diambil oleh Top Manajemen Perusahaan dalam menyongsong dinamika perubahan yang begitu cepat. Karena itu pada tahun 2020 PT PLN (Persero) me-loungching program transformasi bertajuk "Power Beyond Generation". Program diinisiasi oleh 4 aspirasi, yaitu Green, Lean, Innovative, dan Customer Focus. Hasil dari implementasi transformasi PLN ini berupa peningkatan kinerja keuangan perusahaan yang sangat signifikan dari tahun 2020 hingga 2023 dan . Penelitian ini dilakukan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif untuk melihat bentuk program breakthrough transformasi, program penguatan budaya, dan proses implementasi transformasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi (UID) Sumatera Barat, guna mengidentifikasi permasalahan serta saran perbaikan. Pengumpulan data dilakukan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Hasil dari penelitian ini didapatkan bahwa ada 6 program breakthrough transformasi PLN yang diturunkan ke Kontrak Manajemen PLN UID Sumatera Bara yaitu : Billing & Collection Optimization, Electric Vehicles Infrastrukture, Captive Power, Outage Management (Notification & Yantek Optimization, PLN Mobile dan Zero Accident. Breakthrough transformasi tersebut ditunjang oleh 6 program penguatan budaya yaitu : Standarisasi, Good Housekeeping, Penghapusan Kemudziran, Nol Kecelakaan Kerja, Kepuasan Pelanggan dan Employee Wellbeing.

Kata kunci : Breakthrough Transformasi; Penguatan Budaya; dan Implementasi Transformasi

### ABSTRACT

*Transformation is a strategic step that can be taken by the Company's Top Management in facing the dynamics of rapid change. Therefore, in 2020 PT PLN (Persero) launched a transformation program entitled "Power Beyond Generation". The program was initiated by 4 aspirations, namely Green, Lean, Innovative, and Customer Focus. The results of implementing PLN's transformation are a very significant increase in the company's financial performance from 2020 to 2023 and . This research was conducted using a qualitative descriptive analysis method to look at the form of the transformation breakthrough program, culture strengthening program, and the transformation implementation process at PT PLN (Persero) West Sumatra Main Distribution Unit (UID), in order to identify problems and suggestions for improvement. Data collection was carried out using interview and documentation techniques. The results of this research showed that there were 6 PLN transformation breakthrough programs that were assigned to the PLN UID Sumatra Bara Management Contract, namely: Billing & Collection Optimization, Electric Vehicles Infrastructure, Captive Power, Outage Management (Notification & Yantek Optimization, PLN Mobile*

and Zero Accident. Breakthrough This transformation is supported by 6 culture strengthening programs, namely: Standardization, Good Housekeeping, Elimination of Rudeness, Zero Work Accidents, Customer Satisfaction and Employee Wellbeing.

*Keywords* : Transformation Breakthrough; Culture Strengthening; and Implementation Transformation

## PENDAHULUAN

PT PLN (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bertanggungjawab sebagai penyedia tenaga listrik bagi pemerintah Indonesia. Sepanjang tahun 2018 hingga 2020, PLN dihadapkan dengan sejumlah masalah besar, termasuk ketidakpastian ekonomi global dan harga energi primer yang meningkat, keprihatinan isu lingkungan dan mengemukanya wacana era industri 4.0 yang ditandai dengan kemajuan teknologi hingga merebaknya pandemi Covid-19 diawal Maret 2020. Untuk itu PT PLN (Persero) dituntut untuk selalu bergerak maju, baik dalam hal kemajuan teknologi, kualitas pelayanan, dan komitmen untuk mengembangkan model bisnis yang berkelanjutan (PLN *Sustainability Report*, 2020).

Kemauan organisasi untuk berubah tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor saja, masih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi proses perubahan (Panglipursari et al., 2023; Rosihana et al., 2024). Banyak faktor yang dapat mendorong keinginan untuk berubah, tetapi tantangan juga dapat menghambat keinginan organisasi untuk mengimplentasikan perubahan. Salah satu tantangannya adalah resistensi terhadap perubahan (Raditya et al., 2021). PT PLN (Persero) merespon seluruh kondisi tersebut dengan mengusung inisiatif strategis yaitu Transformasi PLN.

Transformasi PLN mengusung Aspirasi 2024 yang mengikuti Visi PLN yaitu : Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka di Asia Tenggara dan Pilihan Pelanggan Nomor Satu Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi dengan empat *strategic objective* seperti yang dipaparkan oleh Zulkifli Zaini selaku Direktur Utama PLN pada acara *Louning* Transformasi PLN Selasa, 21 April 2020 seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Dalam menjalankan *Strategic Initiative* yang berfokus pada empat *Strategic Objective*, PLN turut meluncurkan Program Penguatan Budaya Perusahaan sebagai *Enabler* Transformasi PLN, adapun peran Program Penguatan Budaya Perusahaan terhadap Transformasi PLN dapat dilihat pada Tabel 2.

Agar tetap bertahan dalam persaingan global, bisnis dituntut untuk berubah tanpa terkecuali (Maulani et al., 2023; Maulidia & Putri, 2023; Widianita et al., 2023).

Sosialisasi menjadi kunci dalam proses pelaksanaan perubahan agar dapat menggambarkan perubahan yang sebenarnya pada setiap karyawan dan dapat memberikan contoh perubahan tersebut agar dilihat oleh setiap karyawan agar menghindari kebingungan di antara karyawan (Agit et al., 2024). karyawan dalam menilai gaya dan budaya kerja serta meminimalkan resistensi terhadap kegagalan dalam implementasi perubahan organisasi. (Sinaga & Aslami, 2022).

Sejalan dengan *progress* implementasi *Breakthrough* Transformasi PLN dan Penguatan Budaya Perusahaan, dipandang perlu pemantauan proses Implementasi Transformasi PLN berupa Monitoring Evaluasi secara *Continuos Improvement* untuk tercapainya indikator pencapaian transformasi PLN (Materi CoC Nasional PLN 2022).

Selama menjalankan bisnisnya, PLN tidak luput dari pengaruh Disrupsi teknologi. Adapun Distrupsi Teknologi menurut Park, Won Young & Shah, Nihar (2022) adalah kondisi yang muncul sebagai akibat upaya peningkatan Energi Efficiency (EE) dalam peralatan dan sistem, dimana perkembangan teknologi dilakukan dengan metode perbaikan terus menerus (*continuous improvement*) hingga ke titik paling efisien.

PT PLN (Persero) menyadari bahwa saat ini dunia sedang berada di Era VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), *disruptive, abundance (sharing economy)* era digital, *industry 4.0, society 5.0* serta MO (*Mobilization & Orchestration*) yang menempatkan PLN pada kondisi penuh dengan tantangan dan perubahan yang tidak dapat diprediksi dan cepat (PLN – FOKUS Edisi Agustus 2019)

Sebagai salah satu perusahaan BUMN dengan aset terbesar di Indonesia, PLN mampu meningkatkan laba bersih 39,3% dari Rp4,27 Triliun di tahun 2019 menjadi Rp5,95 Triliun di tahun 2020 berkat penerapan Transformasi (Kumparan, 2021). Berikut merupakan *trend* peningkatan laba bersih PLN dari tahun 2017 s.d 2022 yang terlihat pada Gambar 1.

Peningkatan laba bersih PLN ini salah satunya merupakan dampak dari implementasi transformasi PLN yang dituangkan ke dalam *strategic initiative* dan *enabler* transformasi. Dari fenomena tersebut menarik untuk diteliti bagaimana strategi implementasi transformasi PLN mampu meningkatkan laba bersih PLN secara signifikan dalam 3 (tiga) tahun berjalan.

Karisma et al. (2023), pelaksanaan penelitian peningkatan kinerja organisasi di PLN Aceh merupakan fungsi untuk meningkatkan kesiapan pegawai dan organisasi

serta keberhasilan dalam transformasi organisasi. Transformasi organisasi PLN Aceh cukup lancar dan perubahan tersebut masih berlangsung hingga saat ini. Oleh karena itu, organisasi harus mengevaluasi dan memantau pelaksanaan transformasi agar terlaksana sesuai dengan jadwal dan pedoman yang ditetapkan oleh pimpinan organisasi. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ainou et al. (2023) menyatakan bahwa kinerja ketahanan energi Maroko mencapai puncaknya selama periode studi pertama (2000-2004) tetapi kemudian menurun selama sisa periode studi, karena impor energi dan kenaikan harga, selain pelaksanaan kinerja yang buruk. Ditandai dengan efisiensi energi yang rendah.

Hasil dari penelitian Lamsihar & Huseini (2019), menunjukkan bahwa transformasi budaya dan strategis merupakan upaya membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan yang diminati banyak kalangan. Peran pemimpin sangat menentukan kelancaran proses transformasi sesuai dengan visi dan tujuan rencana strategis perusahaan. Namun, berhasil atau tidaknya transformasi tergantung pada kemauan masing-masing individu untuk bertransformasi berdasarkan semangat budaya organisasi (Saefudin et al., 2023). Tambunan & Anwar, (2019) mengkaji tentang dinamika perubahan budaya organisasi Direktorat Jenderal Perpajakan Indonesia, Departemen Perpajakan sejak masa reformasi tahun 1983 hingga menghadapi era ekonomi digital saat ini.

Unit Distribusi Sumatera Barat PT PLN (Persero) merupakan salah satu Unit Induk PLN yang paling kompleks dalam proses bisnisnya mulai dari pembangkitan hingga penjualan (*retail*) ke pelanggan. sehingga peneliti tertarik untuk menjadikan objek penelitian. Dari uraian diatas dapat diidentifikasi pokok permasalahan Bagaimana bentuk penerapan *Breakthrough* Transformasi, peran Penguatan Budaya dan proses implementasi Transformasi di PT PLN (Persero) UID Sumatera Barat? Dan Bagaimana mengidentifikasi dan menemukan alternatif solusi terhadap penerapan *Breakthrough* Transformasi, peran Penguatan Budaya dan proses Implementasi Transformasi di PT PLN (Persero) UID Sumatera Barat?

## TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

### Manajerial Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah serangkaian kegiatan mengenai karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal perencanaan, rekrutmen dan

seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian karyawan, gaji dan PHK, dan lain-lain. (Wulandari, 2020). Sedangkan menurut Hasmin & Nurung (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses pendayagunaan seseorang, termasuk penerimaan, menggunakan, mengembangkan, serta memelihara sumber daya manusia yang ada untuk mendukung suatu organisasi atau kegiatan organisasi. Ditentukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan (Basyirah et al., 2023).

### **Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai studi mengenai pengetahuan individu untuk memperoleh informasi tentang berbagai perilaku, kebiasaan, cara kerja, dan motivasi mengenai dampak partisipasi individu personel dalam suatu organisasi (Rosihana et al., 2024). (Suti, 2021). Menurut Supartha & Sintaasih (2017) perilaku organisasi sangat fokus pada “*Human Side of Management*” sehingga pendekatan bidang ini dalam manajemen adalah pendekatan keperilakuan (*Behavioral approach to management*).

### **Manajemen Perubahan**

Yoes & Aslami (2022) menetapkan bahwa terdapat beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk mencapai perubahan yang diharapkan, dengan mengadopsi tiga model pendekatan perubahan: 1) pencairan, 2) perubahan atau gerakan, dan 3) pembekuan. Sementara itu, tahapan manajemen perubahan terdiri dari empat langkah: 1) mengidentifikasi metamorfosis, 2) merancang, 3) mencapai, 4) menilai dan memberikan umpan balik. Perintah lain yang harus dilakukan agar mengelola perubahan secara efektif adalah : memahami sistem sosial, memahami ekonomi, memahami metamorfosis yang dialami seseorang dalam akal sehat, memahami metamorfosis yang terkait dengan setiap orang, memahami metamorfosis melalui paksaan atau kekerasan, memahami apakah suatu tindakan dapat membangkitkan emosi dan dapat menimbulkan suasana perubahan pada diri seseorang, memahami ilmu perilaku dan tingkah laku, memahami prinsip partisipasi

### **Manajemen Strategi**

Menurut Widya (2020), manajemen strategi adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang mendasar dan holistik, berikut disertai dengan penentuan cara pelaksanaannya, yang ditetapkan oleh suatu manajemen organisasi dan dilaksanakan pada semua tingkatan-tingkatan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sembiring & Fatihudin (2020), Manajemen Strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang mengarah pada perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan bisnis. Sedangkan Suardhika (2018) Manajemen strategis dapat dipahami sebagai serangkaian keputusan mendasar dan terintegrasi dari sebuah kegiatan organisasi yang disertai dengan sikap manajemen agar melaksanakan serta mengendalikannya.

### **Proses PLN Bertransformasi**

Kehidupan organisasi tidak akan bertahan lama tanpa perubahan, sehingga perubahan sangat bermanfaat untuk kelangsungan hidup organisasi. Perubahan bertujuan agar organisasi tidak menjadi statis namun tetap dinamis dalam menghadapi perubahan zaman, maupun dalam mengelola suatu organisasi (Sinaga & Aslami, 2022). Dunia bisnis akan selalu mengalami banyak ketidakpastian dan perubahan, sehingga bisnis harus mampu beradaptasi dengan ketidakpastian dan perubahan tersebut. Sektor ketenagalistrikan tidak kebal terhadap ketidakpastian dan tentu juga mengalami perubahan tersebut, bahkan beberapa tren perubahan terjadi dengan cepat (Widianita et al., 2023). Hal-hal yang mendorong transformasi PLN adalah perubahan yang terjadi pada industri ketenagalistrikan di pasar global.

Beberapa perubahan yang terjadi di bidang ketenagalistrikan telah mempercepat PLN untuk melakukan transisi karena jika PLN lamban mengejar perubahan tersebut, tidak hanya akan merusak keberlangsungan PLN sebagai entitas sosial yang sehat, namun juga mengancam keberlangsungan pasokan listrik di Indonesia yang berdampak pada perekonomian Indonesia. Selama implementasi Transformasi PLN ini, tujuan harus ditetapkan sehingga efektivitas dan efisiensi implementasi inisiatif strategis yang diusulkan dapat diukur terhadap cita-cita Transformasi PLN. Aspirasi PLN pada tahun 2024 terdiri dari *strategic objective* dan *strategic enabler* yang akan menjabarkan sasaran strategis PLN pada tahun 2020-2024.

### **Implementasi Transformasi**

Transformasi dapat dicapai jika para pemimpin mengembangkan rencana strategis yang jelas, semua pemegang saham diundang untuk berpartisipasi dan memiliki pengetahuan penuh, pengelolaan perusahaan fokus terhadap manajemen fungsional yang mempunyai untuk menanggapi perubahan lingkungan yang terjadi, meregenerasi model organisasi pembelajaran dengan menciptakan inovasi di berbagai bidang.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Eliza et al. (2020); Kusumastuti & Khoiron (2019); Sidiq & Choiri, (2019), Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, yang dijelaskan secara komprehensif dalam konteks alami tertentu tanpa campur tangan manusia dan memanfaatkan secara optimal metode ilmiah yang umum digunakan.

Pada penelitian deskriptif kualitatif, data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal itu disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti (Kusumastuti & Khoiron, 2019). Lebih lanjut Sidiq & Choiri (2019), menetapkan bahwa data yang diperoleh (berupa kata-kata, gambar, perilaku) tidak disajikan sebagai angka atau statistik tetapi dalam bentuk kualitatif, memiliki makna yang lebih kaya daripada angka atau frekuensi Sederhana.

## HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Dalam transformasi PLN sendiri, ada empat aspirasi: hijau, ringan, inovatif, dan terfokus pada pelanggan. Melalui aspirasi hijau, PLN terus meningkatkan penggunaan energi terbarukan untuk menghasilkan listrik, dan melalui aspirasi ringan, PLN memastikan pengadaan listrik yang handal dan efisien. inovatif untuk menghasilkan uang dari sumber baru, berfokus pada pelanggan untuk menjadi pilihan nomor satu pelanggan, dan mencapai 100% listrik. Berdasarkan pemaparan MRNS pada tanggal 29 April 2024, dijelaskan bahwa *“Monitoring program breakthrough ini clear ya, dilaksanakan secara bulanan oleh Bidang Perencanaan via agenda PBR dan langsung dimintakan rencana tindaklanjut untuk Kinerja yang masih merah (<90%) dan kuning (95% s.d 99%). Nah kalau untuk program penguatan budaya ada assesment tersendiri mengikuti milestone berjalan, begitu juga dengan evaluasi Tim Ranger”*

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa PT PLN (Persero) UID Sumbar dalam mengawal transformasi *“Power Beyond Generation”* yang diterapkan mulai 21 April 2020, telah melakukan penguatan budaya sebagai *enabler* transformasi (Abdianti et al., 2023). Penguatan budaya perusahaan ini selaras dengan transformasi budaya yang diinisiasi oleh Kementerian BUMN dengan tema *“AKHLAK”* (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang mengusung 6 *core values* dan 18

panduan perilaku. Masing – masing Unit Induk PLN dapat mengimplementasikan *core value* tersebut dengan program budaya inti yang diklasifikasikan menjadi PLN 1, PLN 2 dan PLN 3. ada beberapa pelaksanaan program yaitu:

#### **Program Breaktrough Transformasi PLN di PLN UID Sumbar**

PLN mempunyai 29 program breaktrough transformasi PLN yang diinisiasi oleh PLN Kantor Pusat. Namun menurut hasil wawancara dengan KRML (Koordinator Ranger - Manager Lakdan ) tanggal 29 April 2024 menyebutkan : “...Misalkan pada initiative Louching PLTS Skala Besar, bisa jadi PLN UID Sumbar tidak mendapatkan target tersebut, karena dari 18 Breaktrough yang di Louching PLN dalam program awal transformasi, tidak seluruh diturunkan langsung ke PLN UID Sumbar, hanya sebagian. Nah, jumlah breaktrough ini juga berkembang sesuai kebutuhan dari waktu-ke waktu yang awalnya hanya 18 breaktrough, menjadi 19, kemudian menjadi 21 dan terakhir menjadi 29.” Lebih lanjut KRML menjelaskan : “...Bisa dilihat dari program Breaktrough Transformasi PLN tersebut yang sampai ke Unit Induk dituangkan kedalam Kontrak Manajemen

#### **Penguatan Budaya Perusahaan di PLN UID Sumbar**

Menurut keterangan KRML dalam wawancara tanggal 29 April 2024, “Penguatan Budaya Perusahaan dibagi menjadi 3 milestone yaitu :

##### ***Milestone 1 (Tahun 2020) - Back to Basic, Build the Core***

Program terukur diwujudkan dalam 3 kerangka penguatan budaya yaitu : a). Leaders Behavior, untuk memastikan leader sebagai role model, b). System, terutama bagaimana bagaimana memastikan core value terintegrasi dalam KPI dan sistem Human Capital, dan c). Symbol, bagaimana memvisualisasikan budaya dalam keseharian untuk menjaga transformasi budaya. Perumusan Program Budaya Nasional di PLN dilakukan mulai tahapan diagnose untuk me-mapping objektif transformasi budaya. Berdasarkan diagnose tersebut ditetapkan objektif transformasi budaya PLN adalah : 1) GRC (Governance, Risk & Compliance) Culture, 2. Collaboration & Performance Culture dan 3. Service Culture. Dari diagnose dilanjutkan dengan workshop BOD untuk membahas finalisasi rencana program penguatan budaya. Hasil workshop BOD kemudian diluncurkan untuk diimplementasikan di seluruh unit kerja PLN Group (Divisi, Unit Induk dan Anak Perusahaan).



***Milestone 2 (Tahun 2021 s.d 2022) - Drive Sinergy, Perform Operational Excellent***

Pesan utama dari Milestone 2 ini adalah bagaimana PLN Group memperkuat sinergi dalam membangun ; a). GRC Culture, b). Colaboration & Performance Culture, c). Service Culture agar mencapai kinerja Excellent sesuai aspirasi transformasi.

***Milestone 3 (Tahun 2023 s.d 2024) - Best In Class, Best In Region***

Pesan utama dari Milestone 3 ini adalah bagaimana program budaya unit mampu menjawab 6 sasaran budaya korporat yaitu ; a). Standarisai, b). Penghapusan Kemubadziran, c). Menuju Nol Kecelakaan Kerja, d). Kepuasan Pelanggan, e) Good House Keeping, f). Employee Wellbeing

## PEMBAHASAN

### **Program Breaktrough Transformasi di PLN UID Sumbar**

Berdasarkan hasil wawancara dengan KRML, SOFK, dan MRNS pada tanggal 29 April 2024, dan didukung oleh data sekunder, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Dari 29 Breaktrough Transformasi PLN Pusat, hanya 6 yang diturunkan ke PLN UID Sumbar, yaitu :

- a) *Billing & Collection Optimization*
- b) *Electric Vehicles Infrastrukture*
- c) *Captive Power*
- d) *Outage Management (Notification & Yantek Optimization)*
- e) *PLN Mobile*
- f) *Zero Accident*

2. Program *Breaktorugh* diturunkan dalam bentuk Kontrak Manajemen

3. Kontrak Manajemen dikawal oleh Bidang Perencanaan dan dimonitor secara berkala seperti *check point* harian, mingguan, dan bulanan dalam bentuk PBR (*Performance Business Rules*).

Program breaktrough transformasi Digital Procurement seyogyanya harus diimplementasikan di seluruh Unit Induk agar dapat meningkatkan integritas dan kepatuhan, karena jika sudah transparan akan minim kecurigaan, sehingga output akhirnya Wistle Blower System (WBS) akan berkurang. Program Anti Black-Out juga diinisiasi untuk sistem Sumatera dan Lainnya agar sistem keandalan listrik merata keseluruh pelosok tanah air. Untuk menunjukkan betapa baru temuan ini, diskusi

tentang hasil harus bersifat argumentatif dan membahas bagaimana temuan ini terkait dengan teori, penelitian sebelumnya, dan fakta empiris.

### **Program Penguatan Budaya di PLN UID Sumbar**

Program Penguatan Budaya saat ini berada di Milestone ke-3 dengan tema “*Best In Class, Best In Region*”. Adapun Pesan utama dari Milestone 3 ini adalah bagaimana program budaya unit mampu menjawab 6 sasaran budaya korporat Standarisasi, Kebersihan yang Baik, Penghapusan Kemubadziran, Nomor Satu Kecelakaan Kerja, Kepuasan Pelanggan, dan Keselamatan Pekerja sehingga PLN UID Sumbar meluncurkan 6 program budaya sebagai berikut :

1. Standarisasi : Pelanggan per gardu distribusi handal, akurat dan tercatat kontinu (Gaduh Rancak).
2. Good Housekeeping : Membangun budaya untuk tingkatkan kebersihan toilet serta wujudkan sanitasi yang baik (Mangkilek Sangaik).
3. Penghapusan Kemudziran : Pengendalian tegangan dan cosphi dan IPP untuk meningkatkan value creation (Pitih Masuac).
4. Nol Kecelakaan Kerja : Yantek Yanbung Safety, andal, aman, tanpa fatality dan kecelakaan (Yantek Yanbung Salamaik)
5. Kepuasan Pelanggan : Promosi layanan untuk meningkatkan penjualan kwh (Pangek).
6. Employee Wellbeing : Sumbar sehat, religius, dan hidup seimbang (Bareh Randang).

### **Proses Implementasi Transformasi**

Berdasarkan hasil wawancara dengan KRML, SOFK, dan MRNS pada tanggal 29 April 2024, dan didukung oleh data sekunder, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Pengawasan pencapaian breakthrough transformasi di level UID melekat pada Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Unit yang dimonitor langsung pimpinan Unit.
2. Program penguatan budaya, dinilai melalui assesment pada setiap cycle nya, (cycle 1,2, ataupun 3) dan ada team yang mengelola pelaporannya. Penilaian ini untuk mengukur dampak program penguatan budaya seperti : hasil coaching site visit, hasil survey culture health index, Hasil Survey Culture Thumbprint, Hasil Survey Employee Engagement. Untuk data capaiannya per masing-masing Unit Induk bisa di lihat di Aplikasi Komando.

Oleh karena itu, perlu ditumbuhkan kesadaran bagi setiap insan PLN, untuk pentingnya transformasi beserta program penguatan budaya. Untuk itu disosialisasikan secara masif, sehingga seluruh insan PLN wajib untuk berperan serta dalam agenda transformasi. Serta, Penguatan budaya harus dikerjakan, melibatkan peran aktif Pimpinan sebagai contoh / role model utama.

### KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat 6 (enam) program breakthrough transformasi PLN yang diturunkan ke Kontrak Manajemen PLN UID Sumatera Barat yaitu : *Billing & Collection Optimization, Electric Vehicles Infrastrukture, Captive Power, Outage Management (Notification & Yantek Optimization, PLN Mobile dan Zero Accident*. Breakthrough transformasi tersebut ditunjang oleh 6 program penguatan budaya di PLN UID Sumatera Barat yaitu : Standarisasi, *Good Housekeeping*, Penghapusan Kemudziran, Nol Kecelakaan Kerja, Kepuasan Pelanggan dan *Employee Wellbeing*. Hasil penelitian mengidentifikasi total 6 (enam) permasalahan yaitu : program breakthrough digital *procurement* masih dalam tahap uji coba, program Anti Black-Out masih diperuntukkan khusus Pulau Jawa, program penguatan budaya yang implemented saat ini kurang pas, program change agent terkesan sebagai pemenuhan laporan, pelaporan progres program budaya mengandalkan “siapa yang peduli”, belum setiap insan PLN paham dengan agenda perubahan bahkan resistance. Dari hasil identifikasi permasalahan yang diperoleh terdapat 6 (enam) saran perbaikan yaitu : program *digital procurement* segera diimplementasikan di seluruh unit Induk, program anti *black-out* diadopsi oleh seluruh sistem kelistrikan tanah air, perbaikan program budaya PLN UID Sumatera Barat, memaksimalkan program *change agent* sebagai media kaderisasi, pelaporan program budaya pada *website* tersendiri yang dilakukan oleh *Business Process Owner* (BPO), Sosialisasi masif tentang agenda perubahan serta keterlibatan aktif pimpinan selalu *role model* utama agenda perubahan.

### PENGHARGAAN/UCAPAN TERIMA KASIH

Terimakasih kami ucapkan kepada pembimbing penelitian kami Dr. Vera Pujani, SE, M.Tech, Dr. Yulia Hendri Yeni, SE, Akt, MT yang tulus membimbing kami, semoga ilmu dan amalnya menjadi berkah. Kemudian Pimpinan PLN Pusat, beserta jajaran. Serta Keluarga Besar PLN Sumatera Barat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdianti, D., Restu, A., Al Ayyubi, S., & Hidayat, F. (2023). Konsep Kebijakan Moneter dalam Perspektif Ekonomi Islam. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 213–226.
- Agit, A., Putra, I., Putra, G. K., Prameswari, F. D., Hani, U., Pudjiastuti, A., Nugroho, M., Astuti, F. Y., Pratiwi, N. A., & Nuryakin, R. A. (2024). *Pengantar Manajemen Usaha*. PT Penamuda Media.
- Ainou, F. Z., Ali, M., & Sadiq, M. (2023). Green Energy Security Assessment in Morocco: Green Finance as a Step Toward Sustainable Energy Transition. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(22), 61411–61429. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19153-7>
- Basyirah, L., Hapsara, O., & Hamidah, S. (2023). *KONSEP BISNIS ISLAM*. Mafy Media Literasi Indonesia.
- Eliza, Nasrah, R., Mulya, J., Leni, P., & Megawati. (2020). *Metodologi Penelitian*. CV. Muharika Rumah Ilmiah.
- Hasmin, & Nurung, J. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). In M. R. Naim (Ed.), *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara* (Issue 1). CV. Mitra CEndekia Media. <https://doi.org/10.31237/osf.io/yvpue>
- Karisma, L., Harmen, H., Lubis, P. H., & Kuala, U. S. (2023). *The Influence Of Employee Readiness And Organizational Readiness On Organizational Transformation And Its Impact On The Performance Of PT PLN (Persero) Aceh Regional Main Unit*. 6(02), 70–79.
- Kusumastuti, A., & Khoiron, A. M. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif* (F. Annisya (ed.); Issue 1). Lembaga Pendidikan Sukano Pressindo.
- Lamsihar, A. T., & Huseini, M. (2019). *Transformasi Budaya dan Inovasi Perubahan BUMN*. 7, 64–70.
- Maulani, P. N., Oktavia, R., Islamy, U. A., & Hidayat, F. (2023). Konsep dan Teori Permintaan Uang dalam Perspektif Islam. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(3), 234–246.
- Maulidia, A. N., & Putri, K. A. S. (2023). GREEN MARKETING, BRAND IMAGE DAN PENGARUHNYA PADA KEPUTUSAN PEMBELIAN. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 383–398.
- Panglipursari, D. L., Arif, M. S., & Pujiyanto, P. (2023). DIGITAL PAYMENT MAXIMIZATION STRATEGY AS REGIONAL ECONOMIC RESILIENCE IN SURABAYA CITY MASS BUSS TRANSPORTATION. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 797–812.
- Raditya, M., Rahman, H., & Fahmy, R. (2021). The Impact of Human Resources Aspects in Supporting Readiness for Change at PT Pertamina (Persero). *Journal of Management*, 12(1), 65–72.
- Rosihana, R. E., Simanjuntak, M., Wahyuni, S., Hidayat, F., Hastalona, D., Nainggolan, E., Januarty, W., Elmizan, G. H., Salmiah, S., & Mistriani, N. (2024). *Pengantar Ekonomi*. Yayasan Kita Menulis.
- Saefudin, A., Prayekti, P., & Septyarini, E. (2023). PENGARUH MOTIVASI EKSTRINSIK, KOMUNIKASI DAN STRES KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 1016–1029.
- Sembiring, M. J., & Fatihudin, D. (2020). Manajemen Strategi Dari Teori ke Praktek. In

- CV Qiara Media (Issue April). Jawa Timur: CV. Qiara Media.
- Sidiq, U., & Choiri, M. M. (2019). Metode Penelitian Kualitatif di Bidang Pendidikan. In Anwar Mujahidin (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Sinaga, A. N. A., & Aslami, N. (2022). Analisis Dampak Manajemen Perubahan pada Organisasi atau Perusahaan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi, Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(2), 2514–2522.
- Suardhika, I. N. (2018). Manajemen Strategik (Konsepsi Dasar dan Praktis). In *CV. Noah Aletheia* (Vol. 01, Issue 01). Bali: CV Noah Aletheia.
- Supartha, W. gede, & Sintaasih, D. K. (2017). Pengantar perilaku Organisasi; Teori, kasus dan Aplikasi penelitian. In *Universitaa Udayana*. Denpasar Timur: Cv. Setia Bakti.
- Suti, M. (2021). *Perilaku Organisasi (Hasil Riset, Lengkap, Mudah, dan Praktis)*.
- Tambunan, M. R. U. D., & Anwar, R. (2019). Transformasi Budaya Organisasi Otoritas Perpajakan Indonesia Menghadapi Era Ekonomi Digital. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 5(2), 253–264. <https://doi.org/10.17358/jabm.5.2.253>
- Widianita, R., Ilhamiwati, M., & Hidayat, F. (2023). Analisis Permintaan Uang Perspektif Islam di Indonesia. *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(1), 1–18.
- Widya, R. (2020). Manajemen Strategik. In *Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama* (Issue Pertemuan 1). Jakarta: PT Adya Berkah Mulia.
- Wulandari, F. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gerbang Media.
- Yoes, S. R., & Aslami, N. (2022). Langkah Pengefektifan Manajemen Perubahan dalam Berbagai Aspek Kehidupan. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen (JIKEM)*, 2(1), 129–138.

## TABEL DAN GAMBAR

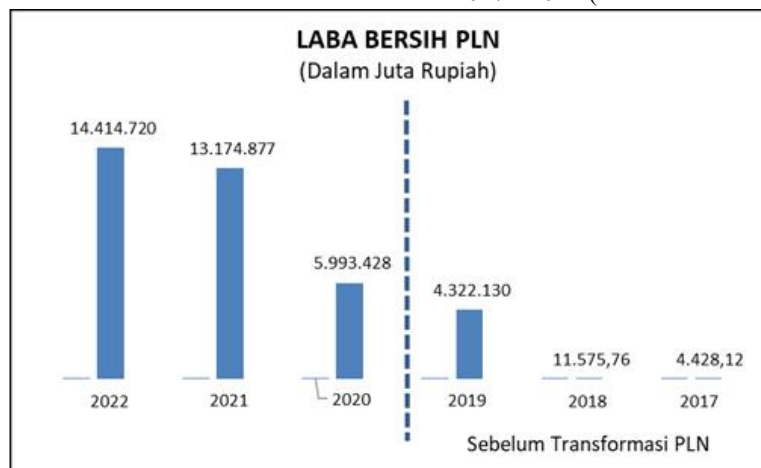
Tabel 1. 2020 - 2024 Aspirations PLN (Sumber: PLN 2023)

2024 Aspiration			
Green	Lean	Innovative	Customer Focus
<i>The quick and efficient expansion of renewable energy is being pursued in line with PLN's vision of being the leading electricity company in Southeast Asia and the top choice for customers seeking energy solutions.</i> (energi yang ramah lingkungan)	<i>We are a highly efficient, dependable, and cost-effective supplier of electricity for residential, commercial, and industrial purposes.</i> (lebih efisien, efektif, efisien, dan optimal )	<i>Driving economic expansion by implementing cutting-edge business strategies and services.</i> (Berkomitmen untuk terus berinovasi, beradaptasi dengan perubahan, kreatif dalam mengambil peluang, dan selalu mencari solusi)	<i>Providing exceptional quality and services to satisfy clients.</i> (Pelayanan yang dapat diandalkan, terintegrasi, dan terpadu)

Tabel 2 Penguatan Budaya Perusahaan dan Transformasi PLN (Sumber : PLN 2023)

Penguatan Budaya Perusahaan dan Transformasi PLN		
Visi PLN 2020-2024 : Menjadi Perusahaan Listrik Terkemuka se Asia Tenggara dan #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi)		
Aspirasi Transformasi	Aspirasi Penguatan Budaya	
<u>Green</u> Unggul dalam transisi energi Indonesia melalui pengembangan EBT yang cepat dan efektif	Bekerja dengan mengedepankan GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)	Penguatan Budaya Perusahaan perlu ditindaklanjuti segera sebagai enabler Transformasi PLN
<u>Innovative</u> Mengembangkan model bisnis dan jasa yang inventif untuk mendorong pertumbuhan	Bekerja sebagai perusahaan penyedia listrik dengan PELAYANAN PRIMA	
<u>Customer Focused</u> Melayani pelanggan dengan layanan dan kualitas kelas dunia.	Bekerja dengan PENUH TANGGUNG JAWAB, AKUNTABILITAS YANG TINGGI, dan OWNERSHIP terhadap tugas dan target.	
<u>Lean</u> Penyedia listrik murah, efisien, dan andal untuk rumah tangga, perusahaan, dan industri		

Gambar 1. Laba Bersih PLN Tahun 2017 - 2022 (Sumber: PLN 2023)



Setelah Transformasi PLN