

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam situasi perkembangan dunia yang semakin memihak kepada perubahan organisasi bisnis dan lingkungan, kemampuan maupun daya saing organisasi di masa yang akan datang sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan zaman. Apabila hal ini belum dapat diwujudkan, maka efisiensi organisasi akan sangat menonjol, sementara produktivitasnya menurun, sehingga kelangsungan usaha organisasi menjadi diragukan.

Dewasa ini organisasi lebih membutuhkan fleksibilitas untuk menghadapi masalah yang semakin kompleks dan keadaan yang berubah dengan cepat. Perubahan adalah hal yang mutlak terjadi dalam kehidupan, termasuk dengan perubahan organisasi. Perubahan kondisi internal maupun eksternal akan menuntut perubahan pada sebuah organisasi baik pada organisasi profit maupun nonprofit, organisasi publik dan privat, atau organisasi besar dan kecil, begitu pula pada pemerintahan sebagai sebuah organisasi. Perubahan organisasi pada institusi pemerintah dapat berbentuk perubahan tata kelola atau manajemen yang merupakan bentuk adaptasi pemerintah terhadap berbagai perubahan yang ada seperti isu globalisasi, perkembangan teknologi, kebutuhan organisasi, harapan masyarakat, dan lain-lain. Perubahan organisasi ini mengakibatkan terjadinya beberapa perubahan dalam beberapa aspek organisasi, tatalaksana, peraturan dan kebijakan, sumber daya manusia, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta pola pikir dan budaya kerja aparatur.

Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA) adalah bukti dari sebuah perubahan organisasi dalam Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM). Perubahan tersebut didasari oleh adanya perubahan kondisi di luar maupun di dalam KESDM yang melahirkan organisasi baru (PPSDM Aparatur) dan merubah struktur organisasi yang sebelumnya ada (Pusdiklat Geologi dan Pusdiklat Mineral dan Batubara). Perubahan yang terjadi tersebut tidak hanya sebatas pada perubahan nomenklatur dari “Pusdiklat”

menjadi “PPSDM”, tetapi juga perubahan tugas fungsi yang lebih luas. Perubahan
Pusdiklat

Geologi dan Pusdiklat Mineral dan Batubara terjadi akibat perubahan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Aparatur Pemerintah Daerah. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa kewenangan pemerintah pusat terhadap pengelolaan ESDM yang awalnya dikelola oleh kabupaten/kota ditarik ke provinsi, terutama untuk sub sektor minerba, yang mengakibatkan ruang lingkup kewenangan terhadap pembinaan pengembangan kompetensi sub sektor ini menjadi lebih kecil. Lingkup yang lebih kecil tersebut menjadi dasar penggabungan kedua “pusdiklat” menjadi PPSDM Geologi, Mineral, dan Batubara.

Pada saat yang bersamaan yaitu Juli 2016, lahir pula PPSDM Aparatur yang mempunyai tugas melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi. Perubahan pada Pusdiklat Geologi dan Pusdiklat Minerba serta lahirnya PPSDM Aparatur juga dikuatkan oleh amanat UU Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa untuk menduduki suatu jabatan, setiap PNS harus memiliki kompetensi yang dapat diperoleh melalui diklat, seminar, pemagangan, dll di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral. KESDM menilai perlu adanya organisasi yang fokus pada pengembangan kompetensi aparatur tidak saja pada kompetensi teknis sektor.

Peraturan Menteri ESDM No. 13 Tahun 2016 tentang Organisasi Dan Tata Kerja Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral pasal 931, menyebutkan bahwa tugas PPSDM Aparatur adalah “melaksanakan pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi”. Hal ini menunjukkan bahwa SDM Aparatur memiliki peran penting dalam sebuah organisasi. PPSDM Aparatur berperan penting dalam membangun SDM aparatur yang qualified. Pengelolaan Sumber Daya Manusia perlu diperhatikan dan dipikirkan secara matang, mulai dari perencanaan hingga proses pengembangannya. Dalam Undang-undang RI Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara terdapat prinsip yang mendasarkan pada “Sistem Merit”, yaitu kebijakan dan Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang.

PPSDM Aparatur sebagai satuan kerja yang baru, bukan hanya dari nomenklatur saja tetapi juga cakupan pekerjaannya. Selama ini, di Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral tugas pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan oleh satuan kerja kediklatan (Pusdiklat-Pusdiklat) dan juga Biro Kepegawaian di Sekretariat Jenderal ESDM. Berdasarkan Pasal 931 dari Permen ESDM no. 13 tahun 2016 pengembangan SDM dalam bidang non-teknis (bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi) dilaksanakan oleh Pusat Pengembangan SDM Aparatur dalam format diklat dan non-diklat. Sebagai satuan kerja yang baru, PPSDM Aparatur tentu memiliki tantangan untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan memastikan yang dilaksanakan selaras dengan tujuan besar dari organisasi induknya yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) ESDM.

Pendidikan dan Pelatihan memegang peranan penting dalam mengupayakan sumber daya manusia di Indonesia, sebagaimana yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 yang menyatakan:

“bahwa untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi jabatan dalam penyelenggaraan Negara dan pembangunan, diperlukan peningkatan mutu profesionalisme, sikap dan pengabdian dan kesetiaan pada perjuangan bangsa dan Negara, semangat kesatuan dan persatuan dan pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari usaha pembinaan pegawai secara menyeluruh”

PPSDM Aparatur sebelumnya menangani Pendidikan dan Pelatihan bidang Geologi, dimana cakupan tugas utamanya adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia di bidang teknis ke ESDM-an yaitu geologi. Ketika 2016 lembaga ini mulai mendapatkan tugas menangani Pengembangan Sumber Daya Manusia aparatur KESDM di bidang kecakapan terkait dengan pembangunan karakter, skill interaksi dengan segala aspeknya, yaitu bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi tentu memerlukan suatu upaya untuk meningkatkan baik jumlah maupun kualitas (kompetensi) para Widyaiswara untuk mampu melakukan pendidikan, pengajaran dan pelatihan bidang Kepemimpinan, manajemen dan Administrasi bagi seluruh ASN di lingkungan PPSDMA.

Selain hal tersebut di atas, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM) memiliki jumlah ASN sekitar 5000 orang lebih (Sumber: Rencana

Strategis PPSDMA) yang terdiri dari para pejabat struktural, pejabat fungsional dan fungsional umum (pelaksana) yang memiliki kompetensi bervariasi dan memerlukan peningkatan kompetensi bidang Kepemimpinan, Manajemen dan Administrasi. Potensi ini menjadi penting dengan diterapkannya ketentuan yang berlaku yaitu Peraturan Pemerintah No. 101 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai negeri Sipil. Dengan pola diklat KESDM yang digambarkan dalam gambar 1.1. di bawah, maka menunjukkan kerja PPSDM Aparatur menjadi cukup menantang dan memerlukan rencana kerja yang matang agar dapat dieksekusi yang tepat.

Berdasarkan data yang termuat dalam Rencana Strategis PPSDMA Tahun 2016-2019), jenis-jenis diklat yang menjadi prioritas dalam peningkatan kompetensi ASN KESDM dan berimplikasi pada potensi volume pelaksanaan tugas dan fungsi PPSDM Aparatur adalah sbb:

- a. *Diklat Prajabatan*. Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS dan terdiri dari:
 - 1) Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
 - 2) Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
 - 3) Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.
 Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS, disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, dan budaya organisasinya agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. CPNS wajib diikutsertakan dalam Diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS dan wajib mengikuti dan lulus Diklat Prajabatan untuk diangkat sebagai PNS.
- b. *Diklat Dalam Jabatan*. Diklat ini dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri dari:
 - 1) *Diklat Kepemimpinan*. Diklat Kepemimpinan yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
 - a) Diklatpim Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
 - b) Diklatpim Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III ;
 - c) Diklatpim Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II;
 - d) Diklatpim Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I.
 *ket: untuk pim II dan I
 - 2) *Diklat Fungsional*. Diklat ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.

- 3) *Diklat Teknis*. Diklat ini dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas PNS. Diklat Teknis sebagaimana dimaksud dapat dilaksanakan secara berjenjang.
- c. *Capacity Building*. Kegiatan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan memfokuskan kepada kecakapan yang bersifat non-teknis atau *soft skills*. Beberapa jenis kegiatan yang dapat diselenggarakan adalah sbb:
 - 1) Diklat Analisis Manajemen Organisasi
 - 2) Diklat Teknis Manajemen Perubahan
 - 3) Diklat Manajemen Kepegawaian Negara
 - 4) Diklat Pelayanan Prima
 - 5) Diklat Bahasa (Inggris, Mandarin, dan Jepang)
 - 6) Workshop, seminar, dan FGD di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi

Dalam melaksanakan diklat-diklat tersebut, PPSDM Aparatur masih belum memadai dari segi kuantitas baik itu NSPK (Norma, Standar, Prosedur dan Kriteria) termasuk kurikulum diklat. Hal tersebut menjadi permasalahan karena tugas utama (*core task*) PPSDM Aparatur adalah melaksanakan tugas pengembangan SDM di bidang kepemimpinan, manajemen, dan administrasi bagi seluruh ASN dengan jumlah yang tidak sedikit di lingkungan KESDM. Diperlukan upaya keras untuk menyusun NSPK atau perangkat kediklatan ini sesuai kebutuhan yang ada sebagai implikasi penugasan pada Permen ESDM no. 13 tahun 2016.

Kemudian tugas utama PPSDMA adalah melaksanakan kegiatan penilaian kompetensi. Disampaikan pada Perka BKN No. 23 tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi PNS bahwa dalam melakukan penilaian kompetensi diperlukan sebuah alat ukur yang mengukur kualitas kompetensi dari seorang SDM Aparatur, yaitu menggunakan Metode Assessment Center.

Assessment Center adalah metode yang paling valid dalam mengukur kompetensi seorang individu. Dalam prakteknya, *Assessment Center* merupakan metode yang paling sesuai untuk mengukur kompetensi. Namun demikian Metode *Assessment Center* memerlukan persiapan yang sangat matang dan membutuhkan biaya yang besar.

Dalam masa penyesuaiannya, berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti selama melaksanakan kegiatan PPL (Praktek Pengalaman Lapangan), PPSDMA saat ini belum memiliki bidang yang khusus untuk melaksanakan penilaian kompetensi dalam melakukan pelaksanaan fungsi utamanya untuk

mengembangkan kompetensi SDM Aparatur di bidang Manajemen, Kepemimpinan, dan Administrasi.

Sejalan dengan kondisi di atas, berdasarkan studi pendahuluan yang telah dilaksanakan melalui kegiatan wawancara dengan Kepala Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Manusia Aparatur PPSDMA diperoleh beberapa informasi. Dalam paparannya beliau menjelaskan bahwa dalam penerapan PERMEN ESDM NO. 13 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementrian Energi Sumber Daya Mineral yang sudah mulai diterapkan sejak Juli 2016 lalu, dinilai masih terdapat beberapa kelemahan yang kemudian menimbulkan beberapa kesenjangan. Beberapa hal yang menjadi permasalahan diantaranya:

(1) Tugas fungsi dari Subbidang Sarana Prasarana Pengembangan SDM dan Informasi yang dinilai memiliki beban kerja yang lebih kecil jika dibandingkan dengan subbidang yang sama di PPSDM lain. Hal ini dikarenakan jenis diklat yang dilaksanakan oleh PPSDM Aparatur memiliki karakter yang berbeda dengan diklat di PPSDM lain, dari sisi kebutuhan sarana dan prasarana kediklatan; (2) Bidang Pengembangan Kompetensi SDM yang saat ini melaksanakan fungsi *design* kegiatan pengembangan kompetensi (pada Subbidang Perencanaan Pengembangan Kompetensi SDM), dan juga fungsi implementasi pengembangan kompetensi nondiklat (pada Subbidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi SDM) dinilai kurang tepat jika dipandang dari siklus diklat yang ideal. Idealnya pelaksanaan pengembangan kompetensi nondiklat sebagai bentuk implementasi pengembangan kompetensi tidak dilaksanakan oleh Bidang pengembangan kompetensi yang seharusnya hanya menangani masalah *design*; (3) Kebutuhan lembaga untuk membentuk Bidang Penilaian Kompetensi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur guna memberikan data bagi pihak KESDM dalam menentukan strategi jangka panjang terkait dengan penilaian kompetensi SDM Aparatur; (4) Kebutuhan lembaga untuk dilakukan penelitian formal melalui kajian akademik yang kemudian dijadikan bahan penyusunan naskah akademik sebagai dasar pengajuan reorganisasi kepada Menteri ESDM dan juga Biro Ortala serta Biro PSDM.

Dalam proses adaptasi terhadap perubahan yang terjadi, agar organisasi tetap survive, maka salahsatu upaya yang perlu dilakukan berdasarkan pada orientasi strategis adalah dengan memperhatikan kedudukan, tugas pokok dan fungsi organisasi dalam menghadapi lingkungan usaha yang berubah pesat seperti saat ini. Salahsatu orientasi strategis yang dapat diimplementasikan adalah dengan melaksanakan “restrukturisasi” yaitu upaya untuk meningkatkan efisiensi dan

produktivitas, yang pada akhirnya organisasi diharapkan menjadi lebih berdaya guna dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan.

Sedarmayanti (2014, hlm. 3) memaparkan bahwa

Restrukturisasi perusahaan dapat dilakukan dengan cara menstruktur atau menata kembali status hukum, organisasi, pemodalannya atau lainnya sehingga organisasi dapat berdaya guna. Pemberdayaan suatu organisasi dapat dilaksanakan dengan cara melakukan revitalisasi seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi, sehingga dapat diperoleh energi baru secara optimal, agar organisasi dapat lebih berhasil guna dan berdaya guna. Dengan restrukturisasi yang tepat, akan menghasilkan kinerja tinggi dan meningkatkan produktivitas, yang pada akhirnya mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat pelanggan. Restrukturisasi mencakup berbagai hal, diantaranya terdiri dari aspek status hukum, organisasi dan pemodalannya.

Restrukturisasi menurut Keputusan Menteri Keuangan RI No. 740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan Efisiensi dan Produktivitas Badan Usaha Milik Negara (BUMN), adalah "tindakan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi melalui perubahan status hukum, organisasi dan kepemilikan saham".

Apabila restrukturisasi dilakukan dengan tepat, maka produktivitas organisasi diharapkan juga akan menjadi lebih baik. Apabila organisasi mampu mengadakan pemberdayaan secara optimal maka produktivitas organisasi akan dapat dicapai secara optimal pula. Kondisi ini terjadi secara timbal balik, artinya bahwa apabila pengaruh restrukturisasi mampu mendorong pemberdayaan seluruh potensi atau sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, maka ini berarti bahwa seluruh aspek organisasi akan lebih dapat berfungsi secara optimal. Apabila kondisi ini dapat dicapai oleh suatu organisasi, maka hal ini merupakan indikator bahwa kinerja organisasi tersebut akan mampu menunjukkan kinerja organisasi menjadi lebih baik, artinya organisasi akan lebih mampu meningkatkan kualitas jasa pelayanannya.

Oleh sebab itu berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: "**Analisis Kebutuhan Pelaksanaan Reorganisasi Di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Kementerian ESDM**".

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan sebelumnya, penelitian ini memfokuskan untuk mengetahui kelayakan usulan restrukturisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA) Energi Sumber Daya Mineral (ESDM).

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran nyata (*existing condition*) eksistensi kelembagaan PPSDMA setelah adanya perubahan sistem dari Pusdiklat Geologi?
2. Urgensi Kebutuhan apa yang menjadi dasar restrukturisasi organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur?
3. Faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat pelaksanaan restrukturisasi organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur?
4. Bagaimana rekomendasi usulan perubahan organisasi yang sesuai dengan bisnis proses di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus.

1.3.1 Tujuan Umum

Secara umum tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kesesuaian kebijakan pemerintah melalui isi PERMEN ESDM NO. 13 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementrian Energi dan Sumber Daya Mineral dengan kebutuhan di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur (PPSDMA)

1.3.2 Tujuan Khusus

- a. Untuk mengetahui bagaimana gambaran nyata (*existing condition*) eksistensi kelembagaan PPSDMA setelah adanya perubahan sistem dari Pusdiklat Geologi?
- b. Untuk mengetahui urgensi kebutuhan apa yang dijawab dengan adanya restrukturisasi organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur.

- c. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat restrukturisasi organisasi di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur.
- d. Diperoleh rekomendasi usulan perubahan organisasi yang sesuai dengan bisnis proses di Pusat Pengembangan Sumber Daya Aparatur.

1.4 Manfaat Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan dan praktis mengenai restrukturisasi organisasi yang pada dasarnya proses tersebut menjadi salah satu bagian dari pengembangan organisasi.

1.4.1 Dari Segi Teori

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian keilmuan dalam pengembangan wawasan ilmu Administrasi Pendidikan, khususnya mengenai restrukturisasi organisasi yang merupakan bagian penting dari cabang ilmu pengembangan organisasi.

1.4.2 Dari Segi Kebijakan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan dalam pertimbangan kebijakan di masa mendatang mengenai analisis kebutuhan restrukturisasi organisasi.

1.4.3 Dari Segi Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi wawasan dan pengetahuan yang luas, khususnya mengenai restrukturisasi organisasi .

1.4.4 Dari Segi Isu serta Aksi Sosial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan referensi mengenai restrukturisasi organisasi sehingga mampu dijadikan sebagai bahan peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja dalam organisasi.

1.5 Struktur Organisasi Skripsi

Sistematika dalam skripsi ini peneliti mengurutkan sebagai berikut:

1. BAB I Pendahuluan

Dalam bab ini, membahas mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian baik tujuan secara umum maupun secara khusus, manfaat signifikansi penelitian, dan struktur organisasi skripsi.

2. BAB II Kajian Pustaka

Dalam bab ini membahas mengenai kajian pustaka atau landasan teori dari berbagai ahli mengenai pengembangan sumber daya manusia, analisis kebutuhan, desain dan struktur organisasi, organisasi efektif dan teori tentang restrukturisasi organisasi serta ditunjang dengan kerangka alur pikir penelitian.

3. BAB III Metode Penelitian

Dalam bab ini, membahas mengenai metode yang digunakan dalam penelitian, mulai dari desain penelitian, partisipasi dan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, dan langkah-langkah analisis data.

4. BAB IV Temuan Dan Pembahasan

Dalam bab ini, membahas mengenai analisis data untuk menghasilkan temuan berkaitan dengan masalah penelitian, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, dan melakukan pembahasan atau analisis terhadap temuan tersebut.

5. BAB V Simpulan, Implikasi Dan Rekomendasi

Dalam bab ini, membahas mengenai kesimpulan dari penelitian dan juga rekomendasi yang diberikan baik untuk lembaga sampai pada rekomendasi untuk peneliti selanjutnya.

