

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai perusahaan BUMN yang melayani kepentingan umum, pelayanan tenaga listrik yang terbaik kepada pelanggan dari PT PLN (Persero) harus selalu diberikan. Berbagai program kerja telah dilakukan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta melalui masing-masing area/unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3) dan unit layanan pelanggan (ULP) untuk meningkatkan kinerja pelayanan, sejalan dengan visi perusahaan korporasi PT PLN (Persero) holding.

Seiring dengan tumbuhnya daya beli masyarakat dan berdampak pada kegiatan ekonomi masyarakat yang lebih baik maka pasokan listrik ke pelanggan menjadi sangat dibutuhkan, apalagi PLN sebagai BUMN dibidang kelistrikan yang ditugaskan pemerintah sebagai pemegang izin usaha penyediaan tenaga listrik (IUPTL) yang berdasarkan undang – undang negara kesatuan republik indonesia (NKRI) nomor 30 tahun 2009 maka PLN dalam memberikan layanan terbaik seharusnya berkomitmen untuk terus melakukan perbaikan layanan, terkhusus untuk layanan penyambungan baru calon pelanggan.

Terkait pemenuhan layanan sesuai kebutuhan stakeholder, maka proses bisnis PLN memasukkan indikator kinerja perpektif pelanggan, pada periode pengukuran kinerja triwulan 1 2018 nilai Kinerja PLN UID JTY mencapai 87 (status K2), jika diteliti lebih lanjut maka terdapat kekurangan pada 3 (tiga)

indikator kinerja pelayanan yaitu : Penambahan pelanggan, Hari Pelayanan (HPL) dan Penyelesaian Daftar Tunggu penyambungan baru pelanggan. Kinerja PLN memuaskan dan terbaik jika didapatkan nilai diatas 90, status pencapaian K1, namun kenyataannya pada triwulan 1 – 2018 PLN UID JTY gagal mencapai kinerja K1.

Kaitannya dengan kinerja pelayanan maka PLN mendeklarasikan standar tingkat mutu pelayanan (TMP) yang merujuk kepada peraturan menteri energi dan sumber daya mineral (ESDM) nomor 27 tahun 2017 (Menteri ESDM, 2017). Setiap penyambungan baru calon pelanggan diwajibkan melunasi Biaya Penyambungan (BP) untuk pelanggan Prabayar dan jika menjadi pelanggan reguler (pascabayar) maka diwajibkan juga melunasi Biaya penyambungan ditambah Uang Jaminan Langgan (UJL), pendaftaran dan permohonan pasang baru dapat melalui media Contact Center 123, website PLN, Mobile PLN maupun dari Loker resmi PLN.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dapat kita rumuskan bahwa percepatan penyambungan baru listrik kepada calon pelanggan akan memberikan dampak positif bagi peningkatan citra perusahaan dan meminimalisir terjadinya kompensasi TMP (Tingkat Mutu Pelayanan). Pada peraturan menteri energi dan sumber daya mineral (ESDM) nomor 27 tahun 2017, pasal 4, disebutkan bahwa maka besaran tingkat mutu pelayanan tenaga listrik untuk indikator kecepatan hari pelayanan sambungan baru (HPL) tegangan rendah dilaksanakan dengan ketentuan paling lama :

- a. 5 (lima) hari kerja tanpa perluasan jaringan

- b. 15 (lima belas) hari kerja dengan perluasan jaringan tegangan rendah
- c. 25 (dua puluh lima) hari kerja dengan penambahan trafo

Sekaligus juga di dalam permen ESDM nomor 27 tahun 2017 dijelaskan terkait pemberian kompensasi. Jika realisasi tidak sesuai dengan deklarasi penetapan Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) 5,15 dan 25 hari di setiap ULP maka kompensasi diberikan kepada konsumen dalam bentuk pengurangan tagihan listrik. Besaran nilai kompensasi ditentukan sesuai pasal 6 ayat 2 yakni sebagai berikut :

- a. 35% (tiga puluh lima persen) dari biaya beban atau rekening minimum untuk konsumen pada golongan tariff yang dikenakan penyesuaian tariff tenaga listrik (tariff adjustment) atau
- b. 20% (dua puluh persen) dari biaya beban atau golongan rekening minimum untuk konsumen pada golongan tariff yang tidak dikenakan penyesuaian tariff tenaga listrik (tariff adjustment)

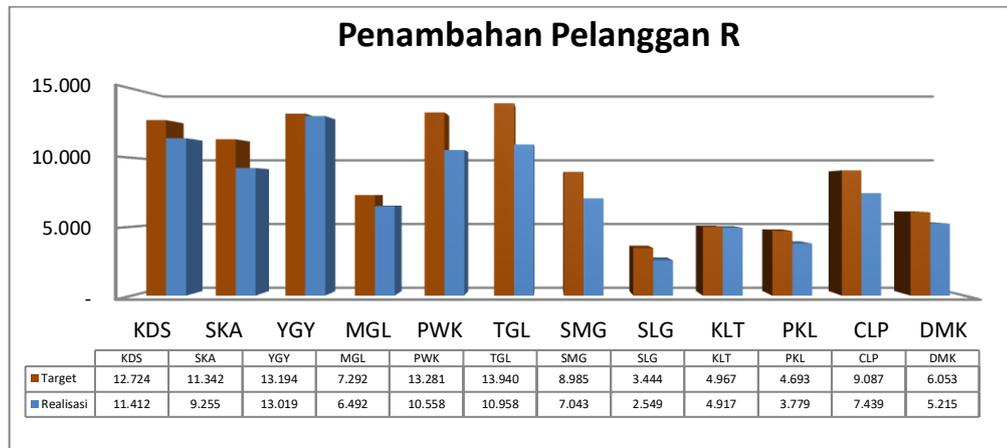
Studi kasus ini dibatasi pada perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, untuk diketahui bahwa jangkauan layanan PLN UID JTY kepada masyarakat di provinsi Jawa Tengah dan provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta terbagi menjadi 13 area pelayanan/UP3 yakni sebagai berikut :

Tabel 1.1. Cakupan wilayah kerja PLN UID JTY

NO	PROVINSI	AREA PELAYANAN	JUMLAH UNIT ULP / RAYON	LAYANAN KOTA/KAB
1	Jawa Tengah	UP3 Semarang	7 (tujuh)	Kota Semarang, Kab Semarang, Kab Kendal
2	Jawa Tengah	UP3 Demak	4 (empat)	Kab Demak, Kab Grobogan
3	Jawa Tengah	UP3 Salatiga	3 (tiga)	Kota Salatiga, Kab Semarang
4	Jawa Tengah	UP3 Kudus	8 (delapan)	Kab Kudus, Kab Jepara, Kab Pati, Kab Blora, Kab Rembang
5	Jawa Tengah	UP3 Klaten	5 (lima)	Kab Klaten, Kab Boyolali
6	Jawa Tengah	UP3 Surakarta	6 (enam)	Kota Surakarta, Kab Sragen,
7	Jawa Tengah	UP3 Magelang	7 (Tujuh)	Kota Magelang, Kab Magelang, Kab Temanggung, Kab Purowerejo
8	Jawa Tengah	UP3 Cilacap	6 (Enam)	Kab Cilacap, Kab Kebumen
9	Jawa Tengah	UP3 Purwokerto	7 (Tujuh)	Kab Banyumas, Kab Banjarnegara, Kab Purbalingga, Kab Wonosobo
10	Jawa Tengah	UP3 Tegal	10 (sepuluh)	Kota Tegal, Kab Brebes, Kab Pemalang
11	Jawa Tengah	UP3 Pekalongan	4 (Empat)	Kota Pekalongan, Kab Batang
12	Jawa Tengah	UP3 Sukoharjo	5 (lima)	Kab Karanganyar, Kab Sukoharjo, Kab Wonogiri
13	DI Yogyakarta	UP3 Yogyakarta	7 (Tujuh)	Kota Yogyakarta, Kab Bantul, Kab Wonosari, Kab Wates, Kab Sleman
	Total		79 (Tujuh Sembilan)	40 (Empat Puluh) Kotamadya & Kabupaten

Sumber : Data Perusahaan PLN

Pada gambar 1.1 dibawah ini merupakan penambahan pelanggan R (Rumah Tangga) per Unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3/Area) sd. Maret 2018, terlihat bahwa realisasi penambahan pelanggan belum tercapai target, penambahan pelanggan terbesar sd maret 2018 terdapat pada UP3 Yogyakarta sebesar 13.019 pelanggan sedangkan realisasi terendah pada area salatiga sebesar 2.549 pelanggan.



Gambar 1.1. Penambahan pelanggan R per Area sd Maret 2018

Berdasarkan data pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa 441 (empat ratus empat puluh satu) calon pelanggan yang mengajukan penyambungan baru listrik terealisasi diatas Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) yang dipersyaratkan, terlihat di periode laporan bulan maret 2018 bahwa PLN UID JTY tidak mampu memberikan layanan sesuai waktu layanan 5,15,25,80 hari sehingga menjadi masalah korporasi, akibatnya PLN UID JTY memberikan kompensasi pengurangan tagihan kepada pelanggan.

Daftar tunggu penyambungan baru TR (Tegangan rendah) daya 450 VA sampai dengan 197 KVA yang sudah terealisasi dan diatas TMP sebagai berikut :

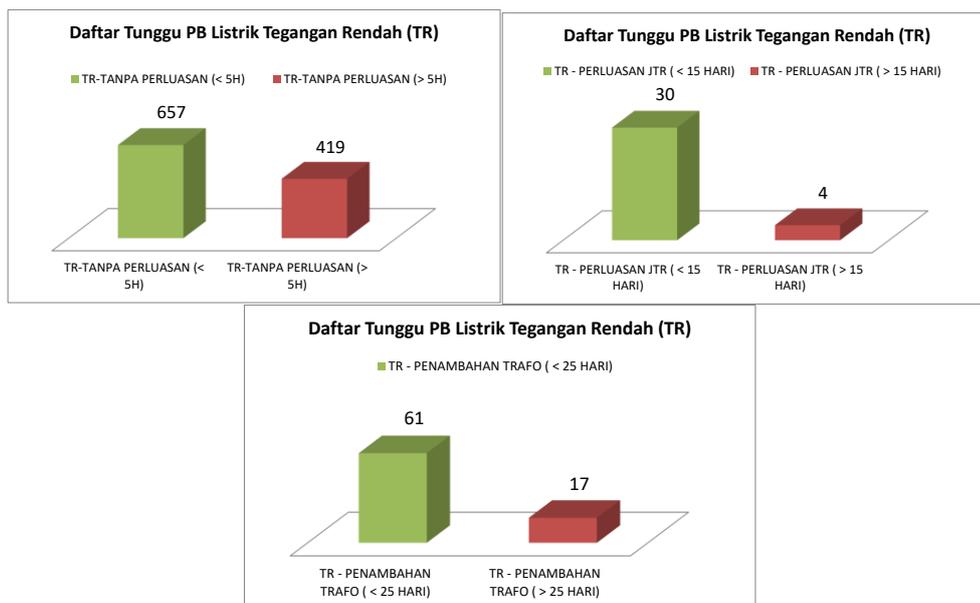
1. Kriteria PB tanpa perluasan, realisasi penyambungan baru diatas TMP 5 hari sejumlah 419 (empat ratus sembilan belas ribu) pelanggan
2. Kriteria PB dengan perluasan JTR, realisasi penyambungan baru diatas TMP 15 hari sejumlah 4 (empat) pelanggan
3. Kriteria PB dengan penambahan trafo, realisasi penyambungan baru diatas TMP 25 hari sejumlah 17 (tujuh belas) pelanggan.

Sedangkan kriteria daftar tunggu penyambungan baru pelanggan Tegangan Menengah (TM) yang melebihi 80 hari tercatat ada 1 (satu) pelanggan. Jika dikalkulasikan besaran kompensasi TMP 35% yang harus dibayarkan kepada 441 pelanggan dengan asumsi jam nyala minimum 40 dan tarif adjusment R1 1300 VA sebesar 1.467 Rp/Kwh maka potensi kerugian PLN sebesar 11,7 Juta rupiah per periode bulan maret 2018, jika terus terjadi selama 12 bulan maka potensi hilang setiap tahun sebesar 141 juta rupiah.

Tabel 1.2. Daftar tunggu Penyambungan Baru pelanggan TR TM per Maret 2018

NO	AREA	REALISASI (plg)	DAFTUNG TR 450VA - 197kVA (PB)						DAFTUNG TM (PB)			
			TR - TANPA PERLUASAN		TR - PERLUASAN JTR		TR - PENAMBAHAN TRAF0		KENDALA	≤ 80 HARI	> 80 HARI	KENDALA
			≤ 5 HARI	> 5 HARI	≤ 15 HARI	> 15 HARI	≤ 25 HARI	> 25 HARI				
1	AREA KUDUS	20	53	20	2	-	6	-	4	-	-	1
2	AREA SURAKARTA	25	95	15	3	-	18	10	151	2	-	-
3	AREA YOGYAKARTA	256	215	250	5	-	4	6	688	1	-	1
4	AREA MAGELANG	-	21	-	11	-	6	-	1	-	-	-
5	AREA PURWOKERTO	-	-	-	1	-	3	-	16	-	-	-
6	AREA TEGAL	11	31	11	3	-	7	-	97	3	-	2
7	AREA SEMARANG	95	212	91	-	3	-	-	807	2	1	3
8	UNIT LAYANAN SALATIGA	-	4	-	-	-	-	-	29	-	-	2
9	AREA KLATEN	-	1	-	3	-	5	-	5	-	-	-
10	AREA PEKALONGAN	32	6	31	-	1	4	-	6	-	-	-
11	AREA CILACAP	2	16	1	-	-	1	1	18	1	-	-
12	AREA DEMAK	-	3	-	2	-	7	-	2	-	-	-
D J T Y		441	657	419	30	4	61	17	1.824	9	1	9

*) Data diambil tanggal 1 pagi bulan sebelumnya, dan telah dikurangi dengan permohonan PB yang dibayar diatas tanggal 26 (sesuai juklak dari pusat)



Gambar 1.2. Daftar Tunggu per golongan Tegangan Rendah (TR)

Berdasarkan data dan fakta diatas maka penulis melakukan riset penelitian pemecahan masalah pelayanan penyambungan baru listrik calon pelanggan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), beberapa penelitian terkait *Business Model Canvas* (BMC) telah di laksanakan di beberapa negara.

Tabel 1.3 adalah rangkuman dari penelitian – penelitian terdahulu terkait business model generation, dapat diidentifikasi beberapa gap, yang pertama adalah mayoritas penelitian di beberapa perusahaan menggunakan pendekatan kualitatif. Kedua adalah penelitian menggunakan metode studi kasus. Dan yang ketiga adalah belum adanya penelitian yang membahas terkait layanan penyambungan baru listrik.

Tabel 1.3 Riset Gap *Business Model Canvas*

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
<i>Business Model Canvas</i> sebagai dasar memberikan keuntungan daya saing bagi struktur perusahaan industri pertanian	Mikhail Nikolaevich Dudin, Nikolaj Vasil’evich Lyasnikov, Lidija Sergeevna Leont’eva, Konstantin Jur’evich Reshetov and Valentina Nikolaevna Sidorenko (2015).	Keunggulan daya saing perusahaan industri pertanian dipetakan dengan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)
Model bisnis kanvas sebagai alat untuk UKM	Jan Frick and Murshid Mikael Ali (2013)	BMC digunakan untuk pemetaan kegiatan UKM
Perbandingan Model Bisnis Kanvas di 3 perusahaan jasa konsultan.	A.N.A.A Amanullah, Nur Faizah Ab Aziz, Jamaludin Ibrahim, Farah Nurafiqah H A D (2015).	BMC digunakan pada perusahaan jasa konsultan dengan memetakan mulai dari proses ideasi : (1) komposisi tim, (2) pendelegasian, (3) perluasan jaringan, (4) pemilihan kriteria, (5) prototipe

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
Mengembangkan Konsep PSS (Product Service System) dari situasi Penjualan Produk Tradisional : Penggunaan Model Bisnis Kanvas	Johanna Wallin, Koteswar Chirumalla dan Anthony Thompson (2013)	BMC digunakan untuk mendukung modifikasi atau penciptaan model bisnis baru dengan lebih cepat
Dampak orientasi layanan di tingkat bisnis	Luba C, G Galambos, R Harishankar, S Kalyana dan G Rackham (2005)	Menggambarkan visi perusahaan yang dilengkapi BMC untuk mengatasi tantangan lingkungan bisnis baru, termasuk pertumbuhan pendapatan dan fleksibilitas.

Sumber : beberapa Jurnal penelitian

Saat ini selain instrumen BMC ada juga yang bisa digunakan sebagai Tools bantu untuk indentifikasi masalah, seperti RCPS (*Root Cause Problem Solving*) yakni Tools untuk menemukan akar penyebab dari masalah yang dihadapi, langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun RCPS dengan identifikasi penyebab yang mungkin terjadi berdasarkan data dan realita yang sudah terjadi, menjabarkan masalah berdasarkan arah urutan kejadian, terjadi masalah yang sering pada kondisi apa dan sesering apa masalah tersebut terjadi serta adakah masalah utama.

Apakah permasalahan yang terjadi terkait dengan sumber daya (*resources*), kegiatan (*activities*), mitra kerja (*partners*) dan biaya (*cost*). Namun didalam tools RCPS belum bisa mengidentifikasi seluruh permasalahan dan hasil dampaknya terhadap setiap aktifitas perusahaan, maka dalam penelitian kali ini menggunakan pendekatan identifikasi setiap aktifitas dengan tools *Business Model Canvas* (BMC), identifikasi dilakukan pada 9 (sembilan) blok permasalahan, sehingga nantinya didapatkan potret keseluruhan proses operasi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat disimpulkan bahwa di perusahaan PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta terdapat beberapa masalah diantaranya sebagai berikut :

- a. Kondisi penyambungan baru belum optimal, dibuktikan dengan adanya pelanggan yang disambung melebihi tingkat standar mutu pelayanan yang ditetapkan (Deklarasi TMP).
- b. Keterlambatan penyambungan akan berdampak pada *revenue loss* dari PLN yang diestimasikan sebesar Rp. 141 juta per tahun.
- c. Riset gap, yaitu masih terdapat gap antara praktek lapangan dan prosedur operasi baku/teori (*type gap Action Knowledge Conflict* dan *Evaluation Void*) sehingga dengan SOP (*Standing Operation Procedure*) saja ternyata tidak bisa menjelaskan permasalahan keterlambatan penyambungan baru listrik.

Apabila penyebab dari keterlambatan penyambungan ini dapat diidentifikasi, maka *revenue* yang hilang dapat diminimalisir. Untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan ini, digunakan tools yaitu *Business Model Canvas*.

Business Model Canvas akan digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan wawancara kualitatif untuk menggali sebenarnya apakah yang menyebabkan keterlambatan. *Business Model Canvas* memiliki 9 (sembilan) *building block* yang merefleksikan keseluruhan proses operasi.

Pertanyaan penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana model bisnis jasa penyambungan baru listrik pada perusahaan PLN UID JTY ?
2. Apa yang menyebabkan keterlambatan penyambungan baru listrik ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian diantaranya sebagai berikut :

1. Memberikan pemahaman pelayanan pasang baru listrik yang tidak sesuai dengan Tingkat Mutu Pelayanan dan dampaknya kepada pelanggan.
2. Memberikan masukan kepada Manajemen PT PLN (Persero) mengenai permasalahan kecepatan penyambungan pelanggan baru listrik sehingga kompensasi TMP dapat dihindari.
3. Memetakan keseluruhan proses operasi Penyambungan Baru pelanggan listrik PLN dengan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mengidentifikasi faktor utama yang mempengaruhi kinerja Hari pelayanan (HPL).

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi para peneliti selanjutnya atau sejenis, sekaligus juga digunakan sebagai pengembangan ilmu manajemen stratejik, manfaat secara teoritis khususnya terkait tools konsep bisnis model canvas (BMC) dalam bisnis ketenagalistrikan di indonesia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan secara praktis dalam penerapan di perusahaan PLN UID JTY, diantaranya :

- a. Memberikan kontribusi pemikiran baru kepada pihak yang berkepentingan tentang faktor dominan yang berpengaruh pada keterlambatan jasa penyambungan baru listrik khususnya di perusahaan PLN Unit induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sehingga dapat memutuskan langkah-langkah strategis perbaikan layanan.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran model bisnis jasa penyambungan baru sehingga tercipta keunggulan bersaing dan mengurangi terjadinya kompensasi akibat hari layanan penyambungan diatas standard yang ditetapkan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika ini memberikan penjelasan mengenai penelitian yang dilakukan agar tetap terstruktur dan tidak menyimpang dari pokok permasalahan. Susunan Riset Operasi ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penjelasan landasan teori yang digunakan meliputi teori penelitian kualitatif, *business model generation*, *business model canvas*, teori konsumen, pengertian kinerja, kepuasan pelanggan, kualitas jasa, tarif tenaga

listrik, mutu layanan pelanggan, kepemimpinan, tim kerja, konflik, komunikasi, beban kerja, penelitian terdahulu terkait *business model canvas* (BMC) dan kerangka pikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan mengenai pendekatan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, teknik pengambilan sampel, teknik pelaksanaan *focus group discussion* (FGD), tahapan penelitian dan pertanyaan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan tentang deskripsi obyek penelitian, Misi PLN UID JTY, letak geografis subjek penelitian, hasil penelitian, pengetahuan narasumber terkait *value proposition* PLN UID JTY, identifikasi pada block diagram *key activities, key resources, dan key partners*.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan menyajikan beberapa simpulan yang dapat ditarik dari pembahasan pada bab sebelumnya, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan sekaligus memberikan saran-saran mengenai solusi dari permasalahan yang ada.