

# Identifikasi Faktor Keberhasilan Pengelolaan Distribusi Retail Energi Listrik di PLN Unit Layanan Salatiga

Nugraheni, W, Negoro, N.P dan Syafi'i, M  
Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi,  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)  
*e-mail: nugroho@mb.its.ac.id*

**Abstrak**—PT PLN Persero saat ini melakukan *pilot project* distribusi retail energi listrik yang disebut *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga. *Service point* (SP) merupakan suatu sistem dimana PLN tidak lagi menggunakan unit layanan tiga layer (distribusi, area, rayon), tetapi hanya dua layer (distribusi dan area). Tujuan penerapan SP adalah untuk melakukan peningkatan efektivitas, efisiensi, kualitas operasi dan pelayanan dengan mengubah prosedur pelayanan dan mekanisme fungsi administrasi. Penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga merupakan satu-satunya proyek percontohan yang berhasil dan masih diterapkan hingga saat ini. Dalam rangka mengetahui ketercapaian penerapan SP, perusahaan perlu mengetahui faktor keberhasilannya. Sehingga perusahaan dapat mengetahui faktor apa saja yang harus diperhatikan dalam menerapkan *service point* ke depannya, mengingat keberhasilan SP akan di duplikasi di PLN Unit lainnya di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *in-depth interview* untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan SP. Faktor keberhasilan tersebut akan dikelompokkan menjadi empat perspektif *balanced scorecard* (BSC). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat 16 faktor keberhasilan yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan *service point* ke depannya.

**Kata Kunci**—*Balanced Scorecard*, Faktor Keberhasilan, *Service Point*.

## I. PENDAHULUAN

PT PLN Persero merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa ketenagalistrikan. PT PLN Persero memenuhi 78 persen kebutuhan listrik di seluruh Indonesia, sisanya sebanyak 22 persen dipenuhi oleh pihak swasta [1]. Proses bisnis yang terdapat pada PT PLN Persero merupakan proses bisnis terintegrasi secara vertikal dimana dari produksi hingga distribusinya dikendalikan oleh PLN. Proses bisnis PLN dimulai dari pembangkit listrik, saluran transmisi yang meliputi saluran udara tegangan tinggi dan ekstra tinggi, saluran distribusi primer dengan tegangan menengah (20KV), saluran distribusi sekunder dengan tegangan 380/220 Volt, kemudian disalurkan kepada konsumen akhir melalui jaringan rendah [2]. Suatu perusahaan dapat dikatakan terintegrasi secara vertikal apabila telah turut serta berpartisipasi di dalam lebih dari satu tahapan produksi atau distribusi barang atau jasa [3][4].

Saat ini, PT PLN Persero mengadakan *pilot project* distribusi retail energi listrik yang disebut *service point*. *Service point* (SP) merupakan suatu sistem yang diterapkan pada distribusi energi listrik dimana PLN tidak lagi

menggunakan unit layanan tiga layer (distribusi, area, rayon), tetapi hanya dua layer (distribusi dan area) [5]. *Pilot project* tersebut dilatarbelakangi oleh tuntutan perusahaan untuk melakukan efisiensi terkait anggaran dan sumber daya manusia.

Salah satu unit yang menjadi proyek percontohan adalah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah Unit Layanan Salatiga. Unit ini mencakup layanan pendistribusian energi listrik pada daerah Ungaran, Ambarawa, Salatiga, dan sekitarnya. Pemilihan PLN Unit Layanan Salatiga sebagai objek penerapan SP bukannya tanpa alasan. Beberapa alasan mulai dari sisi geografis, teknologi, lingkup perusahaan dan dukungan dari mitra. Jika dilihat dari sisi geografi, daerah operasi PLN Unit Layanan Salatiga terjangkau oleh Gardu Induk yang berada di Ungaran. Kemudian dari sisi teknologi, Salatiga, Ambarawa dan Ungaran termasuk kota yang telah memiliki jaringan internet yang baik. Di sisi lain, ruang lingkup perusahaan yang merupakan unit kecil di Jawa Tengah sehingga memiliki resiko yang kecil terhadap pendapatan PLN Distribusi Jawa Tengah. Selain itu, kerjasama dengan mitra, PLN UL Salatiga telah mendapatkan dukungan dari mitra kerja PLN yang selama ini ikut serta dalam proses bisnis PLN [6].

Berbeda dengan sistem distribusi tiga layer, *service point* ternyata mendorong pola *partnership*, adanya perampingan struktur organisasi, penyusutan dan pendayagunaan pegawai peran pegawai. Hal tersebut merupakan perubahan-perubahan akibat implementasi SP, dimana tujuan diterapkannya SP adalah untuk melakukan peningkatan efektivitas, efisiensi, kualitas operasi dan pelayanan dengan mengubah prosedur pelayanan dan mekanisme fungsi administrasi [7]. Hasil yang diharapkan dari *pilot project* tersebut yaitu mendapatkan bentuk layanan distribusi retail energi listrik terbaik yang berarti menjamin kepuasan konsumen dan mendukung kinerja yang efisien bagi PLN.

Penerapan SP di PLN Unit Layanan Salatiga merupakan satu-satunya proyek percontohan yang berhasil dan masih diterapkan hingga saat ini. Dalam rangka mengetahui ketercapaian penerapan SP, perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor keberhasilan atau kegagalan dari penerapan SP.

Tabel 2.

Daftar faktor keberhasilan penerapan *service point*

No	Perspektif	Faktor keberhasilan
1	<i>Financial</i>	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Sistem keuangan terpusat
2	<i>Customer</i>	Pengawasan pelanggan <i>Customer Relationship</i>

### III. HASIL DAN DISKUSI

		<i>Corporate image</i>
		Desain <i>service point</i>
		Pengawasan dan pelaporan jumlah aset
		Pengawasan teknis
3	<i>Internal Business Process</i>	Kecepatan penyajian dan pelaporan data
		Penyediaan material terpusat
		Kinerja mitra terhadap KPI PLN
		Beban kerja pegawai
		Pengambilan keputusan di <i>service point</i>
4	<i>Learning and Growth</i>	Kesesuaian formasi tenaga kerja
		Peringkat kinerja
		Pegawai yang <i>multitasking</i>

Jika perusahaan mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan, maka perusahaan bisa membuat kartu penilaian (*scorecard*) yang memungkinkan untuk memantau ketercapaian perusahaan [8]. Faktor kunci keberhasilan merupakan variabel-variabel penting dalam lingkungan intern maupun ekstern perusahaan yang sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam melaksanakan strategi dalam mencapai tujuan [9]. Oleh karena itu, fokus pada penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan penerapan SP di PLN Unit Layanan Salatiga. Faktor tersebut akan dikelompokkan menurut perspektif *balanced scorecard* (BSC), dimana tujuan penggunaan BSC adalah untuk memandu, mengendalikan dan menantang keseluruhan organisasi untuk mewujudkan konsep bersama mengenai pencapaian di masa depan [10].

Penelitian ini perlu untuk dilakukan mengingat *pilot project* SP ini nantinya akan diduplikasi dan diterapkan di PLN Unit lain di Indonesia. Sehingga, perusahaan perlu mengetahui faktor-faktor apa saja yang perlu diperhatikan untuk memperbaiki penerapan SP ke depannya.

## II. METODE PENELITIAN

Metode pada penelitian ini menggunakan *in-depth interview* untuk mengidentifikasi faktor keberhasilan penerapan SP di PLN Unit Layanan Salatiga. *In-depth interview* merupakan wawancara secara personal, langsung dan tidak terstruktur dimana pewawancara terus menggali informasi atas topik yang dilemparkan oleh pewawancara [11]. Teknik wawancara ini menghasilkan pertukaran informasi secara bebas. *In-depth interview* terhadap narasumber dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada narasumber terkait *service point* di PLN Unit Salatiga serta mengidentifikasi faktor keberhasilan penerapan *service point* di PLN UL Salatiga. Identifikasi faktor keberhasilan dilakukan dengan wawancara dengan 10 narasumber yang meliputi Manajer, Asisten Manajer dan Supervisor PLN Unit Layanan Salatiga serta Admin *Service Point* Bawen, untuk mengetahui bagaimana penerapan SP selama lima tahun ini. Hasil wawancara kemudian dirangkum dan dikelompokkan sesuai dengan perspektif *balanced scorecard* (BSC).

### A. Identifikasi Faktor keberhasilan

Berdasarkan hasil dari wawancara kepada 10 narasumber, ditemukan 16 faktor keberhasilan dari penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga. Faktor-faktor tersebut kemudian dikelompokkan berdasarkan perspektif *balanced scorecard* seperti pada Tabel 2.

Pedoman wawancara dibuat berdasarkan tujuan *service point* dan empat perspektif dalam BSC. Penulis melakukan wawancara kepada Manajer UL Salatiga untuk memperoleh daftar faktor keberhasilan penerapan *service point*. Daftar tersebut kemudian diverifikasi kembali kepada responden lainnya untuk memastikan apakah benar-benar sesuai dengan kondisi lapangan saat ini. Sehingga ditemukan 16 faktor keberhasilan seperti pada tabel diatas.

### B. Perspektif Financial

Berikut penjelasan mengenai faktor keberhasilan pada perspektif *financial*:

#### 1. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

RKAP merupakan rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh perusahaan pada periode yang akan datang meliputi anggaran operasi dan investasi. RKAP dianggap penting karena sebagai pedoman atau arahan bagi perusahaan untuk melaksanakan pencapaian target di tahun depan. Selain itu, RKAP juga memiliki digunakan sebagai standar untuk melakukan evaluasi kinerja. Oleh karena itu, faktor ini dijadikan sebagai faktor keberhasilan dalam menerapkan *service point* di PLN UL Salatiga.

#### 2. Sistem Keuangan Terpusat

Sistem keuangan terpusat terkait proses keluar masuknya uang kas sebagai akibat dari aktivitas bisnis UL Salatiga, seperti proses pembayaran pajak, penagihan vendor, dan lainnya. Terpusat dalam hal ini adalah proses keluar masuk uang kas langsung kepada pihak ketiga tanpa melalui rayon, sehingga lebih cepat.

### C. Perspektif Customer

Berikut penjelasan mengenai faktor keberhasilan pada perspektif *customer*:

#### 1. Pengawasan Pelanggan

Pengawasan pelanggan meliputi pemantauan berskala dari oleh pegawai PLN, *monitoring* tunggakan pelanggan, kasus pencurian listrik, menangani *complain handling* yang sulit diputuskan di kantor *service point* dan lain sebagainya. Pengawasan pelanggan merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena berpengaruh pada pendapatan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

#### 2. Customer Relationship

Sub-kriteria *customer relationship* dalam hal ini terkait pelayanan yang diberikan PLN kepada konsumen, mulai dari pelayanan dari *front office* maupun pelayanan teknis seperti pasang baru dan alih daya. Selain itu, *customer relationship* ini ditujukan untuk menjaga konsumen agar tetap puas atas pelayanan yang diberikan, seperti sistem pemisahan antara pelanggan kecil dan besar serta menyebarkan informasi pemadaman listrik melalui *group Whatsapp* kepada pelanggan

besar. *Customer relationship* harus ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, faktor *customer relationship* dijadikan sebagai faktor keberhasilan penerapan *service point*.

### 3. Corporate Image

Citra PLN di mata masyarakat merupakan hal penting yang harus diperhatikan karena menyangkut hubungan perusahaan dengan masyarakat sekitar. *Corporate image* sendiri dalam pandangan masyarakat tentang PLN dalam hal kualitas pelayanan, hubungan dengan pelanggan dan respon positif kepada masyarakat.

### D. Perspektif Internal Business Process

Berikut penjelasan mengenai faktor keberhasilan pada perspektif *internal business process*:

#### 1. Desain *service point*

Desain *service point* dapat menjadi salah satu faktor suksesnya penerapan *service point* di PLN UL Salatiga, karena dengan adanya desain yang baik, jelas dan terstruktur tentunya juga akan meningkatkan performa dan efisiensi kinerja di berbagai bidang. Sehingga tercapai penerapan *service point* dapat dikatakan sukses dan bisa dilanjutkan.

#### 2. Pengawasan dan pelaporan jumlah aset

Pengawasan dan pelaporan jumlah aset PLN seperti Jaringan Tegangan Menengah (JTM) dan Jaringan Tegangan Rendah (JTR).

#### 3. Pengawasan teknis

Pengawasan teknis dalam hal ini adalah pengawasan terhadap pelayanan teknis seperti pasang baru, alih daya, pemasangan jaringan, pemasangan tiang dan lain-lain dilakukan oleh mitra PLN.

#### 4. Kecepatan penyajian dan pelaporan data

Penyajian dan pelaporan data merupakan hal penting dalam menerapkan *service point* karena pertukaran data antar pegawai PLN atau antar Unit PLN sangat mungkin dilakukan. Semakin cepat data yang disajikan, maka semakin cepat pula data yang dilaporkan kepada level atas.

#### 5. Penyediaan material terpusat

Penerapan *service point* mengakibatkan persediaan material tidak bisa ditimbun di kantor *service point* tetapi disimpan di gudang yang berada di Bawen. Pencatatan persediaan material tersebut dilakukan secara *realtime* dan satu pintu.

#### 6. Kinerja mitra terhadap KPI (*Key Performance Indicator*)

*Service point* merupakan sistem yang mendorong pola *partnership* antara PLN dengan mitra kerjanya. Penghilangan rayon dan digantikan dengan *service point* dimana semua pegawai di *service point* di isi oleh mitra PLN merupakan salah satu cara PLN Pusat untuk melakukan efisiensi sumber daya manusia. Sehingga, mitra PLN dalam menjalankan kewajibannya harus mendukung ketercapaian KPI PLN. Oleh karena itu, kinerja mitra terhadap KPI merupakan hal yang perlu diperhatikan untuk menerapkan *service point*.

### E. Perspektif Learning and Growth

Berikut penjelasan mengenai faktor keberhasilan pada perspektif *learning and growth*:

#### 1. Beban kerja pegawai

Beban kerja pegawai merupakan jumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja yang ideal akan menciptakan produktivitas kerja yang ideal pula.

#### 2. Pengambilan keputusan di *service point*

Pengambilan keputusan pada *service point* seperti masalah *complain* atau pelayanan teknis hanya dapat dilakukan oleh pegawai PLN yang berada di UL Salatiga. Sehingga dalam mengambil keputusan, koordinator *service point* perlu melakukan komunikasi terlebih dahulu kepada pegawai PLN di UL Salatiga. Oleh karena itu, pengambilan keputusan di *service point* menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam menerapkan *service point*.

#### 3. Kesesuaian formasi tenaga kerja

Formasi tenaga kerja merupakan kesesuaian jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melakukan sejumlah pekerjaan. Formasi tenaga kerja di UL Salatiga saat ini masih mengadopsi sistem formasi tenaga kerja yang ada di Area. Formasi tenaga kerja yang sesuai tentunya dapat menciptakan beban kerja yang ideal bagi pegawai.

#### 4. Peringkat kinerja

Peringkat kinerja dapat digunakan sebagai bahan evaluasi untuk mengetahui kinerja masing-masing unit. Peringkat kinerja yang dimaksud adalah peringkat kinerja PLN UL Salatiga dibandingkan dengan Area lainnya di PLN Distribusi Jateng DIY.

#### 5. Pegawai yang *multitasking*

Pegawai yang *multitasking* merupakan pegawai yang memiliki jabatan di suatu bidang tetapi juga ikut serta membantu pekerjaan di bidang lainnya.

## IV. KESIMPULAN

Pada penerapan *service point* di PLN Unit Layanan Salatiga terdapat 16 faktor keberhasilan yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif *balances scorecard*, yaitu perspektif *financial* yang meliputi rencana keuangan dan anggaran PLN, Sistem keuangan terpusat; perspektif *customer* yang meliputi pengawasan pelanggan, *customer relationship*, *corporate image*, perspektif *internal business process* yang meliputi desain *service point*, pengawasan dan pelaporan jumlah aset, pengawasan teknis, kecepatan penyajian dan pelaporan data, penyediaan material terpusat, kinerja mitra terhadap KPI; perspektif *learning and growth* yang meliputi beban kerja pegawai, pengambilan keputusan di *service point*, kesesuaian formasi tenaga kerja, peringkat kinerja, pegawai yang *multitasking*.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Pusat Data dan Informasi Energi dan Sumber Daya Mineral, "Kajian Supply Demand Energy," 2012.
- [2] H. Setijasa, "Proses dan Sistem Penyaluran Tenaga Listrik oleh PT PLN Persero," *RBITH*, pp. 19–27, 2013.
- [3] D. W. Carlton and J. M. Perloff, *Modern Industrial Organization*. Pearson/Addison Wesley, 2005.
- [4] M. Febriyadi and A. F. Lubis, "Analisis Integrasi Vertikal serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Perusahaan pada Industri

- Pengolahan Kakao Indonesia,” 2013.
- [5] R. Yuniesti, “Penjelasan Service Point (interview).” 2017.
- [6] M. Syafei, “Pemilihan Salatiga sebagai Lokasi Pilot Project (Interview).” 2017.
- [7] PT PLN (Persero), “Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 1221.K/DIR/2011, “Pilot Project Program Debirokratisasi Organisasi 2 layer Pada Unit Pelaksana Pelayanan Di Lingkungan PT PLN (Persero) Distribusi dan PT PLN (Persero) Wilayah Direksi PT PLN (Persero),” 2011.
- [8] S. Arun, “Success factors in key accounts,” *J. Bus. Ind. Mark.*, vol. 21, no. 3, pp. 141–150, 2006.
- [9] B. Hariadi, *Manajemen Strategi Perumusan Strategi Untuk Memenangkan Bisnis, Cetakan Pertama*. Malang: Bayumedia Publishing, 2004.
- [10] M. Chavan, “The Balanced Scorecard: A New Challenge,” *J. Manag. Dev.*, vol. 28, no. 5, pp. 393–406, 2009.
- [11] N. Malhotra, *Riset Pemasaran Edisi Keempat Jilid 1*. Jakarta: Indeks, 2013.