

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Permasalahan**

Perkembangan sekarang ini baik instansi pemerintahan atau swasta sedang melakukan pengembangan-pengembangan dalam melayani masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Berkembangnya zaman diikuti dengan peliknya permasalahan yang terjadi dewasa ini mendorong perusahaan/ instansi pemerintah meningkatkan kualitas dalam pemberian pelayanan. Bagi suatu perusahaan, pelanggan (masyarakat) merupakan modal utama yang sangat berpengaruh.

Pemerintahan maupun swasta sedang melakukan gerakan-gerakan yang merujuk pada peningkatan kualitas pelayanan. Cara yang dilakukan diantaranya terfokus pada kinerja pegawai. Berbagai kegiatan program mulai dari pelatihan sampai dengan pemberian balas jasa juga dilakukan untuk mencapai pelayanan yang berkualitas.

Permasalahan yang sering terjadi dalam sektor pelayanan publik yaitu kurangnya transparansi serta masih adanya tebang pilih antar pemberi kepada penerima layanan. Hal ini tentu dapat mengurangi kualitas pelayanan di instansi tersebut. Sehingga akan berpengaruh pada profitabilitas dan pencitraan nama instansi terkait.

Penulis tertarik pada permasalahan mengenai pelayanan publik yang ada pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Bandung. Oleh karena itu, penulis mengambil PT. PLN (Persero)

sebagai objek penelitian. Berdasarkan dari hasil observasi melalui media elektronik diantaranya mengenai polemik-polemik yang terjadi khususnya dalam pelayanan ditemukan pelayanan pada PT. PLN (Persero) masih belum memuaskan.

Menurut Kandar Karnawan, pelayanan sektor ketenagalistrikan selama 10 tahun terakhir menempati peringkat tertinggi sebagai komoditas yang dikeluhkan oleh masyarakat konsumen (Hedi Ardia, 2 Januari 2013|15:05 wib|www.bisnis-jabar.com). Permasalahan ini terjadi karena persoalan-persoalan yang tidak pernah tuntas oleh pihak PLN berkaitan dengan kualitas produk, sumber daya manusia (SDM), proses bisnis dan sarana prasarana.

Selain itu peneliti melakukan observasi ke tempat objek penelitian untuk melihat langsung sistem pelayanan yang ada di PLN Kota Bandung. Peneliti melihat seorang pelanggan yang melakukan pengaduan mengenai kelebihan tagihan listrik. Masalah ini disebabkan oleh kesalahan pegawai (*biller*) dalam mencatat meteran. Ini menjadikan anggapan penulis bahwa pelayanan di PT. PLN (Persero) belum memuaskan.

PT. PLN (persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang sektor kelistrikan. Adapun bentuk pelayanan yang terdapat di PT. PLN diantaranya; Pasang baru, Tambah daya, Ubah daya, Pencatatan Meter, Gangguan, dan lain-lain.

Semaraknya pembangunan pada bidang industri, bisnis, penerangan jalan, perumahan, dan gedung-gedung baru menambah daftar kebutuhan listrik. Oleh

sebab itu, PT. PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) harus menambah pasokan listrik untuk melayani kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan.

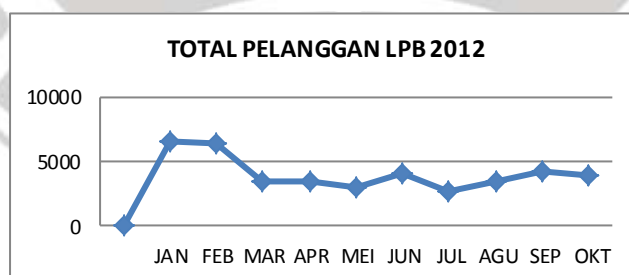
**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pelanggan per Kelompok Pelanggan**  
**Tahun 2008-2011**

Th	Rumah Tangga	Industri	Bisnis	Sosial	Gdg. Pemerintah	Penerangan Jalan Umum
2008	36.025.071	47.536	1.716.046	838.129	103.821	113.483
2009	37.099.830	47.900	1.879.429	861.067	114.971	114.488
2010	39.324.520	48.675	1.912.150	909.312	113.676	127.054
2011	42.577.542	50.635	2.049.361	963.766	120.246	133.865

Sumber : Data Statistik PT. PLN(Persero) 2012

Melihat tabel 1.1 pelanggan listrik yang terbanyak terdapat pada kelompok rumah tangga sebanyak 42.577.542 pelanggan ditahun 2011. Hal ini menggambarkan pemasokan listrik kepada kebutuhan masyarakat tinggi sehingga banyak hal yang harus diperhatikan agar tidak terjadi kekurangan pasokan listrik.

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Bandung sendiri pelanggan yang ingin pasang baru pada tahun 2012 selalu bertambah. Hal ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Bandung 2012

**Gambar 1.1**  
**Pelanggan Listrik Pasang Baru (LPB)**

Gambar 1.1 menggambarkan pelanggan yang ingin memasang listrik baru terus meningkat. Terutama pada bulan Februari 2012 mencapai 6.000 pelanggan.

Ini merupakan pekerjaan untuk pihak PLN dalam melayani kebutuhan pelanggan agar terpenuhi.

Bertambahnya pelanggan mendorong PLN membentuk pelayanan prima. Meskipun dalam pelayanannya sudah menggunakan sistem *call center*, akan tetapi pelayanan dalam bentuk kinerja karyawan masih diperlukan. Mengingat berbagai macam jenis dan tipe pelanggan.

Sebagaimana dikemukakan oleh Nina Rahmayanty (2012:18) bahwa “Pelayanan prima adalah pelayanan dengan standar kualitas yang tinggi dan selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat, secara konsisten dan akurat (handal)”.

Berdasarkan keputusan MENPAN nomor 63 Tahun 2004 menyatakan hakikat pelayanan publik adalah pemberian pelayanan prima kepada masyarakat yang merupakan perwujudan kewajiban aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat. Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan, penyelenggaraan pelayanan harus memenuhi asas-asas pelayanan diantaranya; 1) transparansi, 2) akuntabilitas, 3) kondisional, 4) partisipatif, 5) kesamaan hak, 6) keseimbangan hak dan kewajiban. (Sedarmayanti, 2012:124).

Kurangnya pelayanan PLN yang dirasakan masyarakat selama ini, salah satunya dilihat masih sering terjadinya gangguan aliran listrik, yang menyebabkan para pengguna listrik umumnya bagi unit usaha kecil mengalami kerugian dan menghambat aktivitas yang dilakukan masyarakat. Gangguan-gangguan yang terjadi diantaranya pemadaman, MCB rusak, los kontak, dan lainnya, baik gangguan yang disebabkan dari kesalahan teknik listrik itu sendiri maupun dari

terjadinya bencana alam. Berikut rekapitulasi gangguan yang terjadi ditahun 2012 di PT. PLN (Persero) APJ Bandung.

**Tabel 1.2**  
**Data Rekap Gangguan Tahun 2012**  
**Januari s.d Desember**

BLN	INSTA-LASI	LOS KONTAK	LAIN-LAIN	MCB RUSAK	MPB
JAN	91	169	321	35	310
FEB	95	129	151	38	288
MAR	105	160	221	47	278
APR	142	151	256	48	271
MEI	104	146	247	53	177
JUN	93	123	167	41	128
JUL	86	102	124	52	117
AGU	90	101	129	52	102
SEP	87	107	181	47	104
OKT	128	176	335	53	176
NOP	160	161	328	72	216
DES	225	230	314	47	277
<b>JML</b>	<b>1406</b>	<b>1755</b>	<b>2774</b>	<b>585</b>	<b>2444</b>

Sumber : PT. PLN(Persero) APJ Bandung

Tabel 1.2 merupakan data rekap gangguan yang diadukan pelanggan pada tahun 2012. Ini menggambarkan pelayanan prima yang diberikan belum optimal. Terlihat pada tabel diatas jumlah pengaduan selama satu tahun paling banyak yang diadukan kategori lain-lain. Seperti, pemadaman listrik yang terjadi terlalu lama. Pada kategori pengaduan MCB rusak merupakan pengaduan terendah.

Untuk menangani gangguan tersebut pihak PLN melihat langsung ke lokasi setelah adanya pengaduan dari masyarakat. Kemudian dilihat apakah hal itu masuk dalam wewenang PLN atau bukan. PLN hanya berwenang di bagian ekstern saja seperti pemasangan dari tiang sampai dengan pemasangan MCB. Sedangkan instalasi yang masuk kedalam rumah sudah termasuk kedalam tanggung jawab pelanggan.

Pungutan liar yang dilakukan atas nama PLN kepada konsumen masih suka terjadi. Fenomena tersebut didapat penulis dari berbagai sumber media tentang pemberitaan pungutan liar yang dilakukan pegawai PLN. Sehingga hal ini menyorotkan pihak PLN untuk mengambil tindakan tegas kepada pegawai yang melakukan hal tersebut. Tindakan tegas yang dilakukan pihak PLN terhadap pelaku tindakan pemungutan liar mulai dari peringatan sampai dengan pemecatan pegawai.

Hasil dari wawancara penulis kepada salah satu staf bagian pelayanan Heri Sutiana (Februari, 2013), mengungkapkan jika ada pegawai PLN yang melakukan tindakan diluar prosedur kerja maka langkah pertama ialah pemberian peringatan. Dilihat seberapa besar kesalahannya dengan melalui sidang, apabila terbukti bersalah maka pegawai tersebut dikeluarkan.

Berdasarkan permasalahan yang ada maka PT. PLN (Persero) bertekad untuk memberikan pelayanan prima (*excellent service*) kepada masyarakat. Sesuai dengan misi PLN diantaranya yaitu menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.

Kaitannya dengan pelayanan berarti memberikan kesan kepuasan pada masyarakat yaitu dengan meningkatkan kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia (SDM). Kinerja pegawai harus lebih ditingkatkan lagi guna mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan. Pegawai harus pandai dalam memberikan kesan baik di masyarakat, yang mana pemberian pelayanan publik yang

berkualitas merupakan tombak untuk menunjukkan bahwa pemberi layanan berpihak pada kesejahteraan masyarakat.

**Tabel 1.3**  
**Data Pegawai PT. PLN (Persero) Kota Bandung**  
**(Bagian Unit Pelayanan)**

No	Bagian/ Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	APJ Bandung	18 Orang
2	UPJ Bandung Utara	18 Orang
3	UPJ Bandung Timur	15 Orang
4	UPJ Cijawura	16 Orang
5	UPJ Ujung Berung	18 Orang
6	UPJ Kopo	16 Orang
7	UPJ Prima Priangan	15 Orang
8	UPJ Bandung Barat	17 Orang
9	UPJ Bandung Selatan	18 Orang
Jumlah		151 Orang

*Sumber : Unit SDM PT. PLN (Persero) APJ kota Bandung*

Memberikan pelayanan publik terdapat prinsip yang tertuang pada keputusan MENPAN Nomor 63 Tahun 2003 diantaranya; 1) kesederhanaan, 2) kejelasan, 3) kepastian waktu, 4) akurasi, 5) keamanan, 6) tanggung jawab, 7) kelengkapan sarana dan prasarana, 8) kemudahan akses, 9) kedisiplinan, kesopanan dan keramahan, dan 10) kenyamanan.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan prima yaitu dengan memotivasi pegawai dengan cara pemberian remunerasi atau imbalan balas jasa. Dengan harapan pegawai termotivasi dalam bekerja dan dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan daripada perusahaan dapat tercapai.

Sesuai dengan yang ditulis Tony Wijaya dalam bukunya (2011: 35-43). Ada delapan langkah dalam meningkatkan kapabilitas layanan pelanggan, diantaranya: 1) Memahami harapan pelanggan, 2) Menetapkan prioritas

pelanggan, 3) Menetapkan sasaran layanan, 4) Memperoleh komitmen internal dan pimpinan puncak sampai yang paling bawah, 5) Menetapkan harapan pelanggan, 6) Menetapkan infrastruktur layanan, dan 7) Mengembangkan para karyawan (seleksi & pelatihan, dukungan, imbalan).

Kata remunerasi lebih dikenal didalam konteks perusahaan. Dimana remunerasi ini merupakan balas jasa perusahaan kepada pegawai atas kontribusi yang diberikan. Pemberian remunerasi ini ditentukan berdasarkan pada penilaian kinerja yang telah diatur dalam undang-undang.

Menurut Hari Antonio De Pora (2011:3) bahwa, “Remunerasi diartikan sebagai suatu bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam mewujudkan tujuan perusahaan”.

Bukan hanya memberikan remunerasi saja, tetapi perlu diperhatikan juga sistem pemberian remunerasi tersebut. J. Long (1998:8) mengungkapkan dalam bukunya Eshtywyaty (2003:27) sistem remunerasi adalah bagian (parsial) dari sistem penghargaan yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas maka sistem remunerasi tidak dapat terpisahkan dari keseluruhan sistem penghargaan yang disediakan oleh organisasi.

Sejalan dengan pendapat Malayu S.P Hasibuan (2001:142) mengemukakan bahwa :

Tujuan utama suatu organisasi merancang sistem imbalan (*reward*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawannya yang berkompeten dengan merancang sistem imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda bagi organisasi,



karena di satu sisi imbalan akan mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan keinginan organisasi agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Landasan hukum yang meperkuat sistem remunerasi ialah UU No. 43/1999 tentang perubahan atas UU No. 8/1974 tentang pokok-pokok kepegawaian. Serta UU No. 28/1999 tentang penyelenggaraan negara yang bersih dan bebas dari KKN. Serta KEPMEN NAKERTRANS no.:KEP. 49/MEN/2004 tentang Ketentuan Struktur dan Skala Upah.

PT. PLN (Persero) sendiri sudah menggunakan sistem remunerasi berdasarkan keputusan Direksi PT. PLN (Persero) nomor: 007.K/DIR/2008 dan perubahannya tentang Sistem Remunerasi Pegawai, merupakan konversi dari unsur-unsur penghasilan yang terdiri atas gaji dasar, tunjangan dasar, tunjangan daerah dan tunjangan jabatan.

Salah satu bentuk penerapan sistem remunerasi di PT. PLN (Persero) Bandung yaitu *reward* yang diberikan kepada karyawan yang kinerjanya bagus serta unit-unit yang telah mencapai atau melebihi target. Remunerasi yang diberikan dalam bentuk uang maupun barang.

Heri Sutiana (Februari, 2013) mengatakan bahwa penerapan remunerasi di bagian pelayanan salah satunya yaitu dengan memberikan *reward* kepada unit-unit pelayanan yang ada di Bandung apabila kinerjanya baik. Nilai remunerasi itu sendiri dilihat dan disesuaikan berdasarkan peringkat yang diperoleh dari masing-masing unit yang diakumulasikan selama satu tahun.

Untuk mendapatkan remunerasi ini pegawai atau unit dinilai berdasarkan indikator yang ditentukan PLN pusat. Indikator pegawai dinilai dari kecepatan,

ketepatan, keramahan, kedisiplinan. Sedangkan untuk unit kecapaian target yang telah ditentukan oleh pusat atau disebut juga dengan kontrak kerja. Berikut gambaran bentuk ketentuan pusat dalam menargetkan kinerja.

**Tabel 1.4**  
**Target Kinerja PT. PLN (Persero) Area Bandung**  
**Tahun 2012**

NO	INDIKTOR KERJA	SATUAN	BOBOT	TARGET
<b>Pelanggan</b>			12	
1	Kepuasan pelanggan	%	6	90
2	Penambahan jumlah pelanggan	Plg	6	49.880
<b>Produk Layanan</b>			26	
1	SAIDI Distribusi	Menit/plg/thn	4	20,45
2	SAIFI Distribusi	Kali/plg/thn	4	2,0
3	Recovery time (JTM & Trafo)	Menit/plg/thn	6	150,00
4	Kecepatan pelayanan pasang baru	hari	6	4,00
5	Mutu tegangan		6	0,09
<b>Proses Bisnis Internal</b>			25	
1	Susut distribusi tanpa I4		8	5,38
2	Perputaran material		4	5,39
3	Gangguan penyulang per 100 Kms		5	8,00
4	Ratio kerusakan trafo distribusi		5	0,20
5	Enterprise asset management		3	2,00
<b>SDM</b>			14	
1	Human capital readiness		7	3,4
2	Organization capital readiness		7	3,4
<b>Keuangan dan Pasar</b>			23	
1	Opex non-feul		6	36,50
2	Umur piutang (PAL+TS+PRR)		8	4,13
3	Penyerapan distribusi investasi APLN		6	132,059,152
4	Pengadaan kendaraan listrik		4	100,00
<b>JUMLAH</b>			100	

*Sumber : PT. PLN (persero) APJ Bandung*

Adapun prosedur pemberian remunerasi berupa *reward*, PLN memberikannya satu tahun sekali. Apabila suatu pegawai atau unit dapat mencapai target (lihat tabel 1.4) yang ditentukan maka remunerasi diberikan kepada unit yang paling tinggi tingkatannya. Berikut data pemberian remunerasi pada tahun 2011.

**Tabel 1.5**  
**Data Kinerja Unit Tahun 2011**

No	Unit	Nilai	Peringkat
1	Bandung Timur	98,83	1
2	Prima Priangan	98,82	2
3	Bandung Selatan	98,70	3
4	Ujung Berung	97,36	4
5	Bandung Barat	97,34	5
6	Kopo	97,21	6
7	Bandung Utara	93,78	7
8	Cijawura	92,08	8

*Sumber : bagian pelayanan PT. PLN (Persero) APJ Bandung*

Tabel 1.5 menggambarkan unit-unit yang mendapatkan *reward* pada tahun 2011, unit Bandung Timur memperoleh peringkat pertama dengan nilai 98,83.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan prosedur sistem remunerasi dalam bentuk *reward* ini yaitu bagian pusat (APJ) memberikan target kepada masing-masing unit, kemudian unit menyetujui target yang telah ditentukan atau disebutnya dengan kontrak kerja. Masing-masing unit tersebut bekerja untuk mencapai target yang telah disepakati. Dimana kinerjanya dapat dilihat oleh pusat secara otomatis. Setelah satu tahun maka kinerja masing-masing unit diakumulasikan untuk menentukan peringkat, dari peringkat tertinggi hingga terendah.

Salah satu tujuan dari sistem remunerasi yaitu untuk mewujudkan PLN bersih dari suap, korupsi, dan gratifikasi yang berakibat pada penurunan citra perusahaan. Dengan sistem remunerasi yang lebih baik berharap dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan paparan diatas melihat permasalahan pelayanan BUMN salah satunya PT. PLN (Persero) APJ Bandung, maka perlu dilakukan suatu penelitian

mengenai pengaruh sistem remunerasi terhadap kualitas pelayanan. Hal ini menarik penulis untuk meneliti yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul : **Pengaruh Sistem Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Prima pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Bandung.**

## 1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Kajian penelitian ini memfokuskan pada kualitas pelayanan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Kota Bandung. Aspek tersebut diduga mempunyai pengaruh untuk membangun organisasi yang lebih baik. Oleh sebab itu diperlukan pendekatan-pendekatan tertentu dalam meningkatkan pelayanan-pelayanan yang ada di PLN.

Banyak faktor-faktor yang menentukan kualitas pelayanan yaitu *reliability*, *responsiveness*, *competence*, *courtesy*, komunikasi, kredibilitas, keamanan, pengertian akan kebutuhan konsumen. Berdasarkan hasil kajian secara empirik terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan, diantaranya dengan meningkatkan kinerja pegawai salah satu cara memberikan remunerasi (kompensasi) untuk memotivasinya. Sehingga diduga yang paling berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yaitu dengan memperhatikan sistem remunerasi (sistem penggajian). Oleh karena itu, masalah mengenai kualitas pelayanan dalam penelitian ini akan dikaji dalam perspektif penerapan sistem remunerasi yang dirasakan pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah, yang menjadikan inti permasalahan dalam penulisan skripsi ialah mengenai kualitas pelayanan yang dilihat dari hasil

pengimplementasian sistem remunerasi. Dalam hal ini penulis membatasi sistem remunerasi disini yaitu berupa gaji dan *reward* yang diberikan kepada karyawan yang telah mencapai target dalam kontrak kerja. Secara rinci indentifikasi masalah ini dibatasi oleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kualitas sistem remunerasi di kantor PT. PLN (Persero) APJ Bandung?
2. Bagaimana gambaran kualitas pelayanan prima di kantor PT. PLN (Persero) APJ Bandung?
3. Adakah pengaruh sistem remunerasi terhadap kualitas pelayanan prima di kantor PT. PLN (Persero) APJ Bandung?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud diadakannya penelitian ini untuk mengetahui adakah pengaruh sistem remunerasi terhadap kualitas pelayanan prima PT. PLN (Persero) APJ Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengambil data, mengolah, dan menganalisis kemudian menarik kesimpulan yang berdasarkan atas hasil analisis dan teori yang dikemukakan para ahli yang menguasai bidangnya. Selain itu, setiap peneliti mempunyai tujuan yang dapat mengarahkan penelitian yang sedang dilaksanakan. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran kualitas sistem remunerasi di kantor PT. PLN (Persero) APJ Bandung.

2. Untuk mengetahui bagaimana gambaran kualitas pelayanan prima di kantor PT. PLN (Persero) APJ Bandung.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh sistem remunerasi terhadap kualitas pelayanan prima di kantor PT. PLN (Persero) APJ Bandung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Apabila dari tujuan yang telah dikemukakan diatas tercapai, penelitian ini akan memberikan dua macam kegunaan, yaitu kegunaan secara teoritis dan kegunaan praktis. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan teori dalam disiplin ilmu administrasi perkantoran khususnya. Selain itu, diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan yang berkaitan dengan kualitas pelayanan prima yang ditimbulkan oleh sistem remunerasi.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang positif dalam membenahi sistem remunerasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan prima.
2. Bagi peneliti, dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai pengaruh sistem remunerasi terhadap kualitas pelayanan prima. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan dasar bagi peneliti lainnya yang tertarik untuk meneliti permasalahan yang sama.

3. Untuk memenuhi salah satu syarat menempuh ujian sidang sarjana pada jurusan Pendidikan Manajemen Perkantoran Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis.

