

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Dunia bisnis semakin meningkat di era globalisasi ini, tidak hanya persaingan di bidang manufaktur tetapi juga di bidang jasa. Setiap perusahaan harus memiliki strategi bersaing untuk tetap mempertahankan posisinya di mata konsumen. Langkah untuk mendapatkan atau mempertahankan konsumen, terlebih dahulu kita harus mengetahui kebutuhan pelanggan. Adapun kebutuhan pelanggan meliputi kebutuhan praktis dan kebutuhan emosional (Rahmayanti, 2010:21). Kebutuhan praktis meliputi nilai yang dirasakan dengan bentuk berwujud fisik (*tangible*) meliputi instrument, alat serta sarana fasilitas yang dapat diraba dan dilihat. Sedangkan kebutuhan emosional meliputi nilai rasa fisiologis yang dipenuhi dari sikap, tindakan dan perilaku petugas pelayanan.

Ketika kebutuhan pelanggan terpenuhi, maka akan terciptalah kepuasan pelanggan, oleh karena itu, perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya, misalnya dengan memberikan produk yang mutunya lebih baik, harganya lebih murah, penyerahan produk yang lebih cepat dan pelayanan yang lebih baik daripada para pesaingnya. Kini setiap konsumen tidak lagi hanya sekedar membeli produk, tetapi juga segala aspek jasa atau pelayanan yang melekat pada produk tersebut. Sehingga dengan demikian dapat dilihat bahwa untuk mencapai tujuan organisasi, pelayanan merupakan faktor yang penting dalam suatu usaha khususnya yang bersifat jasa.

Meskipun pelayanan merupakan salah satu faktor utama dalam keberhasilan organisasi, tetapi masih banyak karyawan yang belum memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Pelayanan yang maksimal ialah pelayanan yang memiliki standar kualitas yang tinggi dan selalu mengikuti perkembangan kebutuhan pelanggan setiap saat, secara konsisten dan akurat (Rahmayanti, 2010:18).

Rendahnya tingkat pelayanan masih sering kita jumpai. Seperti yang ditunjukkan oleh BUMN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang dalam tugasnya melayani hajat hidup orang banyak pada kenyataannya sering mengalami penurunan dalam hal pelayanannya.

Penurunan layanan yang diberikan BUMN dapat dilihat dari target BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang tidak dapat direalisasikan sepenuhnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel Kontribusi Penerimaan Deviden di bawah ini:

Tabel 1. 1
Kontribusi Penerimaan Deviden

Tahun Buku	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tahun Anggaran	2007	2008	2009	2010	2011	APBNP 2012
Realisasi Dividen, (Rp triliun)	23.2	29.1	26.1	30.1	28.1	
Target Dividen	21.8	31.2	28.6	29.5	28.8	30.8
Capaian Dividen terhadap target	111.54%	133.49%	83.55%	105.21%	98.64%	-

Sumber: Kinerja BUMN Tahun 2011-2012

Tabel 1. 1 di atas dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2010 pencapaian target BUMN hanya mencapai angka 98,64% yang pada tahun sebelumnya pencapaian target sampai menembus angka 105,21%, itu berarti terjadi penurunan

sebanyak 6,57%, yang mengindikasikan bahwa pelayanan yang diberikan kepada masyarakat pun mengalami penurunan.

Penurunan jumlah pelayanan yang diberikan PT. PLN dan PT. Pertamina dapat dilihat pula dari jumlah penjualan yang mengalami penurunan dibandingkan dengan sektor lainnya. Hal ini dapat dilihat pada data di bawah ini.

Tabel 1. 2
Penjualan BUMN TB 2012

URAIAN	Penjualan		
	2011	2012 RKAP	Growth 12/11
PT PERTAMINA & PT PLN	798,692,570	741,315,480	-7.18%
BUMN TERBUKA - PERBANKAN	127,061,846	146,121,123	15.00%
BUMN TERBUKA – NON PERBANKAN	212,335,350	244,185,652	15.00%
BUMN LAINNYA	249,578,883	364,066,964	45.87%
TOTAL	1,387,666,637	1,495,689,219	7.78%

Sumber: Kinerja BUMN Tahun 2011-2012

Pada Tabel 1. 2 di atas terlihat sekali perbedaan yang sangat mencolok antara penjualan PT Pertamina dan PT PLN dengan BUMN lainnya. Ketika BUMN terbuka dan BUMN lainnya memperoleh peningkatan penjualan lebih dari 10%, PT Pertamina dan PT PLN mengalami penurunan sebesar 7,18%, dengan kata lain jumlah pelayanan yang diberikan pun mengalami penurunan yang disesuaikan dengan jumlah penjualan, khususnya untuk PLN yang penjualannya berupa jasa/pelayanan.

PT PLN (Persero) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang kelistrikan yang melayani masyarakat di seluruh Nusantara, bertekad untuk memberikan pelayanan jasa ketenagalistrikan yang terbaik dan memenuhi standar

ketenagalistrikan yang dapat diterima dunia internasional dan mewujudkan hal itu dengan bertumpu pada kapasitas seluruh warganya.

Saat menjalankan bisnisnya, PLN bertekad bekerja dengan semangat untuk selalu menghasilkan produk dan pelayanan yang terbaik serta memperlakukan pelanggan, mitra usaha, dan pemasok dengan adil tanpa membeda-bedakannya. Hal itu sejalan dengan visi PLN yaitu “Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani”. Dalam hal ini, suatu perusahaan dikatakan perusahaan kelas dunia jika memiliki ciri sebagai berikut: (1) Merupakan barometer standar kualitas pelayanan dunia, (2) Memiliki cakrawala pemikiran yang mutakhir, (3) Terdepan dalam pemanfaatan teknologi, (4) Haus akan kesempurnaan kerja dan perilaku, dan (5) merupakan perusahaan idaman bagi pencari kerja. Dari ciri perusahaan di atas poin yang pertama dibahas adalah mengenai pelayanan. Ini membuktikan bahwa pelayanan merupakan aspek yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai standarisasi kelas dunia. Oleh karena itu, terdapat Poin Peduli dalam pedoman perilaku hubungan antar insan PLN yang mengatur apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak harus dilakukan, dan salah satu hal yang harus dilakukan oleh karyawan dalam poin tersebut adalah menjaga citra dan memberikan pelayanan terbaik.

Sebagai perusahaan yang sudah lama melayani masyarakat dalam penyediaan listrik, PLN tidak terlepas dari masalah. Hal ini dapat terlihat dari semakin menurunnya pelayanan yang diberikan petugas Pelayanan Teknik PT. PLN. Pelayanan teknik yang berorientasi pada pelanggan memiliki tugas menekan

jumlah gangguan dan mengurangi lamanya pemadaman, tetapi pada kenyataannya jumlah gangguan dan lama padam sering mengalami peningkatan.

Data jumlah gangguan dapat dilihat berdasarkan data rekap gangguan bulanan yang diperoleh dari laporan perusahaan di unit pelayanan teknik selama beberapa bulan terakhir. Berikut data rekap gangguan dari Bulan Desember 2011 sampai Oktober 2012.

Tabel 1. 3
Rekap Gangguan PT. PLN UPJ Bandung Selatan
Bulan Desember 2011-Oktober 2012

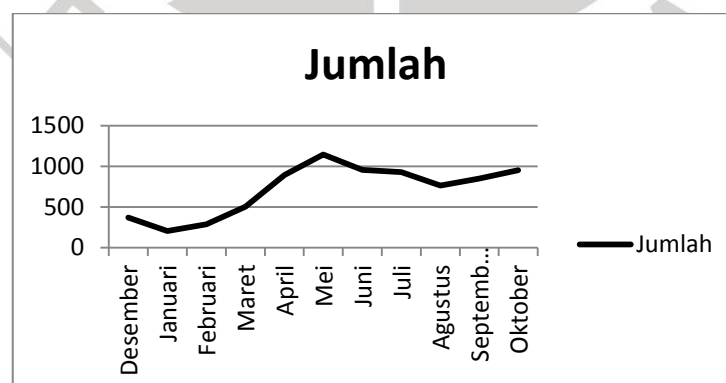
Bulan	JENIS GANGGUAN					Total	%
	INSTALASI	LOS KONTAK	MCB RUSAK	MPB	LAIN2		
Desember	76	146	39	27	81	369	
Januari	35	110	12	35	12	204	-45%
Februari	17	105	92	19	51	284	39%
Maret	42	119	132	153	55	501	76%
April	90	120	265	383	35	893	78%
Mei	146	165	291	493	48	1143	28%
Juni	102	142	388	276	46	954	-17%
Juli	91	169	310	321	35	926	-3%
Agustus	95	133	288	210	38	764	-17%
September	105	161	278	257	47	848	11%
Oktober	142	158	271	334	48	953	12%
Total	941	1528	2366	2508	496	7839	

Sumber: Unit Pelayanan Teknik PT. PLN UPJ Bandung Selatan

Tabael 1.3 di atas memperlihatkan jumlah pengaduan pelanggan berdasarkan gangguan yang dialami dari bulan Desember 2011 sampai Oktober 2012. Terjadi sebanyak 7839 gangguan selama bulan Desember sampai Oktober. Ini merupakan angka yang cukup besar, berarti jika dirata-ratakan setiap harinya terdapat 23 gangguan. Tercatat pada bulan Desember ke bulan Januari terjadi

penurunan jumlah gangguan sebanyak 45%. Namun terjadi kenaikan gangguan lebih dari 20% pada bulan Februari yaitu sebanyak 39%, bahkan pada bulan Maret sampai April jumlah gangguan naik sampai mencapai angka 78%. Terdapat beberapa bulan yang mengalami penurunan gangguan kembali yaitu pada bulan Juni sampai bulan Agustus tetapi angka penurunannya hanya mencapai angka 17%. Sedangkan dua bulan berikutnya mengalami kenaikan kembali sebanyak 11% dan 12% pada bulan September dan Oktober. Meskipun terdapat penurunan gangguan selama 4 bulan, tetapi perbandingan dengan jumlah kenaikannya berbeda cukup jauh. Angka penurunan gangguan hanya sampai pada angka 45%, sedangkan angka peningkatan gangguan sampai mencapai angka 78%. Peningkatan kenaikan gangguan, atau dalam kata lain, kenaikan jumlah pengaduan konsumen merupakan salah satu bukti yang menunjukkan adanya penurunan tingkat pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

Jika data di atas dimasukkan dalam bentuk grafik, akan terlihat lebih jelas peningkatan jumlah gangguan dari bulan ke bulan yang diperoleh dari data pengaduan pelanggan. Peningkatannya dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Gambar 1. 1
Pengaduan Pelanggan PT. PLN UPJ Bandung Selatan

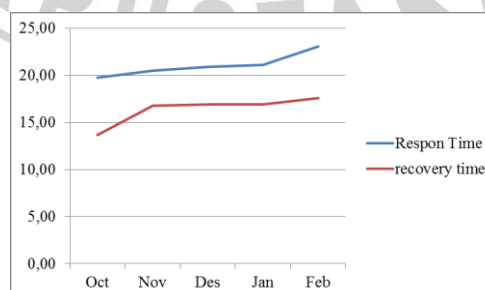
Lamanya padam dapat dilihat dari data *Respond time and Recovery time*. *Respond Time* merupakan ketanggapan petugas dalam menangani keluhan akibat gangguan yang dialami pelanggan. Sedangkan *recovery time* merupakan waktu yang dihabiskan oleh petugas dalam memberikan pelayanan penanganan gangguan. Data *respond time* dan *recovery time* dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 1. 4
Rekap Rata-rata Respon & Recovery Time Oktober 2012-Februari 2013

Bulan	Respon Time (menit)	Recovery Time (menit)
Oct	19,77	13,68
Nov	20,47	16,80
Des	20,87	16,90
Jan	21,06	16,93
Feb	23,04	17,55

Sumber: Unit Pelayanan Teknik PT. PLN UPJ Bandung Selatan

Tabel 1. 4 di atas, menunjukkan bahwa lama padam yang ditunjukkan *respon and recovery time* memakan waktu yang semakin lama meskipun masih dalam batas wajar dalam standar waktu minimal pelayanan, tetapi ini menandakan bahwa pelayanan yang diberikan petugas belum cukup maksimal. Waktu rata-rata perbaikan disajikan dalam bentuk grafik berikut.



Gambar 1. 2
Rata-rata *Respond and Recovery Time* Oktober 2012 – Februari 2013

PLN mempunyai peran yang sangat penting bagi kehidupan masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh Presiden RI Susilo Bambang Yudhoyono saat memberikan sambutan pada acara Peresmian PLTU Banten 2 Labuan Unit 1 dan PLTU Labuhan Angin, Kamis (28/1) yang menyatakan bahwa "Semua memerlukan listrik, rumah tangga, instansi-instansi pemerintah, perkantoran dan industri memerlukan listrik, artinya untuk kehidupan masyarakat agar lebih baik dan ekonomi yang sedang tumbuh ketersediaan pasokan listrik menjadi sangat penting".

Melihat masih belum optimalnya pelayanan pada Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) Bandung UPJ Bandung Selatan yang ditunjukkan oleh sering terjadinya peningkatan *respond time* dan *recovery time* mengindikasikan bahwa adanya kesenjangan antara pelayanan PLN dengan harapan pelanggan terhadap pelayanan PLN. Rendahnya tingkat pelayanan petugas memberikan peluang untuk melakukan studi mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhi pelayanan.

Tingkat pelayanan yang diberikan oleh seseorang dipengaruhi oleh berbagai hal, diantaranya keterampilan hubungan antar pribadi, komunikasi, pemberdayaan, pengetahuan, sensitivitas, pemahaman dan berbagai macam perilaku eksternal (Tjiptono, F, 2005:132).

Kondisi rendahnya pelayanan yang diberikan PLN tidak boleh dibiarkan terus-menerus, karena PLN yang merupakan BUMN di bidang kelistrikan yang melayani masyarakat di seluruh Nusantara bertanggung jawab memberikan

pelayanan yang optimal kepada seluruh masyarakat. Oleh karena itu perlu dicari jalan keluarnya, salah satunya adalah dengan memberdayakan sumber daya manusia agar SDM yang ada mampu memberikan pelayanan yang optimal dan bertanggung jawab atas pekerjaannya.

Belum optimalnya pelayanan yang diberikan PLN UPJ Bandung Selatan, sebagaimana ditunjukkan oleh fenomena yang terjadi, seperti meningkatnya jumlah gangguan dan lama padam.

Pemberdayaan merupakan elemen vital dalam lingkungan bisnis modern, dengan pemberdayaan, bisnis menjadi lebih dekat dengan pelanggan, dapat memperbaiki pelayanan pengiriman barang, meningkatkan produktivitas dan pada akhirnya memenangkan kompetisi (Wibowo, 2007:139).

Stewart yang diterjemahkan oleh Agus M Hardjana (1998:29) mengemukakan bahwa pemberdayaan memiliki manfaat bagi individu yaitu dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Stewart (1998:33) juga mengungkapkan bahwa pemberdayaan memungkinkan organisasi untuk menanggapi pelanggan dan tuntutan-tuntutan pasar secara cepat, fleksibel dan efisien.

Pemberdayaan mampu membuat petugas pelayanan mengambil tindakan dan keputusan dengan cepat dan tepat tanpa harus meminta pendapat dan persetujuan kepada atasannya, sehingga proses pelayanan pun dapat dilaksanakan secara cepat dan tepat. Petugas pelayanan tidak hanya sekedar melakukan tugas tugas sesuai dengan kewajibannya, tetapi mereka juga mempunyai keinginan untuk memajukan usaha di mana tempat ia bekerja.

Pendapat lain dikemukakan mengenai tujuan pemberdayaan oleh Sedarmayanti (2007:293) bahwa “Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi, salah satu diantaranya adalah pelayanan”.

Oleh karena itu, dalam upaya memahami dan memecahkan masalah fenomena belum optimalnya pelayanan pada Unit Pelayanan Teknik PLN UPJ Bandung Selatan dan hubungannya dengan pemberdayaan sumber daya manusia, maka diperlukan pendekatan tertentu untuk memecahkan masalah tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan manajemen dengan teori pelayanan.

Kualitas pelayanan internal akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan (sebagai pelanggan internal) dan tumbuhnya rasa memiliki di antara mereka. Kualitas pelayanan internal tercermin dari lingkungan internal yang kondusif (lewat pemberdayaan, delegasi wewenang, saling percaya, komunikasi efektif dan sebagainya) dan implementasi *total human reward* (dalam bentuk finansial – gaji, bonus, kenaikan gaji; maupun non-finansial – pujian, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan)

Kepuasan karyawan akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi yang akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas. Produktivitas karyawan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal.

Penelitian ini mengkaji bahwa perlakuan yang diberikan oleh manajemen atau pimpinan dalam bentuk penciptaan lingkungan internal yang kondusif

melalui pemberdayaan sumber daya manusia, akan mempengaruhi tingkat pelayanan yang diberikan oleh petugas pelayanan.

Berangkat dari fenomena di atas, maka diperlukan upaya memahami dan memecahkan masalah belum optimalnya pelayanan yang diberikan oleh petugas PLN. Oleh karena itu penulis tertarik untuk mengadakan suatu penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pemberdayaan Sumber Daya Manusia terhadap Pelayanan Teknik di Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan”**.

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

Pengertian pelayanan menurut Lytle menyatakan bahwa pelayanan merupakan sarana untuk mengidentifikasi dan memenuhi *superior need* (Lytle, 1996: 117). Artinya pelayanan diharapkan dapat mengidentifikasi apa saja yang dibutuhkan oleh orang-orang dan masalah yang sedang dihadapi serta bagaimana cara memenuhi kebutuhan dan menyelesaikan masalah tersebut.

Tingkat pelayanan yang diberikan oleh karyawan dipengaruhi oleh 2 hal, yaitu faktor yang berasal dari dalam dirinya dan faktor yang berasal dari luar dirinya dalam hal ini adalah manajemen.

Untuk menciptakan tingkat pelayanan yang tinggi kepada pelanggan (eksternal), diperlukan kualitas pelayanan internal yang akan mendorong terwujudnya kepuasan karyawan (sebagai pelanggan internal) dan tumbuhnya rasa memiliki diantara mereka. Kualitas pelayanan internal tercermin dalam lingkungan internal yang kondusif lewat pemberdayaan, delegasi wewenang, saling percaya, komunikasi yang efektif dan sebagainya. Kepuasan karyawan akan

mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan pada organisasi. Selanjutnya, loyalitas karyawan akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dan produktivitas karyawan akan berpengaruh besar dalam mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal (pelayanan kepada pelanggan) (Tjiptono F. , 2005:125).

Pendapat diatas menyatakan bahwa salah satu faktor yang mendorong dalam peningkatan pelayanan adalah pemberdayaan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Stewart yang diterjemahkan oleh Agus M Hardjana (1998:29) juga menyatakan bahwa “Dengan adanya pemberdayaan karyawan, akan mampu meningkatkan pelayanan kepada pelanggan”.

Pendapat lain dikemukakan mengenai pemberdayaan oleh Sedarmayanti (2007:293) bahwa “Pemberdayaan sumber daya manusia mempunyai tujuan dan korelasi yang sangat signifikan terhadap organisasi, salah satu diantaranya adalah pelayanan”.

Menganalisis dari pernyataan-pernyataan di atas dapat dilihat bahwa terdapat faktor yang diduga kuat yang mempengaruhi pelayanan yang diberikan petugas pelayanan yaitu pemberdayaan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, fokus masalah dalam penelitian ini adalah pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap pelayanan teknik.

Adapun rumusan masalah dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah gambaran efektivitas pemberdayaan sumber daya manusia di Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan?

2. Bagaimanakah gambaran tingkat pelayanan teknik di Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan?
3. Adakah pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap pelayanan teknik di Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan?

1.3.Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian merupakan alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Adapun maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara pemberdayaan sumber daya manusia dengan tingkat pelayanan .

Untuk itu, adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui gambaran efektivitas pemberdayaan sumber daya manusia di Unit Pelayanan Teknik UPT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan.
2. Untuk mengetahui gambaran tingkat pelayanan teknik di Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan.
3. Untuk mengetahui adakah pengaruh pemberdayaan sumber daya manusia terhadap pelayanan teknik di Unit Pelayanan Teknik PT. PLN (Persero) UPJ Bandung Selatan.

1.4.Manfaat Penelitian

Setelah tujuan penelitian yang dikemukakan di atas dapat tercapai, maka dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi mereka yang tertarik dengan kajian ini. Adapun manfaat yang ingin dicapai yaitu berupa manfaat teoritis dan manfaat praktis:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada semua pihak, terutama pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan pemberdayaan SDM dan pelayanan. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- Memberikan kontribusi yang mendalam terhadap pengembangan ilmu mengenai prinsip-prinsip pemberdayaan sumber daya manusia.
- Memberikan kontribusi yang mendalam terhadap pengembangan ilmu mengenai prinsip-prinsip pelayanan.
- Dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada :

- Manajer
Dapat memberikan informasi mengenai bagaimana cara memberdayakan sumber daya manusia/petugas layanan dan bagaimana agar pelayanan yang diberikan petugas semakin meningkat, sehingga dapat dijadikan salah satu alternatif dalam pengembangan kinerja organisasi.
- Petugas

Memberikan pemahaman kepada petugas betapa pentingnya memberikan pelayanan yang terbaik, sehingga mendukung keberlangsungan keberhasilan perusahaan.

- Peneliti

Bahan referensi bagi peneliti ketika kelak peneliti berada di posisi sebagai seorang manajer yang harus mampu memberdayakan karyawannya ataupun sebagai karyawan yang dapat memberikan pelayanan terbaik

