

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT PLN (Persero) sebagai perusahaan jasa kelistrikan terbesar di Indonesia, tentunya memberikan ragam kemudahan bagi para pelanggan dalam memilih bentuk layanan. Selain menyediakan layanan Prabayar atau pembayaran dimuka, PLN juga menyediakan layanan Pascabayar atau pembayaran di akhir periode. Salah satu hal yang menjadi problematika perusahaan penyedia layanan pascabayar adalah tidak tertagihnya piutang usaha untuk jasa atau layanan yang sudah diberikan kepada pelanggan. Piutang usaha timbul karena pelanggan diberikan kelonggaran oleh perusahaan penyedia barang atau jasa pada waktu melakukan transaksi penjualan, untuk melakukan pembayaran dikemudian hari atas transaksi yang sudah dilakukannya (Soemarso, 2004).

Dilihat dari komposisi pelanggan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi (UID) Jawa Timur, sebagian besar dari mereka adalah pelanggan pascabayar. Pelanggan pascabayar di PLN Jawa Timur per September 2019 seperti yang terlihat pada Tabel 1.1, mencapai 56% dari total seluruh pelanggan yang hampir menyentuh angka 12 juta.

Tabel 1.1 Komposisi Pelanggan PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur

Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan	Jumlah Pelanggan	Pascabayar		Prabayar	
		Pelanggan	Persentase	Pelanggan	Persentase
Banyuwangi	539.757	293.430	54%	246.327	46%
Situbondo	406.541	152.895	38%	253.646	62%
Jember	985.622	498.159	51%	487.463	49%
Pasuruan	903.017	475.336	53%	427.681	47%
Malang	1.161.976	691.681	60%	470.295	40%
Sidoarjo	541.267	291.347	54%	249.920	46%
Surabaya Barat	273.944	139.717	51%	134.227	49%
Surabaya Selatan	619.507	354.003	57%	265.504	43%
Surabaya Utara	370.232	226.054	61%	144.178	39%
Pamekasan	865.497	390.122	45%	475.375	55%
Gresik	319.125	174.995	55%	144.130	45%
Mojokerto	1.185.203	725.613	61%	459.590	39%
Kediri	1.180.914	754.873	64%	426.041	36%
Bojonegoro	1.018.090	622.015	61%	396.075	39%
Madiun	795.326	498.826	63%	296.500	37%
Ponorogo	632.363	357.131	56%	275.232	44%
Total	11.798.381	6.646.197	56%	5.152.184	44%

Sumber : Internal PLN, 2019

Banyaknya pelanggan pascabayar tersebut menyebabkan piutang usaha hasil penjualan tenaga listrik yang diterbitkan PLN setiap bulannya sangat besar, karena setiap rekening listrik pascabayar yang terbit diawal bulan adalah piutang perusahaan. Hal itu terjadi karena pelanggan sudah menikmati aliran listrik terlebih dahulu sebelum melakukan pembayaran atas energi yang dipakainya. Pembayaran piutang yang lancar, tentunya tidak akan menyebabkan masalah bagi perusahaan, tetapi apabila sudah terjadi kemacetan atau penunggakan pembayaran piutang, maka hal tersebut akan menjadi masalah bagi perusahaan. Terjadinya tunggakan piutang di PLN bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya kesadaran untuk membayar tepat waktu, jauh dari tempat pembayaran, menunggu didatangi petugas, dan lain-lain.

Untuk memudahkan melakukan penagihan piutang kepada pelanggan, PT PLN (Persero) sudah bekerjasama dengan pihak ketiga, dimana salah satu kontrak kerjanya adalah melakukan penagihan kepada pelanggan yang menunggak. Kegiatan penagihan dilakukan oleh petugas kepada pelanggan pada periode pembayaran rekening listrik sampai dengan akhir periode pembayaran. Pekerjaan kemudian dilanjutkan dengan melakukan penagihan kepada pelanggan yang sudah menunggak melebihi batas periode pembayaran. Sesuai dengan peraturan PT PLN (Persero) yang tertuang dalam Surat Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (SPJBTL), periode pembayaran rekening listrik bulanan adalah setiap tanggal 1 sampai dengan tanggal 20 bulan berjalan, untuk pembayaran pemakaian energi listrik periode satu bulan sebelumnya (N-1). Sanksi pemutusan sementara dan denda dilakukan mulai tanggal 21 sampai dengan akhir bulan, selanjutnya sanksi pemutusan rampung dan penghentian dari langganan PLN dilakukan apabila pelanggan belum melakukan pembayaran sampai dengan 60 hari setelah dilakukan pemutusan sementara. Namun, penagihan dan penerapan sanksi pemutusan kepada pelanggan tidak selamanya berjalan dengan mulus. Pelanggan sering kali menolak untuk dilakukan pemutusan aliran listriknya apabila sudah melewati batas pembayaran.

Dampak dari tidak tertagihnya dan tidak lancarnya pembayaran piutang dari pelanggan, akan berpengaruh pada profitabilitas dan kelancaran arus kas. Sebagaimana penelitian yang dilakukan Verawati *et al* (2014) dan Yuliani (2012) diperoleh hasil bahwa perputaran piutang berpengaruh signifikan terhadap

profitabilitas. Berdasarkan data internal PLN UID Jawa Timur, piutang rekening listrik yang diterbitkan pada bulan Agustus 2019 adalah sebesar 2,5 Trilyun Rupiah. Dari jumlah tersebut, 40 milyar Rupiah adalah tunggakan piutang. Upaya yang dilakukan PLN untuk mempercepat penerimaan piutang terus dilakukan, seperti dengan sosialisasi, bekerjasama dengan pemerintah daerah, pemasangan spanduk dan lain-lain. Namun, hal tersebut masih kurang efektif, karena sebagian pelanggan masih kurang peduli dan lebih senang jika didatangi langsung oleh petugas. Salah satu upaya yang sudah dilakukan PLN untuk mencari akar masalah penagihan piutang yang belum efektif diawali dengan membuat *root cause diagram*.



Diagram 1.1 *Root Cause Diagram* Piutang

Diagram 1.1 tersebut menjelaskan bahwa faktor yang mempengaruhi belum efektifnya penagihan piutang antara lain adalah faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal dipengaruhi oleh kultur masyarakat dan kurangnya kepedulian masyarakat terhadap utangnya. Kedua faktor tersebut akan sangat sulit untuk diubah dan tidak bisa diintervensi oleh petugas maupun PLN. Faktor lain yang mempengaruhi dari sisi eksternal adalah kebiasaan pelanggan untuk didatangi petugas, upaya yang bisa dilakukan adalah dengan bekerja sama dengan mitra kerja dan Koperasi. PLN saat ini sudah bermitra dengan beberapa *payment point*, namun hal tersebut belum membuahkan hasil yang signifikan terhadap penurunan tunggakan piutang.

Faktor internal yang mempengaruhi belum efektifnya penagihan piutang antara lain adalah dari sisi petugas dan prosedur. Solusi yang diterapkan di sisi prosedur adalah dengan sosialisasi dan penerapan *Standard Operation Procedure* (SOP) yang sesuai. PLN telah berupaya sebaik mungkin dalam hal sosialisasi, kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan sosialisasi sering dilakukan oleh PLN termasuk *door to door*, ikut serta dalam setiap kegiatan *car free day*, spanduk, iklan di media massa, juga bekerjasama dengan Pemerintah Daerah.

Faktor internal yang lain yang bisa mejadi solusi sebagai upaya untuk menurunkan tunggakan antara lain adalah penerapan denda yang tinggi, tetapi penerapan denda yang tinggi tidak bisa dilakukan oleh PLN. Besaran denda yang diterapkan kepada pelanggan harus mengikuti ketentuan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral nomor 27 Tahun 2017 tentang Tingkat Mutu Pelayanan dan Biaya yang Terkait dengan Penyaluran Tenaga Listrik Oleh PT Perusahaan Listrik Negara (Persero). Beberapa upaya yang sudah dilakukan tersebut sejauh ini tidak menghasilkan penurunan tunggakan secara signifikan. Salah satu faktor yang cukup berpengaruh besar adalah dengan didatangi oleh petugas penagihan baik untuk melakukan pembayaran melalui EDC (*Electronic Data Capture*) yang sudah dibawa petugas, maupun dengan melakukan pemutusan sementara oleh petugas. Saat ini PLN telah melakukan kontrak kerjasama dengan pihak ketiga untuk melakukan penagihan dan pencatatan meter listrik pascabayar, dimana tugas mereka adalah:

1. Tanggal 1 sampai dengan tanggal 20, melakukan penagihan kepada pelanggan umum (tidak termasuk pelanggan dengan pembayaran terpusat seperti TNI / POLRI dan Pemerintahan) yang belum melakukan pembayaran rekening listrik lebih dari dua periode.
2. Tanggal 21 sampai dengan akhir bulan, melakukan pencatatan meter serta melakukan penagihan ulang kepada pelanggan yang belum juga melakukan pembayaran pada periode berjalan (tanggal 1-20).

Kendala lain yang teridentifikasi dari *root cause diagram* adalah petugas penagihan keberatan dengan target yang diberikan, dimana target yang disepakati antara PT PLN dengan pihak ketiga adalah nihil tunggakan. Selain itu, petugas juga mengeluhkan banyaknya pelanggan yang harus didatangi. Petugas juga sering mengeluhkan tekanan kerja yang besar saat menghadapi pelanggan baik berupa fisik maupun mental. Tekanan kerja terjadi antara lain ketika seorang petugas penagihan mendapatkan penolakan dari pelanggan, seperti ancaman fisik, perkataan yang tidak menyenangkan, dan beradu pendapat tanpa mendapatkan hasil. Tekanan kerja juga terjadi ketika target harian yang harus diselesaikan oleh seorang petugas tidak dapat tercapai dengan baik. Dengan kondisi fisik yang capek ditambah dengan penolakan dari pelanggan serta target yang belum tercapai, hal tersebut menyebabkan stres kerja pada petugas penagihan. Stres kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (Rivai, 2004).

Dampak negatif dari stres kerja yang mungkin terjadi terhadap petugas antara lain adalah dampak psikis seperti kekhawatiran, ketakutan, kelelahan, kehilangan kendali emosi, kurang percaya diri, konsentrasi yang rendah, sangat sensitif terhadap kritik serta ketidakmampuan untuk membuat keputusan yang masuk akal. Sedangkan dampak stres terhadap fisik petugas bisa terjadi seperti tekanan darah meningkat, berkeringat, tubuh merasa panas atau dingin. Bagi organisasi, hal negatif juga dimungkinkan terjadi yaitu berupa tingkat absensi tinggi, produktivitas rendah serta loyalitas berkurang (Gibson *et al*, 2002). Jika hal tersebut tidak segera ditangani, selain berpengaruh terhadap petugas penagihan itu sendiri, dampak negatif yang lebih luas dari stres yang dialami petugas penagihan tersebut juga akan

berpengaruh terhadap PLN. Karena selain dari kinerja perusahaan yang tidak tercapai, citra perusahaan juga akan menjadi jelek dimata pelanggan, karena pelanggan mengetahui petugas tersebut adalah pegawai PLN, bukan sebagai mitra PLN.

Berdasarkan deskripsi diatas, untuk meningkatkan efektifitas penagihan piutang kepada pelanggan, PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur sudah melakukan beberapa upaya seperti sosialisasi dan bekerjasama dengan mitra pembayaran. Namun hasil tersebut belum mendapatkan dampak yang signifikan. Sejauh ini, usaha lain yang mendapatkan hasil yang cukup signifikan adalah dengan mengadakan kerjasama dengan pihak ketiga untuk melakukan penagihan piutang. Namun dengan keterbatasan sumber daya, beberapa wilayah belum mendapatkan hasil yang maksimal.

Dari *root cause diagram* yang sudah dipetakan, beberapa hal yang belum dilakukan oleh PLN UID Jawa Timur antara lain adalah evaluasi beban kerja petugas penagihan dalam melakukan tugas yang diberikan, apakah beban kerja petugas terlalu besar sehingga target yang sudah ditentukan belum tercapai. Hal lain yang belum dilakukan adalah evaluasi jumlah petugas yang berada di satu unit layanan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan atau belum. Saat ini, penentuan jumlah tenaga kerja untuk petugas penagihan tidak memperhitungkan jumlah pelanggan menunggak, hanya menghitung jumlah pelanggan pascabayar di suatu unit layanan. Sehingga apabila membandingkan jumlah petugas penagihan dengan jumlah pelanggan menunggak di suatu unit layanan, maka akan terjadi ketidak seimbangan antara jumlah petugas penagihan di satu unit dengan unit lainnya.

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa jumlah tanggungan per petugas antara unit satu dengan unit lainnya tidak merata, tiga UP3 menempati urutan terbesar dengan rata-rata diatas 600 pelanggan per petugas. Bahkan di Pasuruan jumlah rata-rata tanggungan per petugas lebih dari 700 pelanggan per bulan, dengan waktu kerja efektif sekitar 10 sampai 15 hari kerja. Dengan demikian diperlukan adanya analisa dan evaluasi apakah diperlukan penambahan atau pemindahan petugas di suatu unit layanan. Salah satu metode yang bisa digunakan untuk menentukan alokasi jumlah petugas di satu unit layanan adalah dengan menggunakan analisa beban kerja.

Tabel 1.2 Rata-rata Jumlah Tanggungan Petugas Penagihan

Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan	Piutang Tunggakan (Pelanggan)	Jumlah Petugas	Tanggungan / Petugas
Pasuruan	135.973	175	777
Jember	134.856	217	621
Surabaya Utara	56.991	93	613
Banyuwangi	72.923	122	598
Sidoarjo	63.115	112	564
Surabaya Barat	29.524	56	527
Bojonegoro	132.528	264	502
Situbondo	43.987	93	473
Malang	136.541	291	469
Pamekasan	128.166	281	456
Surabaya Selatan	71.563	161	444
Mojokerto	121.649	279	436
Gresik	27.445	65	422
Kediri	127.877	314	407
Ponorogo	41.673	180	232
Madiun	48.853	218	224
Total	1.373.664	2.921	7.766

Sumber : Internal PLN, 2019

Penelitian akan dilakukan di PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) Pasuruan, untuk melakukan analisa beban kerja yang dialami oleh petugas penagihan di lima unit layanan pelanggan dengan jumlah tanggungan per petugas lebih dari 600 pelanggan. Seperti yang terlihat pada Tabel 1.3, bahwa jumlah tanggungan pelanggan menunggak per petugas berdasarkan jumlah rata-rata pelanggan menunggak tahun 2019 di lima unit tersebut memiliki jumlah lebih banyak dibandingkan dengan unit lainnya. Oleh karena itu maka penelitian dilakukan di PLN ULP Pasuruan Kota, ULP Gondang Wetan, ULP Grati, ULP Probolinggo dan ULP Kraksaan.

Tabel 1.3 Jumlah Rata-rata Tanggungan Pelanggan per Petugas 2019

Unit Layanan Pelanggan	Pelanggan Menunggak	Jumlah Petugas (Orang)	Plg Menunggak / Petugas (Plg)
Pasuruan Kota	12.981	19	683
Gondang Wetan	8.858	13	681
Grati	12.038	16	752
Bangil	7.765	13	597
Pandaan	5.753	21	274
Prigen	1.110	6	185
Probolinggo	27.254	43	634
Kraksaan	15.741	26	605
Sukorejo	9.678	18	538

Sumber : Internal PLN, 2019

Pengukuran beban kerja bisa dilakukan melalui metode objektif maupun metode subjektif. Metode penelitian objektif dilakukan melalui pengukuran langsung berdasarkan data riil di lapangan. Metode pengukuran objektif bisa dilakukan melalui metode *Work Sampling*, *Stopwatch Time Study* maupun *Full Time Equivalent* (FTE). Metode FTE pernah digunakan pada beberapa penelitian yang dilakukan di PT PLN (Persero) untuk menentukan jumlah pegawai optimal. Seperti pada penelitian yang dilakukan Anisa (2018) di PT PLN Distribusi Jateng dan DIY yang diperoleh data 15 jabatan berada pada kategori *inload*, 4 *underload* dan 9 *overload*. Metode *Work Sampling* juga digunakan pada penelitian oleh Milyansari (2014) di PLN Rayon Ngagel, Surabaya, dengan hasil bahwa terdapat beban kerja yang tidak merata pada bagian teknik maupun administrasi.

Pengukuran beban kerja subjektif bisa dilakukan dengan menggunakan metode *NASA-Task Load Index*, *Subjective Workload Assessment Technique* (SWAT) dan *Rating Scale Mental Effort* (RSME). NASA-TLX dan SWAT merupakan metode pengukuran beban kerja dengan skala multidimensi atau beberapa dimensi, sedangkan RSME adalah metode pengukuran unidimensi atau hanya mengukur satu dimensi. Metode NASA-TLX mencakup enam dimensi (kebutuhan mental, kebutuhan fisik, kebutuhan waktu, performa kerja, usaha dan tingkat frustrasi) membutuhkan waktu sekitar 10 menit untuk diselesaikan, sedangkan RSME yang hanya mengukur mental membutuhkan waktu kurang dari satu menit (Widyanti, *et al*, 2013). Metode pengukuran menggunakan NASA-TLX sudah beberapa kali dilakukan oleh peneliti di PT PLN. Wiratmoko (2017) dalam penelitian menggunakan NASA-TLX di PLN Area Makasar Utara diperoleh hasil

bahwa beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan stres kerja memiliki pengaruh negatif tetapi signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode pengukuran beban kerja menggunakan NASA-TLX dan RSME sejauh ini belum pernah dilakukan penelitian dengan objek PT PLN (Persero).

Penelitian ini akan melakukan pengukuran beban kerja dengan menggunakan metode objektif dan subjektif. Metode objektif yang akan dilakukan adalah metode *Stopwatch Time Study* dan *Full Time Equivalent (FTE)*. Dengan metode ini, petugas akan diukur berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk melakukan satu kegiatan penagihan. Hasil pengukuran dengan menggunakan *Stopwatch Time Study*, akan menghasilkan waktu standar petugas dalam melakukan kegiatan penagihan. Selanjutnya waktu standar tersebut akan dipergunakan untuk penghitungan FTE sebagai dasar pengukuran beban kerja fisik. Sedangkan untuk pengukuran subjektif yaitu melalui metode NASA-TLX dan RSME. Penggunaan metode ini karena selain cepat dalam pengaplikasiannya, juga dinilai cukup efektif dalam mengukur beban kerja mental (Sartang,2017).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menentukan alokasi petugas di lima unit kerja PLN UP3 Pasuruan yang optimal berdasarkan hasil analisa beban kerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk menganalisa beban kerja petugas penagihan secara subjektif.
- b. Untuk menganalisa beban kerja petugas penagihan secara objektif dan menentukan waktu standar pelaksanaan penagihan.
- c. Untuk menentukan alokasi jumlah petugas penagihan yang optimal.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Praktisi

Penelitian ini dapat memberikan timbal balik kepada pengambil keputusan berupa evaluasi beban kerja petugas pemutusan dan selanjutnya bisa digunakan sebagai referensi penempatan jumlah petugas penagihan di suatu wilayah kerja.

b. Pengembangan keilmuan

Penelitian ini dapat menjadi sumber pengembangan bagi penelitian serupa yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat dimodifikasi dengan cara mengambil obyek penelitian yang berbeda ataupun variabel penelitian yang berbeda dengan saat ini.

1.5 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Objek penelitian adalah petugas penagihan yang melakukan penagihan kepada pelanggan golongan umum yaitu golongan pelanggan selain TNI/Polri, Institusi Pemerintah, Badan Usaha Milik Negara / Daerah.
2. Piutang yang ditagihkan oleh petugas adalah untuk golongan tarif Rumah Tangga, Bisnis kecil, Industri kecil dan Sosial, dengan batasan daya tidak melebihi 41.500 *Volt Ampere*.

1.6 Asumsi Penelitian

Asumsi-asumsi yang diambil dalam penelitian ini diasumsikan bahwa:

1. PT PLN (Persero) UP3 Pasuruan mampu melakukan penambahan petugas dan tidak memperhatikan biaya penambahan petugas.
2. PT PLN (Persero) UP3 Pasuruan bisa melakukan rotasi petugas sesuai dengan dengan alokasi yang dibutuhkan.

3. Kondisi pelanggan yang dihadapi dilapangan adalah sama, dengan tidak memperhatikan karakter pelanggan dan lingkungan wilayah kerja petugas penagihan.
4. Perhitungan studi waktu tidak memperhitungkan faktor cuaca.

1.7 Sistematika Penulisan Tesis

Sistematika penulisan tesis ini secara garis besar dibagi kedalam lima bab, dimana setiap bab dibagi menjadi sub-sub bab berisi uraian yang mendukung isi secara sistematis dari setiap bab secara keseluruhan. Adapun sistematika tesis ini adalah :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan secara umum materi-materi yang akan dibahas, yaitu: latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan masalah, asumsi penelitian serta sistematika penulisan tesis.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini membahas mengenai landasan teori yang berhubungan dengan penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan tentang metode penelitian yang terdiri dari rancangan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional dan pengukuran variabel, populasi sampel, dan teknik pengambilan sampel, dan metode pengumpulan data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini diuraikan hasil penelitian yang sudah dilakukan disertai dengan analisa dan pembahasan dari temuan yang terjadi selama penelitian berlangsung.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diberikan untuk tempat dimana penelitian berlangsung.

Halaman Ini Sengaja Dikosongkan