

**STRATEGI PT.PLN (PERSERO) AREA BULUKUMBA
DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PELANGGAN
LISTRIK PRABAYAR**

*STRATEGY PT.PLN (PERSERO) AREA BULUKUMBA IN
IMPROVING COSTUMER SERVICE PREPAID ELECTRICITY*

Disusun oleh :

EKA MAYASARI RACHMAN

P2100211531

**PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2013

HALAMAN PENGESAHAN

STRATEGI PT.PLN (PERSERO) AREA BULUKUMBA DALAM MENINGKATKAN PELAYANAN PELANGGAN LISTRIK PRABAYAR

Yang disusun dan diajukan oleh :

**EKA MAYASARI RACHMAN
NO POKOK : P2100211531**

Telah Memenuhi Syarat untuk Seminar Tutup

Pembimbing Pertama

Pembimbing Kedua

Prof. Dr. H.Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.

Dr. Muh.Yunus Amar, SE, MT.

ABSTRAK

EKA MAYASARI RACHMAN Strategi PT. PLN (Persero) Area Bulukumba Dalam Meningkatkan Pelayanan Pelanggan Listrik Prabayar (Dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Yunus Amar).

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif, data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan sekunder dengan menggunakan analisis kuantitatif terdiri dari uji validitas, reliabilitas dan analisis rata-rata, yang dilanjutkan *Importance Performance Analysis*.

Populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat yang berlangganan dengan PLN. Sampel dalam penelitian berjumlah 100 orang pelanggan rumah tangga. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner.

Hasil analisis menunjukkan bahwa : Variabel bukti fisik secara keseluruhan didapatkan rata-rata sebesar 3,67 berada pada interval 3,41-4,20 maka bukti fisik kualitas pelayanan PT PLN (Persero) Area Watampone masuk kategori baik dan rata-rata kepuasan pelanggan 98,13% menunjukkan sangat memuaskan. Variabel empati secara keseluruhan didapatkan rata-rata sebesar 3,15 berada pada interval 2,61-3,40 maka empati kualitas pelayanan PT PLN (Persero) Area Watampone masuk kategori cukup baik dan rata-rata kepuasan pelanggan 85,49% menunjukkan sangat memuaskan. Variabel daya tanggap secara keseluruhan didapatkan rata-rata sebesar 3,85 berada pada interval 3,41-4,20 maka daya tanggap kualitas pelayanan PT PLN (Persero) Area Watampone masuk kategori sangat baik dan rata-rata kepuasan pelanggan 98,21% menunjukkan sangat memuaskan. Variabel keandalan secara keseluruhan didapatkan rata-rata sebesar 3,30 berada pada interval 2,61-3,40 maka keandalan kualitas pelayanan PT PLN (Persero) Area Watampone masuk kategori cukup baik dan rata-rata kepuasan pelanggan 81,44% menunjukkan memuaskan. Variabel jaminan secara keseluruhan didapatkan rata-rata sebesar 3,34 berada pada interval 2,61-3,40 maka jaminan kualitas pelayanan PT PLN (Persero) Area Watampone masuk kategori cukup baik dan rata-rata kepuasan pelanggan 83,19% menunjukkan memuaskan. Tingkat kualitas PT PLN (Persero) Area Watampone berada pada persentase kualitas yang sangat baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,46 dan tingkat kepuasan pelanggan sangat memuaskan dengan nilai rata-rata sebesar 89,17%.

Kata Kunci : Bukti Fisik, Keandalan, Daya Tanggap, Jaminan, dan Empati

ABSTRACT

EKA MAYASARI RAHMAN. *Strategic PLN Bulukumba Area in Service Quality (supervised by Rahman Kadir and Yunus Amar)*

This research uses a type of descriptive research, data collected consists of primary and secondary data by using quantitative analysis consists of test validity, reliability and analysis of average, the continued importance of Performance Analysis. The population in this research is a public subscription with PLN.

Samples in the study of 100 people of real estate customers. Method of data collection using the questionnaire.

Results of the analysis show that tangible: variables obtained an overall average of 3.67 lies in the interval-3.41 then 4.20 tangible of service quality of PT PLN (Persero) Area Watampone entry categories and average customer satisfaction 98,13% showing very satisfactory. Variable empathy as a whole gets an average of 3,15 is interval-3.61 then 3.40 service quality of empathy PT PLN (Persero) Area Watampone entry categories and average customer satisfaction 85,49% showing very satisfactory. Variable overall responsiveness gets an average of 3,85 is interval-3.41 then 4.20 service quality responsiveness of PT PLN (Persero) Area Watampone entry categories and average customer satisfaction 98,20% showing very satisfactory. The overall reliability of the variables obtained an average of 3,30 is interval-2.61 then 3.40 service quality reliability of PT PLN (Persero) Area Watampone entry categories and average customer satisfaction 81,44% showing satisfy. Variable overall assurance obtained an average of 3.34 lies in the interval-2.61 then 3.40 service quality assurance PT PLN (Persero) Area Watampone entry categories and average customer satisfaction 83.19% showing satisfy. The level of quality of the PT PLN (Persero) Area Watampone is PLN on the percentage of very good quality with score 3.46 and a very satisfying level of customer satisfaction with average score 89.17%..

Keywords: *Tangible, Empathy, Responsiveness, Reliability, and Assurance*

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak.....	iii
Daftar Isi	v
Daftar Gambar	vii
Daftar Tabel	viii
Daftar Lampiran	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah	10
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	11
D. Ruang Lingkup Penelitian	13
E. Sistematika Penulisan.....	13
BAB II LANDASAN TEORI	15
A. Pemasaran.....	15
B. Jasa	18
C. Pemasaran Jasa	20
D. Nilai Pelanggan (<i>Customer Value</i>)	23
E. Kualitas Pelayanan (<i>Service Quality</i>).....	27
F. Kepuasan.....	34
G. Citra Perusahaan (<i>Corporate Image</i>).....	34
H. Konsep 7-S McKinsey.....	35
I. Konsep 7P Marketing.....	38
J. Indikator Konstruk Penelitian	40
K. Tinjauan Empiris	42

L. Kerangka Pemikiran.....	44
M. Hipotesis	47
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	48
A. Jenis Penelitian.....	48
B. Populasi dan Sampel	48
C. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	49
D. Jenis dan Sumber Data	51
E. Metode Pengumpulan Data	51
F. Teknik Analisis	52
G. Prosedur Penelitian.....	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	64
A. Gambaran Umum PT PLN (Persero)	64
B. Karakteristik Responden	67
C. Uji Validitas dan Reliabilitas	71
D. Analisis Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja pada Setiap Variabel Mutu Pelayanan	81
E. Analisis Tingkat Kesesuaian antara Harapan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan.....	84
F. <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA)	89
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	108
A. Kesimpulan	108
B. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA.....	111
LAMPIRAN	112

DAFTAR GAMBAR

	Hal
Gambar 1 Konsep 7S McKinsey.....	37
Gambar 2 Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar 3 Diagram <i>Importance Performance Analysis</i>	61
Gambar 4 Alur Penelitian.....	63
Gambar 5 Peta Geografis Wilayah Kerja PLN Watampone.....	67
Gambar 6 Diagram Kartesius Posisi Tingkat Kepuasan Pelanggan atas Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>).....	93
Gambar 7 Diagram Kartesius Posisi Tingkat Kepuasan Pelanggan atas Empati (<i>Emphaty</i>).....	95
Gambar 8 Diagram Kartesius Posisi Tingkat Kepuasan Pelanggan atas Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>).....	97
Gambar 9 Diagram Kartesius Posisi Tingkat Kepuasan Pelanggan atas Kehandalan (<i>Reliability</i>).....	99
Gambar 10 Diagram Kartesius Posisi Tingkat Kepuasan Pelanggan atas Jaminan (<i>Assurance</i>).....	101
Gambar 11 Diagram Kartesius Keseluruhan Indikator Mutu Pelayanan.....	104

DAFTAR TABEL

		Hal
Tabel 1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	50
Tabel 2	Skor Penilaian Tingkat Kepentingan	53
Tabel 3	Skor Penilaian Tingkat Kinerja	53
Tabel 4	Perhitungan Kategorisasi Kepuasan Pelanggan	60
Tabel 5	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	68
Tabel 6	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	69
Tabel 7	Karakteristik Responden Berdasarkan Profesi/ Pekerjaan	69
Tabel 8	Karakteristik Responden Berdasarkan Frekuensi Pemakaian Listrik per Bulan Responden	70
Tabel 9	Hasil Pengujian Validitas dan Relibilitas Variabel Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)	72
Tabel 10	Hasil Pengujian Validitas dan Relibilitas Variabel Empati (<i>Emphaty</i>)	73
Tabel 11	Hasil Pengujian Validitas dan Relibilitas Variabel Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	74
Tabel 12	Hasil Pengujian Validitas dan Relibilitas Variabel Kehandalan (<i>Reliability</i>)	75
Tabel 13	Hasil Pengujian Validitas dan Relibilitas Variabel Jaminan (<i>Assurance</i>)	76
Tabel 14	Tingkat Kinerja dan Tingkat Kepentingan pada Variabel Bukti Fisik (<i>Tangibles</i>)	77
Tabel 15	Tingkat Kinerja dan Tingkat Kepentingan pada Variabel Empati (<i>Emphaty</i>)	78
Tabel 16	Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja pada Variabel Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	80

Tabel 17	Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja pada Variabel Kehandalan (<i>Reliability</i>)	81
Tabel 18	Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kinerja pada Variabel Jaminan (<i>Assurance</i>)	83
Tabel 19	Tingkat Kesesuaian Masing-masing Dimensi pada Variabel Mutu Pelayanan	85
Tabel 20	Urutan Prioritas Peningkatan dan Perbaikan Mutu Pelayanan pada Setiap Indikator Kualitas Pelayanan	87
Tabel 21	Perhitungan Rata-Rata dari Rata-Rata Penilaian Tingkat Kinerja (<i>Performance</i>) dengan Tingkat Harapan/ Kepentingan (<i>Importance</i>) pada Masing-masing Variabel Mutu Pelayanan .	91

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1	113
Lampiran 2	123
Lampiran 3	124
Lampiran 4	125

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Data Keluhan Pelanggan Listrik Prabayar	4
Tabel 2. Model Matrik Analisis SWOT	40
Tabel 3. Variabel Faktor Lingkungan Eksternal	44
Tabel 4. Variabel Faktor Lingkungan Internal	45
Tabel 5. Model Analisis Faktor Strategis Internal.....	53
Tabel 6. Model Analisis Faktor Strategis Eksternal	56
Tabel 7. Kriteria Hasil Analisis	58
Tabel 8. Model Matrik Analisis SWOT	60
Tabel 9. Data Pertumbuhan Pelanggan Listrik Prabayar Per Bulan	90
Tabel 10. Data Kekuatan SDM PT.PLN Persero(Area Bulukumba)	92
Tabel 11. Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba	96
Tabel 12. Penilaian Rating Strategis Eksternal Pelayanan Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba	97
Tabel 13. Eksternal Faktor Analisis Summary Pelayanan Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba	98
Tabel 14. Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal Program Listrik Prabayar PT.PLN (Opersero) Area Bulukumba.....	100
Tabel 15. Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal Program Listrik Prabayar PT.PLN (Opersero) Area Bulukumba.....	103
Tabel 16. IFAS Program Listrik Prabayar PT. PLN (Persero)	104
Tabel 17. Peluang dan Ancaman PT.PLN (Persero) Area Bulukumba	106

Tabel 18. Kekuatan dan kelemahan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba	107
Tabel 19. Matriks SWOT	112
Tabel 20. Rumusan Kombinasi Strategi Matriks SWOT PT.PLN (Persero) Area Bulukumba	116

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Listrik telah menjadi kebutuhan yang mendasar untuk berbagai aktifitas manusia, yang kedepannya digunakan untuk berbagai fungsi. Hal ini menyebabkan manusia bergantung akan keberadaan listrik, tidak dapat dipungkiri bahwa listrik merupakan tenaga yang dibutuhkan manusia dalam segala hal yang mendukung aktifitas manusia. Adapun peran dari pemerintah dalam penyediaan listrik yaitu menjamin agar setiap masyarakat dapat menikmati listrik tanpa terkecuali, baik masyarakat keatas, menengah maupun kebawah. Salah satunya, pemerintah menguasai listrik dalam bentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) untuk dapat mengatur guna kepentingan bersama agar tidak terjadi monopoli dalam kepentingan ini.

Dalam industri bisnis, listrik merupakan kebutuhan dasar yang menjadi pokok dalam perjalanan kegiatan perusahaan, bisa dibayangkan bagaimana suatu pabrik yang memproduksi barang-barang tertentu tidak

dapat menjalankan aktivitasnya karena ketiadaan listrik yang akibatnya menimbulkan kerugian.

Sebagai perusahaan BUMN yang memonopoli distribusi listrik di Indonesia, pekerjaan PLN dalam rangka memberikan pelayan kepada masyarakat bukanlah sesuatu yang mudah. Sudah banyak program-program yang telah dikeluarkan dalam rangka peningkatan kinerja PLN. Salah satu program terbaru PLN dalam peningkatan pelayanan terhadap masyarakat yaitu melalui program listrik Prabayar. Program listrik Prabayar merupakan program yang mempermudah pelanggan dalam pengontrolan penggunaan listrik.

Melalui perkembangan teknologi saat ini, masyarakat tumbuh menjadi masyarakat yang selalu beraktivitas dengan hal-hal yang praktis dengan pemakaian listrik yang tentunya juga meningkat. Dari hal ini memunculkan suatu gagasan (inovasi) yang diharapkan mampu menjawab kebutuhan pelanggan yaitu melalui listrik Prabayar.

Listrik Prabayar yang launching sejak bulan Maret 2010, menawarkan kemudahan dalam penggunaannya yaitu pelanggan cukup dengan membeli voucher atau yang disebut token sesuai dengan nominal yang dikehendaki. Token yang disediakan berkisar Rp.20.000,- Rp.2.000.000. Nomor token dimasukkan ke dalam Meter Prabayar yang diberikan secara gratis pada saat pemasangan atau pengalihan dari listrik Pascabayar ke listrik Prabayar. Bisa dikatakan sistem yang digunakan

dalam program ini sama dengan pengisian telpon selular, hanya saja pada listrik Prabayar tidak ada istilah masa tegang.

Listrik Prabayar terbagi dalam dua kategori, yaitu : Pelanggan Baru dan Pelanggan Lama yang migrasi. Pelanggan Baru mencakup semua pemasangan baru dan tambah daya sedangkan Pelanggan Lama yang migrasi mencakup pelanggan yang melakukan perpindahan dari listrik Pascabayar ke listrik Prabayar atas keinginan sendiri didasari atas ketertarikan akan listrik Prabayar. Adapun target dari listrik Prabayar ini adalah pelanggan dari 450-5500 watt. Untuk menarik perhatian pelanggan, PLN mewajibkan semua karyawannya baik dari tingkat Supervisor sampai dengan General Manager untuk beralih menggunakan listrik Prabayar.

Sistem yang digunakan Listrik Prabayar yaitu pelanggan melakukan pembayaran terlebih dahulu (pembelian token listrik) sebelum pemakaian. Sistem ini memberikan keuntungan baik bagi perusahaan maupun pelanggan. Dimana Listrik Prabayar dapat menekan pelanggan yang menunggak sehingga otomatis pemasukan bertambah, sedangkan bagi Pelanggan sendiri, dapat melakukan penghematan listrik dengan pengontrolan pemakaian beban yang telah digunakan. Sistem Prabayar dapat memperbaiki kekurangan yang terdapat didalam sistem pencatatan meteran (penggunaan daya listrik yang telah digunakan) yang terdapat pada sistem listrik Pascabayar. Pada pencatatan tersebut rawan terjadi human error atau kesalahan pencatatan dan mengakibatkan adanya

keluhan yang kerap disampaikan oleh pelanggan mengenai kesalahan penghitungan meteran yang kemudian menyebabkan pembayaran yang tiba-tiba melonjak, dengan sistem Prabayar, pelanggan mampu menghindari hal-hal tersebut. Dari sisi perusahaan, listrik Prabayar mampu melakukan penghematan salah satu biaya operasional karena PLN tidak perlu lagi adanya jasa pencatatan meter.

Setiap pengguna listrik PLN memiliki harapan dalam pemberian pelayanan. Masyarakat tentu menginginkan supaya kontinuitas dan kualitas pelayanan listrik PLN dapat dijamin. Namun dalam operasional pelayanan tidak dapat dihindari terjadinya kesalahan administrasi maupun gangguan teknis. Hal semacam inilah yang dapat menimbulkan ketidakpuasan pelanggan. Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan, sejak diluncurkan program listrik Prabayar terjadi banyak komplain. Hal ini terkait dengan data keluhan Penggunaan Listrik Prabayar dalam Aplikasi Pengaduan Keluhan Terpadu (APKT) di bawah ini :

Tabel 1. Data Keluhan Pelanggan Listrik Prabayar

PERIODE TANGGAL : 1-Januari-2013 SD TGL 20-Juni-2013

NO	Keluhan Prabayar	Laporan				
		Total	Sudah Selesai		Belum Selesai	
			Jml	%	Jml	%
1	No Token tidak dapat diisi ke dalam APP	1	1	100%	0	0%
2	Proses PB, belum ada realisasinya : Proses Telah Diajukan	7	7	100%	0	0%
3	Proses PB, belum ada realisasinya : BP dan UJL telah dilunasi	1	1	100%	0	0%
4	ProsesPD/PB, belum ada realisasinya : Proses Telah Diajukan	1	1	100%	0	0%

5	Proses PB, belum ada realisasinya (BP dan Token telah di lunasi)	1	1	100%	0	0%
6	Proses Migrasi, belum ada realisasinya (Biaya administrasi dan Token telah dilunasi)	3	3	100%	0	0%
Total		14	14	100,00%	0	0,00%

Sumber : Aplikasi APKT (Aplikasi Pengaduan Keluhan Terpusat) PT.PLN (Persero)

Dari tabel 1 di atas menunjukkan bahwa adanya keluhan terhadap produk dan pelayanan akan listrik Prabayar. Hal ini membawa dampak terhadap sosialisasi dan penerapan kebijakan pasang baru yang harus memakai Meter Prabayar. Sebagian dari pelanggan tidak terlayani dengan baik akibat dari tidak matangnya penerapan sistem Prabayar tersebut.

Dari semua fenomena yang terjadi, pelanggan listrik Prabayar belum mengetahui secara detail mengenai program baru yang telah di keluarkan oleh PT.PLN. Hal tersebut menimbulkan masalah seperti : seringnya listrik tiba-tiba mati karena kehabisan pulsa, sering terjadinya gangguan dalam pembelian voucher lewat ATM, tegangan yang tiba-tiba drop/menurun sehingga listrik mati, kurangnya pengetahuan pelanggan mengenai operasional Kwh Meter Prabayar dan pengimputan nomor token dalam Kwh Meter Prabayar. Hal ini disebabkan kurangnya komunikasi dan sosialisasi dalam penyampaian dari pihak PLN kepada masyarakat.

Program baru listrik Prabayar saat ini dirasa sangat dipaksakan karena sesuai keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral, bahwa untuk pelanggan yang ingin melakukan pasang baru listrik diwajibkan untuk menggunakan listrik Prabayar. Sehingga pelanggan tidak memiliki pilihan lain selain harus menggunakan listrik Prabayar.

Oleh karena itu, PT.PLN dituntut harus lebih optimal dalam menyelesaikan penanganan keluhan dari pelanggan dengan memperhatikan kesiapan PLN dalam menerapkan program inovasinya yaitu Program Listrik Prabayar. Sehingga dapat sukses seperti Telkomsel yang menerapkan sistem pulsa Prabayar.

Berdasarkan acuan di atas, peneliti tertarik meneliti tentang kebijakan program baru yang di luncurkan oleh PT. PLN, sehingga dapat ditentukan judul penelitian yaitu "Strategi PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam Meningkatkan Pelayanan Pelanggan Listrik Prabayar".

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, serta uraian permasalahan mengenai pelayanan ke pelanggan program listrik Prabayar karena adanya keluhan akan kebijakan dari PT. PLN untuk permohonan pelanggan pasang baru dan program migrasi PT. PLN menggunakan Meter Prabayar. Peneliti ingin mengetahui sejauh mana kesiapan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam melakukan pelayanan terhadap pelanggan listrik Prabayar dan strategi yang baik untuk diterapkan. Dari fenomena tersebut maka bisa ditarik sebuah rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, dan dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa saja kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh Program Listrik Prabayar terhadap pelayanan pada pelanggan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba ?
2. Apa saja peluang dan ancaman yang ada dimiliki oleh Program Listrik Prabayar terhadap pelayanan pada pelanggan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba ?
3. Strategi apa yang diterapkan PT PLN (Persero) Area Bulukumba dalam meningkatkan Pelayanan Pelanggan pada Program Listrik Prabayar ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh Program Listrik Prabayar terhadap pelayanan pada pelanggan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba
2. Untuk mengetahui peluang dan ancaman yang ada dimiliki oleh Program Listrik Prabayar terhadap pelayanan pada pelanggan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba
3. Untuk mengetahui strategi yang sebaiknya diterapkan PT PLN (Persero) Area Bulukumba dalam Peningkatan Pelayanan Pelanggan pada Program Listrik Prabayar

D. Kegunaan Penelitian

Adapun Kegunaan Penulisan Penelitian ini :

1. Bagi Fakultas Ekonomi Manajemen

Sebagai bahan studi perbandingan bagi mahasiswa yang mengkaji tentang topik pelayanan penggunaan listrik Prabayar di PT.PLN (Persero) dan menjadi bahan referensi mahasiswa yang lainnya

2. Bagi PT. PLN (Persero)

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan saran bagi PT. PLN (Persero) sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelayanan pada program listrik pintar/Prabayar khususnya di PT PLN (Persero) Area Bulukumba Wilayah Sulawesi Selatan, Tenggara dan Barat berdasarkan hasil wawancara mendalam dan analisis SWOT baik dari manajemen dan pegawai fungsional PT.PLN (Persero) maupun Pelanggan .

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi peneliti dalam mengkaji pengetahuan atau teori yang diperoleh di bangku perkuliahan progam Manajemen Strategik Fakultas Ekonomi Manajemen serta untuk memahami pelaksanaan sebuah kebijakan pelayanan listrik Prabayar.

E. Ruang Lingkup Penelitian

Dalam penulisan proposal penelitian ini, penulis memberikan batasan ruang lingkup penelitian pada strategi untuk meningkatkan

pelayanan program listrik Prabayar PT. PLN (Persero) Area Bulukumba.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Peningkatan Pelayanan Pelanggan

Pengertian peningkatan secara epistemologi adalah menaikkan derajat taraf dan sebagainya mempertinggi memperhebat produksi dan sebagainya. Pelayanan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:505) dinyatakan: Pelayanan adalah perihal atau cara meladeni dan kemudahan yang diberikan sehubungan dengan jual beli barang dan jasa". Defenisi yang sangat simpel diberikan oleh Ivancevich, Lorenzi, Sinner dan Crosby (dalam Ratminto dan Atik septi Winarsih, 2005; 2) :

"Pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat

diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan”. Ini adalah definisi yang paling simpel. Sedangkan definisi yang lebih rinci oleh Gronroos (dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2005;2) : “Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan”.

Pelayanan adalah kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan. Pelayanan pelanggan adalah proses pemenuhan kebutuhan, yaitu proses untuk memenuhi permintaan konsumen secara keseluruhan. Proses tersebut termasuk catatan permintaan baik secara manual ataupun elektronik, pembayaran, pemilihan barang, pengiriman dan penyediaan barang, serta memberikan pelayanan kepada pemakai barang, juga mengatur penanganan untuk barang yang dikembalikan konsumen pada saat komplain

Pengertian pelayanan pelanggan adalah bentuk pemberian layanan atau servis yang diberikan kepada pelanggan atau konsumen. Persaingan yang semakin ketat sekarang ini, dimana semakin banyak produsen yang terlibat dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan menyebabkan setiap perusahaan harus menempatkan orientasi kepada pemenuhan kepuasan pelanggan sebagai tugas utama. Pelayanan

kepada pelanggan merupakan salah satu unsur terpenting dalam komunikasi pemasaran. Pelayanan kepada pelanggan bertujuan memelihara dan meningkatkan hubungan psikologis antara produsen dan pelanggan serta memantau berbagai keluhan pelanggan. Pelayanan mengandung pengertian terdapatnya dua unsur atau kelompok orang yang masing-masing membutuhkan karena itu peranan dan fungsi yang melekat pada masing-masing unsur tersebut berbeda. Pelayanan terimplisit pengertian didalamnya dan berbagai faktor yang menentukan, yaitu faktor manusia yang melayani, alat atau fasilitas yang digunakan untuk memberikan pelayanan, mekanisme kerja yang digunakan dan bahkan sikap masing-masing orang yang member pelayanan dan yang dilayani. Pelayanan dapat di definisikan sebagai segala bentuk aktivitas yang diberikan oleh suatu pihak yang lain atau pelanggan dengan tujuan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan yang bersangkutan atas barang dan jasa yang diberikan. Schnaan berpendapat bahwa tujuan akhir dari suatu bisnis adalah mendapatkan keuntungan yang maksimal bagi perusahaan serta menciptakan kepuasan kepada para pelanggan. Oleh karena itu, hal terpenting yang harus dilakukan adalah memberikan pelayanan yang berkualitas sesuai dengan harapan konsumen atau pelanggan, sehingga pada dasarnya, kunci keberhasilan perusahaan-perusahaan yang menyelenggarakan jasa terletak pada kemampuan pelayanan pelanggan yang dapat memenuhi dan menjawab segala

kebutuhan dan permasalahan pelanggan setiap saat, di manapun dan dalam kondisi apapun secara cepat dan tepat.

Menurut Kotler (1997), salah satu cara utama suatu perusahaan untuk dapat membedakan dirinya sendiri adalah dengan cara konsisten menyampaikan mutu pelayanan yang lebih tinggi. Setiap perusahaan harus sadar bahwa mutu pelayanan yang luar biasa dapat memberikan keunggulan bersaing yang kuat.

Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan pelayanan sebagai usaha melayani kebutuhan orang lain. Sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan dan mengurus apa yang diperlukan seseorang. Kep. MenPan No.81/93 menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat/ daerah, BUMN/ BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelayanan berasal dari orang-orang, bukan dari perusahaan. Tanpa memberi nilai pada diri sendiri, tidak akan mempunyai arti apa-apa. Demikian halnya pada organisasi atau perusahaan yang secara esensial merupakan kumpulan orang-orang. Oleh karena itu, harga diri yang tinggi adalah unsur yang paling mendasar bagi keberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan yang berkualitas.

B. Listrik Prabayar

Seiring berjalannya waktu dan untuk mengembangkan pelayanan suatu perusahaan, maka dibuatlah suatu inovasi demi mempertahankan eksistensi dan juga untuk kemajuan serta pengembangan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Bentuk inovasi yang diciptakan oleh PT. PLN adalah dengan mengeluarkan program listrik Pintar. Listrik pintar adalah inovasi layanan dari PLN yang mulai disosialisasikan sejak tahun 2008 namun baru resmi diluncurkan pada tahun 2009. Selama ini pelanggan PLN mendapat layanan listrik paskabayar, yaitu Pelanggan menggunakan energi listrik dulu dan membayar belakangan, pada bulan berikutnya. Setiap bulan PLN harus mencatat meter, menghitung dan menerbitkan rekening yang harus dibayar Pelanggan, melakukan penagihan kepada Pelanggan yang terlambat atau tidak membayar, dan memutus aliran listrik jika konsumen terlambat atau tidak membayar rekening listrik setelah waktu tertentu.

Mekanisme tersebut di atas tidak dilaksanakan pada sistem listrik pintar (prabayar). Pada sistem listrik pintar, pelanggan mengeluarkan uang/biaya lebih dulu untuk membeli energi listrik yang akan dikonsumsinya. Besar energi listrik yang telah dibeli oleh pelanggan dimasukkan ke dalam Meter Prabayar (MPB) yang terpasang dilokasi Pelanggan melalui sistem 'token' (pulsa) atau stroom.



Gambar 1. contoh token / voucher listrik

sumber : www.pln.co.id

Perubahan model migrasi dari pascabayar ke prabayar maupun pasang baru listrik prabayar otomatis berkaitan dengan voucher / token pulsa untuk dapat menggunakan aliran listrik. Salah satu alasan selain untuk meningkatkan pelayanan, dilaksanakannya program listrik pintar ini diantaranya adalah, banyak sekali kejadian salah baca meter, tagihan yang tidak menentu, tunggakan rekening, dan salah pemutusan yang menderita juga bukan hanya masyarakat, tapi PLN pun ikut merugi.

Sebagai pembelajaran dan mengantisipasi dari banyak kejadian dan masalah maka diluncurkanlah program Listrik Pintar, maka dengan program ini masyarakat diajak agar lebih menghargai akan keberadaan tenaga listrik dan lebih bijak dalam penggunaan listrik. Penggunaan listrik yang cenderung terlewatkan oleh para konsumennya yang notabene adalah masyarakat luas, sehingga penggunaan listrik terkadang memakan biaya yang tidak sedikit untuk konsumsi rumah ataupun usaha.

Gambar 2. contoh meteran listrik digital

Sumber: PT. PLN (Persero) 2013

Sistem kWh meter prabayar berbeda bila dibandingkan kWh meter yang biasa dipakai selama ini (pascabayar), terbuat dari meter elektronik dipasang di pelanggan yang digunakan untuk mengukur pemakaian listrik pelanggan dan memantau serta mengontrolnya. Meteran ini mempunyai beberapa fungsi atau fitur antara lain, sebagai berikut:

1. Mempunyai no seri unik sesuai dengan STS (Standart Transfer Specification)
2. Kontraktor untuk menghubungkan atau memutuskan koneksi listriknya
3. Low credit warning (visual dan audible)
4. Memiliki memori yang tidak terhapuskan (Non volatile memory)
5. Pada display LCD dapat ditampilkan sisa kredit kWh, daya yang dipakai, status kontraktor, jumlah kWh yang dipakai sejak dipasang, informasi balik saat menerima token serta informasi lain. (Sumber :www.pln.co.id)

MPB (Meter Prabayar) menyediakan informasi jumlah energi listrik (kWh) yang masih bisa dikonsumsi. Persediaan kWh tersebut bisa ditambah berapa saja dan kapan saja sesuai kebutuhan dan keinginan Pelanggan. Dengan demikian, Pelanggan bisa lebih mudah mengoptimalkan konsumsi listrik dengan mengatur sendiri jadwal dan jumlah pembelian listrik. Dengan menggunakan listrik prabayar, pelanggan tidak perlu berurusan dengan pencatatan meter yang biasanya dilakukan

setiap bulan, dan tidak perlu terikat dengan jadwal pembayaran listrik bulanan

C. Analysis Lingkungan Eksternal

Sebelum perusahaan dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi. Pengamatan Lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal kepada orang-orang kunci dalam perusahaan. Pengamatan Lingkungan adalah alat manajemen untuk menghindari kejutan strategi dan memastikan kesehatan manajemen dalam jangka panjang.

C.1. Variabel- Variabel Lingkungan

Dalam melakukan pengamatan lingkungan, manajer strategis pertama-tama harus mengetahui berbagai variabel yang ada dalam lingkungan sosial dan lingkungan kerja. **Lingkungan sosial** termasuk kekuatan Umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas – aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan sering kali dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang.

1. Lingkungan Demografi/Ekonomi

Lingkungan Demografi : Pembelajaran tentang populasi manusia, dilihat dari ukuran, kepadatan, lokasi, umur, gender, ras, tempat tinggal, dan statistik-statistik lainnya.

Lingkungan Ekonomi : kekuatan pembelian. Terdiri dari faktor-faktor memberi efek pada kekuatan pembelian konsumen dan pola pembelian. Pemasar harus teliti akan trend dan pola pembelian konsumen.

2. Lingkungan Hukum-Politik

Lingkungan politik terdiri dari hukum, peraturan yang berlaku, agen pemerintah, kebijakan, dan pemerintah.

3. Lingkungan Teknologi

Merupakan faktor yang paling mempengaruhi pembentukan untuk masa depan sekarang. Sikap terhadap teknologi tergantung pada sikap kita terhadap kemudahan/keajaiban yang dapat dilakukan teknologi atau kesalahan yang dapat disebabkan oleh teknologi.

4. Lingkungan Sosial/Budaya

Lingkungan Sosial : grup-grup pendorong dari beberapa organisasi individu masyarakat. Lingkungan Budaya : Lingkungan budaya terbuat dari faktor yang yang berefek pada nilai dasar sosial, persepsi, pilihan/preferensi, dan sikap.

Biasanya dikenal dengan Analysis PESTEL



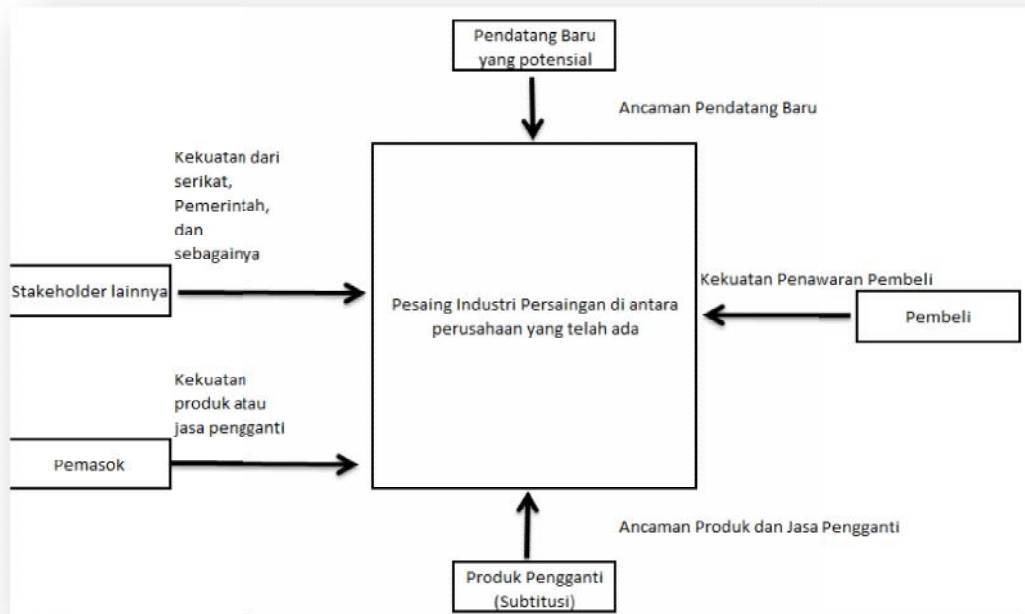
www.shutterstock.com · 96537955

Gambar.3. Analisis Pest

Sumber : <http://iknow.apb-group.com/analisis-pest/>

Lingkungan Kerja termasuk elemen-elemen atau kelompok yang berpengaruh langsung pada perusahaan dan pada gilirannya akan dipengaruhi oleh perusahaan. Kelompok ini terdiri dari pemerintah, komunitas lokal, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, tenaga kerja/serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan umumnya adalah industri dimana perusahaan dioperasikan. Manajer yang memonitor baik lingkungan sosial maupun kerja untuk mendeteksi faktor-faktor strategis yang besar pengaruhnya terhadap keberhasilan dan kegagalan

perusahaan.



Gambar 4. Kekuatan-Kekuatan yang memacu persaingan Industri

Sumber : Buku Manajemen Strategi J.David Hunger & Thomas L. W .1996

1. Konsumen

Konsumen adalah aktor terpenting dalam lingkungan internal perusahaan. Tujuan seluruh sistem penyaluran nilai untuk target konsumen dan menciptakan relasi dengan mereka.

2. Supplier

Merupakan hubungan yang penting bagi pemasaran sebagai sistem penyalur nilai kemasyarakatan. Mereka memberikan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Masalah dengan supplier dapat berefek serius pada pemasaran. Manajer pemasaran harus dapat melihat supply yang tersedia dan biaya.

3. Pesaing

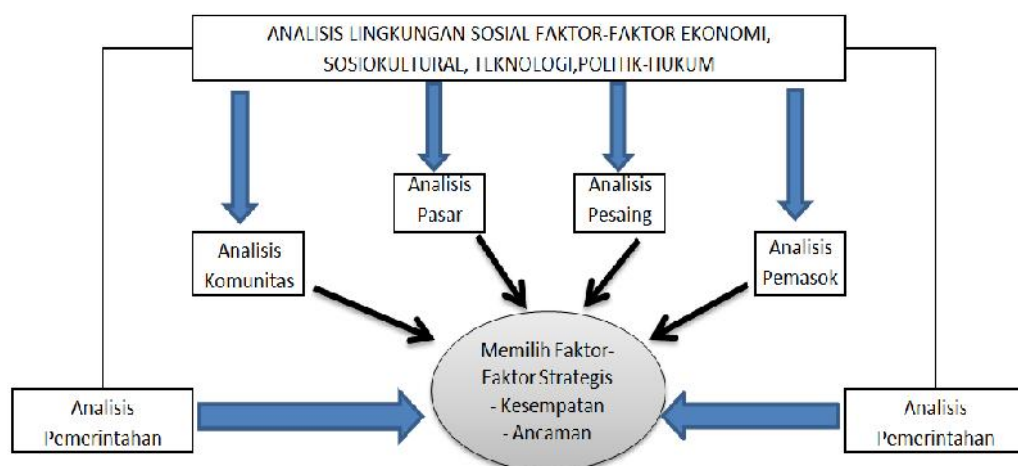
Pernyataan dari konsep pemasaran adalah jika ingin menjadi sukses, sebuah perusahaan harus menghasilkan nilai konsumen yang lebih dari beradaptasi dari apa yang dibutuhkan konsumen. Mereka juga harus memiliki keunggulan strategi dengan memosisikan penawaran mereka lebih dari penawaran mereka dan penawaran pesaing dipikiran konsumen

4. Perantara Pemasaran

Perantara pemasaran membantu untuk promosi, penjualan dan distribusi produk ke pembeli akhir. Mereka termasuk reseller, firma distribusi fisik, agen pelayanan pemasaran dan perantara dan biaya.

5. Publik/umum

Publik adalah grup yang memiliki ketertarikan potensial atau dampak dari kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.



Gambar 5 . Pengamatan Lingkungan Eksternal

Sumber : Buku Manajemen Strategi J.David Hunger & Thomas L. W . 1996

D. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal lebih mengarah pada analisis intern perusahaan dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi keuangan dan akuntansi, pemasaran, riset dan pengembangan, personalia serta operasional (David, 2006). Inti dari analisis lingkungan internal ini adalah berusaha untuk mencari keunggulan strategis yang dipakai untuk membedakan diri dari pesaing.

Menurut Jauch dan Gluech (1999), lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson Jr, dalam Kotler (2005), analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal

Terdapat beberapa pendekatan yang dapat digunakan di dalam mengidentifikasi variabel internal yaitu :

1. Pendekatan Fungsional
2. Pendekatan Competitive Advantage
3. Pendekatan Rantai Nilai (Value Chain)
4. Pendekatan Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS)
5. Pendekatan 7 McKensey

Cara paling sederhana untuk mengamati dan menganalisis lingkungan internal organisasi adalah melalui analisis fungsional. H.I Ansoff, seorang pejabat manajemen strategis, mengemukakan bahwa keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur ke dalam profil kompetensi sesuai fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, dan operasi. Karena kesederhanaan dan kemudahannya, analisis tersebut merupakan cara yang baik untuk mengawali pengamatan dan analisis lingkungan internal perusahaan.

1. Struktur Perusahaan
2. Budaya Perusahaan
3. Sumber Daya Perusahaan
 - a. Pemasaran (Bauran Pemasaran)
 - Posisi dan Segmentasi Pasar
 - Bauran Pemasaran
 - Daur Hidup Produk
 - b. Keuangan
 - c. Penelitian dan Pengembangan (R & D)
 - d. Operasi (Pemanufakturan/Jasa)
 - e. Manajemen Sumber Daya Manusia
 - Kegunaan Tim
 - Hubungan Serikat Kerja
 - Kualitas Kehidupan Kerja
 - f. Sistem Informasi

E. Strategi

Strategi Perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Strategi disini dimaksudkan sebagai suatu kegiatan proses pengaturan dalam mengimplementasikan sebuah strategi perusahaan sehingga keluaran dari strategi tersebut bisa memenuhi standar kualitas yang diharapkan perusahaan.

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif (<http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>)

Definisi strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture (David, p.15, 2004).

Pengertian strategi adalah Rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan

dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi (Glueck dan Jauch, p.9, 1989).

Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut:

a) Pengertian Umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

b) Pengertian khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan

c) Karl Von Clausewitz

Strategi adalah pengetahuan tentang penggunaan pertempuran untuk memenangkan peperangan. Sedangkan perang itu sendiri merupakan kelanjutan dari politik

d) Halim

Strategi adalah suatu cara dimana organisasi / lembaga akan mencapai tujuannya, sesuai dengan peluang - peluang dan ancaman - ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi, serta sumber daya dan kemampuan internal

e) Kaplan & Norton

Strategi adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan cause dan effect, yaitu suatu hubungan yang dapat diekspresikan melalui kaitan antara pernyataan if-then.

f) Hamel & Prahalad (1995)

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus - menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan

1. Tingkatan Strategi

Suatu strategi dibutuhkan oleh perusahaan secara keseluruhan mulai dari tingkatan korporat sampai dengan fungsional. Strategi dalam suatu perusahaan terbagi atas tiga tingkatan strategi : korporat, unit bisnis dan fungsional (j.david hunger & thomas l.wheelen : 1996). Ketiga tingkat strategi tersebut biasanya dipakai oleh perusahaan tersebut hanya terdapat satu unit bisnis, maka strategi korporat akan sama dengan strategi bisnis.

Adapun penjelasan mengenai masing-masing tingkatan strategi adalah sebagai berikut :

a) Strategi Tingkat Korporate (Corporate Strategy)

Strategi ini menentukan Orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan dan industri atau pasar yang akan dimasuki . Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum (yang seringkali disebut grand strategies) yaitu: pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan. Dengan kata lain, perusahaan, seperti manusia, dapat maju, tetap ditempat, atau mundur selangkah. Setelah memilih orientasi umum (misalnya pertumbuhan), manajer strategis perusahaan dapat memilih dari beberapa strategis spesifik perusahaan, seperti konsentrasi dalam satu industri atau diversifikasi ke dalam industri lain. Strategi-strategi semacam ini, sangat berguna baik untuk perusahaan yang beroperasi banyak industri, seperti perusahaan multibisnis.

Strategi pada tingkat korporate ini merupakan landasan dan acuan untuk penyusunan strategi di tingkat- tingkat yang lebih rendah (strategi bisnis dan strategi fungsional). Dengan demikian tingkatan strategi (korporat, unit bisnis dan fungsional) merupakan kesatuan strategi yang saling mendukung dan terkait.

b) Strategi di tingkat Unit Bisnis (Business Strategy)

Strategi pada tingkat ini lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi unit bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi pada tingkat ini

berupaya untuk menentukan pendekatan yang digunakan oleh suatu unit bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada .

Pada tingkat unit bisnis, penyusun strateginya biasanya terdiri dari manajer unit bisnis dan koorporate. Para manajer akan menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing dalam pasar tertentu. Mereka berusaha untuk mengidentifikasi dan mengamankan segmen-segmen pasar yang paling prospektif dalam pasar tersebut .

c) Strategi Level Fungsional (fungsional stratgy)

Memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif.

Penyusunan strategi pada tingkatan ini terdiri atas manajer–manajer produk wilayah dan fungsional. Mereka menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek di bidang-bidang seperti produksi, riset dan pengembangan, keuangan, pemasaran dan hubungan karyawan. Tanggung jawab mereka adalah mengimplementasikan rencana strategis perusahaan.

2. Proses Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. (j.david hunger &thomas l.wheelen : 1996).

Menentukan strategi dilakukan melalui tiga tahapan pelaksanaan sbagai berikut

Gambar 6 . Kerangka Formulasi Strategy

Sumber : Buku Manajemen Strategi J.David Hunger & Thomas L. W .1996

1. Tahap Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan kegiatan pengklasifikasian data yang diberikan menjadi dua yaitu data eksternal dan internal . Data eksternal diperoleh dari lingkungan luar perusahaan seperti anaisis pasar, analisis kompetitor, analisis pemasok, analisis komunitas dan analisis. Sedangkan untuk data internal diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri seperti laporan kegiatan operasional, laporan kegiatan SDM, serta laporan keuangan.

2. Tahap Analisis

Setelah pengumpulan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah pemasukan semua informasi tersebut dalam analisis perencanaan strategis. Alat analisis yang dapat digunakan diantaranya :

- a) Analisa SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity, Threath)
- b) Matriks IE

3. Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah melewati tahap analisis, selanjutnya akan diambil sebuah keputusan yaitu berupa perumusan sebuah strategi dengan melihat posisi kinerja dan perusahaan yang diidentifikasi dari faktor-faktor eksternal dan internal.

F. Analisis SWOT

Pengertian analisis SWOT adalah salah satu bentuk analisis dalam manajemen dengan menggunakan prinsip SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Analisis SWOT digunakan untuk melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan. Dengan melihat kekuatan yang dimiliki serta mengembangkan kekuatan tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan akan lebih maju dibanding pesaing yang ada. Demikian juga dengan kelemahan yang dimiliki harus diperbaiki agar perusahaan bisa tetap eksis. Peluang yang ada harus dimanfaatkan sebaik-baiknya oleh perusahaan agar volume penjualan dapat meningkat. Dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan haruslah dihadapi dengan mengembangkan strategi pemasaran yang baik.

SWOT menurut Sutojo dan F. Kleinsteuber (2002 : 8) adalah untuk menentukan tujuan usaha yang realistis, sesuai dengan kondisi perusahaan dan oleh karenanya diharapkan lebih mudah tercapai. SWOT adalah singkatan dari kata-kata *Strength* (kekuatan perusahaan) *Weaknesses* (kelemahan perusahaan), *Opportunities* (peluang bisnis) dan *Threats* (hambatan untuk mencapai tujuan).

Apabila teknik swot analisis tersebut diterapkan dalam kasus menentukan tujuan strategi manajemen pemasaran dapat diutarakan sebelum menentukan tujuan-tujuan pemasaran yang ingin dicapai hendaknya perusahaan menganalisis : kekuatan dan kelemahan, peluang bisnis yang ada, berbagai macam hambatan yang mungkin timbul.

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan Internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Thearts* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang dan Ancaman dan faktor internal Kekuatan dan Kelemahan. Sedangkan Kotler (2008 : 88) mengemukakan bahwa analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman disebut analisis SWOT.

Teknik analisis SWOT yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Analisis Internal

➤ *Analisis Kekuatan (Strenght)*

Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan manufaktur, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang

dimiliki. *Strenght* (kekuatan) adalah keahlian dan kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan pesaing.

➤ *Analisis Kelemahan (Weaknesses)*

Merupakan keadaan perusahaan dalam menghadapi pesaing mempunyai keterbatasan dan kekurangan serta kemampuan menguasai pasar, sumber daya serta keahlian. Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminta oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

➤ *Opportunities (peluang)*

Opportunities (peluang) merupakan kondisi peluang berkembang di masa datang yang terjadi. Kondisi yang terjadi merupakan peluang dari luar organisasi, proyek atau konsep bisnis itu sendiri. misalnya kompetitor, kebijakan pemerintah, kondisi lingkungan sekitar.

2. Analisis Eksternal

➤ *Analisis Peluang (Opportunity)*

Setiap perusahaan memiliki sumber daya yang membedakan dirinya dari perusahaan lain. Peluang dan terobosan atau keunggulan bersaing tertentu dan beberapa peluang membutuhkan sejumlah besar modal untuk dapat dimanfaatkan. Dipihak lain, perusahaan-perusahaan baru bemunculan. Peluang pemasaran adalah suatu daerah kebutuhan pembeli di mana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan.

➤ *Analisis Ancaman (Threats)*

Ancaman adalah tantangan yang diperlihatkan atau diragukan oleh suatu kecenderungan atau suatu perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan menyebabkan kemerosotan kedudukan perusahaan. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Dengan melakukan kedua analisis tersebut maka perusahaan dikenal dengan melakukan analisis SWOT.

Tahapan analisis dalam SWOT adalah memanfaatkan semua data dan informasi dalam model-model kuantitatif perumusan strategi (Freddy Rangkuti,2001:30). Analisis SWOT terlebih dahulu dilakukan pencermatan (*scanning*) yang pada hakekatnya merupakan pendataan dan pengidentifikasian sebagai pra analisis (Diklat Spamen, 2000 :

3). Model-model yang digunakan dalam analisis SWOT antara lain sebagai berikut :

- a. IFAS – EFAS (*internal - eksternal strategic factor analysis summary*)
- b. Matrik IE
- c. Matrik SWOT

Penggunaan beberapa analisis akan lebih baik sehingga menghasilkan rumusan strategi yang dapat menyelesaikan permasalahan dan strategi yang terbentuk sesuai dengan tujuan dan lingkungan yang dihadapinya.

1. Analisis Faktor-faktor Strategis Internal dan Eksternal (IFAS – EFAS)

Analisis faktor strategi internal dan eksternal adalah pengolahan faktor-faktor strategis pada lingkungan internal dan eksternal dengan memberikan pembobotan dan rating pada setiap faktor strategis.

- a. Faktor strategis adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan bila dilakukan tindakan positif. (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996: 8-12).
- b. Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan dan kelemahan. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi pariwisata dimasa yang akan datang. Menganalisis

lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi pariwisata dimasa yang

2. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Alat analisis ini digunakan untuk mengukur besarnya peluang atau ancaman yang dihadapi perusahaan dalam suatu industri dan juga untuk menilai seberapa besar faktor kekuatan atau kelemahan bisnis yang dimiliki perusahaan. Berikut ini adalah langkah- langkah dalam menyusun matriks Internal :

- a) Melakukan Evaluasi Faktor Eksternal (Eksternal Factor Evaluation/EFE)
- b) Melakukan Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation/IFE)

Parameter yang digunakan yaitu kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Matrik IE bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri atas dua dimensi yaitu total skor dari IFE pada sumbu X dan total skor dari EFE matriks pada sumbu Y

TOTAL SKOR STRATEGIS INTERNAL (IFAS)

		4	3	2	1			
		KUAT	RATA-RATA	LEMAH				
TINGGI	1	4	3	2	1	4	TOTAL SKOR STRATEGIS INTERNAL EFAS	
		Pertumbuhan Konsentrasi Via Integrasi Vertikal	Pertumbuhan Konsentrasi Via Integrasi Horisontal	Pertumbuhan Berputar				3
	4	Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	5 Pertumbuhan Stabilitas Konsentrasi via integrasi horisontal	6 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan				2
RENDAH	7	4	3	2	1	1		
		Pertumbuhan diversifikasi konsentris diversifikasi konsentris	8 Pertumbuhan diversifikasi konglomerat	9 Pengurangan Kebangkrutan atau likuiditas				

Gambar 7 . Model Strategi Perusahaan
Sumber : Buku Manajemen Strategi J.David Hunger & Thomas L. W .1996

Pada gambar 7 menunjukkan sembilan strategi perusahaan yang cocok dengan katagori pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan. Strategi pertumbuhan meliputi baik konsentrasi, yaitu ekspansi dalam industri perusahaan yang sekarang (sel 1,2 dan 5), atau diversifikasi, yaitu pertumbuhan yang diperoleh dari luar industri yang sekarang (sel 7 dan 8). Stratgi Stabilitas (sel 4 dan 5) menunjukkan pilihan perusahaan untuk mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan yang segnifikan dalam arah strategis. Strategi pengurangan (sel 3,6,dan 9) mensyaratkan adanya pengurangan dalam lingkup dan ukuran upaya-upaya perusahaan.

a) Strategi Pertumbuhan

Strategi ini adalah usaha untuk mendasain pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset , keuntungan dan kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru menambah kualitas produk atau jasa atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan keuntungan. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan berada dalam pertumbuhan cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga

b) Strategi Pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar pertumbuhan pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Jika perusahaan tersebut memilih strategi strategi konsentris, perusahaan dapat tumbuh melalui integrasi vertikal maupun horisontal, baik secara internal melalui sumberdayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumberdaya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih konsentrasi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru atau eksternal melalui akuisisi

c) Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai baik melalui integritas vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih

fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya, perusahaan harus melakukan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien.

d) Konsentrasi melalui Integrasi Horisontal (sel 2 dan 5)

Pertumbuhan perusahaan yang dilakukan dengan berkonsentrasi pada industri yang sekarang dapat dicapai melalui integrasi horisontal yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografi yang berbeda atau dengan menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar. Meskipun pada sel 2 dan 5 perusahaan berada dalam industri yang sangat atau cukup menarik, posisi kompetitifnya hanyalah rata-rata . Fungsi pemanufakturan atau pemasaran mungkin beroperasi secara memuaskan, namun tidak memberikan keunggulan yang kompetitif yang signifikan. Perusahaan dalam posisi seperti ini dapat mencoba memperkokoh dan memperkuat kehadirannya di dalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya. Ketika beroperasi yang dalam industri yang menarik (sel2), tujuan perusahaan umumnya adalah meningkatkan penjualan dan laba dengan cara mendapatkan skala ekonomis yang lebih besar dalam produksi dan pemasaran, serta mengurangi persaingan yang sekarang dan atau yang potensial bagi pelanggan dan pemasokan. Ketika beroperasi dalam industri yang

cukup menarik (sel 5), tujuan perusahaan cenderung bertahan guna menghindari kerugian penjualan dan laba sekarang ataupun yang akan datang.

e) Deversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertahankan dan pelihara melalui diversifikasi konsentris umumnya dilakukan oeh perusahaan dengan posisi kompetitif sangat kuat tetapi nilai daya tarik pasar rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan sudah memiliki kemampuan produksi dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama dapat menciptakan lebih banyak keuntungan daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.

f) Diversifikasi Konglomerat (sel 8)

Strategi pertahankan dan pelihara melalui kegiatan bisnis yang saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi kompetitif yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industri sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat pemisahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata cenderung akan menurun knerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan.

3. Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah matrik yang menginteraksikan faktor strategis internal dan eksternal. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimiliki (Freddy Rangkuti, 2001:31).

Hasil dari interaksi faktor strategis internal dengan eksternal menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Matrik SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan didasarkan hasil analisis SWOT (Purnomo, Zulkieflimansyah, 1996:87). Strategi SO adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan/mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Sedang strategi WO adalah strategi yang digunakan seoptimal mungkin untuk meminimalisir kelemahan. Strategi ST adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan/mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman. Strategi WT adalah Strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir/menghindari ancaman. Model Matrik Analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 2, sebagai berikut :

Tabel 2. Model Matrik Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFAS		
Peluang (O)	Strategi SO (Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)	Strategi WO (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)
Ancaman (T)	Strategi ST (Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)	Strategi WT (Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)

Sumber : (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996: 232-233).

4. Alternatif Strategi

Alternatif strategi adalah hasil dari matrik analisis SWOT yang menghasilkan berupa Srtategi SO, WO, ST, WT. Alternatif strategi yang dihasilkan minimal 4 buah strategi sebagai hasil dari analisis matrik SWOT. Menurut Freddy Rangkuti (2001:31-32) strategi yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

a) Strategi SO :

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b) Strategi ST

Strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman.

c) Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d) Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan usaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif, dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengeksplor fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan yang bersifat deskriptif seperti suatu langkah kerja, formula suatu resep.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan, yaitu selama bulan April-Juli dengan fokus data tahun 2012-2013 pada salah satu pelayanan pelanggan yang ada di Kantor Area PT.PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra dan Sulbar Area Bulukumba (JL.Dg.Pasewang Kabupaten Bulukumba)

Lokasi Penelitian yaitu : Rayon Jeneponto, Rayon Bantaeng, Rayon Panrita Lopi, Rayon Tanete, Rayon Kalumpang, Rayon Selayar, Rayon Sinjai dan Bagian Pelayanan Pelanggan Kantor PLN Area Bulukumba (Peta Wilayah PT.PLN (Persero) Area Bulukumba 2013).

C. Variabel Penelitian dan defenisi operasional

1) Identifikasi Variabel

Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel faktor eksternal dan internal perlu diidentifikasi. Untuk faktor eksternal,

diusulkan J.C Carnillus yang dikutip dari buku (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996) ada beberapa variabel yang berpengaruh diantaranya adalah faktor ekonomi, sosial budaya, hukum dan teknologi. Sementara untuk faktor internal, variabel yang berpengaruh diantaranya pemasaran, sumber daya manusia (SDM), operasional dan keuangan.

Identifikasi variabel-variabel diatas dilakukan berdasarkan teori yang relevan. Dari variabel-variabel ini, kemudian dikembangkan indikator-indikatornya berdasarkan studi literatur kemudian dilanjutkan dengan survey wawancara pendahuluan pada pihak manajemen PT.PLN (Persero) Area Bulukumba sesuai dengan kondisi dilapangan. Setelah menentukan indikator variabel yang sesuai, kemudian dimasukkan dalam list wawancara terstruktur dan dinilai oleh narasumber/informan dengan skala berjenjang. Rincian variabel dan indikator untuk faktor eksternal maupun internal disajikan pada tabel 3 dan tabel 4 dibawah ini:

Tabel 3. Variabel Faktor Lingkungan Eksternal

NO.	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR VARIABEL	PENILAIAN
1	Ekonomi	Mengatur Pertukaran Material, Uang, Energi dan Informasi	Tarif Listrik	penilaian berjenjang
2			Daya Beli Masyarakat	penilaian berjenjang
3			Ketersediaan Tenaga Kerja Pelayanan	penilaian berjenjang
4			Anggaran Pelayanan untuk Masyarakat	penilaian berjenjang
5			Sarana Transportasi	penilaian berjenjang
6	Hukum dan Politik	Mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan	Implementasi kebijakan Program Listrik Prabayar	penilaian berjenjang
7			Implementasi Perlindungan hukum Konsumen terhadap pelayanan	penilaian berjenjang
8	Teknologi	Menghasilkan penemuan untuk pemecahan masalah , inovasi	Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi	penilaian berjenjang
9			Perkembangan Teknologi MPB	penilaian berjenjang
10	Sosial dan Budaya	Mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan	Pola Perilaku Masyarakat	penilaian berjenjang
11			Tingkat Pendidikan Masyarakat	penilaian berjenjang
12			Perkembangan Pengetahuan Masyarakat Terhadap LPB	penilaian berjenjang
13			Budaya Membayar Listrik	penilaian berjenjang

Sumber : (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996:118)

Tabel 4. Variabel Faktor Lingkungan Internal

NO.	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR VARIABEL	PENILAIAN
1	SDM	Organisasi memerlukan karyawan dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman. Kemampuan menarik dan mempertahankan karyawan yang cakap merupakan prasyarat bagi perusahaan yang sukses.	Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Non Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Kualitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Kualitas Tenaga Kerja Bidang non Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Kualifikasi tenaga kerja Bidang Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Kualifikasi tenaga kerja Bidang Non Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Struktur Organisasi	Penilaian berjenjang
2	Operasional	dengan pengembangan dan pengoprasian sebuah sistem yang menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan	Infrastruktur yang memadai	Penilaian berjenjang
			Peralatan Pelayanan yang memadai	Penilaian berjenjang
			Pelayanan operasional pelayanan administrasi yang memadai	Penilaian berjenjang
			SOP Pelayanan	Penilaian berjenjang
3	Keuangan	Merupakan pengelolaan dana, menentukan sumber dan penggunaan dana dan pengendaliannya	Anggaran dan Belanja PT.PLN (Persero)	Penilaian berjenjang
			Sistem Pendanaan	Penilaian berjenjang
			Audit Keuangan	Penilaian berjenjang
4	Pemasaran	Merupakan Bauran Variabel-Variabel pemasaran seperti Produk, Distribusi, Promosi dan Harga	Ketersediaan Material MPB	Penilaian berjenjang
			Kualitas Material	Penilaian berjenjang
			Kualiatas Pelayanan	Penilaian berjenjang
			Harga Pelayanan untuk Pasang Baru dan Migrasi	Penilaian berjenjang
			Lokasi Kantor Pelayanan Penjualan Token	Penilaian berjenjang
			Hubungan dengan Masyarakat	Penilaian berjenjang

Sumber : (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996)

2) Defenisi Operasional Variabel

a. Variabel dari faktor Eksternal

Analisis faktor bagian pelayanan pelanggan dapat dilakukan dengan mengamati trend yang terjadi pada faktor–faktor luar organisasi yang mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuan. Faktor- faktor luar selanjutnya harus bisa diidentifikasi sebagai peluang atau ancaman bagi Layanan Program Listrik Prabayar. Variabel – variabel faktor eksternal dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Ekonomi

Mengatur Pertukaran Material, Uang, Energi dan Informasi.

2) Hukum

Mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan.

3) Teknologi

Menghasilkan penemuan untuk pemecahan masalah dan inovasi.

4) Sosial budaya

Mengatur nilai-nilai, adat istiadat dan kebiasaan lingkungan.

b. Variabel dari Faktor Internal

1) SDM

Organisasi memerlukan karyawan dengan bermacam-macam ketrampilan, kemampuan dan pengalaman. Kemampuan menarik dan

mempertahankan karyawan yang cakap merupakan prasyarat bagi perusahaan yang sukses.

2) Operasional

Dengan pengembangan dan pengoprasian sebuah sistem yang menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan

3) Keuangan

Merupakan pengelolaan dana, menentukan sumber dan penggunaan dana dan pengendaliannya

4) Pemasaran

Merupakan Bauran Variabel-Variabel pemasaran seperti Produk, Distribusi, Promosi dan Harga

D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian kualitatif menurut Gregory (Djaman Satori,2012:46) mengartikan populasi sebagai keseluruhan objek yang relevan dengan masalah yang diteliti, populasi adalah jumlah total dari seluruh unit atau elemen dimana penyidik tertarik (Djaman Satori,2012:46). Populasi dalam Penelitian ini adalah wilayah kerja PT.PLN (Persero) Area Bulukumba yang terdiri dari 7 rayon di masing-masing 5 kabupaten (Kabupaten Jeneponto, Bantaeng, Bulukumba, Sinjai dan Selayar)

Sampel dalam penelitian kualitatif adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan dianggap bisa mewakili populasi. Pemilihan sampel dilakukan dengan *Purposive Sampling* (pemilihan secara sengaja). Kreteria sampel dalam penelitian ini adalah

responden yang dapat memberikan informasi yang diinginkan sesuai dengan permasalahan peneliti yaitu responden yang memiliki wewenang untuk merumuskan strategi pelayanan pelanggan dan mengetahui keadaan layanan listrik Prabayar secara mendalam yaitu responden yang berjumlah 25 Orang: jumlah sampel ditetapkan sebanyak 15 (sepuluh) orang narasumber dari manajemen yang mampu merumuskan strategi manajemen PT.PLN (Persero) Area Bulukumba terhadap pelayanan Listrik Prabayar.

Penelitian ini juga melibatkan pihak eksternal dari luar manajemen PT.PLN (Persero) Area Bulukumba yang mempengaruhi kinerja perusahaan serta dapat memberikan bobot terhadap pernyataan-pernyataan dari faktor – faktor strategis nantinya. Pihak Eksternal yang dilibatkan yaitu :

1. Kepala Mitra Kerja PT.PLN (Persero) Area Bulukumba (1 Orang)
2. Perwakilan Asosiasi (1 Orang)
3. Kepala Desa Pemerintahan (5 Orang)
4. Tokoh Masyarakat (2 Orang)
5. Pemilik Usaha Voucher dan Bank yang bekerjasama dengan PLN

E. Jenis dan Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, diperoleh melalui 2 (dua) sumber, yaitu:

1. Data Primer.

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data hasil wawancara mendalam dan terstruktur sebanyak 25 (dua puluh lima) orang yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

2. Data Sekunder.

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada, dimana diperoleh dalam penelitian ini adalah data tentang gambaran umum perusahaan, data statistik penggunaan produk Prabayar, data keluhan pelanggan terhadap Pelayanan Program Listrik Prabayar dari APKT PT. PLN (Persero) Area Bulukumba dan Literatur lainnya.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, diperoleh melalui 2 (dua) berdasarkan sifatnya, yaitu :

1. Data kuantitatif merupakan data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah jumlah rayon, pegawai dan pelanggan PT. PLN (Persero) Area Bulukumba Tahun 2012 -2013
2. Data Kualitatif merupakan data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka–angka, seperti keberadaan tempat penelitian, keterangan dari para Responden yang didapatkan dari hasil wawancara

F. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan, dipergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut

1. Wawancara. Wawancara yang dilakukan adalah untuk memperoleh makna rasional, maka observasi yaitu mewawancarai para *stakeholder* yang mengetahui potensi daya tarik listrik Prabayar/ Listrik Pintar dan para pakar/*expert* atau narasumber dengan menggunakan instrumen pedoman wawancara (*guide interview*) yang telah dipersiapkan sebelumnya. Dari hasil wawancara akan diperoleh data yang dibutuhkan sebagai bahan dasar analisis eksternal dan internal organisasi teknis pelaksana untuk merumuskan strategi Peningkatan Pelayanan Listrik Prabayar.

Wawancara yang digunakan adalah wawancara terstandar /terstruktur

2. Observasi, yaitu melakukan pengamatan atau peninjauan langsung kelapangan untuk melihat secara langsung pelayanan PT.PLN (Persero) dalam upaya untuk peningkatan pelayanan listrik prabayar
3. Dokumen/kepuustakaan, yaitu teknik memperoleh data dengan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti. Teknik yang diterapkan untuk menunjang metode tersebut, antara lain, teknik perekam, pencatatan, simulasi.

Cara pengumpulan data tersebut dilakukan dengan prosedur : 1) masuk ke lapangan, 2) berada di lapangan, 3) memilih dan memanfaatkan informan (memberikan informasi) 4) mencatat data / informasi lapangan

G. Teknik Analisis Data

Metode dan analisis data bertujuan untuk menyerderhanakan seluruh data yang terkumpul, menyajikan secara sistematis, kemudian mengolah, menafsirkan, dan memaknai data tersebut. Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis secara deskriptif kualitatif, analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*) serta analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) untuk merancang strateginya. Dengan ketiga alat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

1. Analisis deskriptif kualitatif

Analisis deskriptif kualitatif adalah proses mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, mengkatagorikan, mengartikan, dan menginterpretasikan/menafsirkan data dan informasi kualitatif dan kuantitatif tanpa ada hitung-hitungannya. Proses ini berusaha mendeskripsikan, menggambarkan fenomena atau hubungan antar fenomena yang diteliti dengan sistematis, faktual dan akurat. Analisis deskriptif ini untuk menganalisis kondisi berdasarkan data yang di peroleh di lapangan pelayanan PT.PLN (Persero) ke Pelanggan dalam program Listrik Prabayar

2. Analisis Internal dan Analisis Eksternal

a. Analisis Internal

Analisis internal dilakukan untuk mendapatkan faktor kekuatan yang akan digunakan dan faktor kelemahan yang akan diantisipasi. Untuk mengevaluasi faktor tersebut digunakan matriks IFAS (*Internal Factor Analysis summary*). Penentuan faktor strategi internal dilakukan sebelum membuat matrik IFAS.

Langkah Penyusunan Tabel IFAS

IFAS adalah analisis manajemen perusahaan terhadap faktor-faktor strategis internalnya berdasarkan daftar berprioritas (menggunakan bobot)

a. Masukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFAS kolom

1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari kekuatan, kelemahan (Freddy Rangkuti, 2001 : 22)

b. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00 (Diklat Spama, 2000 : 13). Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis (Freddy Rangkuti, 2001 : 22)

c. Berikan rating pada kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), berdasarkan pengaruh faktor tersebut berdasarkan respon manajemen terhadap setiap faktor tersebut. Setiap rating adalah penilaian seberapa baik

analisis menyakini bahwa manajemen perusahaan sedang menghadapi faktor-faktor internal tersebut.

- d. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi kawasan pariwisata yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan merespon faktor – faktor strategis internal perusahaan yang ada sekarang dan yang diharapkan.

Tabel Model Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS) dapat dilihat pada Tabel 5 berikut :

Tabel 5. Model Analisis Faktor Strategis Internal (IFAS)

No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
	Kekuatan : <i>(faktor-faktor yang menjadi kekuatan)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari kekuatan)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot kekuatan)</i>	<i>(Jumlah nilai kekuatan)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai kekuatan)</i>
	Kelemahan : <i>(faktor-faktor yang menjadi kelemahan)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari kelemahan)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot kelemahan)</i>	<i>(Jumlah nilai kelemahan)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai kelemahan)</i>

Sumber : (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996: 182-183).

b. Analisis Eksternal

Analisis eksternal dilakukan untuk mengembangkan faktor peluang yang kiranya dapat dimanfaatkan dan faktor ancaman yang perlu dihindari. Dalam analisis ini ada dua faktor lingkungan eksternal, yaitu: faktor lingkungan makro (politik, ekonomi, sosial budaya, dan teknologi) dan lingkungan eksternal mikro (lingkungan usaha, distribusi, infrastruktur, sumber daya manusia). Hasil analisis eksternal dilanjutkan dengan mengevaluasi guna mengetahui apakah strategi yang dipakai selama ini memberikan respon terhadap peluang dan ancaman yang ada. Untuk maksud tersebut digunakan matrik EFAS (*External Factors Analysis Summary*)

Langkah Penyusunan Tabel EFAS

- a. Masukkan faktor-faktor peluang dan ancaman pada Tabel EFAS, kolom 1. Susun 5 sampai dengan 10 faktor dari peluang dan ancaman (Freddy Rangkuti, 2001 : 22)
- a. Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom 2, dengan skala 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Semua bobot tersebut jumlahnya tidak melebihi dari skor total = 1,00 (Diklat Spama, 2000 : 13). Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dapat memberikan dampak pada faktor strategis.
- b. Berikan rating dalam kolom 3 untuk masing-masing faktor dengan skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah),

berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang) diberi nilai dari 1 sampai dengan 4 dengan membandingkan dengan rata-rata pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya, jika ancaman besar sekali (dibanding dengan rata-rata pesaing sejenis) nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai ancaman kecil/di bawah rata-rata pesaing-pesaingnya nilainya 4

- c. Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah).
- d. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk menentukan total skor yang dibobotkan bagi perusahaan. Total skor yang dibobotkan menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi faktor-faktor strategis pada masa sekarang dan yang akan diharapkan dalam lingkungan eksternalnya. Tabel Model Analisis Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dapat dilihat pada tabel 6 berikut :

Tabel 6. Model Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
	Peluang : <i>(faktor-faktor yang menjadi peluang)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari peluang)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot peluang)</i>	<i>(Jumlah nilai peluang)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai peluang)</i>
	Ancaman : <i>(faktor-faktor yang menjadi ancaman)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Professional Judgement)</i>	<i>(Jumlah perkalian bobot dengan nilai pada setiap faktor dari ancaman)</i>
	Jumlah	<i>(Jumlah bobot ancaman)</i>	<i>(Jumlah nilai ancaman)</i>	<i>(Jumlah bobot X nilai ancaman)</i>

Sumber : (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996: 144-146).

Ada beberapa tahapan yang dilakukan dalam melakukan analisis SWOT. Tahapan-tahapan tersebut adalah:

a) Mengidentifikasi Faktor-Faktor Strategis

Merupakan tahapan pertama yang dilakukan dalam analisis SWOT yaitu melakukan identifikasi faktor-faktor strategis baik dari faktor eksternal maupun internal. Penilaian terhadap indikator faktor-faktor strategis dilakukan oleh responden dengan skala interval

b) Memberikan Pembobotan terhadap Faktor Strategis

Pembobotan didasarkan pada tingkat kepentingan dari pengaruh faktor-faktor strategis terhadap kesuksesan perusahaan. Total nilai

pembobotan untuk seluruh komponen faktor-faktor strategis masing-masing adalah 1,00 baik untuk faktor eksternal maupun internal.

c) Penilaian (rating) faktor-faktor strategis

Hasil dari penilaian responden yang memberikan penilaian pada masing-masing indikator. Kemudian di rata-ratakan sehingga menjadi hasil rating.

d) Menentukan rentang nilai interval

Rentang nilai ini diperlukan untuk memposisikan faktor internal pada peluang dan ancaman serta untuk faktor internal pada kekuatan dan kelemahan. Untuk menentukan interval digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Rentang Nilai}}{\text{Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(4-1)}{4}$$

$$= 0,75$$

Sedangkan garis pembatas (Cut Point)

$$\text{Cut Point} = \text{Total nilai} / \text{Kelas}$$

$$= 4+3+2+1/4$$

$$= 2,5$$

Jika nilai yang diperoleh diatas 2,5 merupakan peluang dan kekuatan. Sedangkan nilai dibawah 2,5 maka merupakan ancaman dan kelemahan. Dari hasil perhitungan interval nilai tersebut dapat

diketahui kriteria hasil penelitian seperti disajikan pada tabel 7 sebagai berikut :

Tabel 7. Kriteria Hasil Analisis

TABEL KRETERIA HASIL ANALISIS				
NILAI	RENTANG NILAI	KRETERIA	FAKTOR INTERNAL	FAKTOR EKSTERNAL
4	3,25-4,00	SANGAT BAIK	KEKUATAN	PELUANG
3	2,50-3,24	BAIK	KEKUATAN	PELUANG
2	1,75-2,49	TIDAK BAIK	KELEMAHAN	ANCAMAN
1	1,00-1,74	SANGAT TIDAK BAIK	KELEMAHAN	ANCAMAN

Sumber: Data yang diolah 2013

3. Matriks Internal – Eksternal (IE)

Alat analisis ini digunakan untuk mengukur besarnya peluang atau ancaman yang dihadapi perusahaan dalam suatu industri dan juga untuk menilai seberapa besar faktor kekuatan atau kelemahan bisnis yang dimiliki perusahaan

Berikut ini adalah langkah- langkah dalam menyusun matriks Internal:

- a) Melakukan Evaluasi Faktor Eksternal (Eksternal Factor Evaluation/EFE)
- b) Melakukan Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation/IFE)

Parameter yang digunakan yaitu kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Matrik IE bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri atas dua dimensi yaitu total skor dari IFE pada sumbu X dan total skor dari EFE matriks pada sumbu Y

TOTAL SKOR STRATEGIS INTERNAL (IFAS)

	4	3	2	1	
	KUAT	RATA-RATA	LEMAH		
TINGGI	1 Pertumbuhan Konsentrasi Via Integrasi Vertikal	2 Pertumbuhan Konsentrasi Via Integrasi Horisontal	3 Pertumbuhan Berputar	4	
SEDANG	4 Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	5 Pertumbuhan Stabilitas Konsentrasi via integrasi horisontal	6 Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan	3	TOTAL SKOR STRATEGIS INTERNAL EFAS
RENDAH	7 Pertumbuhan diversifikasi konsentris diversifikasi konsentris	8 Pertumbuhan diversifikasi konglomerat	9 Pengurangan Kebangkrutan atau likuiditas	2	
				1	

Gambar 7. Model Strategi Perusahaan

Sumber : Buku Manajemen Strategi J.David Hunger & Thomas L. W .1996

5. Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah matrik yang menginteraksikan faktor strategis internal dan eksternal. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman (eksternal) yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan (internal) yang dimiliki (Freddy Rangkuti, 2001:31).

Hasil dari interaksi faktor strategis internal dengan eksternal menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Matrik SWOT menggambarkan berbagai alternatif strategi yang dapat dilakukan didasarkan hasil analisis SWOT (*Buku Manajemen Strategi J.David Hunger & Thomas L.W .1996*). Strategi SO adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan/mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Sedang strategi WO adalah

strategi yang digunakan seoptimal mungkin untuk meminimalisir kelemahan. Strategi ST adalah strategi yang digunakan dengan memanfaatkan/mengoptimalkan kekuatan untuk mengurangi berbagai ancaman. Strategi WT adalah strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan dalam rangka meminimalisir/menghindari ancaman. Model Matrik Analisis SWOT dapat dilihat pada tabel 8 sebagai berikut :

Tabel 8. Model Matrik Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
EFAS		
Peluang (O)	Strategi SO <i>(Strategi yang menggunakan kekuatan dan memanfaatkan peluang)</i>	Strategi WO <i>(Strategi yang meminimalkan kelemahan dan memanfaatkan peluang)</i>
Ancaman (T)	Strategi ST <i>(Strategi yang menggunakan kekuatan dan mengatasi ancaman)</i>	Strategi WT <i>(Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman)</i>

Sumber : (J.David Hunger & Thomas L. Wheelen, 1996: 232-233).

H. Prosedur Penelitian

Kerangka Pemikiran yang dituangkan dalam penelitian ini berdasarkan bahwa seluruh Kantor Pelayanan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba menjalankan Pelayanan Program Listrik Prabayar. Seluruh PT.PLN (Persero) di seluruh nusantara menjalankan sistem ini sejak tahun 2010. Sehingga dibutuhkan strategi yang tepat dalam mengelola manajemen Program Listrik Prabayar disegala bidang baik SDM,

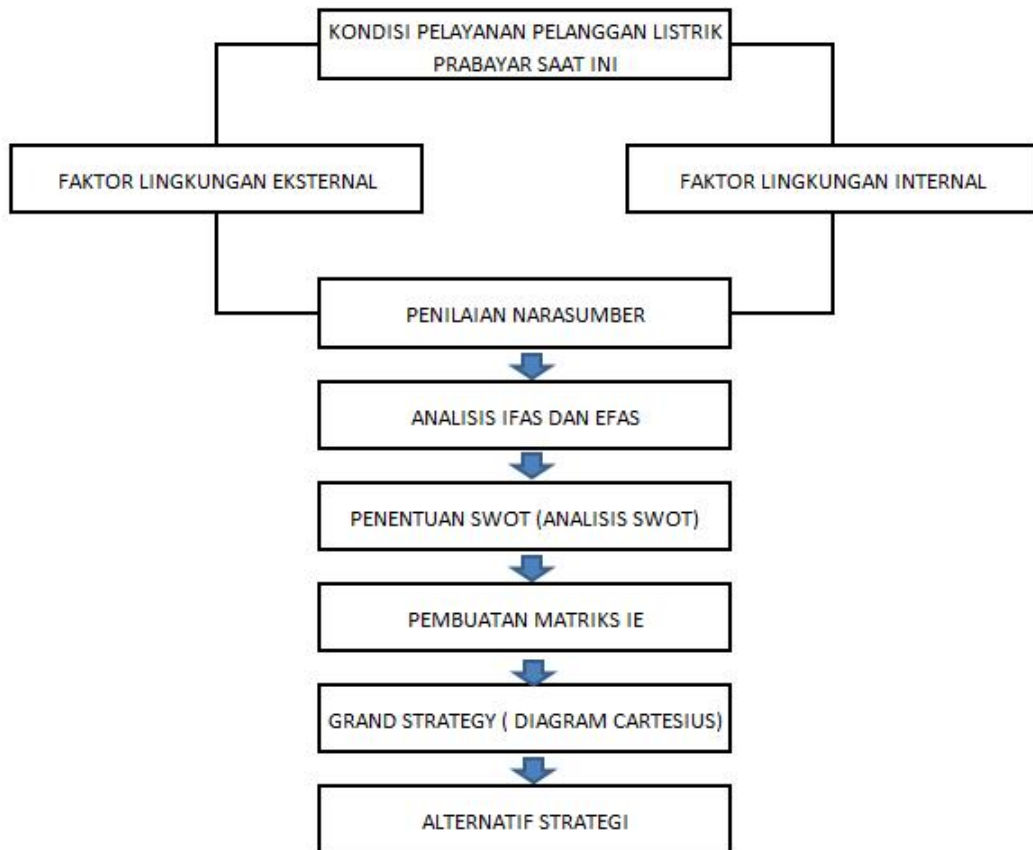
Operasional, maupun keuangan. Tidak hanya melihat faktor internal yang ada dalam perusahaan tetapi faktor eksternalnya.

Visi atau konsep bisnis perusahaan akan menentukan arah gerak perusahaan kedepannya. Sementara untuk menjabarkan visi secara tertulis agar agar mudah dimengerti atau jelas bagi seluruh staff perusahaan, dituangkan dalam bentuk misi. Menjalankan misi perusahaan akan mengarahkan perusahaan menuju tujuan-tujuan yang hendak dicapai.

Visi misi PT.PLN (Persero) akan menjadi landasan gerak dalam bidang Pelayanan. PT. PLN (Persero) dalam melayani masyarakat, dipengaruhi tidak hanya oleh lingkungan eksternal tetapi juga internal. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan ini, digunakan analisis SWOT yang didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari kesesuaian yang baik antara faktor internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternalnya (peluang dan ancaman). Dari analisis SWOT ini bisa diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

Kemudian hasil analisis SWOT ditransfer ke matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan sehingga di dapat Strategi Peningkatan Pelayanan Pelanggan Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba. Oeh karena itu PT.PLN (Persero) Area Bulukumba hanya memiliki satu unit bisnis, maka strategi PT.PLN (Persero) Area Bulukumba juga menjadi strategi bagi Pelayanan Pelanggan Program Listrik Prabayar.

Prosedur Penelitian menggambarkan Alur penelitian yang disusun sebagaimana bagan 1 sebagai berikut :



Bagan. 2 Kerangka Konseptual

- Kabupaten Jeneponto (Luas wilayah 749,79 Km²).

PT.PLN (Persero) Area Bulukumba telah ada sejak akhir tahun 60-an, namun pada waktu itu belum secanggih sekarang ini dan pada tahun itu listrik masih berada ditangan pemerintah Daerah dan ada 2 (dua) ketenagalistrikan pada waktu itu yaitu PLN dan MUS (sistem ketenaga listrikan yang terlaksana atas swadaya masyarakat).

Pada tahun 1972, ketika pemerintah memberikan keleluasaan penuh pada PLN maka MUS dilebur dalam PLN dan lokasi PLN pada waktu itu berada dikampung LOKA. Dan BULUKUMBA sebagai Ibukota Kabupaten hanya mendapat predikat Ranting dari Kotamadya. Seiring dengan berjalannya waktu, perkembangan perusahaan listrik semakin maju pula dan penambahan penduduk serta tingkat pendapatan perkapita turut mempengaruhi perkembangan PLN sehingga pemerintah cepat menanggapi keadaan tersebut. Akhirnya pada tahun 1982 PLN Ranting Bulukumba berubah menjadi PLN Cabang Bulukumba dan tetap berlokasi dikampungan LOKA, tetapi karena perkembangan kota yang semakin pesat dan banyak penduduk yang pindah ke kota menyebabkan kepala Cabang PLN Bulukumba mengambil inisiatif untuk memindahkan lokasi PLN Area Bulukumba dan setelah meninjau beberapa tempat sekitar Bulukumba akhirnya didapatlah suatu tempat yang strategis yaitu 3 KM dari utara jantung Bulukumba yaitu Jalan. Lanto Dg.Pasewang yang saat ini berubah sebutan dari Cabang Bulukumba menjadi Area Bulukumba

sejak 26 Mei 2011 sesuai SK Direksi No.286.K/DIR/2011. Setelah mengadakan konfirmasi dengan para staff pegawai PLN dan dilaporkan pada PLN wilayah VIII. Maka pada tahun 1992 secara resmi PLN Wilayah VIII Cabang Bulukumba berpindah lokasi dari kampung LOKA ke Jalan. Lanto Dg. Pasewang.

1. Visi, Misi dan Motto

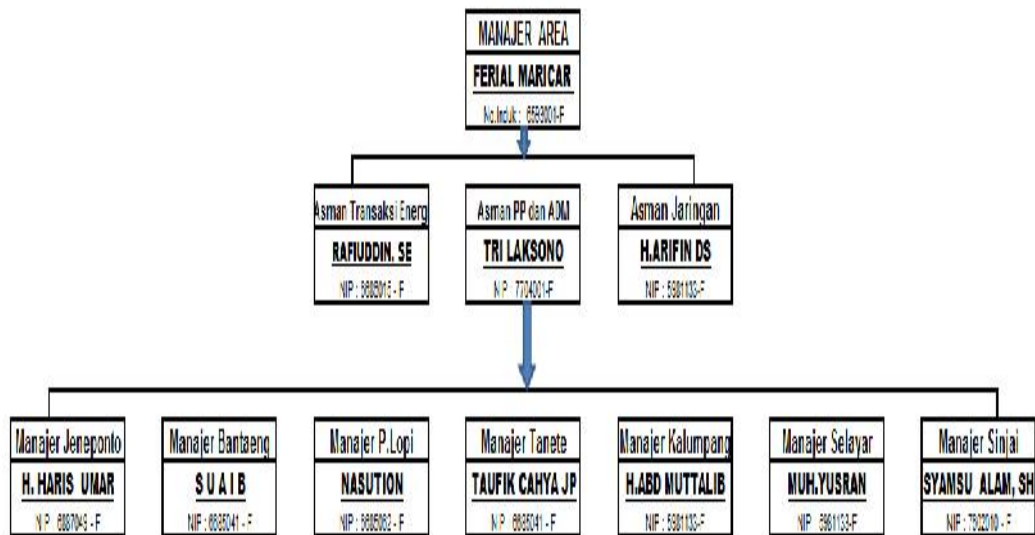
a. VISI : Diakui sebagai Perusahaan Listrik yang efisien dengan layanan memuaskan Didukung oleh Sumber Daya Manusia Profesional

b. MISI

- Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

c. MOTTO: BERLAYAR “BERSIH JARINGAN, LAYANAN PROFESIONAL DAN PEMBELAJAR”

2. Struktur Organisasi



Gambar 9. Struktur Organisasi

Sumber : Presentasi Profil perusahaan 2013

Unit PT. PLN (Persero) Area Bulukumba dikepalai oleh seorang Manajer Area yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran perusahaan di wilayah Area Bulukumba.

3. Uraian Tugas Pokok

Bagian-bagian dari struktur organisasi PT. PLN (Persero) Area Bulukumba mempunyai peranan dan fungsi masing-masing yang terangkum dalam uraian berikut ini.

a) Manajer Area

Mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pengoperasian serta pemeliharaan distribusi dan pembangkitan, serta

administrasi dan keuangan untuk menunjang pencapaian sasaran kinerja perusahaan.

b) Asisten Manajer Jaringan

Melaksanakan koordinasi dan pengendalian fungsi distribusi, konstruksi dan pembangkitan (lises) untuk pencapaian target kinerja antara lain susut, SAIDI, SAIFI, tara kalor, OAF, tertib administrasi, waktu, biaya, dan kinerja SDM Jaringan.

1) Supervisor Operasi

Melaksanakan koordinasi dan pengendalian pendistribusian energi listrik secara terus menerus dan pencapaian target kinerja SAIDI/SAIFI serta energi tak tersalur.

2) Supervisor Pemeliharaan

Mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan pemeliharaan jaringan distribusi serta perbaikan gangguan jaringan agar keandalan sistem pendistribusian tenaga listrik tetap terjaga.

c) Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik

Mengkoordinasikan perencanaan, pengoperasian, dan pemeliharaan APP, menjaga ketersediaan dan keandalan APP sesuai standar yang berlaku, mengendalikan kegiatan pelayanan pelanggan, pengoperasian serta pemeliharaan distribusi dan pembangkitan, serta administrasi dan keuangan untuk menunjang pencapaian sasaran kinerja perusahaan.

1) Supervisor Transaksi Energi

Melaksanakan koordinasi & pengendalian fungsi pembacaan meter, pembuatan rekening listrik, penjualan tenaga listrik, dan losis non teknis. Mengkoordinasikan perencanaan, pengoperasian dan pemeliharaan APP, menjaga ketersediaan dan keandalan APP sesuai standar yang ada/berlaku.

2) Supervisor Pengendalian Susut

Mengawasi dan mengarahkan langkah kegiatan pemeliharaan meter transaksi serta perbaikannya agar keandalan system pengukuran tetap terjaga

3) Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Mengawasi dan mengarahkan langkah kegiatan pemeliharaan meter transaksi serta perbaikannya agar keandalan system pengukuran tetap terjaga.

d) Asisten Manajer Manajer Pelayanan & Administrasi

Mengawasi, melaksanakan dan mengendalikan aktifitas pelaksanaan fungsi Keuangan/Akuntansi, administrasi, pengendalian piutang, SDM, Sekretariat & Rumah Tangga Kantor, serta mengatur koordinasi & pengendalian fungsi pelayanan pelanggan yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya.

1) Supervisor Pelayanan Pelanggan

Melaksanakan pengawasan & pengelolaan fungsi administrasi pelanggan dan Pembukuan Pelanggan, untuk meningkatkan kinerja pemasaran & penjualan

2) Supervisor Administrasi Umum

Mengatur dan mengarahkan kegiatan, anggaran, keuangan, akuntansi, kesekretariatan, meliputi surat menyurat, rumah tangga, kebutuhan fasilitas/sarana kerja dan pemeliharaan sarana kerja serta keselamatan dan kesehatan kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Merencanakan, mengkoordinasi, mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan proses akuntansi yang terkait dengan tugas pokok dan fungsi unit kerjanya sesuai dengan kebijaksanaan dan standar yang berlaku, sehingga informasi yang dihasilkan dapat tersaji secara akurat, informatif dan tepat waktu .

Unit organisasi jenjang kedua PT. PLN (Persero) Area Bulukumba Terdiri dari 7 Rayon sbb: Rayon Jeneponto, Rayon Bantaeng, Rayon Selayar, Rayon Kalumpang, Rayon Tanete, Rayon Sinjai dan Rayon Panrita Lopi. Berikut adalah fungsi dan peran dari masing-masing Rayon, sebagai berikut :

- a. Mengelola dan melaksanakan kegiatan penjualan tenaga listrik.

- b. Pelayanan pelanggan.
- c. Pengoperasian.
- d. Pemeliharaan pembangkitan dan jaringan distribusi tenaga listrik di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan mutu keandalan pasokan tenaga listrik sesuai standar yang ditetapkan.
- e. Melakukan pembinaan dan pemberdayaan unit asuhan dibawahnya.

4. Bidang Non Teknik

Asisten Manajer Administarsi & Pelayanan bertanggung jawab terhadap Manajer Area. Asisten Manajer membawahi beberapa . Beberapa *Job description* bagian Adm & Pelayanan sebagai berikut :

A. Asisten Manajer Administrasi & Pelayanan

- 1) Menyusun RKAP sesuai bidang tugasnya dan sebagai bahan persiapan RKAP tahun depan.
- 2) Memantau pelaksanaan AP2T (Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat), untuk meningkatkan pelayanan.
- 3) Memeriksa kebenaran Laporan Penjualan Tenaga listrik, Penerimaan BP (Biaya Penyambungan), Penerimaan Pendapatan Operasi lainnya untuk keakuratan dan ketepatan laporan.

- 4) Mengawasi penerimaan pendapatan operasi & Luar Operasi dari transaksi pelayanan pelanggan (Pelayanan Pasang Baru, Perubahan daya dan pelayanan pelanggan lainnya) yang dilaksanakan oleh Area untuk keakuratan pencatatan pendapatan perusahaan.
- 5) Mengevaluasi proses penyusunan Laporan Akuntansi, cash flow dan Pajak.
- 6) Memeriksa dan memproses bukti pembayaran (Cash Out) dan mengevaluasi laporan penerimaan uang (LPU) dari PLN Pusat dan mengevaluasi laporan Rekonsiliasi Bank Imprest dan Receipt
- 7) Mengawasi dan mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi SDM yang meliputi diklat pengembangan karir, SMUK Online Administrasi TP2DP dan laporan kepegawaian.
- 8) Mengawasi dan melaksanakan fungsi Humas, Kesekretariatan dan Rumah Tangga.
- 9) Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.
- 10) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan yang sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab pokoknya.

B. Supervisor Pelayanan Pelanggan

- 1) Mengawasi proses pengadministrasian pelayanan pelanggan (Pelayanan Pasang Baru, perubahan daya dan pelayanan lainnya) yang dilaksanakan oleh Unit/Sub Unit Pelaksana.

- 2) Memeriksa permintaan mutasi data langganan (PDL-TUL.I-11) dari Unit/Sub Unit Pelaksana sebelum dilakukan mutasi pada DIL (data Induk Langganan) untuk keakuratan & ketepatan mutasi data.
- 3) Mengevaluasi DIL (Data Induk Langganan) dan mengusulkan perbaikannya/standarisasi data, untuk perbaikan berkelanjutan.
- 4) Mengelola proses pencatatan penjualan tenaga listrik, yang meliputi; jumlah pelanggan, daya terpasang, kwh terjual, rupiah rekening, dan tagihan lainnya sesuai tarif dan kode golongan, untuk pertanggungjawaban kinerja.
- 5) Mengelola proses pencatatan Penerimaan BP (Biaya Penyambungan), Penerimaan Pendapatan Operasi lainnya untuk keakuratan dan ketepatan laporan.
- 6) Memeriksa & merekonsiliasi laporan-laporan TUL (Laporan Penerimaan BP, Laporan Pendapatan Operasi Lainnya) yang diterima dari Unit / Sub Unit Pelaksana untuk menjalankan fungsi kontrol.
- 7) Membuat laporan berkala kepada pimpinan sebagai dokumen perusahaan dan bahan evaluasi manajemen untuk pertanggungjawaban kontrak kinerja yang sudah disepakati.
- 8) Melaksanakan MUK untuk penilaian kinerja pegawai.

C. Assistant Analyst / Junior Analyst Pemasaran dan Pelayanan

Pelanggan

- 1) Membuat lembar kerja anggaran investasi untuk kebutuhan RKAP
- 2) Melaksanakan survey data potensi dan segmentasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran
- 3) Mengevaluasi pelaksanaan PB/PD secara selektif dan terkendali untuk peningkatan pendapatan
- 4) Menganalisis Daftar Tunggu PB / PD untuk pelaksanaan penyambungan
- 5) Mengevaluasi Captive Power untuk pengusulan pelayanan
- 6) Melaksanakan penyambungan baru secara BP Natura untuk peningkatan pelayanan
- 7) Melaksanakan penyambungan listrik dan perubahan daya untuk peningkatan pelayanan
- 8) Memeriksa permintaan berhenti sebagai pelanggan untuk peningkatan pelayanan
- 9) Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.
- 10) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugasnya.
- 11) Melaksanakan Manajemen Unjuk Kerja untuk bahan penilaian pegawai

D. Assistant Officer / Junior Officer Adm. Pelanggan

- 1) Melaksanakan pelayanan pelanggan (Pelayanan Pasang Baru, Perubahan daya dan pelayanan lainnya) yang dilaksanakan oleh Unit/Sub Unit Pelaksana, untuk keakuratan pencatatan pendapatan perusahaan.
- 2) Menginput mutasi data langganan (PDL-TUL.I-11) dari Unit/Sub Unit Pelaksana sebelum dilakukan mutasi pada DIL (data Induk Langganan) untuk keakuratan & ketepatan mutasi data.
- 3) Membuat laporan TUL, yang meliputi; jumlah pelanggan, daya terpasang, kwh terjual, rupiah rekening, dan tagihan lainnya sesuai tarif dan kode golongan, untuk pertanggungjawaban kinerja.
- 4) Melaksanakan proses pencatatan penerimaan BP, tagihan susulan dan pendapatan operasi lainnya, untuk pertanggungjawaban kinerja
- 5) Melakukan rekonsiliasi laporan-laporan TUL (Laporan Penerimaan BP, Laporan Pendapatan Operasi Lainnya) yang diterima dari Unit / Sub Unit Pelaksana untuk menjalankan fungsi kontrol.
- 6) Membuat laporan berkala kepada pimpinan sebagai dokumen perusahaan dan bahan evaluasi manajemen untuk pertanggungjawaban kontrak kinerja yang sudah disepakati.

- 7) Melaksanakan MUK untuk penilaian kinerja pegawai

E. Assistant Officer / Junior Officer Penerimaan Pendapatan

- 1) Menyelenggarakan proses administrasi setiap transaksi kas receipt yang meliputi pembuatan bukti transaksi dan pemeriksaan pendukungnya sehingga setiap transaksi dilakukan dengan bukti penerimaan/pengeluaran kas/bank yang valid dan dokumen pendukung yang memadai sehingga prosesnya berjalan secara tertib dan tepat waktu,
- 2) Memverifikasi setiap bukti transaksi penerimaan dan pengeluaran kas receipt berikut dokumen pendukungnya untuk menilai validitas dan kebenarannya sehingga kesalahan pencatatan dapat dihindari,
- 3) Menyelenggarakan sistem buku harian mutasi transaksi kas receipt sesuai dengan mekanisme yang dapat diandalkan sehingga penyajiannya dapat berjalan secara tertib dan tepat waktu,
- 4) Membuat rekap transaksi penerimaan dan pengeluaran kas receipt secara periodik secara tertib agar penyajiannya dapat dilakukan secara informatif dan tepat waktu,
- 5) Membuat administrasi pemantauan PPJ dan collection fee-nya secara tertib agar informasinya dapat disajikan secara akurat dan tepat waktu,

- 6) Mengarsipkan bukti penerimaan/pengeluaran kas receipt yang telah terealisasi agar penyimpanan arsip dan data tersebut dapat terselenggarakan secara rapi, tertib, dan aman.

F. Supervisor Administrasi Umum

- 1) Mengatur tata laksana surat dan kearsipan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 2) Menyusun rencana kebutuhan fasilitas kantor dan sarana kerja.
- 3) Mengkoordinir kegiatan inventarisasi sarana peralatan kerja kantor, wisma dan rumah jabatan.
- 4) Mengendalikan pelaksanaan pengadaan fasilitas kantor, wiswa, rumah jabatan, ATK dan barang cetakan.
- 5) Menyusun rencana dan anggaran pemeliharaan sarana peralatan kerja kantor.
- 6) Memeriksa dan mengatur pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan keselamatan kerja dan pengamanan fisik untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja.
- 7) Mengkoordinir tata laksana kegiatan rumah tangga organisasi area.
- 8) Mengatur dan mengendalikan pemakaian kendaraan dinas dan pengendalian SPPD.
- 9) Mengurus dan mengamankan surat-surat/dokumen berharga yang berhubungan dengan asset.

- 10) Mengendalikan pelaksanaan PUKK dan Community Development.
- 11) Menjalankan sistem akuntansi perusahaan yang berdasarkan kebijakan akuntansi perusahaan sesuai prinsip akuntansi yang berlaku umum.
- 12) Memantau pelaksanaan internal control perusahaan, dan melakukan upaya upaya yang terkait dengan peningkatan sistem internal control, termasuk dengan melakukan verifikasi bukti transaksi, rekonsiliasi data dan laporan, dan melakukan inventarisasi fisik, serta menyajikan laporan kepada Manajemen.
- 13) Menjalankan sistem akuntansi umum untuk meningkatkan kualitas informasi pertanggung jawaban pengelolaan keuangan, piutang, kewajiban, equitas, pendapatan dan biaya.
- 14) Mengkoordinir pelaksanaan pencatatan buku harian kas/bank yang dilakukan di supervisor keuangan dan supervisor pendapatan dan melakukan verifikasi serta pengklasifikasian transaksi.
- 15) Memantau pelaksanaan pencatatan TUL yang meliputi akuntansi penjualan, piutang pelanggan, BP, UJL dan transaksi lainnya yang terkait pendapatan yang dilakukan di Bagian komersial dan melakukan rekonsiliasi dan verifikasi serta pengklasifikasian transaksi.

- 16) Mengkoordinasi dan memonitor sistem pencatatan dan pemrosesan pada buku besar dan buku pembantu agar informasi buku pembantu lebih akurat dan relevan dengan informasi pada buku besar dan melakukan rekonsiliasi dengan fungsi terkait,
- 17) Memantau dan memverifikasi pelaksanaan sistem akuntansi dan internal control dan penyediaan data keuangan di Unit dibawah Area.
- 18) Menyusun laporan berkala sesuai bidang tugas dan tanggung jawab pokoknya.
- 19) Melaksanakan tugas kedinasan lain sesuai bidang tugas dan tanggung jawab pokoknya.
- 20) Melaksanakan MUK untuk penilaian kinerja pegawai.

G. Assistant Officer / Junior Officer Administrasi Umum dan K3

- 1) Memutakhirkan data pegawai untuk akurasi data-data pegawai.
- 2) Melaksanakan pencatatan dan pelaporan absensi pegawai untuk tertib administrasi.
- 3) Memelihara data-data file pegawai dan pensiunan (dosir) untuk memudahkan pencarian data-data pegawai & pensiun.
- 4) Membuat surat permohonan cuti pegawai untuk tertib administrasi.
- 5) Mengarsipkan surat masuk dan keluar sesuai TLSK.

- 6) Melaksanakan pelayanan pemeliharaan kesehatan Pegawai dan Pensiunan dan keluarga yang ditanggung berikut pelaporannya.
- 7) Melaksanakan SMUK Online untuk penilaian kinerja pegawai.
- 8) Melayani kebutuhan sarana dan fasilitas kantor.
- 9) Membuat rencana kerja bidang keselamatan dan kesehatan kerja.
- 10) Menerima dan menanggapi setiap ada laporan tentang kecelakaan dinas.
- 11) Mengatur dan melaksanakan pengawasan Kesehatan dan Keselamatan Kerja(K3).
- 12) Melaksanakan penyuluhan dan Pembinaan K3.
- 13) Mengadakan pemeriksaan terhadap APK untuk menjamin tetap layak pakai.
- 14) Melaksanakan bulan bakti K3 dan pelatihan tentang bahaya kebakaran di lingkungan kerja.
- 15) Membentuk Team dan membuat SOP untuk mengantisipasi apabila terjadi kebakaran.
- 16) Membuat laporan kesehatan dan keselamatan kerja ke Depnaker baik rutin maupun Insidentil.
- 17) Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.
- 18) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab pokoknya.

H. Asisstant Analyst / Junior Analyst Keuangan & Akuntansi

- 1) Mencatat arus Kas/Bank berfungsi.
- 2) Memonitor pelunasan harian rekening listrik melalui P2APST.
- 3) Membuat bukti transaksi Akuntansi.
- 4) Membuat bukti penyetoran pajak untuk proses pembayarannya.
- 5) Membuat daftar kekayaan perusahaan.
- 6) Mencocokkan LPU (Laporan Penerimaan Uang) dengan pelunasan berdasarkan data AP2T.
- 7) Membuat laporan berkala sesuai bidang tugasnya.
- 8) Melaksanakan tugas-tugas kedinasan lain yang sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab pokoknya.
- 9) Melaksanakan SMUK On Line

LINGKUNGAN EKSTERNAL

a) Lingkungan sosial

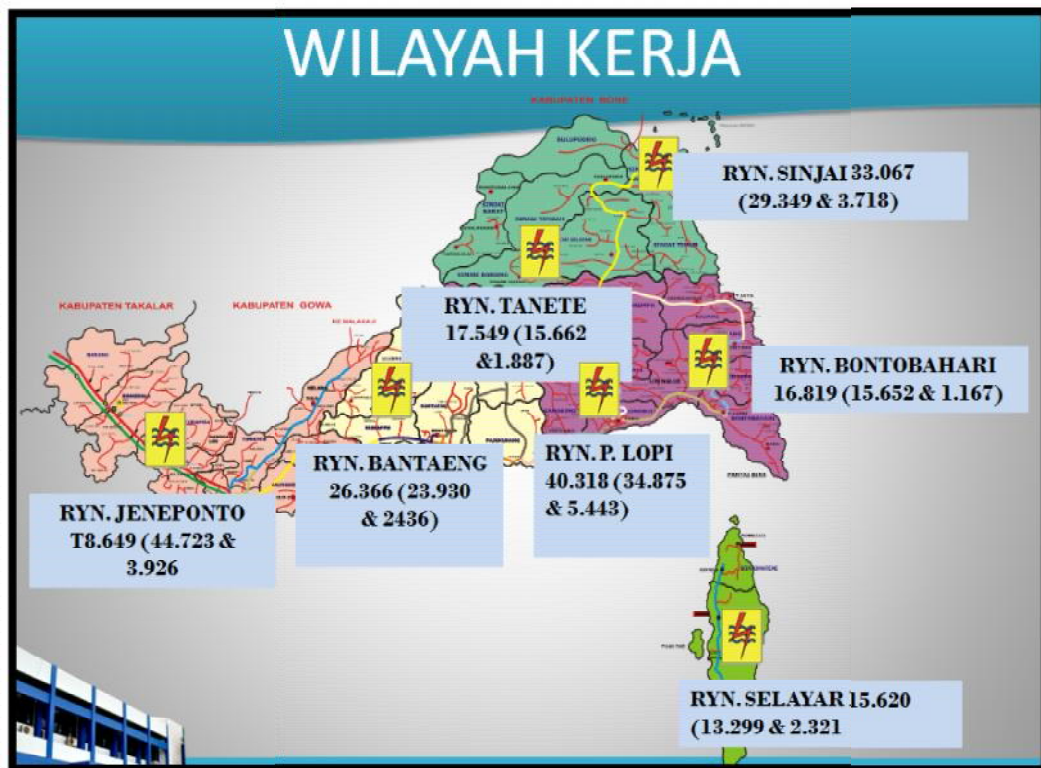
Berdasarkan Informasi literatur dan wawancara di peroleh Analisis

1. Lingkungan Demografi/Ekonomi

PT. PLN (Persero) Area Bulukumba terdiri dari 5 kabupaten yaitu

- a. Kabupaten Bulukumba
- b. Kabupaten Jeneponto
- c. Kabuapten Bantaeng
- d. Kabupaten Sinjai
- e. Kabupaten Selayar

Gambar 10. Wilayah Kerja



Sumber : Presentasi Profil PT.PLN (Persero) Area Bulukumba 2013

Kelima Kabupaten ini menurut data Badan Pusat Statistik Daerah tahun 2012, Pendapatan tertinggi Domestik Regional Bruto Daerah berada pada Sektor Pertanian, Jasa dan Perdagangan, Hotel dan Restoran. Rata – Rata Penduduknya berprofesi sebagai Petani / Nelayan dan Pedagang. Dari hasil Wawancara dengan Bapak Saefuddin selaku SPV Pelayanan Pelanggan khususnya Kabupaten Bantaeng memiliki potensi pelanggan yang besar karena masuknya Investor asing.

Segala kebutuhan masyarakat dewasa ini terus mengalami kenaikan harga. Mulai dari kebutuhan primer, hingga ke kebutuhan

sekunder dan tersier. Masyarakat dituntut untuk bisa lebih efektif dan efisien mengatur pola hidupnya. Termasuk pola pengonsumsi listrik harian. Produk listrik Prabayar memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk melakukan pengaturan se-efisien mungkin terhadap penggunaan listrik. Dengan prinsip *you get what you pay*, masyarakat tidak lagi melakukan pemborosan terhadap penggunaan listrik. Hal ini akan sangat membantu masyarakat terhadap sektor lainnya di rumah tangga. Dengan pembiayaan terhadap listrik seminim mungkin sesuai kebutuhan mereka, maka dengan otomatis alokasi dana yang di hemat itu bisa digunakan untuk kepentingan lainnya.

2. Lingkungan Hukum-Politik

Berdasarkan hasil Wawancara dari Manajer Area Bulukumba dan Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi bahwa Perusahaan yang memegang peranan vital di suatu negara sering sekali di tunggangi oleh kepentingan politik. Pemerintah memegang kendali sepenuhnya terhadap jalannya perusahaan. Tidak terkecuali Perusahaan Listrik Negara (PLN). persoalan perlindungan konsumen tenaga listrik telah di tentukan dalam politik hukum ketenagalistrikan. Politik hukum tersebut tertua dalam undang undang nomor 20 tahun 2002 tentang ketenagalistrikan. Dalam undang undang itu di tegaskan hak dan kewajiban produsen maupun konsumen tenaga listrik. Pemerintah memegang kendali sepenuhnya terhadap penentuan tarif, subsidi listrik, serta segala peraturan yang mengatur jalannya perusahaan.

Pemerintah yang baik adalah pemerintah yang memanfaatkan kepentingan vital negara sepenuhnya untuk kebaikan masyarakat. Namun disini yang terjadi bertolak belakang dengan hal tersebut. Sisi pertama yang bisa kita lihat adalah bagaimana pemerintah menetapkan tarif listrik. Sebagai contoh misalkan PLN harus menjual listrik sebesar 1200. Angka itu sudah termasuk untung yang akan didapatkan PLN setelah menjual listrik seharga 1000 dengan untung 200. Tetapi kebijakan pemerintah melalui DPR mengharuskan PLN untuk menjual listriknya sebesar 800. Hal ini mau tak mau membuat PLN tidak beruntung. Alih-alih harga listrik yang seharusnya 1000 malah dijual sebesar 800 karena dasar alasan tuntutan masyarakat yang menolak kenaikan harga listrik. Bukan untung yang didapat, melainkan hutang sebesar 200 yang harus ditanggung PLN. Untuk menutupinya, dikeluarkanlah subsidi listrik dari pemerintah. Adanya peraturan pemerintah mengenai pemberian diskon ke pelanggan jika terjadi pemadaman listrik sebesar 10 % terhadap pelanggan sesuai dengan peraturan pemerintah Peraturan Menteri ESDM Nomor 30 Tahun 2012 tentang tarif listrik. Hal inilah yang mengakibatkan jalannya perusahaan seperti hidup segan mati tak mau.

Sisi kedua, sampai saat ini belum ada kebijakan khusus dari pemerintah mengenai penetapan tarif untuk harga jual listrik prabayar. Tidak seperti telekomunikasi, masyarakat bisa dengan mudah memilih tarif untuk membeli voucher pulsa mereka karena pemerintah

telah menetapkan tarif maksimal untuk telekomunikasi. Hal ini membuat PLN sulit untuk menentukan berapakah harga jual maksimal untuk voucher Prabayar mereka. Misalkan harga voucher handphone yang 20.000 bisa dijual seharga 19.000 oleh pengecer, tidak begitu halnya dengan voucher Prabayar. Tidak jelasnya regulasi pemerintah terhadap tarif listrik Prabayar juga berdampak terhadap kinerja PLN untuk menyikapi pelanggannya. Pelanggan biasanya tertarik terhadap suatu produk karena produk tersebut menawarkan sesuatu yang dapat menguntungkan mereka ataupun menarik mereka. Bagi PLN dengan tidak adanya kepastian tarif listrik Prabayar, mereka tidak bisa bermain dengan harga untuk membuat penawaran – penawaran menarik bagi pelanggan. Penawaran – penawaran inilah yang nantinya dapat meraup minat pelanggan untuk menggunakan produk listrik Prabayar. Jadi, dibutuhkan regulasi yang jelas dari pemerintah terhadap kebijakan listrik Prabayar sehingga bagi pihak PLN dapat bergerak leluasa untuk bisa menjalankan secara maksimal penjualan produk listrik Prabayar ini

3. Lingkungan Teknologi

Menurut hasil wawancara dengan Asisten Manajer Transaksi Energi (Wawancara, 30 Juni 2013), berkembang pesatnya teknologi dari waktu ke waktu berperang penting keseluruh sektor usaha. Sektor kelistrikan pun tak lepas dari imbas teknologi ini. Kecanggihan pengembangan *hardware* dan sistem pembayaran pun terus meningkat. Hal ini segera di sikapi oleh PLN dengan membuat teknologi

pembayaran listrik Prabayar. Kemampuan yang memungkinkan untuk membuat hardware Prabayar ini sudah mulai dikembangkan sejak tahun 2002. Sampai saat ini ada sekitar 5-6 vendor yang bekerja sama dengan PLN untuk membuat Kwh meter Prabayar. Dari seluruh vendor ini memang hanya ada 1 vendor yang paling memenuhi kriteria hardware terbaik, yaitu Actaris. Namun, Kwh meter Actaris pun masih mengalami beberapa cacat hingga saat ini. Jadi proses penyempurnaan hardware dan sistem masih berjalan sampai saat ini.

Pembayaran dan pengisian listrik Prabayar dengan sistem *online* menjadi perhatian untuk dikembangkan. Sebagaimana yang telah diterapkan juga di Afrika Selatan, di mana sistem pembelian *token* Prabayar dilakukan secara *online* melalui *web service*. Setelah melakukan pembayaran *customer* akan mendapatkan kode *token* untuk dimasukkan ke meter Prabayar sebagai pengisian pulsa. *Customer* tidak perlu lagi mendatangi pos tempat penjualan *token* listrik Prabayar. Dengan melakukan migrasi dari sistem *offline* ke sistem *online*, *customer* baru dapat menggunakan fasilitas dari sistem listrik Prabayar *online*.

4. Lingkungan Sosial/Budaya

Dari data di atas dapat dilihat bahwa daerah Kabupaten Bulukumba, Jeneponto dan Sinjai memiliki jumlah penduduk yang besar, didukung dengan luas wilayah yang cukup besar. Hal ini memungkinkan bahwa daerah – daerah tersebut masih terus

melakukan pembangunan. Konsentrasi pengembangan pemukiman Kabupaten Bulukumba (setelah berdirinya Mall baru dikabupaten tersebut), Daerah Kabupaten Bantaeng dengan rencana berdirinya Pembangunan Pabrik Besar dan Pusat – Pusat Pariwisata.

Kondisi pertumbuhan penduduk akan merangsang pihak pengembang perumahan untuk terus membangun sektor pemukiman di Kabupaten-Kabupaten tersebut. Hal ini akan berimbas kepada produk Prabayar. Setiap pemukiman baru akan menggunakan Prabayar. Hal ini harus ditanggapi secara serius oleh pihak – pihak terkait demi terciptanya kesinergian antara pertumbuhan penduduk, pertumbuhan pemukiman, dan pertumbuhan Prabayar dan juga pemberian pelayanan Prabayar ke Pelanggan. Selain itu, keanekaragaman perbedaan pola pikir dan pola pandang dimasyarakat sering sekali terjadi. Keanekaragaman suku, kebiasaan, status sosial, dan lain – lain. Hal ini menjadi tantangan terbesar bagi pihak PLN untuk bisa disikapi sebaik mungkin. Budaya masyarakat yang memandang sebelah mata terhadap pembaharuan sering sekali menjadi batu krikil yang bisa menghambat kemajuan.

PLN dengan sistem Prabayarnya otomatis harus menghadapi stigma dan pola pikir di masyarakat yang lebih nyaman dengan menggunakan produk paskabayar. Hal ini bisa dimaklumi karena mereka sudah sangat lama menggunakan produk tersebut. Namun tanpa disengaja, paskabayar sebenarnya mengajarkan masyarakat

tentang ketidakmandirian. Dengan paskabayar, masyarakat sudah dibiasakan untuk menggunakan listrik dengan tanpa perhitungan. Hal ini sangat memberatkan pihak PLN untuk mengatasi stock listrik. Dengan Prabayar, masyarakat diajak untuk lebih mandiri mengatur kebutuhan listriknya sendiri. Tidak ada hal yang merugikan buat masyarakat kecuali hanya perubahan cara menyikapi penggunaan listriknya saja. Hal ini akan sangat membantu bagi pihak perusahaan apabila masyarakat bisa lebih *open minded* dengan segala pembaharuan yang mengajak untuk lebih baik kedepannya.

Berdasarkan Wawancara dengan beberapa Manajer Rayon antara lain Rayon Panrita Lopi, Jenepono dan Sinjai (Wawancara, 30 Juni 2013) dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi masyarakat terhadap listrik Prabayar sangat baik hanya saja mereka belum mengetahui secara detail cara penggunaan dan mengatasi masalah ketika terjadi Error / mati secara tiba-tiba.

b) Lingkungan Kerja

Untuk menganalisis Lingkungan Kerja berpedoman dengan hasil wawancara mendalam dari Pelanggan dan narasumber :

a. Supplier

PT.PLN (Persero) Area Bulukumba mempunyai banyak suppliers dalam pengadaan material meter Prabayar. Dengan ini PLN memiliki kekuasaan dalam hal memilih siapa yang akan menjadi suppliernya

dengan cara ikut dalam E-Procurement dan Pemilihan/pengadaan langsung.

b. Pembeli /Pelanggan

Kini PLN bukan satu-satunya yang perusahaan yang menjual listrik kepada masyarakat di seluruh Indonesia. Hal ini telah diatur dalam undang undang nomor 5 tahun 1999, tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat. Kini terdapat beberapa Perusahaan Listrik Swasta yang telah menyuplai beberapa pasokan listrik ke masyarakat, sehingga ini mengingatkan PLN untuk segera berbenah diri khususnya dalam hal pelayanan ke pelanggan.

Jumlah pelanggan prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba sampai dengan Mei 2013 adalah **20.898 (terdiri dari pelanggan rumah tangga dan beberapa home industri)** pelanggan dari total pelanggan **198.388** pelanggan . Adanya kebijakan dari Manajemen PT PLN (Persero) bahwa di prioritaskan permohonan pasang baru menggunakan Meter Prabayar.

c. Perantara Pemasaran

Untuk listrik prabayar perantara pemasaran berfungsi untuk mendistribusikan token listrik/stroom listrik listrik prabayar ke pelanggan, hal ini sangatlah penting untuk memenuhi pelayanan ke pelanggan (memenuhi dimensi pelayanan ke pelanggan). Sasarannya yaitu kepada penjual-penjual voucher pulsa HP dan tokoh masyarakat pada daerah-daerah yang memiliki kawasan listrik prabayar di area kerja PT.PLN

(Persero) Area Bulukumba. Ini juga dapat menjadi usaha baru bagi masyarakat.

d. Produk Pengganti

Sebelum Launcing listrik Prabayar, selama ini pelanggan menggunakan produk listrik pascabayar sehingga para pelanggan terbiasa dalam pelayanan menggunakan meter pascabayar. Oleh karena itu meter pascabayar masih sangat dicari oleh pelanggan di bandingkan dengan meter Prabayar bahkan beberapa konsumen yang menggunakan Prabayar ingin menggunakan produk pascabayar karena masih minimnya layanan dari Prabayar. Sehingga untuk berpindah ke pascabayar masih sangat besar

e. Pasar

Berdasarkan data dari laporan Tul III-09 bagian Pelayanan Pelanggan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba yaitu pertumbuhan jumlah pelanggan baik pelanggan pascabayar dan Prabayar dari tahun 2012-2013 yaitu :

Tabel 9. Data Pertumbuhan Pelanggan Listrik Prabayar Per Bulan

BULAN	JUMLAH PELANGGAN					TARGET
	PASKABAYAR (PLG)	PENAMBAHAN ((PLG)	PRABAYAR (PLG)	PERTUMBUHAN (PLG)	JUMLAH ((PLG)	2013
DESEMBER 2012	177.701		13.079		190.780	
JANUARI 2013	177.718	17	14.209	1.130	191.927	
FEBRUARI 2013	177.730	12	16.316	2.107	194.046	
MARET 2013	177.678	(52)	17.761	1.445	195.439	
APRIL 2013	177.601	(77)	19.007	1.246	196.608	
MEY 2013	177.490	(111)	20.898	1.891	198.388	
JUMLAH		(211)		7.819	7.608	12.510

Sumber : Laporan Tul III -09 pelayanan pelanggan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

Dari data diatas penambahan pengguna listrik prabayar naik tiap bulannya dan pelanggan listrik pascabayar mengalami penurunan tiap bulannya. Hal ini dikarenakan selain penambahan oleh pelanggan baru adanya migrasi dari pelanggan pascabayar ke prabayar hal ini ada beberapa kreteria pelanggan migrasi (hasil wawancara bapak saefuddin spv pelayanan pelanggan, 08 Mei 2013) yaitu :

- a) Pelanggan yang ingin menggunakan listrik Prabayar karena manfaat listrik prabayar
- b) Pelanggan yang ingin tambah daya kemudian migrasi

- c) Pelanggan yang berasal dari instansi pemerintahan (baik PLN, Rumdis pemerintahan, TNI dan Polri)
- d) Perumahan Real Estate (perumahan baru/pemukiman baru)
- e) Pelanggan yang sering menunggak yang harus dimigrasikan

Lingkungan Internal

1. Pemasaran

- a. Produk
- b. Distribusi
- c. Promosi
- d. Harga

2. Keuangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Tri Laksono Asman Pelayanan dan Administrasi (Wawancara,30 Juni 2013) bahwa Anggaran dan Belanja PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dibuat berdasarkan Usulan RKAP dari Tiap Bagian dan ditetapkan sebagai RKAP. Setiap mengusulkan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan begitu juga bagian Pelayanan terhadap aktivitas – aktivitas terkait Pelayanan Program Listrik Prabayar. Untuk Realisasinya akan di pantau oleh Tim Auditor atau dinamakan Satuan Pengawasan Internal (SPI) yang dibawah langsung PLN Kantor Pusat. Aktivitas SPI melakukan Audit per semester.

3. Operasional

Dari Infrastruktur PT.PLN (Persero) Area Bulukumba sudah sangat siap dalam menerapkan Pelayanan Program Listrik Prabayar. Baik itu

untuk Meter Prabayar, Token Prabayar, dan Bank- Bank yang telah disiapkan.

4. Manajemen Sumber Daya Manusia

Tabel 10. Data Kekuatan SDM PT. PLN (Area Bulukumba)

No	Area / Rayon	Jumlah Pegawai Eksisting	Jumlah Tenaga Outsourcing
		(orang)	(orang)
1	Area Bulukumba	41	29
2	Rayon Bantaeng	8	27
3	Rayon Jenepono	16	39
4	Rayon Kalumpang	5	19
5	Rayon Panrita Lopi	7	32
6	Rayon Selayar	4	20
7	Rayon Sinjai	12	38
8	Rayon Tanete	5	17
	JUMLAH	98	221

Sumber : Presentasi Profil Perusahaan PT.PLN (Persero) 2013

Berdasarkan tabel 10. dan data lampiran, PT.PLN (Persero) Area terdapat 2 macam pegawai yaitu Pegawai Organik (pegawai tetap) dan Pegawai unorganik (Pegawai Mitra Kerja) secara kuantitas dengan jumlah pegawai 98 orang tidak mampu melayani pelanggan PT. PLN (Area Bulukumba) sebanyak 198.833 pelanggan (20.898 Pelanggan prabayar). Sehingga di PT.PLN (Persero) mengadakan kontrak pekerjaan baik itu untuk pekerjaan teknik maupun administrasi. Sehingga diadakan kontrak

pemborongan pekerjaan yaitu PT. KCA (yang memborong pekerjaan back office, driver, Costumer Service dan Peayanan Pengamanan), PT. STIP (yang memborong pekerjaan Operasi distribusi, pemeliharaan distribusi ,dan pelayanan teknik). Mereka rata – rata berpendidikan SMA , D1 dan S1.

Setiap bulannya Pegawai Bulukumba diberangkatkan untuk mengikuti pendidikan sesuai dengan bidang masing-masing.

B. Analisis Lingkungan Eksternal

1. Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal (EFAS) .

Dari variabel eksternal kemudian dikembangkan menjadi point pernyataan untuk dijadikan pedoman dalam wawancara ke responden untuk memperoleh bobot lingkungan eksternal layanan program listrik prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba. Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator varibael yang memiliki bobot paling besar, berarti paling besar mempengaruhi operasional perusahaan. Adapun rata-rata hasil pembobotan yang diperoleh melalui hasil wawancara mendalam dan terstruktur dari 15 (lima belas) responden yaitu Kepala Mitra Kerja PT.PLN (Persero) Area Bulukumba (1 Orang), Perwakilan Asosiasi (1 Orang), Kepala Pemerintahan (kepala desa perwakilan di masing – masing Kabupaten) 5 Orang, Tokoh Masyarakat (2 Orang) Pemilik Usaha Voucher dan Bank yang bekerjasama dengan PLN serta Manajer Rayon PT.PLN (Persero) Area Bulukumba (5 Orang) ditunjukkan pada tabel 11 sebagai berikut :

Tabel 11. Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

NO.	VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	Bobot
1	Ekonomi	Tarif Listrik	0,068
2	Ekonomi	Pendapatan Masyarakat	0,088
3	Ekonomi	Ketersediaan Tenaga Kerja Pelayanan	0,080
4	Ekonomi	Anggaran Pelayanan untuk Masyarakat	0,105
5	Ekonomi	Ketersediaan Fasilitas Pelayanan	0,068
6	Hukum dan Poltik	Implementasi kebijakan Program Listrik Prabayar	0,094
7	Hukum dan Poltik	Implementasi Perlindungan hukum Konsumen terhadap pelayanan	0,057
8	Teknologi	Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi	0,068
9	Teknologi	Perkembangan Teknologi MPB	0,080
10	Sosial dan Budaya	Gaya Hidup Masyarakat	0,083
11	Sosial dan Budaya	Tingkat Pendidikan Masyarakat	0,074
12	Sosial dan Budaya	Perkembangan Pengetahuan Masyarakat Terhadap LPB	0,068
13	Sosial dan Budaya	Budaya Membayar Listrik	0,066
TOTAL			1

Sumber : Pengolahan Data lampiran II

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 11, bahwa indikator Anggaran Pelayanan untuk Masyarakat ini dapat mempengaruhi operasional perusahaan dengan jumlah bobot 0,105. Hal ini berarti Pemerintah dan pihak manajemen PT.PLN (Persero) Area Bulukumba memperhatikan

pelayanan ke masyarakat. Anggaran investasi dapat direncanakan dengan baik, baik itu untuk aktivitas pra jual listrik Prabayar dan pelayanan purnajual serta perencanaan material yang baik. Variabel ketersediaan fasilitas pelayanan juga mempengaruhi operasional perusahaan dengan bobot 0,068. Fasilitas Pelayanan merupakan indikator paling mendasar dalam pemberian pelayanan ke pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman untuk menggunakan jasa dan produk yang diberikan. Pendapatan masyarakat dan pertumbuhan industri mempengaruhi operasional perusahaan dengan bobot 0,088. Dengan meningkatnya pendapatan masyarakat sehingga daya beli akan meningkat dan pertumbuhan industri dapat memicu pertumbuhan pemukiman baru yang dapat menjadi target pasar pelayanan listrik Prabayar. Tingkat Tarif Listrik dan Tarif Pelayanan memberikan pengaruh operasional perusahaan dengan bobot 0,068. Dengan Tingkat Tarif dan Tarif harga yang transparan dari pelayanan listrik Prabayar, dapat memberikan peningkatan kualitas pelayanan ke masyarakat

Dari segi hukum, Implementasi kebijakan program listrik Prabayar mempengaruhi operasional perusahaan dengan bobot 0,094 dan Implementasi Perlindungan hukum Konsumen terhadap pelayanan dengan bobot 0,057. Implementasi kebijakan oleh manajemen dan pemerintah (BUMN) merupakan jaminan bagi perusahaan dalam menjalankan pelayanan Program Listrik Prabayar dan Implementasi Perlindungan Hukum Konsumen terhadap pelayanan yang diberikan

mendorong perusahaan khususnya bagian pelayanan pelanggan memberikan pelayanan yang terbaik ke pelanggan.

Dari sisi sosial budaya, budaya membayar listrik masyarakat dan kekritisan masyarakat juga mempengaruhi operasional perusahaan dengan bobot 0,066. Dengan melihat kebiasaan pelanggan membayar tagihan listriknya perusahaan dapat terus meningkatkan upaya pelayanan dengan menarget masyarakat yang tidak membayar tepat waktu untuk beralih ke prabayar (migrasi). Kekritisan masyarakat ini dapat menjamin pelayanan yang berkualitas oleh PT.PLN (Persero) sehingga perusahaan terus menerus meningkatkan pelayanannya ke masyarakat. Gaya hidup masyarakat dengan bobot 0,083 juga mempengaruhi operasional perusahaan. Dengan layanan program listrik prabayar ini diharapkan dapat membentuk kebiasaan baru dalam hal penggunaan listrik. Tingkat pendidikan masyarakat dengan bobot 0,074 dapat mempengaruhi pemahaman masyarakat terhadap pelayanan yang akan diberikan melalui program listrik prabayar.

Dari sisi teknologi, perkembangan teknologi Meter Prabayar dengan bobot 0,080 sangat menentukan pelayanan program listrik prabayar kedepannya. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dengan bobot 0,068 juga mempengaruhi operasional perusahaan, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan perusahaan ke pelanggan.

2. Penilaian Rating Strategis Eksternal

Setelah memberikan pembobotan terhadap lingkungan eksternal maka dilanjutkan penilaian strategis eksternal oleh 15 (lima belas) Responden. Hasil analisis rata-rata ditampilkan dalam tabel 12, sebagai berikut.

Tabel 12. Penilaian Rating Lingkungan Strategis Eksternal Pelayanan Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

NO.	VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	RATING	KETERANGAN RENTANG NILAI
1	Ekonomi	Tarif Listrik	2,4	TIDAK BAIK
2	Ekonomi	Pendapatan Masyarakat	3,1	BAIK
3	Ekonomi	Ketersediaan Tenaga Kerja Pelayanan	2,8	BAIK
4	Ekonomi	Anggaran Pelayanan untuk Masyarakat	3,7	BAIK
5	Ekonomi	Ketersediaan Fasilitas Pelayanan	2,4	TIDAK BAIK
6	Hukum dan Poltik	Implementasi kebijakan Program Listrik Prabayar	3,3	BAIK
7	Hukum dan Poltik	Implementasi Perlindungan hukum Konsumen terhadap pelayanan	2	TIDAK BAIK
8	Teknologi	Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi	2,4	TIDAK BAIK
9	Teknologi	Perkembangan Teknologi MPB	2,8	BAIK
10	Sosial dan Budaya	Gaya Hidup Masyarakat	2,9	BAIK
11	Sosial dan Budaya	Tingkat Pendidikan Masyarakat	2,6	TIDAK BAIK
12	Sosial dan Budaya	Perkembangan Pengetahuan Masyarakat Terhadap LPB	2,4	TIDAK BAIK
13	Sosial dan Budaya	Budaya Membayar Listrik	2,3	TIDAK BAIK
TOTAL			35,1	

Sumber : Pengolahan Data Lampiran II

Data pada tabel 12, beberapa indikator eksternal menunjukkan hasil yang baik yang artinya lingkungan eksternal dinilai dapat mendukung Pelayanan Program Listrik Prabayar di PT.PLN (Persero) Area

Bulukumba. Dan beberapa indikator eksternal menunjukkan lingkungan eksternal yang tidak baik yang artinya lingkungan eksternal dinilai kurang mendukung atau dapat menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pelayanan.

3. Eksternal Faktor Analisis Summary (EFAS)

Analisa selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total score dari masing–masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot yang disajikan berikut dalam tabel 13 :

Tabel 13. Eksternal Faktor Analisis Summary Pelayanan Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

NO.	VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	Rating	Bobot	Skor Yang dibobotkan
1	Ekonomi	Tarif Listrik	2,4	0,068	0,1641
2	Ekonomi	Pendapatan Masyarakat	3,1	0,088	0,2738
3	Ekonomi	Ketersediaan Tenaga Kerja Pelayanan	2,8	0,080	0,2234
4	Ekonomi	Anggaran Pelayanan untuk Masyarakat	3,7	0,105	0,3900
5	Ekonomi	Ketersediaan Fasilitas Pelayanan	2,4	0,068	0,1641
6	Hukum dan Poltik	Implementasi kebijakan Program Listrik Prabayar	3,3	0,094	0,3103
7	Hukum dan Poltik	Implementasi Perlindungan hukum Konsumen terhadap pelayanan	2	0,057	0,1140
8	Teknologi	Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi	2,4	0,068	0,1641
9	Teknologi	Perkembangan Teknologi MPB	2,8	0,080	0,2234
10	Sosial dan Budaya	Gaya Hidup Masyarakat	2,9	0,083	0,2396
11	Sosial dan Budaya	Tingkat Pendidikan Masyarakat	2,6	0,074	0,1926
12	Sosial dan Budaya	Perkembangan Pengetahuan Masyarakat Terhadap LPB	2,4	0,068	0,1641
13	Sosial dan Budaya	Budaya Membayar Listrik	2,3	0,066	0,1507

TOTAL	35,1	1	2,77
--------------	------	---	------

Sumber : Pengolahan Data lampiran II

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal seperti yang disajikan pada tabel 13 dapat diketahui bahwa hasil perkalian bobot dan rating di dapatkan hasil keseluruhan jumlah nilai terbobot total sebesar 2,77 untuk EFAS matriks. Hal ini menunjukkan bahwa PT.PLN (Persero) Area Bulukumba berada pada posisi yang baik untuk mengembangkan Pelayanan Program Listrik Prabayar.

C. Analisis Lingkungan Internal

Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan strategis eksternal, maka selanjutnya akan dilakukan analisis terhadap lingkungan internal.

1. Pembobotan Lingkungan Stratgis Internal

Seperti pada analisis lingkungan eksternal, maka untuk analisis lingkungan internal juga didahului dengan pembobotan terhadap indikator variabel lingkungan strategis internal yang dilakukan oleh 10 (sepuluh) responden yaitu Manajer Area PT. PLN (Persero) Area Bulukumba 1 (satu) orang asman per bidang 3 (tiga) orang (Asman Pelayanan dan Administrasi, Asman Jaringan dan Asman Transaksi Energi), SPV Pelayanan dan Administrasi 3 (tiga) Orang, Spv Teknik 4 (empat) Orang, Manajer Rayon 4 (empat) Orang ditunjukkan pada tabel 14, sebagai berikut :

Tabel 14. Pembobotan Lingkungan Strategis Eksternal Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

NO.	VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	Bobot
1	SDM	Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	0,046
		Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Non Pelayanan	0,043
		Kualitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	0,046
		Kualitas Tenaga Kerja Bidang non Pelayanan	0,048
		Kualifikasi tenaga kerja Bidang Pelayanan	0,051
		Kualifikasi tenaga kerja Bidang Non Pelayanan	0,048
		Struktur Organisasi	0,042
2	Operasional	Infrastruktur yang memadai	0,058
		Peralatan Pelayanan yang memadai	0,049
		Pelayanan operasional pelayanan administrasi yang memadai	0,054
		SOP Pelayanan	0,044
3	Keuangan	Anggaran dan Belanja PT.PLN (Persero)	0,062
		Sistem Pendanaan	0,060
		Audit Keuangan	0,061
4	Pemasaran	Ketersediaan Material MPB	0,043
		Kualitas Material	0,045
		Kualiatas Pelayanan	0,043
		Harga Pelayanan untuk Pasang Baru dan Migrasi	0,051
		Lokasi Kantor Pelayanan Penjualan Token	0,037
		Hubungan dengan Masyarakat	0,069
TOTAL			1

Sumber : Pengolahan Data lampiran III

Berdasarkan analisis internal seperti yang terlihat pada tabel 14, dapat diketahui bahwa, indikator variabel yang memiliki bobot paling besar, berarti mempunyai berarti mempunyai kondisi yang lebih baik dalam operasi perusahaan. Bobot yang paling besar yaitu hubungan dengan masyarakat. Hubungan dengan masyarakat mempunyai posisi

yang strategis yaitu dengan diadakannya sosialisasi secara berkala dan kedekatan dengan beberapa LSM dan Tokoh masyarakat. Hal ini dapat mendukung PT.PLN (Persero) dalam mendukung jalannya pelayanan program listrik Prabayar.

Untuk sisi SDM, yang diindikasikan dengan indikator kuantitas tenaga kerja pelayanan dan non pelayanan, kualitas tenaga kerja pelayanan dan non pelayanan serta struktur organisasi mempunyai peran secara langsung terhadap pelayanan pada pelanggan listrik Prabayar sehingga manajemen SDM sangat penting. Struktur Organisasi mempunyai nilai yang paling kecil yaitu 0,042 hal ini membuktikan bahwa struktur organisasi di PT. PLN (Persero) belum mendukung terselenggaranya pelayanan listrik Prabayar ke pelanggan sehingga perlu di tinjau kembali. Begitu pula dengan kuantitas tenaga kerja non pelayanan dan pelayanan masih perlu untuk di tingkatkan. Sedangkan kualitas dan kualifikasi mempunyai bobot yang besar mengindikasikan bahwa kualitas dan kualifikasi tenaga kerja bidang pelayanan cukup baik.

Sisi Operasional yang diindikasikan dengan indikator infrastruktur yang memadai, peralatan untuk pelayanan yang memadai, peralatan operasional pelayanan, administrasi yang memadai dan SOP pelayanan. Indikator SOP Pelayanan memiliki bobot yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Yang mengindikasikan bahwa kurangnya Standar Operasional Prosedur Pelayanan yang dimiliki dalam

menjalankan Program Listrik Prabayar dan perlu untuk dibenahi dan sosialisasikan ke kantor pelayanan (Rayon) khususnya frontliner.

Sisi Keuangan yang diindikasikan dengan indikator anggaran pendapatan dan belanja PT.PLN (Persero) Area Bulukumba, sistem audit keuangan dan sistem pendanaan. Sistem Pendanaan mempunyai bobot yang paling kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. Sehingga dalam implementasi harus lebih dikaji kembali sistem pendanaan yang ada khususnya untuk Layanan Program Layanan.

Sisi pemasaran diindikasi dengan ketersediaan material MPB (Meter Prabayar), kualitas pelayanan, harga yang tersedia untuk pelayanan pasang baru dan migrasi, lokasi kantor pelayanan dan penjualan token, dan hubungan dengan masyarakat. Hubungan dengan masyarakat mempunyai bobot yang lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya . Hal ini mengidentifikasi bahwa hubungan dengan masyarakat mempunyai peranan penting. Sedangkan lokasi kantor pelayanan dan tempat penjualan token (0,037), kualitas material MPB dan kualitas pelayanan (0,043) harus diperhatikan dalam memilih lokasi pelayanan untuk tempat yang strategis dan menjangkau seluruh pelanggan dalam kawasan tertentu dan meningkatkan kualitas dalam memberikan pelayanan yang baik

2. Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal.

Penilaian rating lingkungan strategis internal dilakukan oleh 10 responden kunci internal PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dan dapat disajikan pada tabel 15 :

Tabel 15. Penilaian Rating Lingkungan Strategis Internal Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

N O.	VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	Rating	KETERANGAN BERDASARKAN RENTANG NILAI
1	SDM	Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	2,6	BAIK
		Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Non Pelayanan	2,4	TIDAK BAIK
		Kualitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	2,6	BAIK
		Kualitas Tenaga Kerja Bidang non Pelayanan	2,7	BAIK
		Kualifikasi tenaga kerja Bidang Pelayanan	2,9	BAIK
		Kualifikasi tenaga kerja Bidang Non Pelayanan	2,7	BAIK
		Struktur Organisasi	2,3	TIDAK BAIK
2	Operasional	Infrastruktur yang memadai	3,3	BAIK
		Peralatan Pelayanan yang memadai	2,7	BAIK
		Pelayanan operasional pelayanan administrasi yang memadai	3,0	BAIK
		SOP Pelayanan	2,5	BAIK
3	Keuangan	Anggaran dan Belanja PT.PLN (Persero)	3,5	BAIK
		Sistem Pendanaan	3,3	BAIK
		Audit Keuangan	3,4	BAIK
4	Pemasaran	Ketersediaan Material MPB	2,4	TIDAK BAIK
		Kualitas Material	2,5	BAIK
		Kualiatas Pelayanan	2,4	TIDAK BAIK
		Harga Pelayanan untuk Pasang Baru dan Migrasi	2,9	BAIK
		Lokasi Kantor Pelayanan Penjualan Token	2,1	TIDAK BAIK
		Hubungan dengan Masyarakat	3,9	BAIK
TOTAL			55,9	

Sumber : Pengolahan Data lampiran III

Tabel 15, menunjukkan bahwa rata- rata penilaian rating internal adalah baik. Tidak semua indikator dinyatakan memiliki nilai rating yang baik karena ada beberapa indikator dinilai tidak baik dalam pelaksanaan

pelayanan program listrik Prabayar di PT.PLN (Persero) Area Bulukumba. Kuantitas Tenaga kerja di bidang non pelayanan, struktur organisasi perusahaan, ketersediaan material MPB dan Lokasi Kantor Pelayanan Penjualan Token dinilai tidak baik. Hal ini disebabkan kuantitas tenaga kerja di bidang non pelayanan khususnya staf teknik dan administrasi belum mencukupi dalam melaksanakan tugas operasional sehingga kualitas pelayanan belum maksimal.

3. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Analisis selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot (total) skor dari masing – masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot total pada tabel 16 :

Tabel 16. Internal Factor Analysis Summary Program Listrik Prabayar PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

NO.	VARIABEL	INDIKATOR VARIABEL	Rating	Bobot (%)	Skor Yang dibobotkan
1	SDM	Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	2,6	0,046	0,12
		Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Non Pelayanan	2,4	0,043	0,10
		Kualitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	2,6	0,046	0,12
		Kualitas Tenaga Kerja Bidang non Pelayanan	2,7	0,048	0,13
		Kualifikasi tenaga kerja Bidang Pelayanan	2,9	0,051	0,15
		Kualifikasi tenaga kerja Bidang Non Pelayanan	2,7	0,048	0,13
		Struktur Organisasi	2,3	0,042	0,10
2	Operasional	Infrastruktur yang memadai	3,3	0,058	0,19
		Peralatan Pelayanan yang memadai	2,7	0,049	0,13
		Pelayanan operasional pelayanan administrasi yang memadai	3,0	0,054	0,16
		SOP Pelayanan	2,5	0,044	0,11
3	Keuangan	Anggaran dan Belanja PT.PLN (Persero)	3,5	0,062	0,21
		Sistem Pendanaan	3,3	0,060	0,20
		Audit Keuangan	3,4	0,061	0,21
4	Pemasaran	Ketersediaan Material MPB	2,4	0,043	0,10

		Kualitas Material	2,5	0,045	0,11
		Kualiatas Pelayanan	2,4	0,043	0,10
		Harga Pelayanan untuk Pasang Baru dan Migrasi dan keluhan	2,9	0,051	0,15
		Lokasi Kantor Pelayanan dan Penjualan Token	2,1	0,037	0,08
		Hubungan dengan Masyarakat	3,9	0,069	0,27
TOTAL			55,9	1	2,87

Sumber : Pengolahan Data

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada masa sekarang seperti yang terlihat pada tabel 16, dapat diketahui bahwa keseluruhan nilai tertimbang IFAS total sebesar 2,87. Hal ini mengindikasikan bahwa PT.PLN (Persero) Area Bulukumba terhadap peningkatan Pelayanan Program Listrik Prabayar mempunyai kekuatan dalam Operasionalnya.

D. Penentuan Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman untuk PT.PLN (Persero) Area Bulukumba

Kekuatan yang ditunjukkan oleh 15 indikator dengan rentang nilai antara 3-4. Kelemahan yang dimiliki saat ini yaitu kuantitas tenaga kerja non pelayanan, struktur organisasi, ketersediaan material MPB, kualitas pelayanan dan lokasi tempat pelayanan dan penjualan token. Peluang PT. PLN (Persero) terhadap pelayanan program listrik Prabayar ditunjukkan oleh enam indikator di lingkungan eksternal dan tujuh faktor eksternal penghambat untuk pelaksanaan peningkatan pelayanan program listrik prabayar. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman PT.PLN (Persero) Area Bulukumba terhadap pelayanan pelanggan listrik prabayar ditunjukkan pada tabel 17 dan 18 :

Tabel 17. Peluang dan Ancaman PT.PLN (Persero)Area Bulukumba terhadap Pelayanan Program Listrik Prabayar

PELUANG -PELUANG	RATING	BOBOT	SKOR
Pendapatan Masyarakat	3,1	0,09	0,274
Ketersediaan Tenaga Kerja Pelayanan	2,8	0,08	0,223
Anggaran Pelayanan untuk Masyarakat	3,7	0,11	0,390
Implementasi kebijakan Program Listrik Prabayar	3,3	0,09	0,310
Perkembangan Teknologi MPB	2,8	0,080	0,223
Pola Perilaku Masyarakat dan Gaya Hidup	2,9	0,083	0,240
SUB TOTAL		0,530	1,660
ANCAMAN			
Implementasi Perlindungan hukum Konsumen terhadap pelayanan	2	0,057	0,114
Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi	2,4	0,068	0,164
Tingkat Pendidikan Masyarakat	2,6	0,074	0,193
Perkembangan Pengetahuan Masyarakat Terhadap LPB	2,4	0,068	0,164
Budaya Membayar Listrik dan Kekritisian Masyarakat	2,3	0,066	0,151
Tingkat Tarif Listrik dan Tarif Pelayanan	2,4	0,068	0,164
Ketersediaan Fasilitas Pelayanan	2,4	0,068	0,164
SUB TOTAL		0,47	1,11
TOTAL		1,00	2,77

Sumber : Pengolahan Data

Tabel 17, menunjukkan beberapa indikator lingkungan eksternal memberikan Peluang dan Ancaman PT.PLN (Persero) Area Bulukumba terhadap peningkatan pelayanan Program Listrik Prabayar. Hal ini dapat memberikan peluang besar dalam peningkatan pelayanan dan juga hambatan yang harus diminimalisir untuk dijasikan peluang sehingga

indikator – indikator ancaman dapat dijadikan peluang dalam mendukung pelayanan program listrik Prabayar ke pelanggan.

Kekuatan dan kelemahan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam melaksanakan Pelayanan Program Listrik Prabayar dapat dilihat pada tabel 18 sebagai berikut :

Tabel 18. Kekuatan dan kelemahan PT.PLN (Persero)Area Bulukumba terhadap Pelayanan Program Listrik Prabayar

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL	RATING	BOBOT	SKOR
KEKUATAN			
Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	2,6	0,046	0,12
Kualitas Tenaga Kerja Bidang Pelayanan	2,6	0,046	0,12
Kualitas Tenaga Kerja Bidang non Pelayanan	2,7	0,048	0,13
Kualifikasi tenaga kerja Bidang Pelayanan	2,9	0,051	0,15
Kualifikasi tenaga kerja Bidang Non Pelayanan	2,7	0,048	0,13
Infrastruktur yang memadai	3,3	0,058	0,19
Peralatan Pelayanan yang memadai	2,7	0,049	0,13
Pelayanan operasional pelayanan administrasi yang memadai	3,0	0,054	0,16
SOP Pelayanan	2,5	0,044	0,11
Anggaran dan Belanja PT.PLN (Persero)	3,5	0,062	0,21
Sistem Pendanaan	3,3	0,060	0,20
Audit Keuangan	3,4	0,061	0,21
Kualitas Material	2,5	0,045	0,11
Harga Pelayanan untuk Pasang Baru dan Migrasi	2,9	0,051	0,15
Hubungan dengan Masyarakat	3,9	0,069	0,27
SUB TOTAL		0,793	2,39
KELEMAHAN			
Kuantitas Tenaga Kerja Bidang Non Pelayanan	2,4	0,043	0,10
Struktur Organisasi	2,3	0,042	0,10
Ketersediaan Material MPB	2,4	0,043	0,10
Lokasi Kantor Pelayanan Penjualan Token	2,1	0,037	0,08
Kualiatas Pelayanan	2,4	0,043	0,10
SUB TOTAL		0,2	0,48
TOTAL		1,0	2,9

Sumber : Pengolahan Data

Pada tabel 18, diatas menunjukkan bahwa 15 indikator dari 20 indikator merupakan kekuatan bagi PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam melaksanakan program listrik Prabayar. Sedangkan kelemahan terdapat 5 indikator yang harus diperhatikan dalam peningkatan pelayanan Program Listrik Prabayar ke Pelanggan. Salah satunya yaitu letak lokasi kantor pelayanan penjualan token dan struktur organisasi. Kantor pelayanan penjualan token sangat mempengaruhi daya beli (penggunaan listrik Prabayar) karena keluhan pelanggan yang seringkali listriknya tiba-tiba mati karena kurangnya tempat penjualan token tedekat di lokasi pemukiman pelanggan. Struktur Organisasi PT.PLN (Persero) Area bulukumba tidak memiliki bagian khusus dalam menangani listrik Prabayar. Posisi dan tugas tersebut masih dijalankan pada bagian Pelayanan Pelanggan di bawah Asman Administrasi dan Pelayanan. Sehingga sangat tidak optimal dalam menjalankan aktivitas-aktivitas pelayanan baik pra jual maupun purnajual. Ketersediaan Material MPB juga menjadi kelemahan dikarenakan banyaknya pelanggan yang mengeluh keterlambatan pelayanan pemasangan karena stock material habis ataupun dikarenakan terhambat administrasi digudang area. Kuantitas tenaga kerja non pelayanan menjadi kelemahan dikarenakan jumlah yang menangani administrasi dari permohonan material hingga pengelolaan administrasi pelanggan sangat minim sehingga mempengaruhi pelayanan ke pelanggan.

E. Posisi Strategis PT.PLN (Persero) Area bulukumba terhadap Pelayanan Program Listrik Prabayar ke Pelanggan

Setelah melakukan analisis pada lingkungan internal dan eksternal langkah selanjutnya adalah memindahkan skor nilai ke dalam sistem matriks IFAS/EFAS. Nilai terbobot untuk IFAS berdasarkan pengelolaan data dan analisis diatas adalah 2,87 dan nilai terbobot EFAS berdasarkan pengelolaan data dan analisis diatas adalah 2,77, sehingga posisi perusahaan pada matriks IFAS/EFAS disajikan pada gambar 8:

Gambar 11. Matriks Strategi IE PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam Peningkatan Pelayanan Program Listrik Prabayar
TOTAL SKOR STRATEGIS INTERNAL (IFAS)



Sumber : Hasil Analisis 2013

Gambar 11, memperlihatkan posisi strategis PT.PLN (Persero) terhadap Program Listrik Prabayar adalah tumbuh dan stabilitas (sel 2 dan 5). Pertumbuhan perusahaan yang dilakukan dengan berkonsentrasi pada

industri yang sekarang, dapat dicapai ***melalui integrasi horisontal, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan dalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah rentang produk dan jasa yang ditawarkan kepada pasar.*** Meskipun perusahaan pada sel 2 dan 5 perusahaan dalam industri yang sangat atau cukup menarik, posisi kompetitifnya hanyalah rata-rata. Fungsi pemanufakturan atau pemasaran mungkin beroperasi secara memuaskan namun tidak memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan (karena merupakan perusahaan monopoli). Perusahaan dalam posisi seperti ini dapat mencoba memperkuat dan memperkokoh kehadirannya di dalam industri yang ada dengan menopang kelemahan-kelemahannya. Ketika beroperasi dalam industri yang sangat menarik tujuan perusahaan umumnya adalah meningkatkan penjualan dan laba dengan cara mendapatkan skala ekonomis yang lebih besar dalam produksi dan pemasaran, serta mengurangi persaingan yang sekarang dan atau yang potensial bagi pelanggan dan pemasok. Ketika beroperasi dalam industri yang cukup menarik tujuan perusahaan cenderung bertahan guna menghindari kerugian penjualan dan laba sekarang ataupun yang akan datang.

Strategi Stabilitas. Strategi ini cocok untuk perusahaan yang berada pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja, artinya industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan dan kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti.

Strategi stabilitas pertama yang dapat dilakukan adalah : berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada, artinya strategi untuk sementara waktu perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Strategi stabilitas yang kedua, yaitu strategi tidak berubah atau stabilitas laba, hal ini karena perusahaan pada posisi di industri yang dengan daya tarik sedang-sedang saja dan perusahaan hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata.

F. Pembuatan Matriks SWOT (TOWS)

Setelah perusahaan menilai situasinya dan juga telah meninjau strategi-strategi perusahaan yang tersedia. Tugas selanjutnya adalah mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan-kekuatan khususnya untuk menggunakan kesempatan atas peluang-peluang untuk atau untuk menghindari ancaman-ancaman, dan mengatasi kelemahan- kelemahan dapat dilihat pada tabel 19. Matriks SWOT sebagai berikut :

Tabel 19. MATRIKS SWOT

<p>STRATEGI SO Memasarkan Listrik Prabayar dengan memanfaatkan pemukiman - pemukiman yang ada</p> <p>Memanfaatkan kebijakan pemerintah terhadap program prabayar untuk mensegmentasikan pelanggan</p> <p>Inovasi Meter Prabayar secara berkelanjutan</p> <p>Memperkuat Awarnes dan image Listrik Prabayar dengan Melakukan Promosi dan Sosialisasi terhadap Layanan Prabayar Memanfaatkan kualitas SDM dan fasilitas pelayanan yang ada secara maksimal untuk meningkatkan pelayanan dengan Meningkatkan kualitas dan frekuensi pelatihan</p>	<p>STRATEGI WO</p> <p>Melakukan Evaluasi Struktur Organisasi dalam mendukung Program Listrik Prabayar</p> <p>Menambah di lokasi - lokasi atau perumahan penduduk untuk penjualan token listrik dan pelayanan gangguan</p> <p>Menambah kuantitas SDM karena semakin bertambahnya jumlah pelanggan Melaksanakan perencanaan Potensi Pelanggan untuk merencanakan ketersediaan material dan monitoying penggunaan material Melaksanakan perencanaan Potensi Pelanggan untuk merencanakan ketersediaan material dan monitoying penggunaan material</p> <p>Menjalin kerjasama dengan bank bank baik syariah maupu konvensional untuk penjualan token listrik prabayar khusu ke ATM-ATM Onlinenya .</p>
<p>STRATEGI ST Meningkatkan Pelayanan Masyarakat dengan SDM yang handal dan terus meningkatkan kualitas material Mengembangkan Kompetensi SDM dengan terus mengikuti diklat-diklat dan pelatihan untuk mengikuti perkembangan Teknologi dinformasi dan komunikasi mengeni pelayanan Listrik Prabayar</p>	<p>STRATEGI TW Melaksanakan penambahan jumlah pegawai untuk meningkatkan pelayanan ke masyarakat</p> <p>mengembangkan inovasi online dan komunikasi untuk meningkatkan pelayanan ke masyarakat</p>

<p>Memanfaatkan Anggaran untuk meningkatkan sosialisasi dan panduan-panduan dalam penggunaan Listrik Prabayar</p> <p>Meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi sehingga dapat memudahkan akses bagi nasabah.</p>	<p>Migrasi ke Prabayar bagi pelanggan yang menunggak lebih dari 3 lembar dan pola pembayaran yang sering menunggak</p>
---	--

Sumber : Hasil Analisis 2013

Berdasarkan Matriks TOWS diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut

a. STRATEGI SO

- Melakukan pemasaran dan target pelanggan di pemukiman-pemukiman misalnya BTN atau perumahan.
- Kebijakan manajemen untuk setiap pegawai PLN melakukan Migrasi Pascabayar ke Prabayar dan kerjasama dengan TNI Polri untuk perumahan Dinas
- Melaksanakan sosialisasi dengan bentuk edukasi ke Pelanggan dengan memanfaatkan Fasilitas Pelayanan yang ada.

b. STRATEGI WO

- Melakukan evaluasi struktur organisasi dengan mengadakan Seksi untuk Listrik Prabayar.
- Melakukan kerjasama dengan tokoh-tokoh masyarakat untuk mengadakan penjualan token di pemukiman tertentu dan membangun Pusat – Pusat Layanan Listrik Prabayar

- Melaksanakan monitoring potensi pelanggan tiap rayon sebagai pedoman perencanaan material yang baik dan evaluasi pertumbuhan pelanggan untuk monitoring material yang digunakan.

c. STRATEGI ST

- Peningkatan Pelayanan
- Pengembangan SDM yang berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi
- Sosialisasi yang berkesinambungan

d. STRATEGI TW

- Penambahan Jumlah Pegawai
- Mengembangkan Inovasi yang berhubungan dengan Listrik Prabayar (Based Online)
- Segmentasi Pelanggan Pengguna Prabayar khususnya yang sering menunggak.

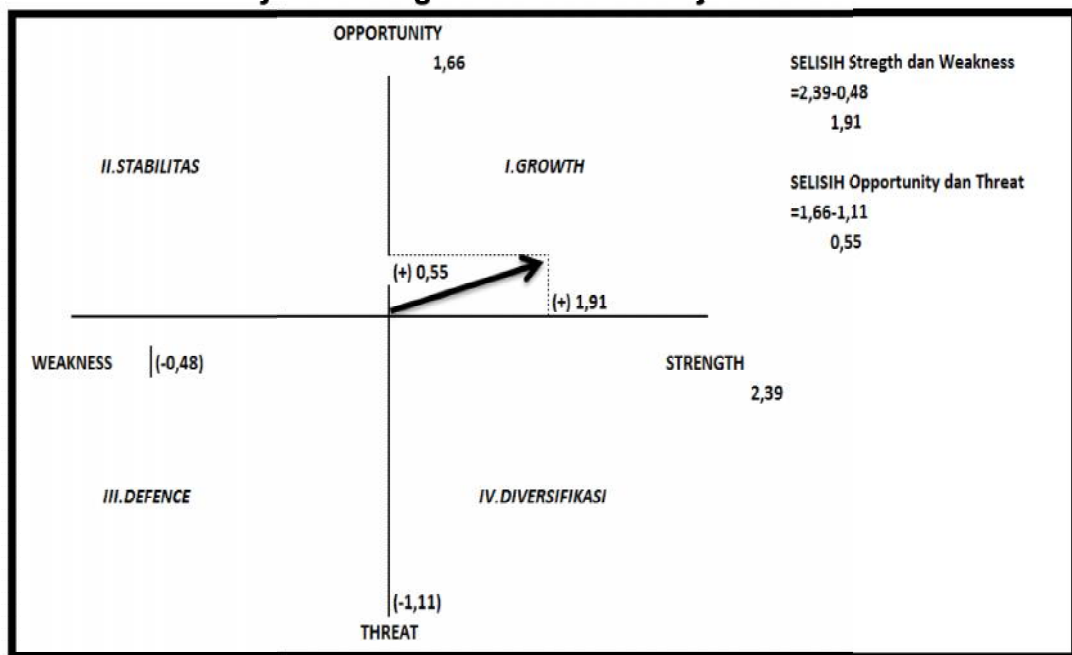
G. Pembuatan Grand Strategy (Diagram Cartesius Analisis SWOT)

Dari Hasil Analisis pada tabel 16, IFAS faktor Strength mempunyai total nilai skor 2,39 sedangkan Weakness mempunyai total nilai 0,48. Dan dari hasil analisis 13, EFAS , menunjukkan bahwa untuk faktor –faktor Opportunity nilai skornya 1,66 dan faktor Threat 1,11.

Maka diketahui nilai Strength diatas nilai Weakness selisih (+) yaitu 1,91 dan nilai Opportunity diatas nilai Threat selisih (+) 0,55. Dari hasil identifikasi faktor – faktor tersebut maka dapat digambarkan dalam

diagram SWOT (Cartesius / Grand Strategy), dapat dilihat pada gambar IV.6 :

Gambar 12. Diagram Cartesius Analisis SWOT (Grand Strategy) PT.PLN (Persero) Area Bulukumbadalam Peningkatan Pelayanan Program Listrik Prabayar



Sumber : Hasil Analisis 2013

Pada gambar 12, diatas memperlihatkan posisi strategis PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam pelayanan listrik prabayar yaitu ada

ada kuadran I (Growth). Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan PT.PLN (Persero) Area Bulukumba. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan agresif (Growth oriented strategy). Meskipun berada dalam situasi yang menguntungkan, akan tetapi kekuatan internal relatif kecil (1,91). Artinya jika kekuatan internal tidak diperbaiki atau dipertahankan maka peluang (0,55) akan berubah menjadi ancaman karena efek negatif lebih mudah terjadi dibandingkan efek positif

Dari total masing –masing faktor selain digambarkan dalam dalam gambar 9, juga digambarkan dalam rumusan matriks SWOT yang dapat dilihat pada tabel 20 sebagai beriku :

	STRENGHT	WEAKNESS
OPPORTUNITY	<i>Strategy SO</i> $=2,39+1,660$ <u>4,05</u>	<i>Strategy WO</i> $=0,48+1,660$ <u>2,14</u>
THREAT	<i>Strategy ST</i> $=2,39+1,11$ <u>3,5</u>	<i>Strategy WT</i> $=0,48+1,11$ <u>1,59</u>

Tabel 20. Rumusan Kombinasi Strtegi Matriks SWOT PT.PLN (Persero)Area Bulukumba terhadap Pelayanan Program Listrik Prabayar

Sumber: data olahan 2013

H. Alternatif Strategi Perencanaan Strategi Kuantitatif Analisis Diagram SWOT dan Implementasi Strategi Bisnis

Dari Diagram Analisis pada gambar 11, dihasilkan bahwa PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam meningkatkan pelayanan pelanggan listrik prabayar berada pada Kuadran I, maka alternatif strategi yang dapat dipakai oleh PT.PLN (Persero) Area Bulukumba **yaitu menerapkan Strategi Pertumbuhan**. Hal ini dapat dicapai dengan cara :

a. **Strategi Intensif (Intensive Strategy)**. Strategi intensif dilakukan dengan mengerahkan berbagai usaha yang intensif untuk meningkatkan pelayanan pelanggan listrik prabayar dengan syarat perusahaan dapat memperbaiki posisi kompetitif nya dengan produk yang ada saat ini yaitu listrik prabayar. Cara nya yaitu :

1) Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy).

Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan market share dari produk listrik prabayar melalui usaha-usaha pemasaran/sosialisai yang lebih gencar. Cara melaksanakan strategi penetrasi pasar dengan menggencarkan unsure bauran pemasaran promosi dan harga, yaitu melalui antara lain menaikkan jumlah tenaga penjualan (melakukan perekrutan SDM yang berkualitas atau dengan pelatihan-pelatihan mengenai Listrik Prabayar), meningkatkan anggaran iklan, menawarkan secara gencar keuntungan-keuntungan Listrik Prabayar ke Pelanggan, atau bahkan meningkatkan aktivitas publisitas. Efektifitas strategi

penetrasi pasar untuk pelayanan listrik Prabayar dipilih karena beberapa faktor yaitu, Pasar belum jenuh karena merupakan produk inovasi baru yang di launching beberapa tahun lalu. Tingkat pemakaian pelanggan saat ini masih sangat dapat ditingkatkan secara signifikan, Listrik PLN masih monopoli.

- 2) Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy). Memperkenalkan produk dan layanan listrik Prabayar yang ada saat ini pada pasar baru (new market). Strategi Pengembangan pasar ke New market ini dijalankan dengan memperluas area geografi baru (membidik daerah perencanaan listrik desa) dan pemukiman penduduk yang baru, menambah segmen baru (mensegmen pelanggan berdasarkan kemampuan ekonominya dan pola perilaku dalam memanfaatkan fasilitas listrik serta aktivitas/profesinya), mengubah dari bukan pemakai menjadi pemakai (pelanggan yang ingin pasang baru, migrasi dan tambah daya).
- 3) Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy). Strategi dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk dan layanan pelanggan listrik Prabayar yang ada saat ini. Strategi ini berarti melakukan pengembangan dan inovasi yang

memudahkan pelanggan terhadap Meter Prabayar. Diharapkan produk dan layanan yang akan datang dapat menjawab keluhan pelanggan pemakai listrik prabayar saat ini.

b. Sedang jika mendasari pada analisis matriks SWOT yang kemudian diteruskan dengan analisis model kuantitatif guna untuk mendapatkan perumusan strategi yang efektif akhirnya diperoleh adalah **Strategi SO** yaitu strategi dengan menggunakan *Streght* untuk memperkuat *Opportunity* yang ada. Maka Implementasi dari strategi tersebut adalah :

- 1) Melakukan Pemasaran dan Target Pelanggan di Pemukiman-Pemukiman misalnya BTN atau perumahan
- 2) Kebijakan Manajemen untuk setiap Pegawai PLN melakukan Migrasi Pascabayar ke Prabayar dan kerjasama dengan TNI Polri untuk perumahan Dinas
- 3) Melaksanakan Sosialisasi dengan bentuk Edukasi ke Pelanggan dengan memanfaatkan Fasilitas Pelayanan yang ada
- 4) Inovasi Meter Prabayar secara berkelanjutan
- 5) Memperkuat Awarness dan image listrik Prabayar dengan melakukan promosi dan sosialisasi terhadap pelayanan prabayar

- 6) Memanfaatkan Kualitas SDM dan fasilitas pelayanan yang secara maksimal / optimal untuk meningkatkan pelayanan dengan meningkatkan kualitas dan frekuensi pelatihan

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan dan penelitian maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kelemahan yang dimiliki oleh PT.PLN (Persero) Area Bulukumba terhadap Program Listrik Prabayar yang perlu diperhatikan adalah kuantitas tenaga kerja non pelayanan, struktur organisasi, ketersediaan material MPB, lokasi kantor pelayanan dan penjualan token, dan kualitas pelayanan yang perlu mendapat perhatian dan menindak lanjuti Strategi yang direkomendasikan . Dan Faktor Kekuatan yang dimiliki oleh PT.PLN (Persero) Area Bulukumba yang perlu dipertahankan yaitu kuantitas tenaga kerja bidang pelayanan, kualitas tenaga kerja bidang

pelayanan dan non pelayanan, infrastruktur yang memadai, peralatan pelayanan, SOP, anggaran dan sistem pendanaan.

2. Peluang dan ancaman yang dimiliki Oleh PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam Peningkatan Pelayanan Listrik Prabayar yaitu memiliki peluang yang sangat mempengaruhi kegiatan operasional yaitu pendapatan masyarakat (untuk memperoleh layanan listrik prabayar), ketersediaan tenaga kerja pelayanan, anggaran pelayanan untuk masyarakat, Implementasi dan kebijakan Program Listrik Prabayar, perkembangan teknologi MPB dan Gaya Hidup Dan Ancaman yang perlu diperhatikan yaitu Implementasi Perlindungan Hukum Konsumen terhadap Pelayanan Pelanggan.

3. Adapun Strategi yang diterapkan oleh PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam peningkatan pelayanan pelanggan dalam program listrik prabayar yaitu berdasarkan hasil analisis pada penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan. Pertama hasil analisis pada diagram Cartesius SWOT, dapat dilihat pada gambar 8, berada pada kuadran I. Maka strategi yang dapat diterapkan adalah **yaitu menerapkan Strategi Pertumbuhan** yang terdiri dari :

c. **Strategi Intensif (Intensive Strategy)**. Strategi intensif dilakukan dengan mengerahkan berbagai usaha yang intensif untuk meningkatkan pelayanan pelanggan listrik prabayar dengan syarat perusahaan dapat memperbaiki posisi kompetitif nya dengan produk yang ada saat ini yaitu listrik prabayar. Cara nya yaitu :

- 4) Strategi Penetrasi Pasar (Market Penetration Strategy).
Strategi ini dijalankan untuk meningkatkan market share dari produk listrik Prabayar melalui usaha-usaha pemasaran/sosialisai yang lebih gencar.
- 5) Strategi Pengembangan Pasar (Market Development Strategy). Memperkenalkan produk dan layanan listrik Prabayar yang ada saat ini pada pasar baru (new market).
- 6) Strategi Pengembangan Produk (Product Development Strategy). Strategi dijalankan untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk dan layanan pelanggan listrik Prabayar yang ada saat ini.

d. Sedang jika mendasari pada analisis matriks SWOT yang kemudian diteruskan dengan analisis model kuantitatif guna untuk mendapatkan perumusan strategi yang efektif akhirnya diperoleh adalah **Strategi SO** yaitu strategi dengan menggunakan *Streght* untuk memperkuat *Opportunity* yang ada.

B. Saran

Berdasarkan implikasi strategi yang telah diuraikan sebelumnya maka beberapa hal perlu disarankan ke pihak manajemen PT.PLN (Persero) Area Bulukumba dalam meningkatkan Pelayanan ke Pelanggan Program Listrik Prabayar yaitu :

1. Selanjutnya alternatif – alternatif strategi untuk Peningkatan Pelayanan Pelanggan Prabayar yaitu melakukan Restrukturisasi pada organisasi

Pelayanan Pelanggan di PT.PLN (Persero) Area Bulukumba untuk lebih mengoptimalkan pelayanan ke pelanggan. Lebih gencar melakukan sosialisasi ke Pelanggan Listrik Prabayar, dan Memperbanyak Lokasi-Lokasi Pelayanan khususnya penjualan token.

2. Melakukan Kerjasama dengan tokoh-tokoh Masyarakat untuk mengadakan penjualan token di Pemukiman tertentu dan membangun pusat-pusat layanan Listrik Prabayar dalam melaksanakan monitoring Potensi Pelanggan tiap Rayon sebagai Pedoman Perencanaan Material yang baik dan Evaluasi Pertumbuhan Pelanggan untuk monitoring Material yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arizky Ramadhan, Gilang . 2012. Analisis PEST. (Online).<http://arizky.blogspot.com/2012/09/analisa-pest.html>. Diakses 20 Maret 2013
- Ayuningsih, Nur Rizka. 2012 . Kualitas Layanan (Inovasi Listrik Prabayar) PT. PLN (Persero) Di Wilayah Makassar Timur.
Program Manajemen Fakultas Ekonomi UNHAS
- F. Kleinsteuber & Siswanto Sutojo. 2012. *Effective price strategy to increase your profit*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Hunger J.David & L.WheelenThomas.1996. *Manajemen Stratgis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

- Hariyanto, S.Pd on April 3, 2012. Pendekatan, Jenis dan Metode Penelitian Pendidikan, (online).
<http://belajarpsikologi.com/pendekatan-jenis-dan-metode-penelitian-pendidikan/>. Diakses 20 januari 2013
- Luthans, Fred dalam Moenir. 2006. Organization Behavior. Andi yogyakarta: Yogyakarta
- Musanef, 2000. *Analisis SWOT Teknik Menyusun Strategi*. Diklat Spamen Staf Administrasi Menengah, Jakarta.
- PT. PLN (Persero) 2011. Keuntungan Listrik Pintar, (online).
<http://www.pln.co.id>. Diakses 01 februari 2013
- P.Kotler, *Marketing Management*, 4th ed. (Engle-wood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1980),hal 22
- PT. PLN (Persero) 2011. Keuntungan Listrik Pintar, (online).
<http://www.pln.co.id>. Diakses 01 februari 2013
- Rangkuti Freddy . 2010. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- _____ . 2012. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun*

*Strategi Koorporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola
Kinerja*

dan Resiko, PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- _____ .2009. *Mengukur Efektifitas Program Promosi, Jakarta:
PT. Gramedia Pustaka Umum*
- _____ .2006. *Riset Pemasaran, Cetakan 8, Jakarta PT.
Gramedia Pustaka Umum*
- _____ .2009, *Stratgy Promosi yang Kreati, Jakarta
PT.Gramedia
Pustaka Umum.*
- Ratminto, Winarsih Septi, Atik . 2005. *Manajemen Pelayanan,
Pengembangan Model Konseptual, Gramedia : Jakarta*
- Salam, Abdul, Rahman Kadir, Abd., Alam, Syamsu. 2010. *Kajian
Pelaksanaan Sistem Layanan Terhadap Peningkatan
Efisiensi Biaya dan Percepatan Penerimaan Kas Pada
PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra & Sulbar
Cabang Makassar. Program Pascasarjana Fakultas
Ekonomi UNHAS.*
- Satori Djam'an dan Aan Komariah, 2012. *Metodologi Penelitian
Kualitatif, Alfabeta: Bandung*
- Soegiarto, 2012. *Manajemen Pelayanan Pelanggan. Alfabeta : Jakarta*

- Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. 25 Januari 2013.
Analisis SWOT, (Online), [.http://id.wikipedia.org/Analisis SWOT](http://id.wikipedia.org/Analisis SWOT).diakses 01 februari 2013
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih.2005
- Kamus Besar Bahasa Indonesia:1997
- [Gilang Arizky Ramadhan](#). 2012. **Analisis PEST**. (Online).<http://ar-rizky.blogspot.com/2012/09/analisa-pest.html>. Diakses 20 Maret 2013
- [Ivan Lanin](#), [20 Jul 2012](#). *Analisis PEST, (online)*. <http://ivan.lanin.org/analisis-pest/>, diakses 20 januari 2013.
 1. Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. 25 Januari 2013.
Analisis SWOT, (online).
<http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis SWOT>. diakses 01 februari 2013
 2. PT. PLN (Persero) 2011. **Keuntungan Listrik Pintar**, (online).
<http://www.pln.co.id>. Diakses 01 februari 2013
 3. Nur Rizka Ayuningsih. 2012 . **Kualitas Layanan (Inovasi Listrik Prabayar) PT. PLN (Persero) Di Wilayah Makassar Timur**. (online).
<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1864/SKRIPSI%20Kualitas%20Layanan%20%28Inovasi%20Listrik%20Prabayar%29%20PT.%20PLN%20%28Persero%29%20di%20Wilayah%20Makassar%20Timur.pdf?sequence=1>. Diakses 01 februari 2013
 4. [Mustamu](#).January 12, 2009. MEMAHAMI KONSEP VMOS, 7-S McKINSEY, dan **Personal Values**, (online)
<http://mustamu.wordpress.com/2009/01/12/memahami-vmos/>.
Diakses 01 Februari 2013
 5. Wikipedia.2013. **Pest Analysis** . (Online) [.http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis). Diakses 20 Maret 2013

6. [Gilang Arizky Ramadhan](http://ar-rizky.blogspot.com/2012/09/analisa-pest.html). 2012. **Analisis PEST**. (Online).<http://ar-rizky.blogspot.com/2012/09/analisa-pest.html>. Diakses 20 Maret 2013
7. Sobat KIR SMP Al-Kautsar. 2011. [Optimalisasi Tupoksi Perangkat Pekon Dalam Rangka Memberikan Pelayanan Prima Kepada Masyarakat Di Pekon Blitarejo Kecamatan Gading Rejo Tanggamus Lampung Tahun 2007 Oleh Fatwasih Al- Humairah, SMA Al-Kautsar 2007](http://sobatkiraka.blogspot.com/2011/01/penelitian-ini-membahas-masalah.html). (Online). <http://sobatkiraka.blogspot.com/2011/01/penelitian-ini-membahas-masalah.html>. Diakses 22 Maret 2013
8. Raindays Affairs. 2012. **Optimalisasi**. (online). <http://indraachmadi.blogspot.com/2012/04/optimalisasi.html> diakses 22 Maret 2013

<http://belajarpsikologi.com/pendekatan-jenis-dan-metode-penelitian-pendidikan/> Pendekatan, Jenis dan Metode Penelitian Pendidikan Posted by' [Hariyanto, S.Pd](#) on April 3, 2012

http://digilib.petra.ac.id/viewer.php?page=15&submit.x=16&submit.y=25&qual=high&submitval=next&fname=%2Fjiunkpe%2Fs1%2Fmbis%2F2010%2Fjiunkpens-s1-2010-31406081-16806-gallerie_bunga-chapter2.pdf

Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas. 25 Januari 2013.

Analisis SWOT. http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT

<http://luk.staff.ugm.ac.id/phk/ContohSWOT>

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesis/Bab2/2009-1-00334-MN%20Bab%202.pdf>

PT. PLN (Persero) 2011.Keuntungan Listrik Pintar.<http://www.pln.co.id>

Abdul Salam, Abd. Rahman Kadir, Syamsu Alam. KAJIAN PELAKSANAAN SISTEM LAYANAN PRABAYAR TERHADAP PENINGKATAN EFISIENSI BIAYA DAN PERCEPATAN PENERIMAAN KAS PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULSEL, SULTRA & SULBAR CABANG

MAKASSAR.<http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/b64c25f8ce557b5d2bc7ed5417affb75.pdf>

NUR RIZKA AYUNINGSIH – 2012.Kualitas Layanan (Inovasi Listrik Prabayar) PT.PLN (Persero) Di Wilayah Makassar Timur .

<http://repository.unhas.ac.id/bitstream/handle/123456789/1864/SKRIPSI%20Kualitas%20Layanan%20%28Inovasi%20Listrik%20Prabayar%29%20PT.%20PLN%20%28Persero%29%20di%20Wilayah%20Makassar%20Timur.pdf?sequence=1>

Bagus Mohamad Gandhi Sutarso.2008.STRATEGI MENINGKATKAN KEPUASAN KONSUMEN (STUDY KASUS PT. PLN (Persero) DI WILAYAH SEMARANG).

http://eprints.undip.ac.id/16678/1/Bagus_Mohamad_Gandhi_Sutarso.pdf
[xa.yimg.com/kq/groups/22571639/](http://img.com/kq/groups/22571639/)

mustamu January 12, 2009. MEMAHAMI KONSEP VMOS, 7-S McKINSEY, dan PERSONAL VALUES

<http://mustamu.wordpress.com/2009/01/12/memahami-vmos/>