

BABI

PENDAHULUAN

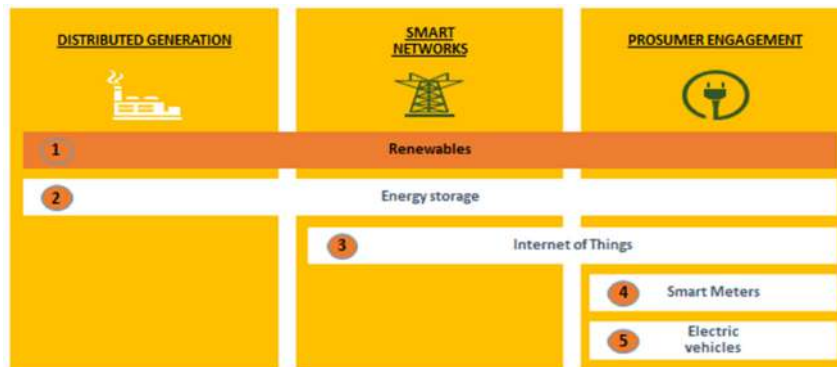
1.1 Latar Belakang

Perubahan dan perkembangan jaman terjadi di semua aspek kehidupan, tak terkecuali juga pada dunia bisnis. Para pebisnis yang enggan mengikuti perkembangan jaman akan dikalahkan oleh mereka yang mampu beradaptasi. Fakta menunjukkan bahwa semakin tinggi kemajuan teknologi, maka semakin panjang daftar perusahaan yang harus gulung tikar karena tidak sanggup bersaing dengan kompetitor yang seringkali berukuran lebih kecil dan modal tidak besar. Hal ini dinamakan sebagai era *disruption (disruptive innovation)*. *Disruptive Innovation* adalah suatu proses dimana suatu produk atau layanan pada awalnya berakar dalam aplikasi sederhana di bagian bawah pasar dan kemudian tanpa henti bergerak naik ke pasar, akhirnya menggusur pesaing yang sudah mapan (*Clayton Christensen, 1997*).

Di era disruptif, salah satu tantangan yang seringkali menjadi isu strategis bagi perusahaan di dunia bisnis adalah mengenai VUCA World, dimana VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*) adalah gambaran dari situasi dunia bisnis di masa kini yang harus dipersiapkan oleh setiap pelaku bisnis untuk dapat bertahan dan terus berkembang. PT PLN (Persero) yang selama ini telah dikenal sebagai perusahaan monopoli penyedia listrik di Indonesia, juga menghadapi tantangan yang sama. Di sisi pembangkitan, PLN dihadapkan pada masuknya pesaing swasta ke dalam bisnis ketenagalistrikan serta perkembangan

pembangkit listrik Energi Baru Terbarukan (EBT) yang didukung oleh berbagai pihak khususnya pemerintah. Kesempatan bagi swasta mulai dibuka lebar melalui Undang-Undang (UU) Nomor 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan yang ditetapkan pada tanggal 23 September 2009. Bentuk tantangan baru bagi PLN yang juga muncul adalah dikeluarkannya Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Penggunaan Sistem Pembangkit Listrik Surya Atap Oleh Konsumen PT PLN (Persero) pada tanggal 16 November 2018. Hal ini menunjukkan bahwa era *disruption* yang dihadapi oleh PLN semakin nyata, dan PLN dituntut untuk tetap *survive*.

Secara umum Ernst & Young mengemukakan, bahwa terdapat 5 (lima) teknologi yang berkembang dan akan mempengaruhi PLN, antara lain adalah : Energi Baru Terbarukan (EBT), *energy storage*, teknologi internet, teknologi *smart meter* dan *electric vehicles*.



Sumber : Ernst & Young Survey (2018)

Gambar 1.1 Teknologi yang Mempengaruhi PLN

Menurut Cummings & Worley (2015), organisasi harus beradaptasi dengan meningkatnya kompleksitas dan perubahan teknologi, ekonomi, politik,

dan budaya yang tidak menentu. Persaingan bisnis yang semakin tajam menuntut perusahaan memiliki modal intelektual yang kuat dan mengadopsi sistem terbuka yang peka dalam merespon keinginan dan kebutuhan para pemangku kepentingan khususnya para pelanggan secara efektif dan efisien. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis ini, perusahaan harus senantiasa berubah agar mampu bertahan dan berkembang.

Disinilah letak pentingnya komunikasi perusahaan dalam mendukung perubahan di PLN. Ada dua fungsi utama manajemen komunikasi dalam bisnis, yaitu sebagai alat untuk menyamakan pengertian semua anggota dalam bisnis dan sebagai alat untuk menggerakkan orang lain sesuai dengan informasi yang diberikan. Komunikasi perusahaan sebagai proses sistematis bagaimana orang-orang diintegrasikan dan dikoordinasikan, suatu struktur organisasi dengan tujuan mengembangkan citra organisasi dari komponen identitas konseptual, baik visual maupun perilaku. Goodman (2000) percaya tindakan strategis harus diambil oleh manajemen untuk membangun dan memelihara praktek komunikasi korporat yang menguntungkan dan koheren lintas kelompok, serta lintas pemangku kepentingan yang berbeda. Tujuan utama komunikasi strategis adalah untuk berkomunikasi secara efektif dan mengadvokasi positif sikap di kalangan pekerja. Komunikasi organisasi yang paling penting menyediakan rute potensial untuk keunggulan kompetitif organisasi (Goodman, 2000). Karena komunikasi organisasi mensyaratkan secara selektif mengkomunikasikan pandangan dan strategi organisasi bagi pemangku kepentingan yang dianggap penting, *Organizational Communication Management* (OCM) dapat dianggap sebagai manajemen kunci

strategi. Perannya sebagai fungsi manajemen strategis tumbuh secara signifikan terutama ketika berhadapan dengan isu manajemen korporat. (Yamauchi, 2001).

PT PLN Unit Induk Distribusi Jawa Timur (PLN UID Jatim), merupakan Unit Induk di bawah PT PLN (Persero) Kantor Pusat yang menjalankan bisnis distribusi energi listrik kepada pelanggan di seluruh wilayah Jawa Timur. PLN UID Jatim membawahi 16 Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3), 1 Unit Pelaksana & Pengatur Distribusi (UP2D), 1 Unit Pelaksana Proyek Ketenagalistrikan (UP2K) dan 114 Unit Layanan Pelanggan (ULP) yang melayani 12.135.576 pelanggan di 38 Kabupaten & Kota di seluruh wilayah Jawa Timur. Per 31 Desember 2019, tercatat aset tetap (netto) yang dikelola oleh PLN UID Jatim adalah sebesar 28,93 Trilyun, dimana total penjualan tenaga listrik di tahun 2019 adalah sebesar 40,05 Trilyun atau setara dengan 37.229 GWh. Dalam menjalankan proses bisnisnya, PLN UID Jatim memiliki fungsi (bagian) Komunikasi di Unit Induk yang bertanggung jawab dalam mengelola komunikasi internal & eksternal perusahaan. Jumlah formasi tenaga kerja di fungsi komunikasi berjumlah 4 orang (di Unit Induk saja) yang bertugas mengelola komunikasi untuk seluruh wilayah kerja. Mengingat pentingnya peran komunikasi dalam menghadapi perubahan dan perkembangan organisasi, pada tahun 2019 PLN UID Jatim telah melakukan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) Komunikasi dan tahun 2019 merupakan tahun pertama implementasi KPI Komunikasi untuk 16 UP3 dan UP2D di PLN UID Jatim. Hal ini dilakukan dalam rangka efektivitas pengelolaan komunikasi internal dan eksternal.

Berkaitan dengan beberapa latar belakang tersebut di atas, maka perlu kiranya untuk melakukan evaluasi dan rancangan pengembangan KPI Komunikasi di PLN UID Jatim, yang pada akhirnya akan secara efektif dapat mengatasi permasalahan dalam menghadapi tantangan dan perkembangan organisasi di era *disruption*.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian yang dibahas dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- a) Bagaimana hasil evaluasi terhadap KPI Komunikasi di PLN UID Jatim?
- b) Bagaimanakan rekomendasi rancangan pengembangan KPI Komunikasi di PLN UID Jatim yang lebih efektif dalam menghadapi perkembangan organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada upaya pengembangan KPI Komunikasi di PLN UID Jatim, serta melakukan evaluasi pada tahun 2019, dengan tiga tujuan utama :

- a) Menyajikan hasil evaluasi terhadap KPI Komunikasi di PLN UID Jatim
- b) Menyajikan rekomendasi rancangan pengembangan KPI Komunikasi di PLN UID Jatim yang efektif dalam menghadapi perkembangan organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pihak manajemen, penelitian-penelitian selanjutnya, dan juga bagi ilmu pengetahuan di antaranya adalah

- a) Sebagai bahan masukan dan pengambilan keputusan bagi PLN UID Jatim dalam mengimplementasikan strategi *Organizational Communication Management* yang nantinya dapat dikembangkan menjadi strategi pengembangan KPI Komunikasi yang lebih baik.
- b) Sebagai sumbangan bagi ilmu pengetahuan, yang berhubungan dengan pengetahuan tentang strategi pengelolaan komunikasi perusahaan.

1.5 Sistematika Tesis

BABI : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum latar belakang permasalahan yang akan diteliti serta faktor-faktor yang mendasari pemilihan permasalahan tersebut. Diuraikan pula mengenai perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai konsep-konsep dan teori tentang permasalahan yang diteliti yakni terkait *Key Performance Indicator*, *Organizational Communication Management* dan *Organizational Development* yang akan menjadi elemen pengukuran kinerja komunikasi. Selain itu, bab ini menyertakan pula hasil penelitian terdahulu serta literatur

yang dijadikan kerangka berpikir dan menjadi pedoman dalam pembahasan penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi metode penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis yang akan digunakan.

BAB IV : GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi gambaran umum perusahaan yang dijadikan objek penelitian (PLN UID Jatim) yang bergerak dalam kegiatan distribusi tenaga listrik di Jawa Timur. Gambaran umum meliputi sejarah dan kondisi perusahaan ketika penelitian dilaksanakan, antara lain profil perusahaan, struktur organisasi, strategi organisasi dan informasi lain terkait penelitian ini.

BABV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini merupakan bab inti yang membahas dan menganalisis data yang telah diperoleh atas permasalahan pengukuran kinerja komunikasi dalam *Organizational Communication Management* yang memenuhi kebutuhan *organizational development*. Berdasarkan analisis tersebut akan diperoleh rancangan KPI *Organizational Communication Management* yang sesuai dengan isu *Organizational Development* yang dihadapi.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan memberikan saran-saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi perusahaan serta bagi penelitian selanjutnya