

**ANALISIS KETERLAMBATAN PENYAMBUNGAN
BARU LISTRIK MENGGUNAKAN
BUSINESS MODEL CANVAS
(STUDI KASUS DI PLN UID JATENG & DIY)**



TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Disusun oleh:

**DANANG SETIAWAN
NIM. 12010117410051**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2019**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**ANALISIS KETERLAMBATAN PENYAMBUNGAN BARU LISTRIK
MENGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS*
(STUDI KASUS DI PLN UID JATENG & DIY)**

Yang disusun oleh Danang Setiawan, NIM 12010117410051
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Mei 2019
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, Juni 2019
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Ketua Program

Pembimbing

Dr. H. Susilo Toto Raharjo, SE, MT

Mirwan Surya Perdhana, SE,MM,Ph.D



SERTIFIKASI

Saya Danang Setiawan NIM 12010117410051, yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Semarang, Mei 2019

DANANG SETIAWAN

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Bersyukur Atas Segala Nikmat dan KaruniaNya ..

Dibalik Kesulitan ada Kemudahan

Jangan Membenarkan Yang Biasa

Biasakan Lakukan Sesuatu Dengan Benar

Jembatan Antara Mimpi dan Realita adalah Aksi

Aksi tanpa Ilmu Niscaya Mencari Air Di Gurun Pasir Yang Luas

Terus Belajar, Amalkan dan Berbagi... (“ DS “)

Ku Persembahkan Untuk :

Keluargaku Tercinta

ABSTRACT

PLN as a BUMN in the field of electricity assigned by the government as the holder of an electricity supply business license (IUPTL) based on the law of the Republic of Indonesia (NKRI) number 30 in 2009, the PLN in providing the best service should commit to continue to make service improvements, especially for new prospective customer connection service. The purpose of this qualitative research is to understand the Business Model Canvas of new electrical connection services in the company PT PLN (Persero) Central Java and D.I Yogyakarta Distribution Unit (UID JTY) and identify the causes of new connection delays.

The resources person is the manager of the construction section of 13 (thirteen) Customer Service Implementation Units (UP3) / Area, the resources person is one of the structural officials who is seen to know the most and is directly related to the new electricity connection contract work. Implementation techniques using the Focus Group Discussion (FGD), method are divided into 2 (two) question sections, namely FGD pre-test and FGD interviews, where in the pre-test questions will be asked regarding the value proposition of the new customer's connection service, then the FGD will be conducted from the question new connection services especially in 3 (three) business model canvas blocks (blocks of key activities, key partners and key resources)

The results of the coding interview conducted the focus group discussion with the speakers concluded that the dominant factors that occurred and impacted the delay in the new connection of PLN UID Central Java & DIY was related to the availability of the main distribution material (MDU) such as kWh meters and house connection cables in UP3 and ULP warehouse, is also constrained by external customers such as SLO (operation worthiness certificate) from the late Engineering Inspection Agency (LIT) and building installations from prospective customers not ready. So that 9 (nine) blocks of Business Model Canvas (BMC) from new electrical connection services can be identified and the main causes of new connection delays are in key activities and key resources blocks.

Keywords : Business Model Canvas, Focus group Discussion, MDU

ABSTRAKSI

PLN sebagai BUMN dibidang kelistrikan yang ditugaskan pemerintah sebagai pemegang izin usaha penyediaan tenaga listrik (IUPTL) yang berdasarkan undang – undang Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) nomor 30 tahun 2009 maka PLN dalam memberikan layanan terbaik seharusnya berkomitmen untuk terus melakukan perbaikan layanan, terkhusus untuk layanan penyambungan baru calon pelanggan. Tujuan dari penelitian kualitatif ini adalah untuk memahami *Business Model Canvas* jasa penyambungan baru listrik pada perusahaan PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta (UID JTY) dan mengidentifikasi penyebab terjadinya keterlambatan penyambungan baru.

Narasumber merupakan Manager bagian konstruksi dari 13 (tiga belas) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) / Area, narasumber merupakan salah satu pejabat struktural yang dipandang paling tahu dan terkait langsung dengan pekerjaan kontrak penyambungan baru listrik. Teknik pelaksanaan dengan metode *Focus Group Discussion* (FGD), terbagi menjadi 2 (dua) bagian pertanyaan, yakni pre test FGD dan wawancara FGD, dimana dalam pre test akan ditanyakan terkait *value proposition* dari layanan penyambungan baru pelanggan, setelah itu baru dilakukan FGD dari pertanyaan layanan penyambungan baru khususnya pada 3 (tiga) blok *business model canvas* (blok *key activites*, *key partners* dan *key resources*).

Hasil penelitian dari *coding* wawancara pelaksanaan *focus group discussion* dengan para narasumber menyimpulkan bahwa faktor – faktor yang dominan terjadi dan berdampak pada terlambatnya penyambungan baru listrik PLN UID Jateng DIY adalah terkait ketersediaan material distribusi utama (MDU) kWh Meter dan kabel sambungan rumah di gudang UP3 dan ULP, terkendala juga akibat eksternal pelanggan seperti SLO (sertifikat laik operasi) dari Lembaga Inspeksi Teknik (LIT) terlambat terbit serta instalasi bangunan dari calon pelanggan tidak siap. Sehingga 9 (sembilan) blok *Business Model Canvas* (BMC) dari layanan jasa penyambungan baru listrik dapat diidentifikasi dan penyebab utama keterlambatan penyambungan baru terdapat pada blok *key activites* dan *key resources*.

Kata Kunci : *Business Model Canvas, Focus group Discussion, MDU*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan ridha-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Judul yang diangkat dalam thesis ini yaitu : “ANALISIS KETERLAMBATAN PENYAMBUNGAN BARU LISTRIK MENGGUNAKAN *BUSINESS MODEL CANVAS* (STUDI KASUS DI PLN UID JATENG & DIY)”.

Adapun maksud penyusunan tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar pasca sarjana (S2) Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari selama proses penyusunan tesis ini telah banyak mendapatkan bantuan, dorongan dan bimbingan baik secara moril dan materiil dari berbagai pihak, Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Suharnomo, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. H. Susilo Toto Raharjo, S.E, M.T, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang membimbing sejak awal hingga akhir studi.
3. Bapak Mirwan Surya Perdhana, SE, MM, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang senantiasa sabar dan penuh keikhlasan memberikan petunjuk, bimbingan dan motivasi dalam menyelesaikan Thesis ini dan selama masa kuliah.

4. Ibu, Ayah, Istri dan Kedua Anaku (Keysha dan Handaru) yang telah memberikan segala cinta dan perhatiannya, sehingga penulis terdorong untuk menyelesaikan Thesis ini.
5. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmunya melalui kegiatan pembelajaran.
6. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister manajemen.
7. Rekan2 kuliah Angkatan 51 Eksekutif yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan dan semangat saling menguatkan selama menempuh pendidikan di Magister Manajemn Universitas Diponegoro.
8. Semua Narasumber yang telah meluangkan waktu dan kerjasamanya demi kelancaran penelitian ini.
9. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Diponegoro.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan bapak/ibu/saudara/i dan teman-teman sekalian serta diharapkan Thesis ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, Mei 2019

Penulis,

Danang Setiawan

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	11
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	13
2.1 Landasan Teori	13
2.1.1 Penelitian Kualitatif	12
2.1.2 Business Model Generation	14
2.1.3 Business Model Canvas	15
2.1.4 Konsumen	17
2.1.5 Pengertian Kinerja	17
2.1.6 Pengukuran Kinerja	18
2.1.7 Kepuasan Pelanggan	19
2.1.8 Kualitas Jasa	20
2.1.9 Tarif Tenaga Listrik	23
2.1.10 Mutu Layanan Pelanggan	26
2.1.11 Kepemimpinan	25
2.1.12 Tim Kerja	27
2.1.13 Konflik	28
2.1.14 Komunikasi	28
2.1.15 Beban Kerja	29
2.1.16 Penelitian Terdahulu	29
2.2 Kerangka Pikir	39
BAB III METODE PENELITIAN.....	42
3.1 Pendekatan Penelitian	42
3.2 Subjek Penelitian	43
3.3 Objek Penelitian	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data	45
3.5 Teknik Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD)	46
3.6 Tahapan Pelaksanaan Penelitian	47
3.7 Pertanyaan Penelitian	48

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	51
4.2 Misi PLN UID JTY	53
4.3 Letak Geografis	54
4.4 Hasil Penelitian	54
4.4.1 Pengetahuan narasumber terkait <i>Value Proposition</i> PLN UID JTY	56
4.4.2 Identifikasi pada block diagram <i>Key Activites</i>	60
4.4.3 Identifikasi pada block diagram <i>Key Resources</i>	64
4.4.4 Identifikasi pada block diagram <i>Key Partners</i>	72
BAB V SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	76
5.1 Simpulan	76
5.1.1 Kesimpulan penelitian blok <i>Business Model Canvas</i>	76
5.1.2 Kesimpulan penelitian pendalaman terkait wujud layanan	79
5.1.3 Kesimpulan penelitian pendalaman terkait personalisasi SDM	80
5.2 Implikasi Manajerial	84
5.3 Keterbatasan penelitian	85
5.4 Agenda penelitian mendatang	85
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN	88

DAFTAR TABEL

1.1 Cakupan wilayah kerja PLN UID JTY	3
1.2 Daftar tunggu Penyambungan Baru pelanggan TR TM per Maret 2018.....	6
1.3 Riset Gap Business Model Canvas	7
2.1 5 (lima) Dimensi kualitas jasa menurut Parasuman (1998)	21
2.2 Golongan tarif Sosial per Daya dan Tegangan	22
2.3 Golongan tarif Rumah Tangga per Daya dan Tegangan	22
2.4 Golongan tarif Bisnis per Daya dan Tegangan	23
2.5 Golongan tarif Industri per Daya dan Tegangan	23
2.6 Golongan tarif Pemerintah per Daya dan Tegangan	23
2.7 Penelitian terdahulu Terkait BMC	28
3.1 Jadwal Kegiatan pelaksanaan FGD di UID JTY	46
4.1 Daftar peserta narasumber FGD	46

DAFTAR GAMBAR

1.1 Penambahan pelanggan R per Area sd Maret 2018	5
1.2 Daftar Tunggu per golongan Tegangan Rendah (TR)	6
2.1 Blok Diagram representasi dari BMC	14
2.2 Representasi Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur,2009)	15
2.3 Kerangka pikir penelitian berdasarkan Model BMC	39
3.1 Penjelasan kepada peserta FGD terkait 3 blok Business Model Canvas	45
3.2 Pertanyaan wawancara peserta FGD terkait 3 blok kunci BMC	47
4.1 Susunan organisasi dan formasi jabatan PLN UID JTY	49
4.2 Block Diagram Value Proposition	58
4.3 Block Diagram Key Activities	62
4.4 Block Diagram Key Resources.....	69
4.5 Block Diagram Key Partners	70
5.1 Model bisnis jasa penyambungan baru listrik PLN UID JTY	78

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai perusahaan BUMN yang melayani kepentingan umum, pelayanan tenaga listrik yang terbaik kepada pelanggan dari PT PLN (Persero) harus selalu diberikan. Berbagai program kerja telah dilakukan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta melalui masing-masing area/unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3) dan unit layanan pelanggan (ULP) untuk meningkatkan kinerja pelayanan, sejalan dengan visi perusahaan korporasi PT PLN (Persero) holding.

Seiring dengan tumbuhnya daya beli masyarakat dan berdampak pada kegiatan ekonomi masyarakat yang lebih baik maka pasokan listrik ke pelanggan menjadi sangat dibutuhkan, apalagi PLN sebagai BUMN dibidang kelistrikan yang ditugaskan pemerintah sebagai pemegang izin usaha penyediaan tenaga listrik (IUPTL) yang berdasarkan undang – undang negara kesatuan republik indonesia (NKRI) nomor 30 tahun 2009 maka PLN dalam memberikan layanan terbaik seharusnya berkomitmen untuk terus melakukan perbaikan layanan, terkhusus untuk layanan penyambungan baru calon pelanggan.

Terkait pemenuhan layanan sesuai kebutuhan stakeholder, maka proses bisnis PLN memasukkan indikator kinerja perpektif pelanggan, pada periode pengukuran kinerja triwulan 1 2018 nilai Kinerja PLN UID JTY mencapai 87 (status K2), jika diteliti lebih lanjut maka terdapat kekurangan pada 3 (tiga)

indikator kinerja pelayanan yaitu : Penambahan pelanggan, Hari Pelayanan (HPL) dan Penyelesaian Daftar Tunggu penyambungan baru pelanggan. Kinerja PLN memuaskan dan terbaik jika didapatkan nilai diatas 90, status pencapaian K1, namun kenyataannya pada triwulan 1 – 2018 PLN UID JTY gagal mencapai kinerja K1.

Kaitannya dengan kinerja pelayanan maka PLN mendeklarasikan standar tingkat mutu pelayanan (TMP) yang merujuk kepada peraturan menteri energi dan sumber daya mineral (ESDM) nomor 27 tahun 2017 (Menteri ESDM, 2017). Setiap penyambungan baru calon pelanggan diwajibkan melunasi Biaya Penyambungan (BP) untuk pelanggan Prabayar dan jika menjadi pelanggan reguler (pascabayar) maka diwajibkan juga melunasi Biaya penyambungan ditambah Uang Jaminan Langganan (UJL), pendaftaran dan permohonan pasang baru dapat melalui media Contact Center 123, website PLN, Mobile PLN maupun dari Loker resmi PLN.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dapat kita rumuskan bahwa percepatan penyambungan baru listrik kepada calon pelanggan akan memberikan dampak positif bagi peningkatan citra perusahaan dan meminimalisir terjadinya kompensasi TMP (Tingkat Mutu Pelayanan). Pada peraturan menteri energi dan sumber daya mineral (ESDM) nomor 27 tahun 2017, pasal 4, disebutkan bahwa maka besaran tingkat mutu pelayanan tenaga listrik untuk indikator kecepatan hari pelayanan sambungan baru (HPL) tegangan rendah dilaksanakan dengan ketentuan paling lama :

- a. 5 (lima) hari kerja tanpa perluasan jaringan

- b. 15 (lima belas) hari kerja dengan perluasan jaringan tegangan rendah
- c. 25 (dua puluh lima) hari kerja dengan penambahan trafo

Sekaligus juga di dalam permen ESDM nomor 27 tahun 2017 dijelaskan terkait pemberian kompensasi. Jika realisasi tidak sesuai dengan deklarasi penetapan Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) 5,15 dan 25 hari di setiap ULP maka kompensasi diberikan kepada konsumen dalam bentuk pengurangan tagihan listrik. Besaran nilai kompensasi ditentukan sesuai pasal 6 ayat 2 yakni sebagai berikut :

- a. 35% (tiga puluh lima persen) dari biaya beban atau rekening minimum untuk konsumen pada golongan tariff yang dikenakan penyesuaian tariff tenaga listrik (tariff adjustment) atau
- b. 20% (dua puluh persen) dari biaya beban atau golongan rekening minimum untuk konsumen pada golongan tariff yang tidak dikenakan penyesuaian tariff tenaga listrik (tariff adjustment)

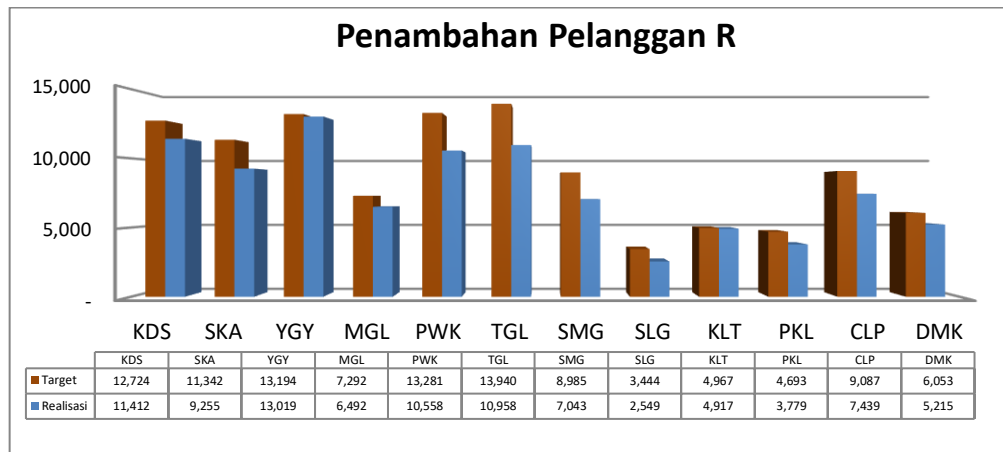
Studi kasus ini dibatasi pada perusahaan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta, untuk diketahui bahwa jangkauan layanan PLN UID JTY kepada masyarakat di provinsi Jawa Tengah dan provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta terbagi menjadi 13 area pelayanan/UP3 yakni sebagai berikut :

Tabel 1.1. Cakupan wilayah kerja PLN UID JTY

NO	PROVINSI	AREA PELAYANAN	JUMLAH UNIT ULP / RAYON	LAYANAN KOTA/KAB
1	Jawa Tengah	UP3 Semarang	7 (tujuh)	Kota Semarang, Kab Semarang, Kab Kendal
2	Jawa Tengah	UP3 Demak	4 (empat)	Kab Demak, Kab Grobogan
3	Jawa Tengah	UP3 Salatiga	3 (tiga)	Kota Salatiga, Kab Semarang
4	Jawa Tengah	UP3 Kudus	8 (delapan)	Kab Kudus, Kab Jepara, Kab Pati, Kab Blora, Kab Rembang
5	Jawa Tengah	UP3 Klaten	5 (lima)	Kab Klaten, Kab Boyolali
6	Jawa Tengah	UP3 Surakarta	6 (enam)	Kota Surakarta, Kab Sragen,
7	Jawa Tengah	UP3 Magelang	7 (Tujuh)	Kota Magelang, Kab Magelang, Kab Temanggung, Kab Purowerejo
8	Jawa Tengah	UP3 Cilacap	6 (Enam)	Kab Cilacap, Kab Kebumen
9	Jawa Tengah	UP3 Purwokerto	7 (Tujuh)	Kab Banyumas, Kab Banjarnegara, Kab Purbalingga, Kab Wonosobo
10	Jawa Tengah	UP3 Tegal	10 (sepuluh)	Kota Tegal, Kab Brebes, Kab Pemalang
11	Jawa Tengah	UP3 Pekalongan	4 (Empat)	Kota Pekalongan, Kab Batang
12	Jawa Tengah	UP3 Sukoharjo	5 (lima)	Kab Karanganyar, Kab Sukoharjo, Kab Wonogiri
13	DI Yogyakarta	UP3 Yogyakarta	7 (Tujuh)	Kota Yogyakarta, Kab Bantul, Kab Wonosari, Kab Wates, Kab Sleman
	Total		79 (Tujuh Sembilan)	40 (Empat Puluh) Kotamadya & Kabupaten

Sumber : Data Pengusahaan PLN

Pada gambar 1.1 dibawah ini merupakan penambahan pelanggan R (Rumah Tangga) per Unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3/Area) sd. Maret 2018, terlihat bahwa realisasi penambahan pelanggan belum tercapai target, penambahan pelanggan terbesar sd maret 2018 terdapat pada UP3 Yogyakarta sebesar 13.019 pelanggan sedangkan realisasi terendah pada area salatiga sebesar 2.549 pelanggan.



Gambar 1.1. Penambahan pelanggan R per Area sd Maret 2018

Berdasarkan data pada tabel 1.2 dapat diketahui bahwa 441 (empat ratus empat puluh satu) calon pelanggan yang mengajukan penyambungan baru listrik terealisasi diatas Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) yang dipersyaratkan, terlihat di periode laporan bulan maret 2018 bahwa PLN UID JTY tidak mampu memberikan layanan sesuai waktu layanan 5,15,25,80 hari sehingga menjadi masalah korporasi, akibatnya PLN UID JTY memberikan kompensasi pengurangan tagihan kepada pelanggan.

Daftar tunggu penyambungan baru TR (Tegangan rendah) daya 450 VA sampai dengan 197 KVA yang sudah terealisasi dan diatas TMP sebagai berikut :

1. Kriteria PB tanpa perluasan, realisasi penyambungan baru diatas TMP 5 hari sejumlah 419 (empat ratus sembilan belas ribu) pelanggan
2. Kriteria PB dengan perluasan JTR, realisasi penyambungan baru diatas TMP 15 hari sejumlah 4 (empat) pelanggan
3. Kriteria PB dengan penambahan trafo, realisasi penyambungan baru diatas TMP 25 hari sejumlah 17 (tujuh belas) pelanggan.

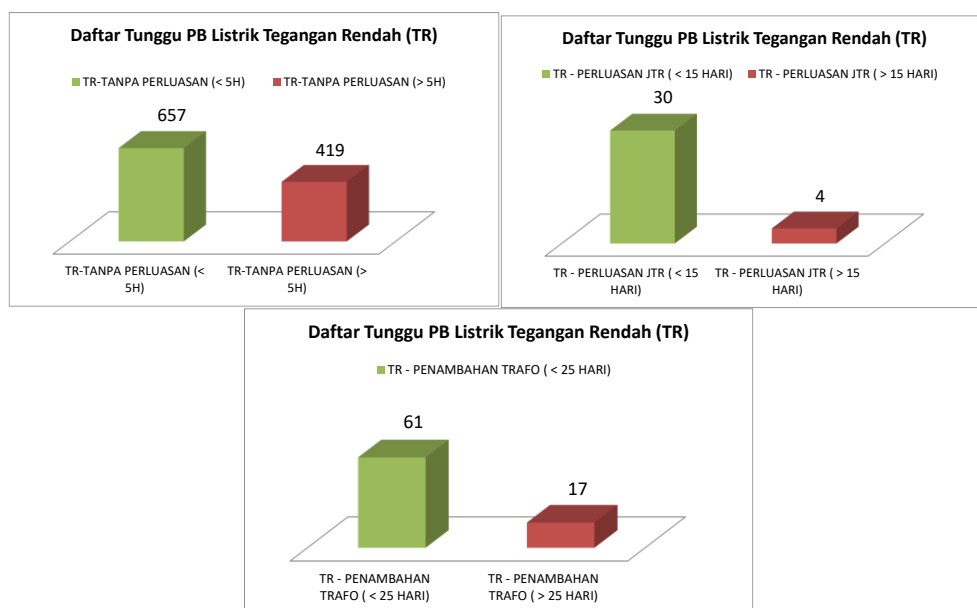
Sedangkan kriteria daftar tunggu penyambungan baru pelanggan Tegangan Menengah (TM) yang melebihi 80 hari tercatat ada 1 (satu) pelanggan. Jika dikalkulasikan besaran kompensasi TMP 35% yang harus dibayarkan kepada 441 pelanggan dengan asumsi jam nyala minimum 40 dan tarif adjusment R1 1300 VA sebesar 1.467 Rp/Kwh maka potensi kerugian PLN sebesar 11,7 Juta rupiah per periode bulan maret 2018, jika terus terjadi selama 12 bulan maka potensi hilang setiap tahun sebesar 141 juta rupiah.

Tabel 1.2. Daftar tunggu Penyambungan Baru pelanggan TR TM per Maret 2018

NO	AREA	REALISASI (plg)	DAFTUNG TR 450VA - 197kVA (PB)								DAFTUNG TM (PB)		
			TR - TANPA PERLUASAN		TR - PERLUASAN JTR		TR - PENAMBAHAN TRAF0		KENDALA	≤ 80 HARI	> 80 HARI	KENDALA	
			≤ 5 HARI	> 5 HARI	≤ 15 HARI	> 15 HARI	≤ 25 HARI	> 25 HARI					
1	AREA KUDUS	20	53	20	2	-	6	-	4	-	-	1	
2	AREA SURAKARTA	25	95	15	3	-	18	10	151	2	-	-	
3	AREA YOGYAKARTA	256	215	250	5	-	4	6	688	1	-	1	
4	AREA MAGELANG	-	21	-	11	-	6	-	1	-	-	-	
5	AREA PURWOKERTO	-	-	-	1	-	3	-	16	-	-	-	
6	AREA TEGAL	11	31	11	3	-	7	-	97	3	-	2	
7	AREA SEMARANG	95	212	91	-	3	-	-	807	2	1	3	
8	UNIT LAYANAN SALATIGA	-	4	-	-	-	-	-	29	-	-	2	
9	AREA KLATEN	-	1	-	3	-	5	-	5	-	-	-	
10	AREA PEKALONGAN	32	6	31	-	1	4	-	6	-	-	-	
11	AREA CILACAP	2	16	1	-	-	1	1	18	1	-	-	
12	AREA DEMAK	-	3	-	2	-	7	-	2	-	-	-	
D J T Y		441	657	419	30	4	61	17	1.824	9	1	9	

*) Data diambil tanggal 1 pagi bulan sebelumnya, dan telah dikurangi dengan permohonan PB yang dibayar diatas tanggal 26 (sesuai juklak dari pusat)

(*) Data diambil tanggal 1 pagi bulan sebelumnya, dan telah dikurangi dengan permohonan PB yang dibayar diatas tanggal 26 (sesuai juklak dari pusat)



Gambar 1.2. Daftar Tunggu per golongan Tegangan Rendah (TR)

Berdasarkan data dan fakta diatas maka penulis melakukan riset penelitian pemecahan masalah pelayanan penyambungan baru listrik calon pelanggan dengan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC), beberapa penelitian terkait *Business Model Canvas* (BMC) telah di laksanakan di beberapa negara.

Tabel 1.3 adalah rangkuman dari penelitian – penelitian terdahulu terkait business model generation, dapat diidentifikasi beberapa gap, yang pertama adalah mayoritas penelitian di beberapa perusahaan menggunakan pendekatan kualitatif. Kedua adalah penelitian menggunakan metode studi kasus. Dan yang ketiga adalah belum adanya penelitian yang membahas terkait layanan penyambungan baru listrik.

Tabel 1.3 Riset Gap *Business Model Canvas*

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
<i>Business Model Canvas</i> sebagai dasar memberikan keuntungan daya saing bagi struktur perusahaan industri pertanian	Mikhail Nikolaevich Dudin, Nikolaj Vasil’evich Lyasnikov, Lidiya Sergeevna Leont’eva, Konstantin Jur’evich Reshetov and Valentina Nikolaevna Sidorenko (2015).	Keunggulan daya saing perusahaan industri pertanian dipetakan dengan <i>Business Model Canvas</i> (BMC)
Model bisnis kanvas sebagai alat untuk UKM	Jan Frick and Murshid Mikael Ali (2013)	BMC digunakan untuk pemetaan kegiatan UKM
Perbandingan Model Bisnis Kanvas di 3 perusahaan jasa konsultan.	A.N.A.A Amanullah, Nur Faizah Ab Aziz, Jamaludin Ibrahim, Farah Nurafiqah H A D (2015).	BMC digunakan pada perusahaan jasa konsultan dengan memetakan mulai dari proses ideasi : (1) komposisi tim, (2) pendelegasian, (3) perluasan jaringan, (4) pemilihan kriteria, (5) prototipe

Judul Penelitian	Peneliti	Hasil
Mengembangkan Konsep PSS (Product Service System) dari situasi Penjualan Produk Tradisional : Penggunaan Model Bisnis Kanvas	Johanna Wallin, Koteswar Chirumalla dan Anthony Thompson (2013)	BMC digunakan untuk mendukung modifikasi atau penciptaan model bisnis baru dengan lebih cepat
Dampak orientasi layanan di tingkat bisnis	Luba C, G Galambos, R Harishankar, S Kalyana dan G Rackham (2005)	Menggambarkan visi perusahaan yang dilengkapi BMC untuk mengatasi tantangan lingkungan bisnis baru, termasuk pertumbuhan pendapatan dan fleksibilitas.

Sumber : beberapa Jurnal penelitian

Saat ini selain instrumen BMC ada juga yang bisa digunakan sebagai Tools bantu untuk indentifikasi masalah, seperti RCPS (*Root Cause Problem Solving*) yakni Tools untuk menemukan akar penyebab dari masalah yang dihadapi, langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun RCPS dengan identifikasi penyebab yang mungkin terjadi berdasarkan data dan realita yang sudah terjadi, menjabarkan masalah berdasarkan arah urutan kejadian, terjadi masalah yang sering pada kondisi apa dan sesering apa masalah tersebut terjadi serta adakah masalah utama.

Apakah permasalahan yang terjadi terkait dengan sumber daya (*resources*), kegiatan (*activities*), mitra kerja (*partners*) dan biaya (*cost*). Namun didalam tools RCPS belum bisa mengindentifikasi seluruh permasalahan dan hasil dampaknya terhadap setiap aktifitas perusahaan, maka dalam penelitian kali ini menggunakan pendekatan identifikasi setiap aktifitas dengan tools *Business Model Canvas* (BMC), identifikasi dilakukan pada 9 (sembilan) blok permasalahan, sehingga nantinya didapatkan potret keseluruhan proses operasi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat disimpulkan bahwa di perusahaan PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta terdapat beberapa masalah diantaranya sebagai berikut :

- a. Kondisi penyambungan baru belum optimal, dibuktikan dengan adanya pelanggan yang disambung melebihi tingkat standar mutu pelayanan yang ditetapkan (Deklarasi TMP).
- b. Keterlambatan penyambungan akan berdampak pada *revenue loss* dari PLN yang diestimasikan sebesar Rp. 141 juta per tahun.
- c. Riset gap, yaitu masih terdapat gap antara praktek lapangan dan prosedur operasi baku/teori (*type gap Action Knowledge Conflict* dan *Evaluation Void*) sehingga dengan SOP (*Standing Operation Procedure*) saja ternyata tidak bisa menjelaskan permasalahan keterlambatan penyambungan baru listrik.

Apabila penyebab dari keterlambatan penyambungan ini dapat diidentifikasi, maka *revenue* yang hilang dapat diminimalisir. Untuk mengidentifikasi penyebab keterlambatan ini, digunakan tools yaitu *Business Model Canvas*.

Business Model Canvas akan digunakan sebagai panduan dalam melaksanakan wawancara kualitatif untuk menggali sebenarnya apakah yang menyebabkan keterlambatan. *Business Model Canvas* memiliki 9 (sembilan) *building block* yang merefleksikan keseluruhan proses operasi.

Pertanyaan penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana model bisnis jasa penyambungan baru listrik pada perusahaan PLN UID JTY ?
2. Apa yang menyebabkan keterlambatan penyambungan baru listrik ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian diantaranya sebagai berikut :

1. Memberikan pemahaman pelayanan pasang baru listrik yang tidak sesuai dengan Tingkat Mutu Pelayanan dan dampaknya kepada pelanggan.
2. Memberikan masukan kepada Manajemen PT PLN (Persero) mengenai permasalahan kecepatan penyambungan pelanggan baru listrik sehingga kompensasi TMP dapat dihindari.
3. Memetakan keseluruhan proses operasi Penyambungan Baru pelanggan listrik PLN dengan *Business Model Canvas* (BMC) untuk mengidentifikasi faktor utama yang mempengaruhi kinerja Hari pelayanan (HPL).

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi para peneliti selanjutnya atau sejenis, sekaligus juga digunakan sebagai pengembangan ilmu manajemen stratejik, manfaat secara teoritis khususnya terkait tools konsep bisnis model canvas (BMC) dalam bisnis ketenagalistrikan di indonesia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan secara praktis dalam penerapan di perusahaan PLN UID JTY, diantaranya :

- a. Memberikan kontribusi pemikiran baru kepada pihak yang berkepentingan tentang faktor dominan yang berpengaruh pada keterlambatan jasa penyambungan baru listrik khususnya di perusahaan PLN Unit induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sehingga dapat memutuskan langkah-langkah strategis perbaikan layanan.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran model bisnis jasa penyambungan baru sehingga tercipta keunggulan bersaing dan mengurangi terjadinya kompensasi akibat hari layanan penyambungan diatas standard yang ditetapkan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika ini memberikan penjelasan mengenai penelitian yang dilakukan agar tetap terstruktur dan tidak menyimpang dari pokok permasalahan. Susunan Riset Operasi ini adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi tentang penjelasan landasan teori yang digunakan meliputi teori penelitian kualitatif, *business model generation*, *business model canvas*, teori konsumen, pengertian kinerja, kepuasan pelanggan, kualitas jasa, tarif tenaga

listrik, mutu layanan pelanggan, kepemimpinan, tim kerja, konflik, komunikasi, beban kerja, penelitian terdahulu terkait *business model canvas* (BMC) dan kerangka pikir.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan mengenai pendekatan penelitian, subjek penelitian, objek penelitian, teknik pengambilan sampel, teknik pelaksanaan *focus group discussion* (FGD), tahapan penelitian dan pertanyaan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan tentang deskripsi obyek penelitian, Misi PLN UID JTY, letak geografis subjek penelitian, hasil penelitian, pengetahuan narasumber terkait *value proposition* PLN UID JTY, identifikasi pada block diagram *key activities*, *key resources*, dan *key partners*.

BAB V PENUTUP

Bab ini akan menyajikan beberapa simpulan yang dapat ditarik dari pembahasan pada bab sebelumnya, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian dan sekaligus memberikan saran-saran mengenai solusi dari permasalahan yang ada.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Penelitian Kualitatif

Telaah pustaka dilakukan dengan Teknik pengumpulan data dari PLN UID JTY, Dalam penelitian ini dipilih metode kualitatif dikarenakan sifat masalah yang diteliti tidak dapat terjawab dengan prosedur statistik atau hitungan lainnya, sehingga penelitian kualitatif dapat mengungkap masalah yang berkenaan dengan pengalaman seseorang atau organisasi, serta dapat memberikan rincian yang kompleks (detail) tentang fenomena yang sulit diungkap oleh metode kuantitatif.

Metode Kualitatif dikenal dengan teknik pengumpulan data diantaranya dengan pelaksanaan observasi, mengadakan focus group discussion (FGD), melakukan wawancara mendalam (indent interview), dan studi kasus (case study). Agar mendalam maka model bisnis sesuai studi kasus diperdalam dengan skema BMC (*Business Model Canvas*).

Teknik pengumpulan data diantaranya sebagai berikut :

1. Penggunaan metode kualitatif, dengan studi kasus di PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta, penelitian akan dikembangkan dengan 2 (dua) faktor, yakni teknis dan non teknis. Kedua faktor tersebut dapat diteliti dengan menggunakan pendekatan kualitatif karena pendekatan kualitatif memiliki kelebihan :

- a. Lingkungan alamiah

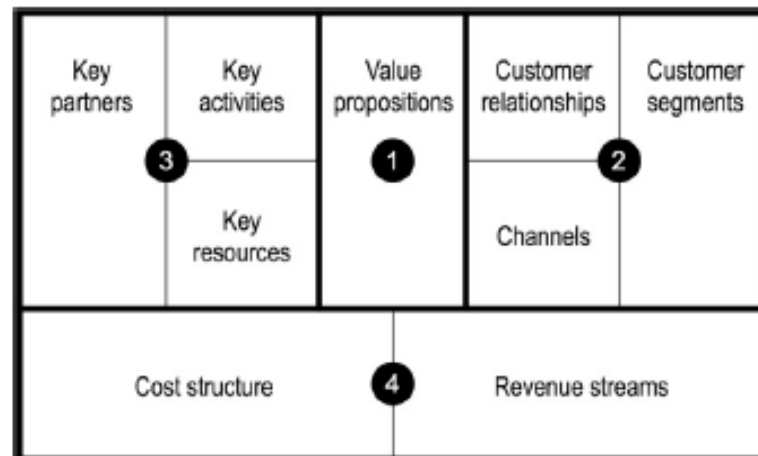
- b. Peneliti sebagai instrumen penting
 - c. Beragam metode
 - d. Pemikiran yang kompleks
 - e. Desain baru dan dinamis
 - f. Refleksifitas
2. Melakukan penelitian dengan difokuskan pada percepatan penyambungan baru pelanggan menggunakan *Business Model Canvas*
 3. Melakukan penelitian tentang strategi peningkatan dan percepatan hari pelayanan penyambungan baru listrik

2.1.2. *Business Model Generation*

Business model generation (Pemodelan Bisnis) dan pemodelan proses sering digunakan secara bergantian dalam literatur sistem informasi, namun melayani tujuan yang berbeda, pemodelan proses menggambarkan bagaimana kegiatan penciptaan nilai dilakukan, pemodelan bisnis menggambarkan esensi dari bisnis dan memberikan pemahaman bagi pengguna dengan jelas tentang logika bisnis yang mendasari keberadaan entitas dan infrastruktur yang diperlukan untuk mengoperasikan konsep bisnis.

Kebutuhan pengguna model bisnis dapat dianalisis menurut dua dimensi yakni dimensi tingkat abstraksi yang diperlukan dan dimensi aspek tampilan. Tingkat abstraksi mengacu pada jumlah detail yang disampaikan oleh model bisnis. Sebuah model bisnis yang sangat abstrak akan memberikan gambaran dari bisnis. Sebuah model bisnis tingkat rendah akan berisi informasi rinci tentang unsur-unsur dari model bisnis dan asosiasi dengan satu sama lain .

Secara umum, pengguna eksternal model bisnis memerlukan model yang lebih abstrak dari pengguna internal, sistem informasi pengembang membutuhkan pandangan yang lebih rinci dibandingkan manajer bisnis (Salgado, Teixeira, Machado, & Maciel, 2014).



Note: 1 = Product; 2 = Customer interface; 3 = Infrastructure management; and 4 = Financial aspects.

Gambar 2.1 Blok Diagram representasi dari BMC

2.1.3. *Business Model Canvas* (BMC)

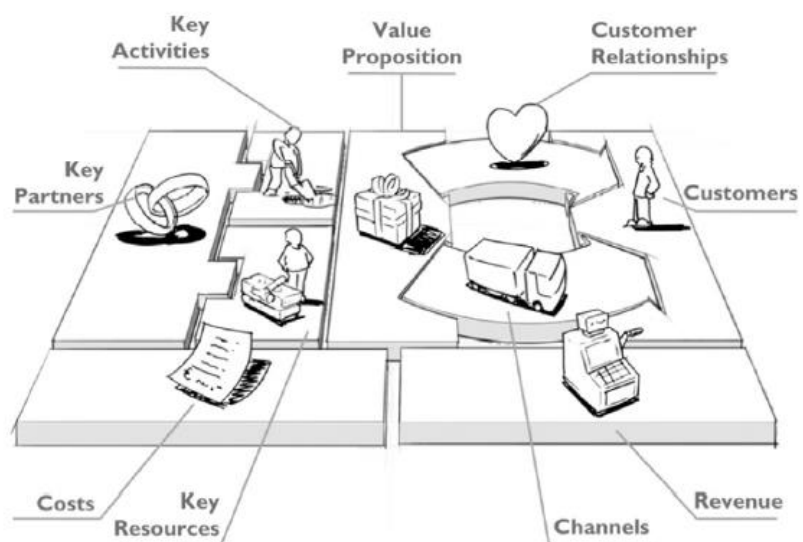
Blok Diagram dari *Business Model Canvas* (BMC) diperkenalkan pertama kali oleh alexander osterwalder tahun 2005, aktivitas bisnis organisasi dipetakan dalam 9 (Sembilan) blok model. BMC digunakan untuk membangun bisnis yang kuat dan memiliki tujuan memetakan strategi perusahaan (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Movement, 2010).

Ciri khas dari BMC adalah 9 (Sembilan) blok model yang menjadi satu kesatuan bisnis dan terkait satu sama lain, 9 (Sembilan) blok model tersebut adalah sebagai berikut :

1. Segmen pelanggan (*Customers Segment*)
2. Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

3. Hubungan Pelanggan (*Customer relationship*)
4. Media (*Channel*)
5. Aliran Pendapatan (*Revenue Stream*)
6. Sumber Daya Utama (*Key Resource*)
7. Kegiatan Utama (*Key Activities*)
8. Kemitraan Utama (*Key Partnership*)
9. Struktur Biaya (*Cost Structure*)

Keuntungan dengan adanya BMC adalah keseluruhan kekuatan dan kelemahan bisnis (SWOT Analysis) dapat cepat diketahui, proses analisa profit yang dihasilkan dan analisa kebutuhan perusahaan dilakukan secara cepat, pemetaan bisnis diketahui sejak dini tentang kelemahan perusahaan serta pemahaman kekuatan bisnis dilihat dari sudut pandang yang benar.



Gambar 2.2 Representasi *Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Blok *business model canvas* menggambarkan sistematika bisnis yang berjalan dan sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan manajemen untuk pengambilan keputusan pengembangan manajemen stratejik bisnis.

2.1.4. Konsumen

Semua orang yang memerlukan perhatian, pelayanan dan perlakuan adalah konsumen (Tim BPLP, 1993), peneliti lain juga menyampaikan bahwa konsumen adalah semua rumah tangga dan orang yang melakukan transaksi jual beli barang maupun jasa bagi keperluan konsumsi pribadi (Sureshchandar, Rajendran, & Anantharaman, 2002).

Pemberian pelayanan terbaik adalah harapan setiap konsumen (dalam hal ini adalah pelanggan). Tingkat kepentingan terhadap kepuasan pelanggan sering menjadi masalah karena kurang diperhatikan. Perilaku loyalitas konsumen dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pelanggan terhadap hasil produk perusahaan. Kesadaran akan pentingnya permasalahan kepuasan pelanggan ini mendorong pihak perusahaan melakukan upaya penelitian terhadap konsumen agar diketahui lebih lanjut apa dan bagaimana hasil kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan.

2.1.5. Pengertian Kinerja

Kinerja perusahaan sering kali selalu menjadi ukuran keberhasilan dari setiap perusahaan, sehingga diperlukan metode efektif yang dapat mengukur kinerja perusahaan tersebut (Kaplan dan Norton, 1996), tingkat pencapaian hasil

atas pelaksanaan tugas akan memberikan dampak terhadap kinerja.sekaligus menjadi ukuran keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dapat membandingkan pencapaian yang telah diraih, dapat diukur dengan pencapaian tahun lalu, realisasi berjalan dan atau pesaing organisasi.

Kinerja merupakan indicator pencapaian hasil kerja seseorang atau beberapa orang / tim /sekelompok orang dalam suatu organisasi baik perusahaan terbuka maupun perusahaan non terbuka, hasil kerja dicapai dengan tanggung jawab dan kewenangan setiap anggota tim, tujuan organisasi diupayakan dicapai dengan berintegritas / legal (sesuai kaedah hukum), memenuhi aturan / hukum yang berlaku dan sesuai etika maupun moral (Prawirosentono, 2008).

2.1.6. Pengukuran Kinerja

Hampir seluruh perusahaan sudah melakukan pengukuran kinerja sesuai standard yang telah ditetapkan, namun mayoritas menjadi aktivitas rutin tanpa adanya penekanan tertentu untuk menindaklanjuti hasil pengukuran. Hasil pengukuran kinerja pada prinsipnya hanya memberikan pandangan bahwa terdapat perbedaan kinerja (gap) yang dicapai saat ini oleh operasional dengan target yang diharapkan korporasi, serta tidak dapat memberikan jawaban atas seberapa bagus gambaran kinerja aktual saat ini dan beberapa alternatif perbaikan yang dapat dilakukan. Oleh karena itu diperlukan evaluasi kinerja terus menerus.

Sebagai pedoman dalam menghitung nilai kinerja organisasi PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I Yogyakarta maka didasarkan pada Edaran Direksi PT PLN (persero) nomor 0001.E/DIR/2018 tanggal 28 Maret 2018

tentang petunjuk pelaksanaan perhitungan nilai kinerja organisasi Direktorat, Divisi, Satuan, Sekretariat Perusahaan, Unit Induk dan Anak Perusahaan.

Berdasarkan Edaran Direksi tersebut maka kinerja perusahaan PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I Yogyakarta yang berpengaruh jika penyambungan pelanggan mengalami keterlambatan diantaranya sebagai berikut :

1. Penambahan pelanggan baru, formula kinerjanya adalah total penambahan jumlah pelanggan baru pascabayar dan prabayar di seluruh segmen tarif (Rumah tangga, Bisnis, Industri, Sosial dan pemerintah) pada suatu periode tertentu, polaritas positif, satuan pelanggan.
2. Hari Pelayanan (HPL), formula kinerjanya adalah rata-rata waktu layanan penyambungan baru pelanggan pascabayar dan prabayar sejak pelanggan membayar Biaya Penyambungan (BP) baru listrik dan sekaligus membayar Uang Jaminan Langganan (UJL) jika berlangganan dengan pola pascabayar sampai dengan pelanggan terpasang alat ukur dan pembatas (APP) sehingga proses Peremajaan Data Pelanggan (PDL) terdata di system pelayanan pelanggan PLN pada periode tertentu, polaritas negatif, satuan hari.

2.1.7. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah faktor kunci dalam pembentukan keinginan pelanggan untuk melakukan pembelian saat di masa yang akan datang (Mittal & Amp, Kamakura, 2001), kepuasan pelanggan menurut Rangkuti (2003) dapat juga diartikan sebagai respon pelanggan terhadap adanya ketidaksesuaian antara

tingkat kepentingan pelanggan sebelumnya dan performance kinerja actual yang dirasakannya setelah pemakaian.

Kepuasan konsumen sendiri didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana harapan konsumen terhadap suatu produk yang diterima sudah sesuai dengan kenyataan yang diterima oleh konsumen tersebut, Jika produk tersebut jauh sekali dibawah (tidak sesuai) harapan konsumen maka konsumen akan kecewa. Terjadi sebaliknya jika produk tersebut memenuhi (sesuai) harapan konsumen, maka konsumen akan senang dan cenderung sangat puas (Dvořáková & Faltejsková, 2016).

2.1.8. Kualitas Jasa

PT PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan konsep usaha layanan jasa ketenagalistrikan. Jasa sesuatu yang tidak berwujud namun dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen. (Kotler 2003 : 444)

Jasa bersifat tidak nyata (*intangible*) dan pola produksi serta konsumsinya berlangsung secara simultan, berbeda sekali dengan karakteristik produk. Dalam penilaian kualitas jasa, konsumen dilibatkan secara langsung serta ikut terlibat di dalam proses jasa tersebut. Kualitas jasa dapat didefinisikan juga sebagai anggapan konsumen terhadap jasa yang dirasakan atau dikonsumsi (Jasfar 2002 : 62)

Parasuraman, Zeithamal dan Berry (1985), ketiga peneliti tersebut melaksanakan penelitian khusus terhadap jenis - jenis industri jasa. Dalam penelitian berhasil mengidentifikasi 10 (sepuluh) faktor yang dinilai oleh

konsumen dan merupakan faktor utama yang menentukan dari kualitas jasa, yaitu sebagai berikut :

1. Akses jalan masuk layanan jasa (*Access*)
2. Komunikasi antara penyedia dan penerima jasa (*Communication*)
3. Dapat diandalkan oleh penerima jasa (*Reliability*)
4. Responsif terhadap keluhan (*Responsiveness*)
5. Keamanan layanan jasa (*Security*)
6. Kompetensi dari penyedia layanan jasa (*Competence*)
7. Kesopanan dari penyedia layanan jasa (*Courtesy*)
8. Kepercayaan penerima jasa layanan kepada penyedia jasa (*Credibility*)
9. Memahami kebutuhan dari penerima jasa layanan (*Understanding*)
10. Nyata dan jelas layanan jasa yang diberikan (*Tangible*)

Parasuraman (1988) melakukan penelitian kepada pengguna dan penyedia jasa dengan metode fokus group diskusi (*focus group*). Dari penelitian tersebut didapatkan hasil terdapat hubungan yang sangat kuat antara *competence*, *communication*, *credibility*, *courtesy* dan *security* yang kemudian digabung / dikelompokkan menjadi satu dimensi yaitu *assurance*.

Parasuraman juga menemukan hubungan yang sangat kuat diantara *understanding* dan *access* yang kemudian digabung / dikelompokkan menjadi dimensi *emphaty*. Pada akhirnya mengerucut menjadi 5 (lima) dimensi jasa sesuai tabel berikut :

Tabel 2.1. 5 (lima) Dimensi kualitas jasa menurut Parasuman (1998)

NO	DIMENSI KUALITAS JASA	DEFINISI	ATRIBUT
1	<i>Reliability</i> (Keandalan)	Kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat (accurately) dan kemampuan untuk dipercaya (dependably), terutama memberikan jasa secara tepat waktu (ontime), dengan cara yang sama sesuai dengan jadwal yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan setiap kali.	a. Memberikan pelayanan sesuai janji b. Pertanggung jawaban tentang penanganan konsumen akan masalah pelayanan c. Memberi pelayanan yang baik saat kesan pertama kepada konsumen d. Memberikan pelayanan tepat waktu e. Memberikan informasi kepada konsumen tentang kapan pelayanan yang dijanjikan akan direalisasikan
2	<i>Responsiveness</i> (daya tanggap)	Kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen. Membiarkan konsumen menunggu, terutama tanpa alasan yang jelas, akan menimbulkan kesan negative yang tidak seharusnya terjadi. Kecuali jika kesalahan ini ditanggapi dengan cepat, maka bisa menjadi suatu yang berkesan dan menjadi pengalaman yang menyenangkan	a. Memberikan pelayanan yang cepat b. Kerelaan untuk membantu / menolong konsumen c. Siap dan tanggap untuk menangani respon permintaan dari para konsumen
3	<i>Assurance</i> (jaminan)	Meliputi pengetahuan, kemampuan, keramahan, sopan, dan sifat dapat dipercaya dari kontak Personel untuk menghilangkan sifat keragu-raguan konsumen dan merasa terbebas dari bahaya dan resiko	a. Karyawan yang memberi jaminan berupa kepercayaan diri kepada konsumen b. Membuat konsumen merasa aman saat menggunakan jasa pelayanan perusahaan c. Karyawan yang sopan d. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas sehingga dapat menjawab pertanyaan dari konsumen
4	<i>Emphaty</i> (empati)	Sikap kontak personel maupun perusahaan untuk memahami kebutuhan maupun kesulitan konsumen, komunikasi yang baik, perhatian pribadi, kemudahan dalam melakukan komunikasi atau hubungan	a. Memberikan perhatian individu kepada konsumen b. Karyawan yang mengerti keinginan dari para konsumennya
5	<i>Tangibles</i> (produk-produk fisik)	Tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan, dan sarana komunikasi serta yang lainnya yang dapat dan harus ada dalam proses jasa	a. Peralatan yang modern b. Fasilitas yang menarik

Sumber : Parasuman, 1988

2.1.9. Tarif Tenaga Listrik (TTL)

Perusahaan perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara tidak menetapkan tarif tenaga listrik (TTL) namun pemutus kebijakan tarif tenaga listrik adalah pemerintah dengan persetujuan para anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Tarif Tenaga Listrik yang disediakan saat ini didasarkan pada Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2016 (ESDM, 2016).

Tarif tenaga listrik (TTL) adalah tarif tenaga listrik untuk konsumen yang disediakan oleh Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perusahaan Listrik Negara. Bahwa dalam rangka mempertahankan kelangsungan pengusahaan penyediaan tenaga listrik di Indonesia, dalam Permen ESDM nomor 28 tahun 2016 menjelaskan tentang :

1. Peningkatan mutu pelayanan konsumen,
2. Peningkatan rasio elektrifikasi (jumlah KK yang menikmati listrik sendiri dibanding total jumlah KK di daerah tersebut),
3. Mendorong subsidi listrik yang lebih tepat sasaran untuk segmen golongan pelanggan Rumah Tangga (RT) dengan daya 900 VA,
4. Serta penerapan penyesuaian tarif tenaga listrik (tariff adjusment),

Maka Tarif tenaga listrik ditetapkan berdasarkan golongan tarif, berikut golongan tarif tenaga listrik (TTL) yang sudah ditetapkan Pemerintah :

- a. Golongan TTL untuk keperluan Pelayanan Sosial (S), terdiri atas :

Tabel 2.2. Golongan tarif Sosial per Daya dan Tegangan

NO	GOLONGAN TARIF SOSIAL	DAYA	TEGANGAN	KODE
1.	Golongan tarif untuk keperluan pemakaian sangat kecil pada tegangan rendah	220 VA	Tegangan Rendah (TR)	S-1/TR
2.	Golongan tarif untuk keperluan pelayanan sosial kecil sampai dengan sedang pada tegangan rendah	450 VA - 200 KVA	Tegangan Rendah (TR)	S-2/TR
3.	Golongan tarif untuk keperluan pelayanan sosial besar pada tegangan menengah	> 200 kVA	Tegangan Menengah (TM)	S-3/TM

Sumber : Permen ESDM nomor 28 tahun 2016

b. Golongan TTL untuk keperluan Rumah Tangga (R), terdiri atas :

Tabel 2.3. Golongan tarif Rumah Tangga per Daya dan Tegangan

NO	GOLONGAN TARIF RUMAH TANGGA	DAYA	TEGANGAN	KODE
1.	Golongan tarif untuk keperluan rumah tangga kecil pada tegangan rendah	450 VA, 900 VA, 900 VA-RTM, 1.300 VA, dan 2.200 VA	Tegangan Rendah (TR)	R-1/TR
2.	Golongan tarif untuk keperluan rumah tangga menengah pada tegangan rendah	3.500 VA - 5.500 VA	Tegangan Rendah (TR)	R-2/TR
3.	Golongan tarif untuk keperluan rumah tangga besar pada tegangan rendah	> 6.600 VA	Tegangan Rendah (TR)	R-3/TR

Sumber : Permen ESDM nomor 28 tahun 2016

c. Golongan TTL untuk keperluan Bisnis (B), terdiri atas :

Tabel 2.4. Golongan tarif Bisnis per Daya dan Tegangan

NO	GOLONGAN TARIF BISNIS	DAYA	TEGANGAN	KODE
1.	Golongan tarif untuk keperluan bisnis kecil pada tegangan rendah	450 VA - 5.500 VA	Tegangan Rendah (TR)	B-1/TR
2.	Golongan tarif untuk keperluan bisnis menengah pada tegangan rendah	6.600 VA - 200 KVA	Tegangan Rendah (TR)	B-2/TR
3.	Golongan tarif untuk keperluan bisnis besar pada tegangan menengah	> 200 kVA	Tegangan Menengah (TM)	B-3/TM

Sumber : Permen ESDM nomor 28 tahun 2016

d. Golongan TTL untuk keperluan Industri (I), terdiri atas :

Tabel 2.5. Golongan tarif Industri per Daya dan Tegangan

NO	GOLONGAN TARIF INDUSTRI	DAYA	TEGANGAN	KODE
1.	Golongan tarif untuk keperluan industri kecil/industri rumah tangga pada tegangan rendah,	450 VA - 14 kVA	Tegangan Rendah (TR)	I-1/TR
2.	Golongan tarif untuk keperluan industri sedang pada tegangan rendah	14 kVA - 200 KVA	Tegangan Rendah (TR)	I-2/TR
3.	Golongan tarif untuk keperluan industri menengah pada tegangan menengah	> 200 kVA	Tegangan Menengah (TM)	I-3/TM
4.	Golongan tarif untuk keperluan industri besar pada tegangan tinggi	> 30.000 kVA	Tegangan Tinggi (TT)	I-4/TM

Sumber : Permen ESDM nomor 28 tahun 2016

e. Tarif tenaga listrik untuk keperluan Kantor Pemerintah dan Penerangan Jalan Umum, terdiri atas :

Tabel 2.6. Golongan tarif Pemerintah per Daya dan Tegangan

NO	GOLONGAN TARIF PEMERINTAH	DAYA	TEGANGAN	KODE
1.	Golongan tarif untuk keperluan kantor pemerintah kecil pada tegangan rendah	450 VA - 5.500 VA	Tegangan Rendah (TR)	P-1/TR
2.	Golongan tarif untuk keperluan kantor pemerintah sedang pada tegangan rendah	6.600 VA - 200 KVA	Tegangan Rendah (TR)	P-1/TR
3.	Golongan tarif untuk keperluan kantor pemerintah besar pada tegangan menengah	> 200 kVA	Tegangan Menengah (TM)	P-2/TM
4.	Golongan tarif untuk penerangan jalan umum pada tegangan rendah	-	Tegangan Rendah (TR)	P-3/TR

Sumber : Permen ESDM nomor 28 tahun 2016

- f. Golongan TTL untuk keperluan traksi pada tegangan menengah, dengan daya di atas 200 kVA (T/TM) diperuntukkan bagi kereta listrik Perusahaan Perseroan (Persero) PT Kereta Api Indonesia.
- g. Golongan TTL untuk keperluan penjualan Curah pada tegangan menengah, dengan daya di atas 200 kVA (C/TM) diperuntukkan bagi Pemegang Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (IUPTL).
- h. Golongan TTL untuk keperluan Layanan Khusus pada tegangan rendah, tegangan menengah dan tegangan tinggi (L/TR, TM, TT), diperuntukkan hanya bagi pengguna listrik yang memerlukan pelayanan dengan kualitas khusus dan yang karena berbagai hal tidak termasuk dalam ketentuan golongan tarif Sosial, Rumah Tangga, Bisnis, Industri, Pemerintah dan Penerangan Jalan Umum, Traksi, dan Curah.

Penyesuaian tarif tenaga listrik (*tariff adjustment*) diberlakukan mulai tanggal 1 Juli 2017 dan setiap bulan dilakukan evaluasi jika terjadi perubahan, 3 (tiga) faktor yang dapat mempengaruhi biaya pokok penyediaan tenaga listrik, yaitu sebagai berikut :

- a. Nilai tukar mata uang Dollar Amerika terhadap mata uang Rupiah (kurs);
- b. Indonesian Crude Price (ICP), dan/atau
- c. Inflasi

2.1.10. Mutu Layanan Pelanggan

Konsumen mendambakan setiap perusahaan memberikan mutu layanan yang baik, jika konsisten dilaksanakan maka keberhasilan perusahaan dalam menjaga mutu layanan dapat tercapai dengan baik. Mutu pelayanan yang baik akan memberikan dampak konsumen merasa puas sehingga menjadi konsumen menjadi pelanggan loyal, dan akan mempertahankan loyalitasnya menggunakan produk dari perusahaan tersebut.

Mutu pelayanan didefinisikan secara umum sebagai penilaian atau sikap yang berhubungan dengan superioritas atau suatu pelayanan yang unggul. Lebih jauh lagi Spreng dan Mackoy mengemukakan bahwa mutu pelayanan yang dirasakan adalah kesimpulan dari perbandingan penampilan apa yang konsumen rasakan mengenai sebuah perusahaan dengan yang seharusnya mereka berikan.

Sejalan dengan tokoh di atas Zeithaml (Spreng RA ; Mackoy RD, 1996), mendefinisikan mutu pelayanan sebagai suatu pengukuran konsumen terhadap kebaikan atau keunggulan dari pelayanan secara keseluruhan.

Spreng RA dan Mackoy RD (1996) berpendapat bahwa kualitas pelayanan terkait langsung dengan keunggulan yang diharapkan, dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut akan memenuhi harapan konsumen.

2.1.11. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan isu penting dalam manajemen organisasi yang masih cukup menarik untuk dibahas dan diperbincangkan khususnya untuk mengelola perusahaan besar yang mempunyai banyak portofolio. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan menjadi motif utama untuk mempelajari cara kepemimpinan yang baik, benar dan berkualitas.

Pemimpin yang menginspirasi emosi positif kepada para pengikutnya dapat berujung pada pencapaian kinerja yang lebih baik, kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai factor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan organisasi (Bass, 1990, dalam Menon, 2002).

Lebih specific lagi terkait penjelasan gaya kepemimpinan disampaikan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2001), yakni pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Jadi seni dari kepemimpinan adalah menggerakkan orang lain tanpa menggunakan tangan sendiri.

2.1.12. Tim Kerja

Tim kerja merupakan kumpulan dari beberapa individu menjadi suatu kelompok (group) yang berupaya menghasilkan kinerja terbaik dan lebih besar daripada jumlah input individu.

Kelompok (group) didefenisikan sebagai beberapa individu (lebih dari dua) yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu.

Kelompok tugas ditetapkan secara organisasional yang merupakan perwakilan tenaga kerja dimana diharuskan saling bekerja sama guna menyelesaikan tugas pekerjaan yang sudah dibebankan.

Salah satu teori yang membahas proses terbentuknya suatu kelompok adalah Model 5 (Lima) Tahap. Kelima tahap tersebut adalah pembentukan (*forming*), keributan (*storming*), penormaan (*norming*), pelaksanaan (*performing*), dan penundaan (*adjourning*).

2.1.13. Konflik

Sebuah proses yang dimulai ketika salah satu pihak memandang pihak lainnya telah mempengaruhi secara negatif, atau akan berpengaruh secara negatif, terhadap segala sesuatu hal yang dipedulikan oleh pihak pertama.

Pada dasarnya konflik pada suatu tim tidak merugikan, sebuah penelitian menemukan bahwa ada hubungan level konflik dengan kinerja tim.

2.1.14. Komunikasi

Adalah perpindahan dan pemahaman arti. Komunikasi melakukan empat fungsi utama dalam organisasi : pengendalian, motivasi, pernyataan emosional, dan informasi. Komunikasi berperan untuk mengendalikan perilaku anggota dalam berbagai cara.

Komunikasi juga membantu meningkatkan motivasi dengan menjelaskan kepada para pekerja mengenai apa yang harus mereka lakukan, seberapa baik mereka dalam melakukannya dan bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka.

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh para individu untuk mengambil keputusan.

2.1.15. Beban Kerja

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri definisi beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Dari beban kerja ini oleh manajemen kemudian di ukur dan di hitung beban kerja setiap jabatan/unit kerja dalam rangka efisiensi dan efektifitas pelaksanaan tugas dan meningkatkan kapasitas organisasi yang profesional, transparan, proporsional dan rasional sesuai peraturan menteri dalam negeri nomor 12 tahun 2018 (Mendagri, 2008).

2.1.16. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan di bahas mengenai contoh-contoh penelitian terdahulu terkait *Business Model Canvas* (BMC) serta hasil dari penelitiannya yang terdapat pada tabel 2.7 berikut ini :

Tabel 2.7. Penelitian Terdahulu Terkait BMC

Peneliti / Jurnal	Temuan	Riset Gap
Dudin, M,N Lyasnikov, N,V Reshetov, L,S Konstantin J dan Sidorenko, V,N(2015). <i>Business Model Canvas</i> sebagai dasar memberikan keuntungan daya saing bagi struktur perusahaan industri pertanian	Penelitian ini sebagai solusi untuk memastikan pengembangan struktur perusahaan yang kompetitif dan berkelanjutan dalam industri pertanian, menjadi lebih mendesak dan lebih sulit. Studi baru-baru ini menunjukkan bahwa agribisnis global menempati urutan kelima di antara pasar riil yang paling menjanjikan dan memberikan daya tarik usaha diantaranya mengekstraksi dan memproses sumber daya alam, konstruksi, manufaktur produk industri.	Keunggulan daya saing perusahaan industri pertanian dipetakan dengan Business Canvas Model (BMC)
Frick,J Ali, M,M (2013) Model bisnis kanvas sebagai alat untuk UKM	Penelitian ini menunjukkan bahwa model bisnis canvas cocok untuk tujuan pemetaan kegiatan saat ini, tetapi tidak cocok sebagai "paradigma" atau kerangka kerja ketika menguraikan strategi untuk masa depan.	BMC digunakan untuk pemetaan kegiatan UKM
Amanullah, A.N.A.A Aziz, N, F, A Ibrahim, J Nurafiqah F, H,A,D (2015). Perbandingan Model Bisnis Kanvas di 3 Konsultan Perusahaan	Penelitian pada ketiga perusahaan konsultan harus menggunakan teknik ideasi untuk meningkatkan BMC mereka dimasa depan. Proses ideasi [i] termasuk (1) komposisi tim, (2) pencelupan, (3) perluasan, (4) pemilihan kriteria, dan (5) prototipe. Dalam komposisi tim, anggota tim yang baik memainkan peran penting dalam menciptakan yang efektif. ide modal bisnis baru anggota tim harus beragam dalam hal tingkat pengalaman senior, unit bisnis mewakili pengetahuan pelanggan, dan keahlian profesional. proses imersi kemudian berlangsung dimana anggota tim harus melalui fase ini dengan melakukan penelitian umum, belajar pelanggan atau prospek, menganalisis teknologi baru, atau menilai model bisnis yang ada.	BMC digunakan pada perusahaan jasa konsultan dengan memetakan mulai dari proses ideasi : (1) komposisi tim, (2) pendelegasian, (3) perluasan jaringan, (4) pemilihan kriteria, (5) prototipe

Peneliti / Jurnal	Temuan	Riset Gap
	proses ini dapat berlangsung selama beberapa minggu. selanjutnya, proses perluasan membutuhkan anggota tim untuk memperluas jangkauan solusi yang mungkin dan untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide.	
Wallin, J Chirumalla, K Thompson, A (2013) Mengembangkan Konsep PSS (<i>Product Service System</i>) dari situasi Penjualan Produk Tradisional : Penggunaan Model Bisnis Kanvas	Studi ini menunjukkan bahwa BMC adalah alat yang menjanjikan untuk mendukung modifikasi atau penciptaan model bisnis baru dengan lebih cepat. Tetapi sebagai alat untuk mendukung transisi menuju pengembangan PSS, perlu memiliki fokus yang lebih jelas pada perubahan ini, dan beberapa modifikasi karenanya harus ditambahkan. Pertama adalah modifikasi pertanyaan di BMC untuk menekankan perubahan dalam perspektif dan memperluas ruang lingkup bisnis	BMC digunakan untuk mendukung modifikasi atau penciptaan model bisnis baru dengan lebih cepat
Cherbakov, L Galambos, G Harishankar, R Kalyana, S Rackham, G (2005) Dampak orientasi layanan di tingkat bisnis	Penelitian ini menggambarkan visi perusahaan yang dilengkapi BMC untuk mengatasi tantangan lingkungan bisnis baru, termasuk pertumbuhan pendapatan dan fleksibilitas. Kami membahas perubahan yang diperlukan untuk mengubah perusahaan menjadi perusahaan yang berorientasi layanan, yaitu komponenisasi, mengembangkan ekosistem bisnis, mengubah proses bisnis, dan mengatasi masalah organisasi. Untuk mengilustrasikan transformasi bisnis yang diperlukan, kami mendeskripsikan studi kasus yang melibatkan perusahaan mobil sewaan dan menunjukkan bagaimana komponenisasi dan orientasi layanan dapat memungkinkan perusahaan untuk bereaksi cepat terhadap kebutuhan pasar.	Menggambarkan visi perusahaan yang dilengkapi BMC untuk mengatasi tantangan lingkungan bisnis baru, termasuk pertumbuhan pendapatan dan fleksibilitas.

Peneliti / Jurnal	Temuan	Riset Gap
Plenter, F Fielt, E Hoffen, M Chasin, F Rosemann, M (2017). Mereview kembali Model Bisnis Canvas untuk <i>Peer-to Peer Sharing</i> dan <i>Collaborative Consumption</i>	Setelah P2P SCC diidentifikasi sebagai pendekatan yang cocok untuk bisnis yang direncanakan, ada pilihan desain tingkat tinggi yang akan dibuat, karena P2P SCC terdiri dari berbagai manifestasi dengan implikasi yang parah untuk model bisnis. Platform ini dapat dioperasikan untuk menghasilkan laba atau, didorong oleh motif altruistik atau keberlanjutan, menahan diri dari menghasilkan keuntungan dan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menopang dirinya sendiri.	BMC digunakan untuk <i>Peer to Peer Sharing</i> dan <i>Collaborative Consumption</i> sehingga dilakukan review kembali
Zolnowski, A Weiß, C Böhmman, T (2015) Mewakili Model Bisnis Layanan dengan Model Bisnis Layanan Canvas - Kasus Layanan Pembayaran Seluler di Industri Ritel	Berdasarkan ikhtisar ini, profesional dapat mengidentifikasi titik interaksi dengan pelanggan dan mitra. Profesional dapat mengilustrasikan bagaimana perusahaan focal dapat berkontribusi pada model bisnis pelanggan atau bagaimana ia dapat berkolaborasi dengan pelanggan. Selain itu, pengembang mendapatkan petunjuk tentang cara berinteraksi dengan pelanggan dan mitra mana yang harus diintegrasikan ke dalam penyediaan layanan.	BMC digunakan diidentifikasi layanan pembayaran seluler di industri ritel
Ojasalo, J Ojasalo, K (2013) Layanan Logika Model Bisnis Kanvas: Implikasi untuk Layanan Bisnis	Kanvas Model Bisnis Logika Layanan mencakup 9 blok, seperti pemahaman Osterwalder & Pigneur's (2010) BMC. Di setiap blok, dari kanvas, baik sudut pandang penyedia "Dari sudut pandang kami" maupun sudut pandang pelanggan "Dari sudut pandang pelanggan".	BMC untuk identifikasi implikasi layanan bisnis

Peneliti / Jurnal	Temuan	Riset Gap
Sureshchandar, G,S Chandrasekharan Rajendran, R.N. Anantharaman (2002) Hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan - pendekatan khusus faktor	Orang yang persepsi kualitas layanannya buruk memiliki tingkat kepuasan yang buruk, orang yang persepsi kualitas layanannya sedang memiliki tingkat kepuasan sedang, dan mereka yang memiliki peringkat kualitas layanan tinggi/ sangat puas dengan layanan organisasi. Oleh karena itu, ada ketergantungan yang besar antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, dan peningkatan satu kemungkinan akan mengarah pada peningkatan yang lain.	Hubungan positif antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan
Ojasalo, J Ojasalo, K (2015) Menggunakan Layanan Logika Model Bisnis Canvas dalam Pengembangan Layanan Ramping	Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengusulkan pendekatan dengan menggunakan Layanan Logika Model Bisnis Canvas dalam pengembangan layanan ramping dan ayat visa. Ada kesenjangan pengetahuan yang jelas di persimpangan dari tiga bidang penelitian: logika bisnis untuk layanan, model bisnis, dan pengembangan ramping. Artikel ini membahas kesenjangan pengetahuan. Akibatnya, makalah ini berkontribusi dengan mengusulkan model pengembangan layanan utama, dan mengintegrasikannya dalam proses menggunakan Model Bisnis Logika Layanan Canvas	BMC digunakan untuk identifikasi bisnis layanan ramping

Sumber : dari berbagai jurnal

Dudin, Lyasnikov, Leont'eva, Reshetov, & Sidorenko (2015) dalam penelitiannya ditujukan untuk mempelajari secara spesifik penggunaan model manajemen konseptual kanvas yang relatif baru dalam manajemen daya saing dan menciptakan keunggulan kompetitif dari struktur perusahaan dalam industri pertanian.

Selama presentasi karya ini, kesimpulan utama berikut telah diambil: a) struktur perusahaan dalam pertanian industri adalah yang paling rapuh dalam hal mempertahankan daya saing dan kemampuan untuk pembangunan berkelanjutan, karena aktivitas entitas tersebut ditentukan oleh sejumlah besar faktor lingkungan internal dan eksternal; b) model bisnis konsep manajemen dapat dirancang untuk mengelola pengembangan strategis yang berkelanjutan dan kompetitif dari struktur perusahaan dalam konteks perubahan yang bergolak dan tak terduga di lingkungan pasar; c) menggunakan model bisnis konsep manajemen kanvas memiliki aplikasi khusus sendiri dalam menciptakan keunggulan kompetitif dari struktur perusahaan dalam pertanian industri, yang karena fitur dari siklus produksi dan penjualan organisasi.

Frick & Ali (2013), Pada Investigasi ini mencoba untuk memetakan apakah UKM, seperti studi kasus yang diberikan, benar-benar mengikuti atau dapat memanfaatkan pola menuju sukses dapat sejalan dengan peta bisnis Osterwalder. Karya ini menunjukkan bahwa Kanvas ini cocok untuk tujuan pemetaan kegiatan saat ini, tetapi tidak cocok sebagai "paradigma" atau kerangka kerja untuk mengikuti dan menguraikan strategi untuk masa depan.

Nur et al (2015), Pada penelitian ini peneliti membandingkan Ketiga perusahaan pada studi kasus. Di bandingkan dengan satu blok bangunan di BMC dan memfokuskan sumberdaya utama, proposisi nilai, dan segmen pelanggan untuk mengidentifikasi BMC mana yang terbaik diantara ketiga perusahaan yang kamu kuasai. Dengan demikian, ketiga perusahaan konsultan harus menggunakan teknik pengembangan ide untuk meningkatkan BMC mereka dimasa depan.

Proses ideasi [i] termasuk (1) komposisi tim, (2) pendalaman, (3) perluasan, (4) pemilihan kriteria, dan (5) prototipe.

Dalam komposisi tim, anggota tim yang baik memainkan peran penting dalam menciptakan yang efektif. ide modal bisnis baru anggota tim harus beragam dalam hal tingkat pengalaman senior, unit bisnis mewakili pengetahuan pelanggan, dan keahlian profesional. proses imersi kemudian berlangsung dimana anggota tim harus melalui fase ini dengan melakukan penelitian umum, belajar pelanggan atau prospek, menganalisis teknologi baru, atau menilai model bisnis yang ada. proses ini dapat berlangsung selama beberapa minggu. selanjutnya, proses perluasan membutuhkan anggota tim untuk memperluas jangkauan solusi yang mungkin dan untuk menghasilkan sebanyak mungkin ide.

Wallin, Chirumalla, & Thompson (2013), Penelitian ini membahas tentang pendekatan menggunakan model bisnis kanvas yang dapat membantu produsen dalam transisi menuju pengembangan PSS dengan mengartikulasikan elemen-elemen bisnis utama untuk konsep PSS dari situasi penjualan produk tradisional menggunakan model bisnis kanvas. akhirnya, manfaat potensial menggunakan model bisnis kanvas dalam konteks PSS dibahas.

Studi ini menunjukkan bahwa BMC adalah alat yang menjanjikan untuk mendukung modifikasi atau penciptaan model bisnis baru dengan lebih cepat. Tetapi sebagai alat untuk mendukung transisi menuju pengembangan PSS, perlu memiliki fokus yang lebih jelas pada perubahan ini, dan beberapa modifikasi karenanya harus ditambahkan.

Pertama adalah modifikasi pertanyaan di BMC untuk menekankan perubahan dalam perspektif dan memperluas ruang lingkup bisnis. Sebagai contoh, daripada hanya bertanya: Berapa nilai yang kita berikan kepada pelanggan? dan Untuk siapa kita menciptakan nilai? Kami juga harus bertanya: Apakah ada kebutuhan pelanggan tambahan yang dapat kami penuhi? dan Siapa yang bisa mendapatkan manfaat dari nilai yang kita ciptakan?

Kedua adalah penambahan risiko bisnis, karena transisi menuju pengembangan PSS melibatkan mengambil risiko baru. Ini bisa dilakukan dengan menambahkan elemen baru dari Risiko Bisnis ke BMC atau dengan pertanyaan risiko tambahan di masing-masing dari sembilan elemen bisnis yang ada. Misalnya, pertanyaan-pertanyaan seperti: Apa risiko bisnis utama kami dalam transisi PSS, bagaimana kita mengintegrasikan risiko dengan arah strategis.

(Cherbakov, Galambos, Harishankar, Kalyana, & Rackham, 2005) Dalam penelitiannya menjelaskan perubahan yang diperlukan untuk mempengaruhi transformasi ini, dan khususnya, serta menggambarkan peran penting yang dimainkan oleh komponenisasi dan oleh orientasi layanan. Penelitian ini membahas cara komponenisasi yang memungkinkan suatu bisnis untuk beroperasi dalam jaringan nilai, pekerjaan bersih dari kemitraan dengan pelanggan dan pemasok yang didukung oleh arus informasi real-time dan sistem teknologi informasi.

Selain itu juga mendeskripsikan perlunya orientasi layanan untuk mencapai lebih sedikit integrasi komponen-komponen bisnis. Penelitian ini mengilustrasikan ide-ide ini dengan studi kasus dari bisnis penyewaan mobil.

Akhirnya, menjelaskan kegiatan IBM di bidang ini dan ada metode dan alat yang berguna untuk membantu bisnis menghadapi tantangan ini.

Plenter, Fielt, Hoffen, Chasin, & Rosemann (2017), Penelitian ini berfokus pada P2P SCC sebagai bagian dari model bisnis yang tersedia dalam Ekonomi Berbagi dan dengan demikian mengesampingkan artikel lain yang didasarkan pada pembagian atau konsumsi kolaboratif dari sumber daya tak berwujud atau memerlukan transfer kepemilikan permanen.

Setelah P2P SCC diidentifikasi sebagai pendekatan yang cocok untuk bisnis yang direncanakan, ada pilihan desain tingkat tinggi yang akan dibuat, karena P2P SCC terdiri dari berbagai manifestasi dengan implikasi yang parah untuk model bisnis. Platform ini dapat dioperasikan untuk menghasilkan laba atau, didorong oleh motif altruistik atau keberlanjutan, menahan diri dari menghasilkan keuntungan dan menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menopang dirinya sendiri.

Penelitian ini menunjukkan penerapan SBMC. Berbeda dengan BMC, SBMC menawarkan perspektif yang lebih luas tentang model bisnis layanan. Ini memungkinkan pengguna untuk mengambil perspektif holistik pada logika bisnis. Berdasarkan ikhtisar ini, profesional dapat mengidentifikasi titik interaksi dengan pelanggan dan mitra. Profesional dapat mengilustrasikan bagaimana perusahaan focal dapat berkontribusi pada model bisnis pelanggan atau bagaimana ia dapat berkolaborasi dengan pelanggan. Selain itu, pengembang mendapatkan petunjuk tentang cara berinteraksi dengan pelanggan dan mitra mana yang harus diintegrasikan ke dalam penyediaan layanan.

Laurea, Ojasalo J dan Ojasalo K (2015), Penelitian ini menguraikan Model Bisnis Logika Model Kanvas dan menjelaskan implikasinya terhadap bisnis layanan. Pertama, membahas prinsip-prinsip logika bisnis kontemporer untuk layanan. Kemudian, ia mengungkapkan metode yang digunakan dalam mengembangkan Layanan Logika Model Bisnis Kanvas. Selanjutnya, ini menggambarkan struktur dan penggunaan Model Bisnis Logika Model Kanvas. Setelah itu, ia menjelaskan implikasinya terhadap bisnis layanan.

Sureshchandar et al (2002), Penelitian ini mengadopsi pendekatan yang berbeda dan memandang kepuasan pelanggan sebagai konstruksi multi dimensi seperti kualitas layanan, tetapi berpendapat bahwa kepuasan pelanggan harus dioperasionalkan bersama faktor yang sama (dan item yang sesuai) di mana kualitas layanan dioperasionalkan. Berdasarkan pendekatan ini, hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan telah diteliti. orang yang persepsi kualitas layanannya buruk memiliki tingkat kepuasan yang buruk, orang yang persepsi kualitas layanannya sedang memiliki tingkat kepuasan sedang, dan mereka yang memiliki peringkat kualitas layanan setinggi sangat puas dengan layanan organisasi. Oleh karena itu, ada ketergantungan yang besar antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, dan peningkatan satu kemungkinan akan mengarah pada peningkatan yang lain.

Laurea, Ojasalo J dan Ojasalo K (2015), Makalah ini menunjukkan bagaimana layanan baru secara iteratif dikembangkan melalui beberapa putaran perbaikan menjadi model bisnis terakhir, ini menunjukkan peran penting dari pengujian dan pembelajaran cepat dalam proses pengembangan layanan iteratif,

mendukung implementasi filosofi fundamental dari logika bisnis untuk layanan dalam pengembangan bisnis, dan mendorong penggunaan beberapa metode desain layanan dalam pengembangan layanan, jika diperlukan.

Tujuan dari makalah Jukka Ojasalo and Katri Ojasalo adalah untuk mengusulkan pendekatan untuk menggunakan Layanan Logika Model Bisnis Kanvas dalam pengembangan layanan ramping, dan ayat visa. Ada kesenjangan pengetahuan yang jelas di persimpangan dari tiga bidang penelitian: logika bisnis untuk layanan, model bisnis, dan pengembangan ramping. Artikel ini membahas kesenjangan pengetahuan ini. Akibatnya, makalah ini berkontribusi dengan mengusulkan model pengembangan layanan lean, dan mengintegrasikannya dalam proses menggunakan Model Bisnis Logika Layanan Kanvas

2.2. Kerangka Pikir

Dalam penelitian ini, kerangka pikir yang di gunakan dapat di lihat pada gambar 2.3 skematik *business canvas model* (BMC). Proses di mulai dengan mempelajari hal-hal yang menyebabkan kinerja pelayanan pelanggan PLN bermasalah mulai dari fenomena terlambat dan kompensasi jika diteliti lebih lanjut maka terdapat kekurangan pada 3 (tiga) indikator kinerja pelayanan yaitu : Penambahan pelanggan, Hari Pelayanan (HPL) dan Penyelesaian Daftar Tunggu penyambungan baru pelanggan

Penelitian ini di lanjut dengan menginvestigasi kenapa ketiga parameter tersebut bermasalah. Investigasi di awali dengan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan kinerja serta data yang di peroleh terkait kinerja

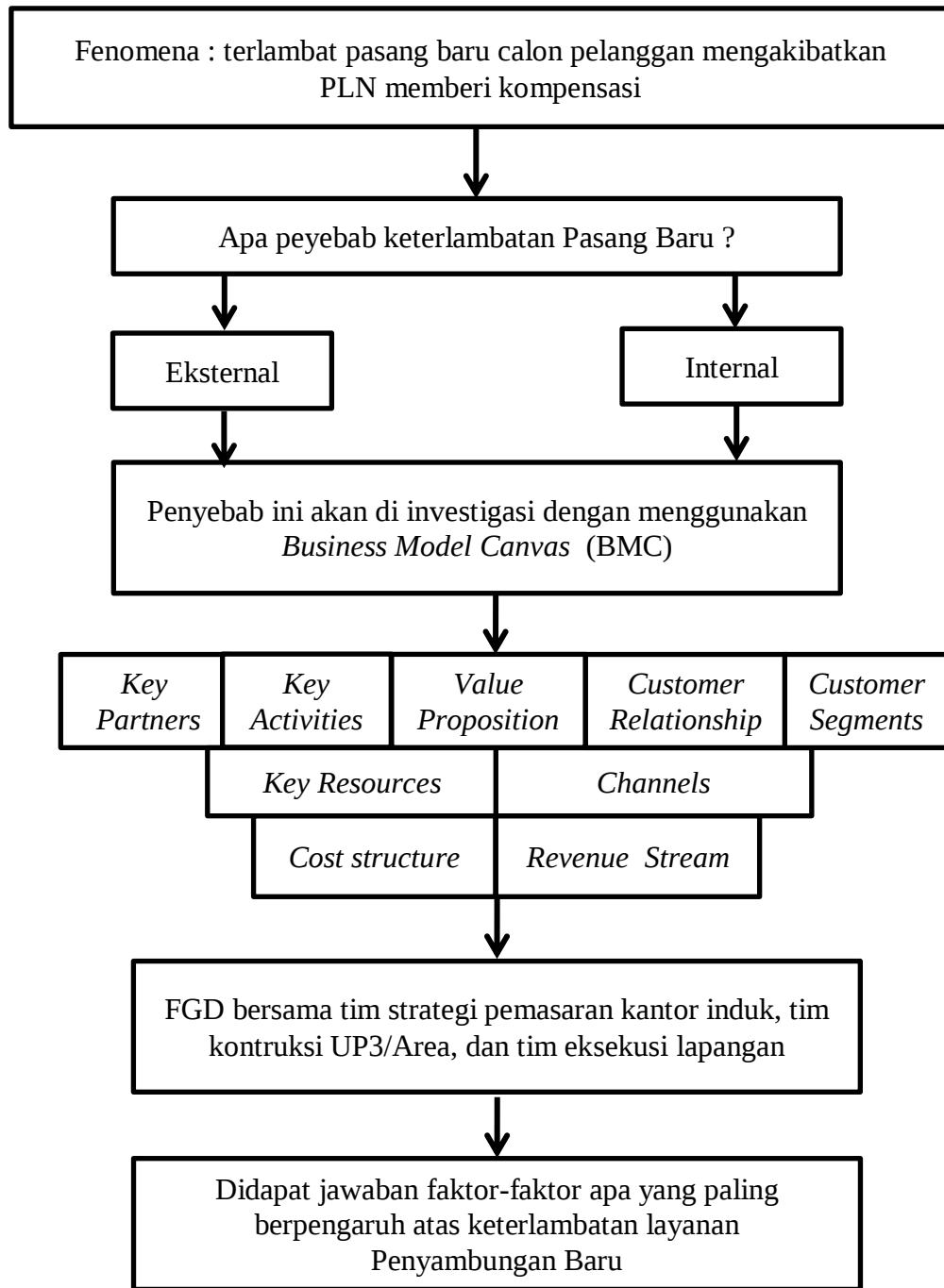
pelayanan penyambungan baru pelanggan, selanjutnya di buat dugaan awal yang mempengaruhi kinerja penuntasan daftar tunggu, baik dari faktor Internal maupun External.

Dari dugaan tersebut di lanjutkan dengan membuat daftar pertanyaan yang akan di bahas dalam *focus grup discussion* (FGD) dengan karyawan yang menangani pelayanan penyambungan baru pelanggan. Dari FGD inilah dapat di peroleh informasi yang detail mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pelayanan penyambungan baru pelanggan.

Data dari hasil FGD kemudian di olah dengan analisis data kualitatif yang didalamnya terdapat *coding* maupun triangulasi sehingga hasil yang didapatkan lebih mudah dibaca dan valid.

Setelah di peroleh kesimpulan penyebab tidak tercapainya kinerja pelayanan penyambungan baru pelanggan, maka selanjutnya dapat ditemukan jawaban faktor-faktor apa yang paling berpengaruh atas keterlambatan layanan jasa penyambungan baru listrik di PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta.

Berdasarkan latar belakang masalah dan telaah pustaka yang dibahas pada bab sebelumnya maka dapat disusun kerangka pikir penelitian sesuai gambar 2.3 dibawah ini :



Gambar 2.3. Kerangka pikir penelitian berdasarkan Model BMC

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif yang mana dilakukan dengan Focus Groups Discussion (FGD) dengan pegawai yang berhubungan langsung dengan pekerjaan di lapangan. FGD ini di bagi dalam empat sesi yang membahas masalah :

- Penyelesaian Daftar Tunggu Permohonan Pasang Baru
- Penambahan Jumlah Pelanggan
- Hari Pelayanan (HPL) pasang baru berdasarkan TMP
- Pembahasan ketiga masalah dengan seluruh anggota tim

Terdapat banyak pendekatan dalam metode kualitatif, dalam riset ini peneliti menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang mengeksplorasi kehidupan nyata, sistem terbatas kontemporer (kasus) atau beragam sistem terbatas (berbagai kasus), melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber majemuk (pengamatan, wawancara, bahan audiovisual, dokumen, dan berbagai laporan) dan melaporkan deskripsi kasus.(Creswell, 2015)

Riset studi kasus dimulai dengan mengidentifikasi satu kasus yang spesifik. Kasus ini dapat berupa entitas konkret, misal individu, kelompok kecil, organisasi, atau kemitraan. (Yin, 2009). Kuncinya di sini adalah untuk

mendefinisikan kasus yang dapat dibatasi atau dideskripsikan dalam parameter tertentu, misal tempat dan waktu yang spesifik.

3.2. Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian kualitatif disebut juga dengan informan. Informan merupakan seseorang yang sangat penting karena memiliki informasi (data) khususnya mengenai objek yang sedang diteliti, dimintai informasi mengenai objek peneliti tersebut. Lazimnya informan adalah penelitian berupa “kasus”, dapat berupa lembaga atau organisasi atau institusi sosial. Diantara sekian banyak informan tersebut ada yang disebut narasumber kunci (*key informan*), yaitu seorang atau beberapa orang yang paling banyak menguasai informasi (paling banyak tahu) mengenai objek yang akan diteliti (Sugiono, 2005).

Narasumber dalam penelitian ini didasarkan pada justifikasi peneliti sebagai berikut :

- a. Karyawan tetap yang memiliki keterkaitan dengan proses penyambungan baru pelanggan pada perusahaan PLN Unit Induk UID JTY, karyawan tidak tetap tidak akan dilibatkan sebagai informan dalam penelitian ini
- b. Karyawan tetap yang berada di unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3) / area yang ada pada perusahaan PLN Unit pelaksana dan bertugas langsung dalam mencapai kinerja hari pelayanan penyambungan listrik, dengan posisi sebagai struktural seorang Manager Bagian Kontruksi.

Narasumber diambil dengan menggunakan *convinience / purposive* sampling, narasumber merupakan karyawan yang terkait langsung dengan proses penyambungan pelanggan baru di 13 (tiga belas) UP3 / Area di PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I Yogyakarta dengan jumlah keseluruhan yang diundang sebagai peserta adalah wakil dari masing-masing Unit pelaksana pelayanan pelanggan, jika yang hadir adalah 2 (dua) orang tiap UP3 maka total peserta adalah 26 (dua puluh enam) orang, termasuk tambahan 3 (tiga) orang dari karyawan Unit Induk bagian strategi pemasaran, jadi total peserta 29 (dua puluh sembilan) orang.

Narasumber utama adalah Manager Bagian kontruksi dari setiap Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) / Area, narasumber yang dipanggil saat pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) adalah pejabat struktural yang dipandang paling tahu dan terkait langsung dengan pekerjaan kontrak penyambungan baru listrik.

3.3. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan keseluruhan gejala yang ada disekitar kehidupan manusia, apabila dilihat dari sumbernya maka objek penelitian kualitatif merupakan situasi yang menggambarkan perilaku, tempat serta aktivitas yang berinteraksi secara sinergi (Sugiono, 2005). Objek dalam penelitian ini adalah penyebab keterlambatan penyambungan baru pelanggan listrik di PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta.

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi :

a. Wawancara

Percakapan dengan maksud tertentu adalah wawancara (Moleong, 2010), Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Wawancara sebagai proses interaksi antara peneliti dengan informan mempunyai peranan penting dalam penelitian kualitatif. Oleh sebab itu, teknik wawancara yang akan peneliti lakukan tidak dengan suatu struktur yang ketat, melainkan lebih longgar, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat terbuka sehingga dapat diperoleh informasi yang lengkap dan mendalam.

Kelonggaran ini memberikan kesempatan kepada informan untuk dapat menyampaikan jawaban secara bebas dan jujur. Wawancara semacam ini disebut pula sebagai *In-depth*. Teknik wawancara ini akan mendorong terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan informan sehingga sangat membantu dalam upaya memperoleh informasi yang lebih mendalam.

Tujuan wawancara adalah untuk menggali lebih dalam mengenai permasalahan keterlambatan penyambungan baru listrik ada di *building* blok BMC yang mana pada perusahaan PLN unit induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta. Wawancara akan dilakukan dengan Focus Group Discussion (FGD).

b. Dokumentasi

Dokumen menurut Arikunto, S (2010) merupakan informasi yang didokumentasikan dalam bentuk rekaman baik suara, tulisan, gambar atau lain-lain dalam bentuk rekaman. Dokumen dalam penelitian ini sebagai sumber data karena dalam banyak hal, dokumen sebagai sumber data dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan kondisi informan atau perusahaan.

c. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mencari literatur, jurnal-jurnal, membaca buku-buku, tulisan-tulisan atau referensi lain terkait *business model canvas* yang diterbitkan secara umum yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.5. Teknik Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD)

Sebelum pelaksanaan *Focus Group Discussion* maka masing-masing informan mendapatkan surat pemberitahuan terkait penelitian dan pernyataan kerahasiaan data dan panduan wawancara. Informan dapat meminta penjelasan apabila terdapat hal-hal yang kurang dimengerti dan ingin ditanyakan, jadwal FGD akan disampaikan minimal 3 (tiga) hari sebelum pelaksanaan, yang terlibat dalam FGD adalah informan dari tim strategi pemasaran kantor induk, tim konstruksi dan tim eksekusi lapangan penyambungan pelanggan baru listrik PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta.

3.6. Tahapan Pelaksanaan Penelitian

a. Tahap Pra Penelitian

Pada tahap penelitian awal / persiapan, peneliti melakukan beberapa langkah sebagai persiapan untuk memudahkan proses penelitian, yaitu sebagai berikut :

- Menyusun proposal penelitian
- Memilih lapangan penelitian
- Mengurus ijin penelitian
- Menyusun jadwal pelaksanaan FGD
- Memilih informan dan membangun komunikasi dan hubungan baik dengan informan
- Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

b. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Pada tahap pelaksanaan penelitian lapangan, peneliti melakukan serangkaian kegiatan guna memenuhi kebutuhan data penelitian, yaitu :

- Memahami latar penelitian dan mempersiapkan diri untuk terjun ke lapangan
- Memasuki pelaksanaan FGD
- Mengumpulkan data sesuai dengan teknik pengumpulan data yang sudah ditetapkan, dengan memperhatikan etika.
- Menganalisa data
- Menyusun laporan penelitian

c. Jadwal Pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD)

Setelah mempersiapkan tahapan pra penelitian dan persiapan penelitian maka dijadwalkan dilakukan focus group discussion (FGD) untuk mengumpulkan data dan informasi penelitian, berikut Tabel 3.1 jadwal pelaksanaan kegiatan fokus group diskusi :

Tabel 3.1. Jadwal Kegiatan pelaksanaan FGD di PLN UID JTY

No	Kegiatan	Jan-19				Feb-19				Mar-19				Apr-19				May-19			
		M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4	M1	M2	M3	M4
1	Penetapan pertanyaan wawancara																				
2	Penyiapan Materi presentasi Keterlambatan penyambungan baru listrik dengan blok Business Model Canvas (<i>Value Proposition, Customer Segmen, Customer Relationship dan Channel</i>)																				
3	Persiapan surat undangan Pelaksanaan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)																				
4	Penyiapan Pre Test pemahaman <i>Value Proposition</i> Penyambungan Baru pelanggan listrik PLN UID JTY																				
5	Pelaksanaan FGD di UP3 Yogyakarta dengan narasumber dari 13 (tiga belas) Unit pelaksana pelayanan pelanggan (Semarang, Salatiga, Demak, Kudus, Pekalongan, Tegal, Yogyakarta, Surakarta, Sukoharjo, Cilacap, Klaten, Purwokerto dan Magelang)																				
6	Dokumentasi Foto dan Audio Pelaksanaan FGD																				
7	<i>Coding</i> audio hasil wawancara pelaksanaan FGD																				
8	Analisa dan kutipan pernyataan narasumber dari identifikasi <i>block key activities, key resources dan key partner</i>																				
9	Kesimpulan pelaksanaan FGD berdasarkan blok BMC																				

3.7. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian diajukan dalam survey organisasional dengan metode wawancara, cara pengumpulan data dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada narasumber, wawancara dilakukan secara terstruktur dimana dalam hal ini pewawancara berpedoman pada pertanyaan penelitian, terlebih dahulu pewawancara menanyakan pertanyaan-pertanyaan tersebut kepada narasumber setiap UP3.

Wawancara dilakukan di tempat kerja maupun saat pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD), melalui metode wawancara dapat meningkatkan pengembalian jawaban (*response rate*), dan pewawancara dapat mengurangi

jawaban tidak tahu atau tidak ada jawaban. Dengan metode ini diharapkan pewawancara dapat mengetahui ekspresi non verbal seperti ekspresi wajah, dan gerakan tubuh dari narasumber, sehingga data yang dikumpulkan menjadi lebih cepat.

Dalam metode FGD terbagi menjadi 2 (dua) bagian pertanyaan, yakni pre test FGD dan wawancara FGD, dimana dalam pre test akan ditanyakan dulu value proposition dari layanan penyambungan baru pelanggan, setelah itu baru dilakukan presentasi layanan penyambungan baru khususnya pada 3 (tiga) blok *business model canvas* (blok *customer segmen*, *customer relationships* dan *channels*) sesuai gambar 3.1 berikut :

Customer Relationships	Customer Segmen
1. SPJBTL PLN dengan pelanggan 2. Testimoni pelanggan 3. Survey kepuasan pelanggan 4. Multistakholder Forum	1. Pelanggan Rumah Tangga 2. Pelanggan Bisnis 3. Pelanggan Sosial 4. Pelanggan Industri 5. Pelanggan Pemerintah 6. Pelanggan Layanan Khusus 7. Pelanggan Premium
Channels	
1. Contact center 123 2. Website PLN 3. PLN Mobile 4. Loker PLN 5. Sarling	

Gambar 3.1. Penjelasan kepada peserta FGD terkait 3 blok *Business Model Canvas*

Pertanyaan kualitas layanan kepada narasumber dalam FGD, sebagai bagian dari 9 blok *business model canvas* (BMC) mengacu pada pertanyaan penelitian yang dikembangkan oleh Mittal, B. & W.M Lassar (1996). ‘*The Role of personalization in service encounter*’ journal of retailing, 72. 95-109 dan juga mengacu pada pertanyaan penelitian yang dikembangkan oleh Susan Lambert.

Lambert, (2008) “A conceptual framework for business Model Research” jurnal internasional slovenia.

Dari pertanyaan entitas perusahaan akan dikaitkan juga dengan 3 blok BMC khususnya di blok key activities, key partners dan key resources sesuai gambar 3.2 berikut :

Key Partners	Key Activities
1.Kantor Unit Induk Distribusi 2.Unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3/Area) 3.Unit layanan pelanggan (ULP / rayon) 4.Vendor penyambungan baru (MCB On) 5.Vendor perluasan jaringan 6.Divisi suplai chain managemen PLN Pusat 7.Pabrik Material Distribusi Utama MDU 8.Unit pelayanan pengatur distribusi 9.Unit Transmisi Jawa Bagian Tengah II	1. Proses administrasi PK (perintah kerja) penyambungan baru 2. Penggunaan aplikasi pelayanan pelanggan terpusat (AP2T) 3. Proses pemasangan APP (alat pengukur dan pembatas) 4. Proses penarikan sambungan rumah (SR) 5. Proses perluasan jaringan TR, TM dan trafo 6. Penandatanganan surat penjanjian jual beli tenaga listrik (SPBJTL) PLN dengan pelanggan 7. Peremajaan data langganan (PDL) di aplikasi PLN terpusat
	Key Resources
	1. Karyawan PLN 2. Pegawai outsourcing 3. Ketersediaan material MDU 4. Ketersediaan anggaran

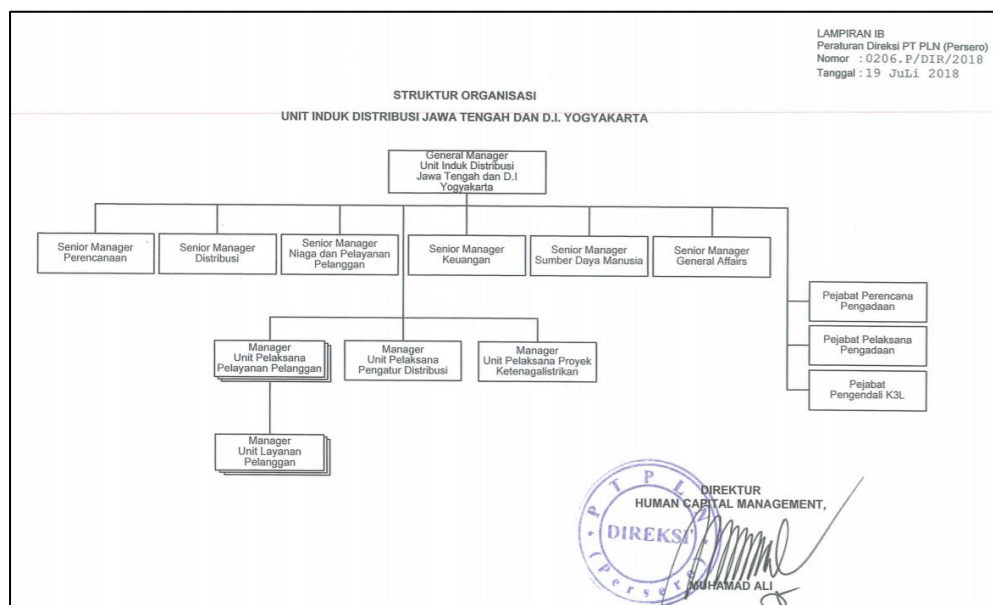
Gambar 3.2. Pertanyaan wawancara peserta FGD terkait 3 blok kunci BMC

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

PT PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta merupakan unit organisasi dibawah PLN Kantor Pusat, organisasi kantor UID JTY mengelola 13 (tiga belas) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (Area), 1 (satu) Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (APD) dan 1 (satu) Unit pelaksana proyek ketenagalistrikan provinsi Jawa Tengah dan Propinsi DIY. Dasar pembentukan organisasi UID JTY adalah Surat Keputusan (SK) Direksi PLN nomor 0206.P/DIR/2018 tentang susunan organisasi dan formasi jabatan PT PLN (persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta.



Gambar 4.1. Susunan Organisasi dan formasi Jabatan PLN UID JTY

Kaitannya dalam penelitian ini, organisasi PLN UID JTY yang bertugas mengelola dan bertanggung jawab terhadap penyambungan baru listrik adalah dari bidang niaga dan pelayanan pelanggan, dipimpin oleh seorang Senior Manager (SRM).

Jadi bidang niaga dan pelayanan pelanggan mempunyai tugas dan tanggung jawab diantaranya memastikan strategi pemasaran setiap produk dapat menghasilkan peningkatan penjualan, peningkatan layanan pelanggan dengan fokus pada sasaran peningkatan pendapatan rupiah penjualan tenaga listrik, optimalisasi piutang listrik (minimalisir tunggakan), penurunan susut non teknis, peningkatan kepuasan pelanggan sesuai target kinerja perusahaan serta pengelolaan *revenue assurance*.

Berikut tugas pokok bidang niaga dan pelayanan pelanggan :

- a. Merencanakan dan menyusun program kerja bidang niaga dan pelayanan pelanggan sebagai pedoman kerja dan bahan untuk penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Unit induk
- b. Mengevaluasi dan menyusun strategi pemasaran dan pengembangan pelayanan pelanggan serta pengelolaan transaksi energi, contact center untuk meningkatkan penjualan tenaga listrik dan kepuasan pelanggan
- c. Mengevaluasi dan menyusun strategi dalam upaya menurunkan susut non teknis untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan
- d. Mengevaluasi dan menyusun strategi dalam menurunkan piutang tenaga listrik untuk mencapai target yang telah ditetapkan

- e. Mengevaluasi dan menyusun program strategi *revenue assurance* dan memastikan pelaksanaannya di unit pelaksana pelayanan pelanggan.
- f. Mengembangkan hubungan kerjasama dengan pihak lain dan berkoordinasi dengan stakeholder dalam rangka mendukung pengelolaan niaga dan pelayanan pelanggan.
- g. Mengelola dan mengembangkan SDM di bidangnya dengan melaksanakan *Coaching, Mentoring* dan *Conselling* (CMC) selaras dengan kebijakan MSDM-BK (Manajemen sumber daya manusia Berbasis Kompetensi).

4.2. Misi PLN UID JTY

Misi UID Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta adalah sebagai berikut :

- 1. Mengelola kegiatan pendistribusian tenaga listrik dengan jumlah, mutu dan keandalan sesuai dengan standar yang ditetapkan
- 2. Mengelola niaga dan penjualan tenaga listrik untuk meningkatkan kinerja perusahaan
- 3. Mengelola pelayanan pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan tingkat kepuasan pelanggan
- 4. Mengelola sumber daya dan aset perusahaan secara efisien, efektif dan sinergis untuk menjamin pengelolaan usaha secara optimal dan memenuhi kaidah *Good Corporate Governance* (GCG).

4.3. Letak Geografis

PT PLN (persero) UID JTY berlokasi di Jalan Teuku Umar Nomor 47, Karangrejo, Gajahmungkur, Kota Semarang, Jawa Tengah 50231. Jika ditelusuri dengan aplikasi map berada pada titik koordinat -7.030536, 110.417263. Dalam menjalankan operasionalnya membawahi 13 (tiga belas) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3) yakni Semarang, kudu, yogyakarta, purwokerto, klaten, pekalongan, sukoharjo, tegal, salatiga, surakarta, cilacap, demak dan magelang.

4.4. Hasil Penelitian

Peserta Focus Group Discussion (FGD) terkait model bisnis jasa penyambungan baru listrik pelanggan terdiri dari 27 (dua puluh tujuh) peserta yang mewakili 13 (tiga belas) Unit Pelaksana Pelanggan (UP3) yaitu sebagai berikut :

Tabel 4.1. Daftar peserta Narasumber FGD

NO	NAMA	UP3	JABATAN	NARASUMBER
1	RM Dimas Adhi Prabowo	Demak	Manager Bagian Konstruksi	NS-01
2	Bambang Cahyono	Semarang	Manager Bagian Konstruksi	NS-02
3	Teguh Sugeng Priyanto	Magelang	Manager Bagian Konstruksi	NS-03
4	Prasetyo	Purwokerto	Manager Bagian Konstruksi	NS-04
5	Supriyanto	Klaten	Manager Bagian Konstruksi	NS-05
6	Riyanta	Yogyakarta	Manager Bagian Konstruksi	NS-06
7	Agus Suwarsono	Salatiga	Manager Bagian Konstruksi	NS-07
8	Nurkholik	Tegal	Manager Bagian Konstruksi	NS-08
9	Widi Gunawan Kastono	Sukoharjo	Manager Bagian Konstruksi	NS-09

NO	NAMA	UP3	JABATAN	NARASUMBER
10	Suryono Rohdiyanto	Surakarta	Manager Bagian Konstruksi	NS-10
11	Faried	Kudus	PLH. Manager Bagian Konstruksi	NS-11
12	Mugiyo	Cilacap	Manager Bagian Konstruksi	NS-12
13	Kusnanto	Pekalongan	Manager Bagian Konstruksi	NS-13

FGD penyambungan baru pelanggan difokuskan pemahaman value proposition dan fokus pada 3 blok di *Business model canvas* (BMC), diantaranya pada block *key activities*, *key partners* dan *key resources*. FGD dan wawancara dilaksanakan di Kantor PLN UP3 Yogyakarta, tepatnya di ruang rapat Tamansari, sebelum memulai pertanyaan FGD, terlebih dahulu seluruh narasumber diberikan pertanyaan kuesioner digital berbasis google survey, terkait dengan Value Proposition pelayanan penyambungan baru listrik di PLN, semua peserta FGD memberikan pendapat bebas akan hal tersebut.

Setelah itu FGD dilanjutkan dengan pemberian penjelasan terkait 9 (sembilan) blok *Business Model Canvas* (BMC), fokus penjelasan pada *value proposition*, *customer segmen*, *customer relationships* dan *channels*. Adapun pertanyaan penelitian difokuskan pada block *key activities*, *key partners* dan *key resousces*. Dalam pelaksanaan FGD setiap satu slide pertanyaan dijawab bergantian oleh seluruh peserta tiap UP3 sebelum lanjut pada slide pertanyaan berikutnya, adapun wawancara dilaksanakan di luar sesi FGD dengan tujuan menggali jawaban yang mungkin belum disampaikan dalam FGD.

4.4.1. Pengetahuan Narasumber terkait Value Proposition PLN UID JTY

Sesuai dengan pembahasan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, value proposition yang ditawarkan oleh PLN UID JTY dari penyambungan pelanggan baru listrik didasarkan pada pemenuhan tingkat mutu pelayanan (TMP), yang sudah dideklarasikan di masing-masing unit pelaksana, dengan kriteria hari pelayanan sambungan listrik paling lama sebagai berikut :

1. 5 (lima) hari kerja tanpa perluasan jaringan
2. 15 (lima belas) hari kerja dengan perluasan jaringan tegangan rendah
3. 25 (dua puluh lima) hari kerja dengan penambahan trafo

Berdasarkan hasil FGD dengan manager yang menangani penyambungan baru listrik dan sebagai narasumber mengatakan bahwa mereka sudah memahami value proposition dari layanan penyambungan baru pelanggan sehingga memenuhi TMP (tingkat mutu pelayanan), pernyataan pertama disebutkan oleh manager bagian kontruksi UP3 semarang, Riyanta (NS – 06), berikut petikan pernyataannya :

“Sebenarnya kalau masalah 5 hari, 15 hari, 25 hari, 100 hari itu mekanisme batasan batasan untuk kita mengawal sebenarnya, nah intinya sebenarnya kita ingin mendapatkan suatu pengakuan artinya, oh ternyata sekarang PLN itu cepat ya, makanya kita berupaya dikasih waktu dengan tujuan supaya kita dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan, ibaratnya jika pelanggan minta 1 kita beri 2 sehingga pelanggan akan kagum...” (NS-06).

Di balik pernyataan beberapa narasumber, Riyanta memperjelas bahwa tujuan aktivitas adalah dengan mempercepat penyambungan baru listrik pelanggan supaya **citra perusahaan lebih baik dan pelanggan puas**. Di PLN terdapat indikator kinerja kecepatan layanan yang ditetapkan dengan kinerja HPL

(hari pelayanan), HPL adalah waktu penyambungan baru listrik PLN yang dihitung sejak pelanggan membayar Biaya Penyambungan Baru sampai dengan petugas PLN melakukan penyalan ke rumah pelanggan (memasang alat pengukur pembatas / APP).

Pernyataan menarik juga disampaikan oleh Manager bagian konstruksi UP3 Cilacap, Mugiyo (NS-11), ia menyampaikan bahwa value proposition PLN erat kaitannya dengan percepatan hari pelayanan penyambungan, maka dibutuhkan suatu kesepakatan bersama semua pihak terkait **keselarasan hati, pikiran dan tindakan**.

Pelanggan tidak mau dikecewakan dan ditunda tunda, jadi semakin cepat melakukan penyambungan maka semakin cepat PLN mendapatkan Kwh Jual dan pendapatan Rupiah.

Berikut pernyataan dari narasumber Mugiyo (NS-11) :

“Maksud dari HPL ini agar diketahui semua pegawai dan mitra, jadi keinginan kita penjualan, semakin cepat nyambung semakin cepat dapat kWh Jual dan juga pelanggan tidak mau dikecewakan dan ditunda-tunda...” (NS-11).

Menariknya dari value proposition ternyata harapannya juga **harus diketahui oleh mitra PLN** jadi bukan hanya pegawai PLN saja, namun semua pihak harus mengetahui target TMP (tingkat mutu pelayanan) dan HPL (hari pelayanan) tiap pelanggan.

Saat pelaksanaan *focus group discussion* juga ditanyakan untuk siapa proposisi nilai tersebut ditawarkan, narasumber Dimas (NS-1) dari UP3 Demak menyatakan bahwa proposisi nilai tambah penyambungan baru listrik di PLN terdiri dari beberapa segmen, berikut pernyataannya :

“ ... terdiri dari segmen rumah tangga, segmen bisnis, segmen industri, segmen sosial dan segmen pelanggan khusus ”.(NS-1).

Dari segmen pelanggan yang menjadi tujuan proposisi nilai sudah diatur oleh pemerintah dengan **mekanisme penetapan per tarif dan peruntukan kebutuhan listrik** digunakan untuk menunjang setiap kegiatan masyarakat, namun ada pernyataan menarik yang disampaikan oleh narasumber Riyanta (NS-6) dari UP3 Yogyakarta dengan menyatakan sebagai berikut :

“kalau yang ditawarkan sebenarnya kita itu, tarif sudah diatur, semua sudah ada, tapi bagaimana kita menjelaskan kenapa sih tarif industri dengan rumah tangga berbeda, nah disitulah kita bisa mengemas, kenapa ada tarif yang lebih tinggi lagi premium, premium ada beberapa tingkatannya, nah itu bagaimana kita jelaskan tujuannya, kita juga mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi lagi, begitu juga konsumen mendapatkan hak yang lebih bagus...” (NS-6).

Menarik untuk dipahami bahwa penyambungan baru listrik PLN juga **menyasar konsumen khusus**, regulasi yang ada hanya mengatur di tarif layanan khusus dan sifatnya sementara tidak permanen, seperti layanan untuk proyek sipil konstruksi, kegiatan pesta dan penunjang konstruksi sipil.

Jika calon pelanggan listrik menginginkan adanya layanan diatas standard maka PLN akan **mengarahkan ke pelanggan prioritas atau premium**, yang tentunya diatur melalui mekanisme layanan sesuai SLA (*service level agreement*), pilihan premium juga terbagi menjadi 4 (empat) kategori yakni premium bronze, premium silver, premium gold dan premium platinum.

Yang membedakan dari 4 (empat) kategori layanan diatas adalah dari sisi tarif Rp/Kwh, jam nyala minimum, setting waktu relay, prioritas keandalan suplai tegangan dan frekuensi.

Pernyataan narasumber Mugiyo (NS-11) dari UP3 Cilacap juga menarik untuk disimak, narasumber menyatakan tidak hanya konsumen premium saja yang diperhatikan dengan menambah keuntungan PLN, namun ada juga **konsumen yang harus dilihat dari aspek sosialnya**,

Karena sebagai masyarakat yang beraneka ragam maka konsumen bawah PLN juga harus diperhatikan dan dilayani penyambungan baru listriknya sesuai HPL (hari pelayanan) 5, 15, 25 hari.

Berikut petikan pernyataan dari narasumber Mugiyo :

“ Kita mendahulukan proses bisnis, dimana kita mencari keuntungan dan juga ada sosialnya. Untuk mencari pelanggan, kita semua terjun ke lapangan untuk mendapatkan pelanggan sebanyak-banyaknya, karena banyak pelanggan yang belum berkesempatan menikmati listrik, kita mengupayakan bagaimana cara pendekatan, supaya yang belum mempunyai listrik bisa menikmati listrik sendiri”. (NS-11).

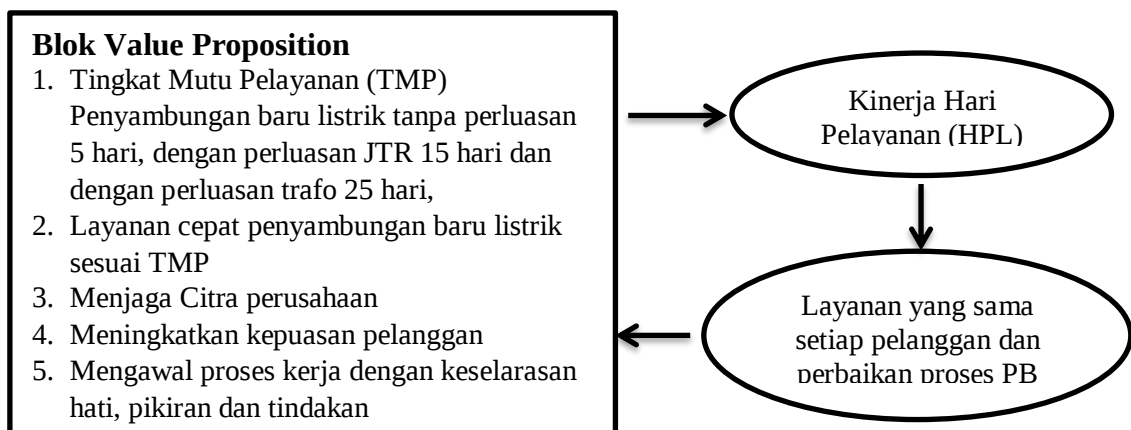
Seperti kita ketahui bersama bahwa pemerintah saat ini menggalakkan untuk mempercepat pemenuhan rasio elektrifikasi (RE) menuju 99,9%, artinya semua kepala keluarga/penduduk indonesia (KK) mendapatkan energi listrik, sejalan dengan amanat undang-undang republik indonesia asas keadilan.

Sering dijumpai bahwa beberapa dusun yang jauh dari pusat kota, masyarakatnya cenderung **menggunakan listrik dengan cara menyalur** dari tetangga atau sanak saudaranya, sehingga 1 (satu) Alat Pengukur dan Pembatas (APP) kWh Meter digunakan bersama oleh beberapa kepala keluarga (KK),

Maka jika ditinjau dengan konsep bisnis untuk melistriki rumah tangga yang berada jauh dari jaringan listrik PLN maka diperlukan investasi perluasan jaringan baru dari PLN dengan menambah tiang listrik baru, trafo, JTR dan JTM

baru sehingga rumah yang semula belum berlistrik sekarang mendapatkan listrik dari PLN.

Berikut diagram yang bisa digambarkan dengan adanya block value proposition penyambungan baru listrik PLN di UID Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta :



Gambar 4.2 Block Diagram *Value Proposition*

Berdasarkan block diagram *value proposition*, bisa disimpulkan bahwa pada akhirnya anggota tim mengharapkan terwujudnya *value proposition* dari PLN, yakni percepatan penyambungan baru listrik sesuai tingkat mutu pelayanan (TMP) 5,15 dan 25 hari. sehingga diharapkan menjaga citra perusahaan tetap baik dan meningkatkan kepuasan pelanggan, semua unsur PLN tentunya harus menyelaraskan hati, pikiran dan tindakan sehingga target yang dibebankan dapat tercapai.

4.4.2. Identifikasi pada Block Diagram *Key Activities*

Dalam block *business model canvas*, terdapat aktifitas utama yang dilakukan perusahaan PLN dalam mengelola *value proposition* (VP), aktifitas

utama dalam mendukung percepatan penyambungan baru listrik juga ditanyakan dalam kegiatan FGD (*focus group discussion*),

Untuk dapat mewujudkan *value proposition*, diperlukan beberapa aktifitas utama yang harus dilakukan oleh PLN, aktifitas-aktifitas ini apabila konsisten dilakukan dan dikelola maka akan menunjang kecepatan penyambungan baru listrik.

Pernyataan dari Dimas (NS1) dari UP3 Demak bahwa aktifitas utama adalah kegiatan **pemasangan Kwh meter, penarikan kabel SR dan perluasan jaringan**, sejalan dengan pencapaian kinerja percepatan penyambungan dibutuhkan pengawasan terhadap adanya kontrak FSO MCB ON (*field service orientation*, menyambung cepat berintegritas online), dikendalikan mulai dari proses cetak PK (perintah kerja) penyambungan dan dituntaskan sampai dengan peremajaan data pelanggan (PDL) pada system aplikasi pelayanan pelanggan (AP2T).

Berikut petikan dari narasumber Dimas dari UP3 Demak :

“Kegiatannya adalah aktifitas penyambungan, disisi distribusi untuk saat ini, kita ada untuk penyambungan dibawah sampai dengan daya 11.000 VA tanpa perluasan, kita saat ini ada kontrak FSO MCB ON, kemudian untuk yang perluasan JTM maupun JTR maupun pelanggan TM, kita ada kontrak KHS PBPD untuk perluasan juga, intinya aktifitas penyambungan terus dilakukan” (NS-01)

Penjelasan yang sama juga disampaikan oleh mayoritas narasumber, namun ada yang menarik dari penyampaian narasumber Teguh (NS-03) dari UP3 Magelang, yang menyampaikan bahwa untuk pelanggan khusus dengan daya yang besar diatas 200.000 volt ampere (VA) dibutuhkan penanganan khusus.

Bahwa diperlukan **komunikasi intensif** melalui media whatsapp group (WAG) dengan anggota yang terkait, mulai dari tingkat pelaksana kontrak penyambungan, pegawai di tingkat ULP (rayon), pengelola gudang material serta para manager. Komunikasi intensif ini bertujuan untuk menguatkan koordinasi serta menyepakati tenggat selesainya satu aktifitas tertentu. Dengan adanya koordinasi melalui komunikasi yang intensif ini, diharapkan akan dapat mempercepat penyalan listrik pelanggan.

Strategi tersebut dituangkan dalam bentuk penerbitan MoM (minutes of meeting) saat rapat antara PLN dengan Pelanggan, dalam MoM tertuang **kesepakatan dengan calon pelanggan** daya besar (Tegangan Menengah) mulai dari penyalan kapan, SLO kapan jadi, kapan menerbitkan SIP (surat izin penyambungan) dan kapan SPK (surat perintah kerja) ke vendor pelaksana diberikan, sampai rencana pelaksanaan penyalan dan penandatanganan SPJBTL (Surat perjanjian jual beli tenaga listrik) ditandatangani bersama oleh pihak PLN dan pihak pelanggan.

Aktifitas seperti yang tersebut diatas, diceritakan oleh Teguh (NS-03) dari UP3 Magelang sebagai berikut :

“Kami didukung oleh pihak ketiga yaitu vendor perluasan jaringan yang awal januari kemarin sudah kontrak baru dengan vendor kontrak payung, MCB ON, dan juga strategi yang mendukung dengan poin 4 yaitu setiap kali awal pelanggan mengajukan pasang baru khususnya yang diatas 200 KVA kami undang lewat surat, kita buat MoM, dimana MoM itu ada item-item ketentuan akreditasi yang harus dipenuhi” (NS-03)

Terkadang, walaupun MoM sudah ditandatangani PLN bersama pelanggan, masih saja terdapat ketidaksesuaian jadwal sebagaimana yang telah

disepakati. Sebagai contoh terdapat pelanggan UP3 klaten ULP boyolali yang masuk dalam kategori premium yang mengajukan penyambungan baru listrik daya besar.

Pelanggan tersebut adalah PT Prima Baja Jaya dengan kebutuhan daya listrik 8.660.000 volt ampere (VA). Dari sisi PLN, kebutuhan daya sudah disiapkan, namun dari **sisi pelanggan terkendala SLO** (sertifikat laik operasi) yang belum terbit. Dalam pemasangan baru segemen tegangan menengah diatas 200.000 VA, pelanggan diwajibkan mematuhi undang-undang no 30 tahun 2009 tentang ketenagalistrikan.

Kewajiban pelanggan adalah menyediakan instalasi yang tersertifikasi. Setelah pelanggan mendapatkan sertifikasi dari lembaga inspeksi teknik (LIT), maka PLN akan melakukan penyalaan hingga ke instalasi pelanggan.

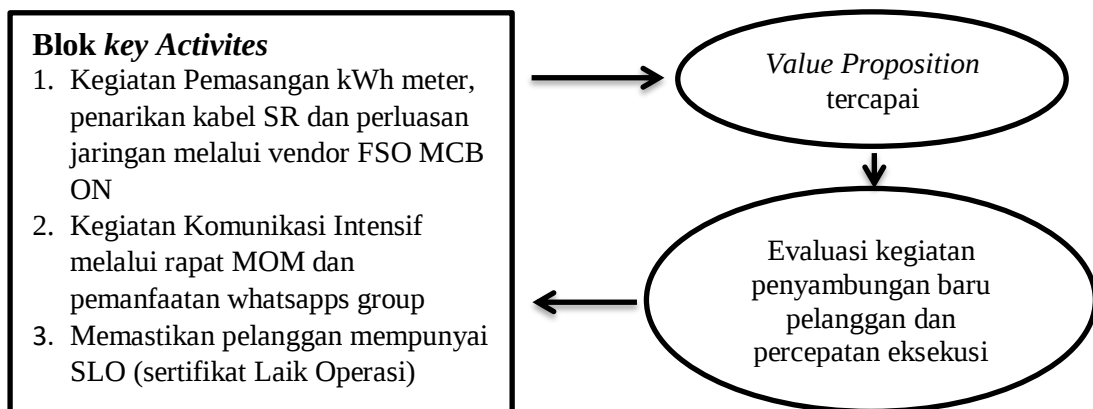
Berikut petikan pernyataan dari Supriyanto (NS-05) narasumber dari UP3 Klaten :

“kemarin hanya ada sedikit kendala karena SLO, contohnya untuk sekarang ini, yang belum selesai itu, yang kita lakukan terhadap pelanggan baru kita, yang tarif premium PT. Prima Baja Jaya, itu kita sudah buat komitmen, sebelum disambung kita buat MOU tandatangan bersama, tapi ternyata kaitannya dengan SLO, kita tidak bisa mengendalikan, yang tadinya minta November kita sudah turutin, ternyata sana tidak siap apa-apa. jadi kadang-kadang seperti itu kita merasa dibohongi atau dipermainkan” (NS-05)

Sesuai dengan amanat undang undang ketenagalistrikan nomor 30 tahun 2009 maka setiap instalasi tenaga listrik yang beroperasi wajib memiliki Sertifikat Laik Operasi. bahkan dalam didalam undang undang ketenagalistrikan tersebut dijelaskan juga ketentuan pidana bagi pengoperasian instalasi tenaga listrik yang tidak memiliki Sertifikat Laik Operasi,

Sebagaimana dicantumkan didalam pasal 54, ayat 1 dijelaskan bahwa **setiap orang yang mengoperasikan instalasi tenaga listrik tanpa Sertifikat Laik operasi** sebagaimana dimaksud dalam pasal 44 ayat (4) dipidana dengan **pidana penjara** paling lama **5 (lima) tahun** dan denda paling banyak **Rp. 500.000.000,- (lima ratus juta rupiah)**. Ketidaksiapan SLO pelanggan ini yang menjadikan penyambungan baru listrik menjadi terlambat.

Berikut diagram yang bisa digambarkan dengan adanya block *Key Activites* penyambungan baru listrik PLN di UID Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta :



Gambar 4.3 Block Diagram *Key Activities*

4.4.3. Identifikasi pada Block Diagram *Key Resources*

Dalam block *business model canvas*, terdapat sumber daya utama yang dimiliki oleh perusahaan PLN dalam mengelola value proposition (VP), sumber daya utama dalam mendukung percepatan penyambungan baru listrik juga ditanyakan dalam kegiatan FGD (*focus group discussion*),

Untuk dapat mewujudkan value proposition, diperlukan beberapa sumber daya utama yang harus dimiliki oleh PLN. Sumber daya-sumber daya ini, apabila dikuasai dan dimiliki akan menunjang kualitas pemasangan baru ke pelanggan.

Sumber daya utama yang harus dimiliki adalah persamaan pola pikir. Dicontohkan oleh narasumber Riyanta (NS-06), bahwa sebuah tim yang bergerak menangani pemasangan baru listrik haruslah memiliki **mindset yang sama**, yaitu mengutamakan standart mutu pelayanan. NS-06 mengisahkan salah satu anggota timnya yang harus bersikap ramah dan menyenangkan saat berhadapan dengan pelanggan. berikut pernyataan dari Riyanta (NS-06) narasumber dari UP3 Yogyakarta :

*“Bersikap ramah dan menyenangkan jelas, karena kita apapun sebagai pelayan, jadi mindset kita sudah berubah, kalau dulu, itu kita sebagai pegawai, atau pun kita dibutuhkan oleh pelanggan, sekarang mindset kita sudah tidak lagi. **Mindset kita adalah pelayanan pelanggan sesuai kebutuhan mereka**, suatu perusahaan sebesar apapun, tidak akan berjalan baik ataupun abadi kalau tatkala kita **tidak mengelola aset** daripada pelanggan kita.”* (NS-06).

Sumber daya utama selanjutnya yang ditanyakan adalah terkait peralatan dan fasilitas yang digunakan dalam mewujudkan *value proposition* (VP). Agar mempercepat penyambungan baru, khususnya saat menyambung kawat eksisting yang bertegangan 20.000 volt dengan kawat baru dari pelanggan baru, tanpa mengganggu layanan ke pelanggan yang lain sehingga bebas padam, maka PLN UID JTY sudah menggunakan peralatan dan personil PDKB (Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan), sumber daya dari PDKB online diungkapkan oleh narasumber Dimas (NS-01) dari UP3 Demak,

Berikut petikan pernyataan dari Dimas (NS-01) dari UP3 Demak :

*“Untuk peralatan yang paling modern saat ini hanya **PDKB online**, itu yang paling modern, yang cukup membantu disisi pertumbuhan penjualan tenaga listrik, hanya PDKB online, selebihnya mungkin masih ada beberapa kekurangan, seperti misalkan, ya tadi saya sebutkan, terutama alat angkut pak, karena setiap kali ada ekspedisi datang, kita harus manggil vendor untuk menurunkan dari transportasi itu, tentunya kita harus komunikasi dengan baik, yang vendornya biar sama-sama enak terkait biaya”.* (NS-01).

Sumber daya utama khususnya peralatan di setiap unit pelayanan (UP3) ternyata ketersediaanya berbeda – beda, narasumber Prasetyo dari UP3 Purwokerto berkeluh kesah terkait fasilitas penunjang pesawat angkut (crane) untuk bongkar muat material yang berdimensi besar seperti huspel kabel dan trafo distribusi.

Sedangkan UP3 Salatiga, Surakarta dan Sukoharjo mempunyai keluhan yang sama terkait fasilitas penunjang di kantor pelayanan, yakni masih belum mempunyai lahan parkir yang memadai, untuk itu dimohon segera **memberikan layanan lahan parkir** yang bertujuan memberikan kenyamanan para pekerja/karyawan dan para pengunjung/pelanggan.

Dan untuk lokasi UP3 Cilacap saat ini sama sekali masih belum menggunakan peralatan modern dan terkesan sudah tertinggal jauh oleh UP3 lainnya. Adapun narasumber Mugiyo (NS-12) dari UP3 Cilacap menyatakan perihal sebagai berikut :

“Peralatan yang modern saya lihat PDKB, kalau yang lainnya seperti peralatan tes dan uji sepertinya tidak ada kuno. seperti peralatan tera, itu apa tidak ditera lagi sekarang ya, udah hilang ya, bahkan dulu itu ada seperti di tera terus, kita ini kan melayani pasang baru itu PBPD itu membutuhkan uji tes kabel” (NS-12).

Narasumber Mugiyo dari UP3 Cilacap menceritakan bahwa pelanggan TM (tegangan menengah) perlu uji tes kesesuaian teknis peralatan pemutus tenaga (PMT, CT, PT), ternyata hanya dilakukan pemeriksaan sederhana dengan uji alat megger 5.000 kV jika bagus sudah cukup dan bisa dilakukan penyalan instalasi pelanggan.

Dengan tes yang sederhana memberikan keraguan terhadap narasumber Mugiyo namun ini sebagai konsekuensi jika penyambungan baru prosesnya dipercepat, eksisting pelanggan TM saat ini sudah banyak perlu didukung dengan peralatan modern sehingga yakin bahwa **pengukuran pelanggan sudah akurat.**

Akurasi hubungannya erat dengan peneraan, namun yang berwenang melakukan peneraan adalah lembaga independen meteorologi. Pihak PLN hanya melakukan pemeriksaan terhadap peralatan yang beroperasi, sebagai contoh dengan uji ketahanan kontak, uji error pengukuran dan uji validitas daya terukur sehingga dapat memastikan *revenue* / pendapatan PLN dari penjualan tenaga listrik telah akurat.

Yang tidak kalah penting lagi adalah terkait aspek K2K3 (keselamatan ketenagalistrikan, kesehatan dan keselamatan kerja) maka setiap kontrak PLN dengan vendor dilakukan dengan ketat, peralatan yang digunakan oleh vendor yang tertuang dalam kontrak kerja (RKS) dikontrol oleh UP3 dan ULP sehingga menjamin bahwa **peralatan dalam kondisi baik dan layak digunakan.**

Terkait dengan pertanyaan mengenai ketersediaan fasilitas fisik yang keliatan menarik maka narasumber bambang dari UP3 Semarang bercerita bahwa kantornya di UP3 Semarang merupakan bangunan tua sejak zaman belanda,

sehingga untuk dilakukan perubahan fisik harus tetap mempertahankan keaslian gedungnya karena juga sebagai obyek heritage bernilai sejarah, namun ini juga menjadi daya tarik sendiri sehingga sumber daya dari fasilitas gedung lebih menarik, berikut pernyataan dari Bambang (NS-02) dari UP3 Semarang :

*“Secara tampilan fisik, usia gedung-gedung PLN UID JTY yang menurut mereka terhitung sudah cukup lumayan tua, tetapi **sudah menarik dan sangat bagus, meskipun dari jaman tahun-tahun lalu masih stuck begitu saja, namun masih bisa dikata terlihat menarik.** Namun, ada hal yang sangat disayangkan yakni masih terdapat di beberapa instansi yang kini atap-atapnya mulai bocor, retak, runtuh, serbuk-serbuk bangunan juga lahan gudang yang masih belum memadai dan masih sangat minim perihal dalam merawat penyimpanan peralatan-peralatan.”(NS-02).*

Menarik juga disimak cerita dari Mugiyo (NS-12) narasumber dari UP3 Cilacap yang mengungkapkan bahwa material yang sudah tersimpan di gudang dan tidak bisa digunakan dan dibiarkan menumpuk seperti material trafo bekas, agar dilakukan pembersihan sehingga **tampilan gudang lebih menarik**, salah satu pembersihan bisa dilakukan dengan lelang penjualan material namun tentunya ada mekanisme usulan dari unit dan berjenjang sd level korporat PLN pusat, berikut petikan dari narasumber Mugiyo dari UP3 Cilacap :

*“Jadi trafo bekas itu di tumpuk-tumpuk seperti ini, mungkin **ada kaitannya dengan penghapusan juga**, ini mungkin materialnya segera bisa dihapuskan dan material yang ada di rayon-rayon itu bisa segera diretur ke UP3. Yang nanti UP3 diajukan lagi dihapus, jadi material itu bisa keluar semua, jangan sampai menumpuk seperti di Cilacap itu, bekas trafo returan itu menumpuk sampai 3 baris itu karena kita tidak punya lokasi apa returan itu harus di lelang” (NS-12).*

Sumber daya utama lainnya juga digali lebih dalam lagi terkait personalisasi SDM, pertanyaan karyawan PLN UID JTY dalam hal penampilan

rapi dan profesional direspon dengan baik oleh narasumber Mugiyo dari UP3 Cilacap dengan menyatakan bahwa **penampilan karyawan menggunakan seragam sudah menunjukkan bahwa karyawan berpenampilan rapi.**

berikut pernyataan narasumber Mugiyo dari UP3 Cilacap :

“Penampilan ini ada 2 kalau pegawai sudah oke ada seragam, mitra juga ada seragam. Cuma ini perlu dibedakan atau tidak, kalau pegawai sudah oke ada seragam mitra juga ada persyaratannya untuk pakai ini APD kalau dulu sepatu kerja ditaruh dikantor kalau berangkat pulang kerja pakai sepatu biasa sekarang kebudayaannya sudah berubah”. (NS-12)

Respon dari narasumber terkait pertanyaan apakah bahan-bahan yang berkaitan dengan pelayanan (seperti pamflet, iklan, selebaran, brosur) di PLN UID JTY sangat menarik untuk dilihat cukup menarik dari narasumber Supriyanto (NS-05) dari UP3 Klaten, bercerita **bahwa pelayanan (pamflet, iklan, selebaran, brosur) sudah ada standard perusahaan**, apalagi jika program nasional maka dikeluarkan oleh KSKOM (Kepala satuan komunikasi korporat) secara detail, berikut petikannya :

“Kalau untuk masalah pamflet nya sekarang sudah lebih bagus selebarannya lebih bagus karena sudah ada standar dari humas dan kita sudah berpenampilan yang lebih menarik daripada yang dulu. Dulu itu kan tergantung ininya apa namanya, yang perusahaan yang kita pesan maunya apa cuman mungkin yang perlu ditambahkan jumlahnya Pak.” (NS-05).

Adapun saran untuk bahan-bahan yang berkaitan dengan pelayanan seperti pamflet, iklan, sangat menarik untuk dilihat tampilan tampilan di ULP ya di depan loket, web browser yang terkait dengan diagram alur / flowchart yang terkait biaya pasang baru terus dengan K3 terus dengan selebaran-selebaran brosur.

Tentunya setiap kita ada promosi-promosi kita sebar di keramaian-keramaian pasar atau di mall-mall atau tempat berkumpulnya orang-orang.

Sudah ada tanggungjawab dari sisi humas UP3 yang demikian menyeragamkan seperti apa bentuk pamflet iklan selebaran, pamflet tersebut diseragamkan termasuk dengan kalimat-kalimat berita informasi didalamnya.

Respon dari narasumber terkait pertanyaan apakah semua karyawan PLN UID JTY menunjukkan sikap hangat dalam perilakunya ditanggapi menarik dari Narasumber Dimas (UP3 Demak), Pernyataan detail diungkapkan oleh narasumber dimas (NS-01) UP3 Demak sebagai berikut :

*“Customer service orientation, ya semoga kalian disini menunjukkan sikap hangat, dalam perilakunya sebisa mungkin berusaha, namanya keterbatasan saya yakin di mana pun masih ada. Yang dimaksud **visi misinya** kita sudah menyatakan tekad kita satu impian, kita jangan sampai keterbatasan, kita itu menjadi penghambat semangat kita untuk memberikan yang terbaik.” (NS-01).*

Dan tak kalah menarik juga pernyataan yang diberikan oleh narasumber Riyanta dari UP3 Yogyakarta, berikut petikan dari pernyataan narasumber :

*“**Personalisasi semua karyawan menunjukkan sikap yang hangat** itu jelas Pak. Jadi, kita semua karyawan disini saling menyapa tidak ada sekat. Bahkan kita itu tidak memberlakukan mana atasan mana bawahan yang penting kita bisa menjaga daripada unggah-ungguhnya. Bagaimana kita bersikap kepada siapa, itu salah satu poin kenapa kita harus menyatu salah satunya itu untuk memudahkan menjalin komunikasi.” (NS-06).*

Terdapat pula pernyataan narasumber selain yang sudah dipaparkan di atas yakni narasumber UP3 Kudus, Magelang, Purwokerto, Tegal, Semarang, Klaten, Pekalongan, Cilacap, Demak dan Sukoharjo yang dimana seluruh UP3 tersebut memberikan pernyataan yang sama pada intinya kegiatan sehari-hari mereka

saling menyapa satu sama lain, ramah dan bersikap hangat tidak membedakan antar satu karyawan dengan yang lainnya.

Respon dari narasumber terkait pertanyaan apakah karyawan PLN UID JTY meluangkan waktu untuk kenal dan mengetahui anda secara pribadi, dari pertanyaan di atas terdapat 3 pernyataan menarik yang dimana pertama diutarakan oleh Narasumber Dimas dari UP3 Demak sebagai berikut :

*“Disitu, dia meluangkan waktu untuk kenal mengetahui anda secara pribadi. Ini kalau saya menangkap nilainya tuh dari induk distribusi sendiri kan selama ini untuk mengenal waktu dan kenangan itu sebenarnya tidak harus langsung terbuka. Meskipun cuma tidak selalu tatap muka secara langsung bisa melalui kuesioner kuesioner itu adalah salah satu **metode untuk mendekatkan** ke setiap masing-masing individu selalu dipertanyakan masalah bagaimana isi jawaban itu.”* (NS-01).

Petikan yang menarik juga disampaikan oleh narasumber Nurkholik dari UP3 Tegal, berikut pernyataannya :

*“Kalau saya lihat ini dengan adanya dari manajemen distribusi sering turun ke up3 up3 bahkan ke ulp ini menurut saya ini sangat bagus sudah **memberikan motivasi** kepada kami-kami yang di UP3 maupun di ULP. Ini untuk tahun 2018,”* (NS-08).

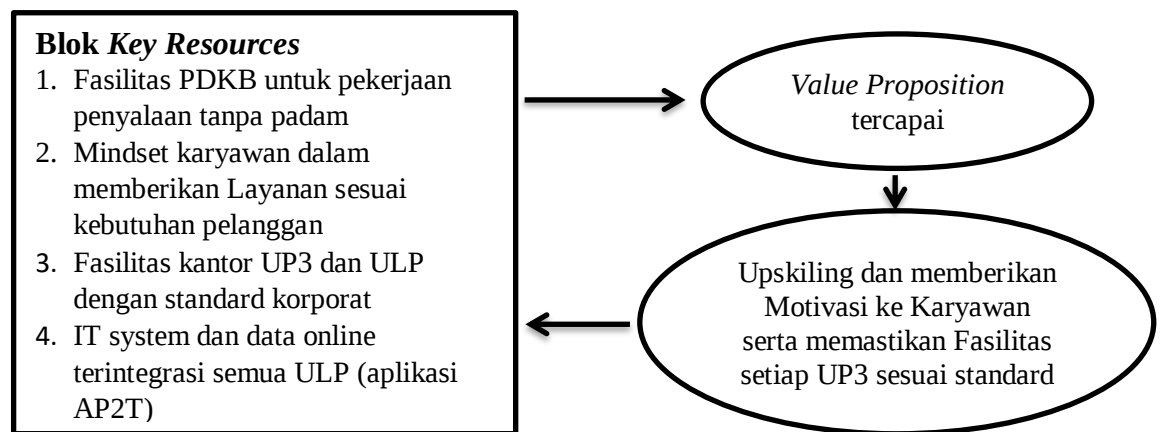
Ketiga Narasumber menyatakan bahwa pentingnya menjaga hubungan harmonisasi antar pegawai untuk mewujudkan value proposition, bisa dilakukan **metode pendekatan pribadi, memberikan motivasi dan menjalin komunikasi dengan media WA Group.**

Berikut petikan yang menarik yang terakhir diutarakan oleh narasumber Suryono (NS-07) dari UP3 Surakarta, petikan yang diuraikan sebagai berikut :

*“Ini tidak hanya pada saat kita COC jadi sehari-hari kita selalu **menjalin komunikasi**. Karena sekarang ini sudah ada selain email, juga sudah ada WA Gruop, sehingga kita selalu terjalin*

komunikasi baik itu di lingkup grup beberapa bagian ataupun seluruh area” (NS-07).

Berikut diagram yang bisa digambarkan dengan adanya block *Key Resources* penyambungan baru listrik PLN di UID Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta :



Gambar 4.4 Block Diagram *Key Resources*

4.4.4. Identifikasi pada Block Diagram *Key Partners*

Dalam block *business model canvas*, terdapat peran mitra utama yang dimiliki oleh perusahaan PLN dalam mengelola *value proposition* (VP), mitra utama yang mendukung dalam upaya percepatan penyambungan baru listrik ditanyakan dalam kegiatan FGD (*focus group discussion*),

Berikut petikan dari beberapa narasumber khususnya **diskusi terkait entitas lain pemasok dan mitra** yang dibutuhkan oleh PLN UID JTY sehingga dapat mewujudkan *Value Proposition* yakni percepatan penyambungan baru listrik.

Untuk dapat mewujudkan *value proposition*, diperlukan sinergi bersama yang harus dimiliki oleh PLN dan mitra. Mitra-mitra ini, apabila dikelola dan

dijaga hubungan baiknya maka akan menunjang kualitas pemasangan baru ke pelanggan.

Mitra utama yang harus dijaga hubungan baiknya adalah vendor pelaksana penyambungan di setiap ULP (MCB On) dan vendor KHS (kesepakatan harga satuan) perluasan jaringan, bahwa **tim yang solid bergerak pada arah yang sama dengan memberikan layanan penyambungan baru dengan cepat.** Dicontohkan oleh narasumber Dimas (NS-01) dari UP3 Demak, berikut beberapa petikan dari narasumber :

*“Yang berkomunikasi langsung dengan kita berkaitan dengan kontrak kerja, **mitra penyambungan, MCB On** untuk daya 450-11.000 VA tanpa perluasan, kemudian untuk daya diatas 11.000 VA dengan perluasan ada kontrak khs pbpd, di demak ada 3 vendor. 1 vendor memegang 3 ULP/rayon argo, hiza electric memegang purwodadi dan purwosari. kemudian untuk mitra diatas 11.000 ada PT dafa jaya mengakomodir 4 ULP rayon (NS-01)”*

Dimas dari UP3 Demak menyatakan bahwa untuk mendorong pertumbuhan kita melibatkan dari semua lini yang dibungkus pada acara multi stakeholder, sebagai contoh UP3 Demak sudah mengundang instansi pemerintah yang sering dikoordinasikan terkait perizinan, sosialisasi dan juga edukasi ke masyarakat.

sinergi efek dari penjualan tenaga listrik, selain itu juga dilakukan penjelasan tentang pendapatan daerah (pemda) terutama pajak penerangan jalan (PPJ) di masing-masing kabupaten yang akan berpotensi naik seiring dengan peningkatan kwh Jual PLN UID JTY.

Narasumber dimas menyampaikan bahwa selain dari pendapatan daerah, ada juga kaitannya dengan pemenuhan rasio elektrifikasi, jumlah KK (kepala

keluarga) yang sudah menikmati berlistrik, narasumber langsung berkoordinasi dengan pemda dan ESDM setempat kaitannya dengan data, yang disalurkan ke kecamatan, dan kelurahan untuk mempercepat memperoleh data yang dimaksud sehingga progresnya bisa lebih terkawal dengan lebih cepat. kaitannya dengan subsidi pemerintah ini tidak lepas dari peran serta pemda.

Menarik juga disimak bahwa narasumber Agus Suwarsono (NS-08) dari UP3 Salatiga menyatakan bahwa mitra utama yang penting yaitu mitra penyuplai material distribusi utama (MDU), alokasi material ditetapkan oleh Divisi SCM PLN pusat, setelah itu Unit UID JTY melakukan mekanisme pemesanan barang (SPB) ke vendor penyedia material MDU untuk dikirimkan ke gudang di 13 (tiga belas) unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3),

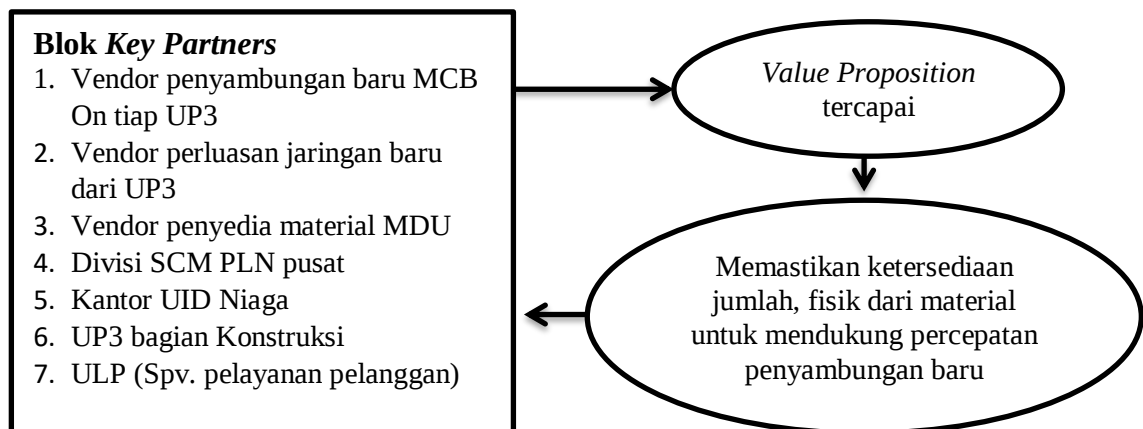
Sehingga dari material MDU tersebut yang sudah datang di gudang masing2 UP3 akan dimanfaatkan oleh UP3 melalui vendor penyambungan baru MCB On dan vendor perluasan jaringan untuk dilakukan pemasangan di setiap pelanggan yang mendaftar pasang baru listrik, **setiap pelanggan yang mendaftar dan membayar biaya penyambungan akan masuk dalam list daftar tunggu di system AP2T**. Setiap UP3 dan ULP memonitor daftar tunggu penyambungan baru sehingga nantinya dapat dituntaskan pemasangan kwh meter dan penarikan SR (sambungan rumah) pelanggan melalui vendor jasa penyambungan baru MCB On,

Berikut petikan pernyataan dari narasumber Agus Suwarsono (NS-08) :

“kalau kami melihat pemahamannya satu jawabannya yaitu dari mitra, material distribusi utama, vendor, accessories dan pemasangan. Kami berupaya memberikan aturan standart yang diberikan kantor pusat untuk

memberikan nilai atau layanan yang sesuai dengan keinginan pelanggan, dulu kami semua proses di area, tahun ini kami melibatkan rayon. untuk kedepan kami akan melakukan perubahan seperti up 3 lainnya, dengan adanya itu terjadi keterlambatan-keterlambatan, walau hpl tidak ada kendala namun kami berusaha memberikan yang terbaik bagi pelanggan maupun calon pelanggan”. (NS-08)

Berikut diagram yang bisa digambarkan dengan adanya block *Key Partners* penyambungan baru listrik PLN di UID Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta :



Gambar 4.5 Block Diagram *Key Partners*

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisa yang telah ditampilkan di Bab sebelumnya, didapatkan kesimpulan atas pertanyaan penelitian terkait blok *Business Model Canvas* sebagai berikut :

5.1.1. Kesimpulan penelitian blok *Business Model Canvas*

Dari *focus group discussion* setiap pertanyaan terbuka yang disampaikan kepada para narasumber diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Apa proposisi nilai dari layanan penyambungan baru listrik dari perusahaan PLN UID JTY ?

Kesimpulan :

Proposisi nilai dari layanan jasa penyambungan baru listrik di PLN adalah percepatan penyambungan baru sesuai TMP dengan kriteria sebagai berikut :

- Maksimal 5 Hari kerja tanpa perluasan
 - Maksimal 15 hari kerja dengan perluasan JTR
 - Maksimal 25 hari kerja dengan perluasan trafo
2. Untuk siapa proposisi nilai layanan penyambungan baru listrik ditawarkan oleh PLN UID JTY (Pelanggan atau jenis konsumen) ?

Kesimpulan :

Proposisi nilai layanan penyambungan untuk segmen pelanggan rumah tangga, bisnis, industri, sosial, pemerintah, layanan khusus dan pelanggan premium.

3. Bagaimana cara proposisi nilai penyambungan baru pelanggan ditawarkan oleh PLN UID JTY (saluran dan media komunikasinya) ?

Kesimpulan :

Saluran dan media komunikasi dari penyambungan baru listrik ditawarkan melalui media Contact center (CC 123), webmaill PLN, kantor unit PLN, twitter, facebook, PLN mobile, iklan radio, iklan melalui media cetak, sosialisasi ke desa-desa /kelurahan.

4. Bagaimana proposisi nilai perusahaan PLN UID JTY diciptakan (menambah nilai proses dan terkait kemampuan sumber daya inti, aktifitas kegiatan inti, strategi dan struktur organisasi) ?

Kesimpulan :

Proposisi nilai dari penyambungan baru listrik diciptakan dengan aktivitas penyambungan, penyiapan Material Distribusi Utama (MDU), penyiapan kontrak MCB ON dan kontrak KHS (kesepakatan harga satuan), dan mengkoordinasikan terbitnya SLO (sertifikat laik operasi) bersama LIT TR.

5. Apa saja entitas lain (pemasok dan mitra) yang dibutuhkan oleh PLN UID JTY sehingga dapat berkontribusi terhadap proposisi nilai (nilai tambah unik) percepatan penyambungan baru listrik ?

Kesimpulan :

Entitas lain yang dibutuhkan PLN UID JTY mulai dari mitra penyambungan, petugas MCB On, penyediaan Material Distribusi utama (MDU)

6. Pendapatan apa saja yang diperoleh PLN UID JTY dari proposisi nilai penyambungan baru listrik ?

Kesimpulan :

Pendapatan yang diperoleh dari penyambungan baru meliputi biaya penyambungan baru dan JL (jaminan langganan) jika pelanggan menggunakan Kwh meter pascabayar, jika sudah menjadi pelanggan maka menjadi rupiah pendapatan dan kWh penjualan tenaga listrik.

7. Biaya apa saja yang harus dikeluarkan oleh perusahaan PLN UID JTY untuk memberikan proposisi nilai dalam penyambungan baru listrik ?

Kesimpulan :

Biaya yang dikeluarkan oleh PLN untuk memberikan proposisi nilai bagi pelanggan diantaranya biaya jasa pemasangan SR dan APP, biaya pembelian MDU (material distribusi utama), biaya perizinan pemda.

8. Faktor apa yang dominan terjadi dan berdampak pada terlambatnya penyambungan baru listrik dari perusahaan PLN UID JTY ?

Kesimpulan :

Faktor – faktor yang dominan terjadi dan berdampak pada terlambatnya penyambungan baru listrik PLN adalah :

- Material Kwh Meter, Kabel Sambungan Rumah (MDU) tidak tersedia di gudang UP3 dan ULP
- SLO dari LIT TR terlambat terbit
- Instalasi calon pelanggan tidak siap

5.1.2. Kesimpulan penelitian pendalaman terkait wujud layanan

Dari *focus group discussion* setiap pertanyaan terbuka terkait wujud layanan yang disampaikan kepada para narasumber diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Apakah PLN UID JTY memiliki peralatan yang modern ?

Kesimpulan :

PLN UID JTY sudah mempunyai peralatan modern untuk layanan penyambungan, system aplikasi AP2T pengelolaan pelanggan terpusat, base IT Tablet petugas MCB On dan penyambungan dilapangan dengan peralatan PDKB tanpa padam.

2. Apakah PLN UID JTY memiliki fasilitas fisik yang keliatan menarik ?

Kesimpulan :

Fisik gedung tampilan UP3 dan ULP sudah menarik dengan warna korporat namun UP3 yang baru berdiri seperti Demak dan Sukoharjo perlu dilakukan penambahan investasi baru.

3. Apakah karyawan PLN UID JTY berpenampilan rapi dan profesional ?

Kesimpulan :

Karyawan PLN sudah berpenampilan rapi dengan adanya seragam, untuk karyawan mitra penyambungan baru (MCB On) juga menggunakan seragam serta profesional.

4. Apakah bahan-bahan yang berkaitan dengan pelayanan (seperti pamflet, iklan, selebaran, brosur) di PLN UID JTY sangat menarik untuk dilihat ?

Kesimpulan :

Pamflet dan brosur terkait pelayanan sudah terstandar untuk semua UP3 / area mengikuti standar yang dikeluarkan oleh PLN Holding fungsi satuan komunikasi korporat.

5.1.3. Kesimpulan penelitian pendalaman terkait personalisasi SDM

Dari *focus group discussion* setiap pertanyaan terbuka terkait personalisasi SDM yang disampaikan kepada para narasumber diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Apakah semua karyawan PLN UID JTY menunjukkan sikap hangat dalam perilakunya ?

Kesimpulan :

Personalisasi semua karyawan menunjukkan sikap yang hangat, dengan memberikan salam, saling menyapa dan dilakukan saat kunjungan ke pelanggan maupun ke sesama karyawan, dilakukan rutin saat melakukan budaya CMC (Coaching, mentoring dan counseling)

2. Apakah semua orang yang bekerja di PLN UID JTY bersikap ramah dan menyenangkan ?

Kesimpulan :

Semua orang yang bekerja di PLN UID JTY saling berkerja sama, berkoordinasi, saling tegur sapa dengan tujuan yang lebih baik bagi perusahaan

3. Apakah karyawan PLN UID JTY meluangkan waktu untuk kenal dan mengetahui anda secara pribadi ?

Kesimpulan :

Karyawan PLN UID JTY meluangkan waktu untuk kenal secara pribadi dilakukan dengan kegiatan yang membangun kekompakan tim, seperti CoC, *coffee morning*, menghadiri kondangan bersama-sama rekan, berkomunikasi di WA group secara informal.

Berdasarkan 15 (lima belas) pertanyaan terbuka diatas, maka terjawab sudah pertanyaan penelitian dalam tesis ini, PT PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan DI Yogyakarta merupakan unit organisasi yang mengelola 13 (tiga belas) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (Area), 1 (satu) Unit Pelaksana Pengatur Distribusi (UP2D) dan 1 (satu) Unit pelaksana proyek ketenagalistrikan provinsi Jawa Tengah dan Propinsi DIY, dalam kegiatan operasional penyambungan baru listrik di UID Jawa Tengah dan DIY mengalami permasalahan keterlambatan pemasangan baru.

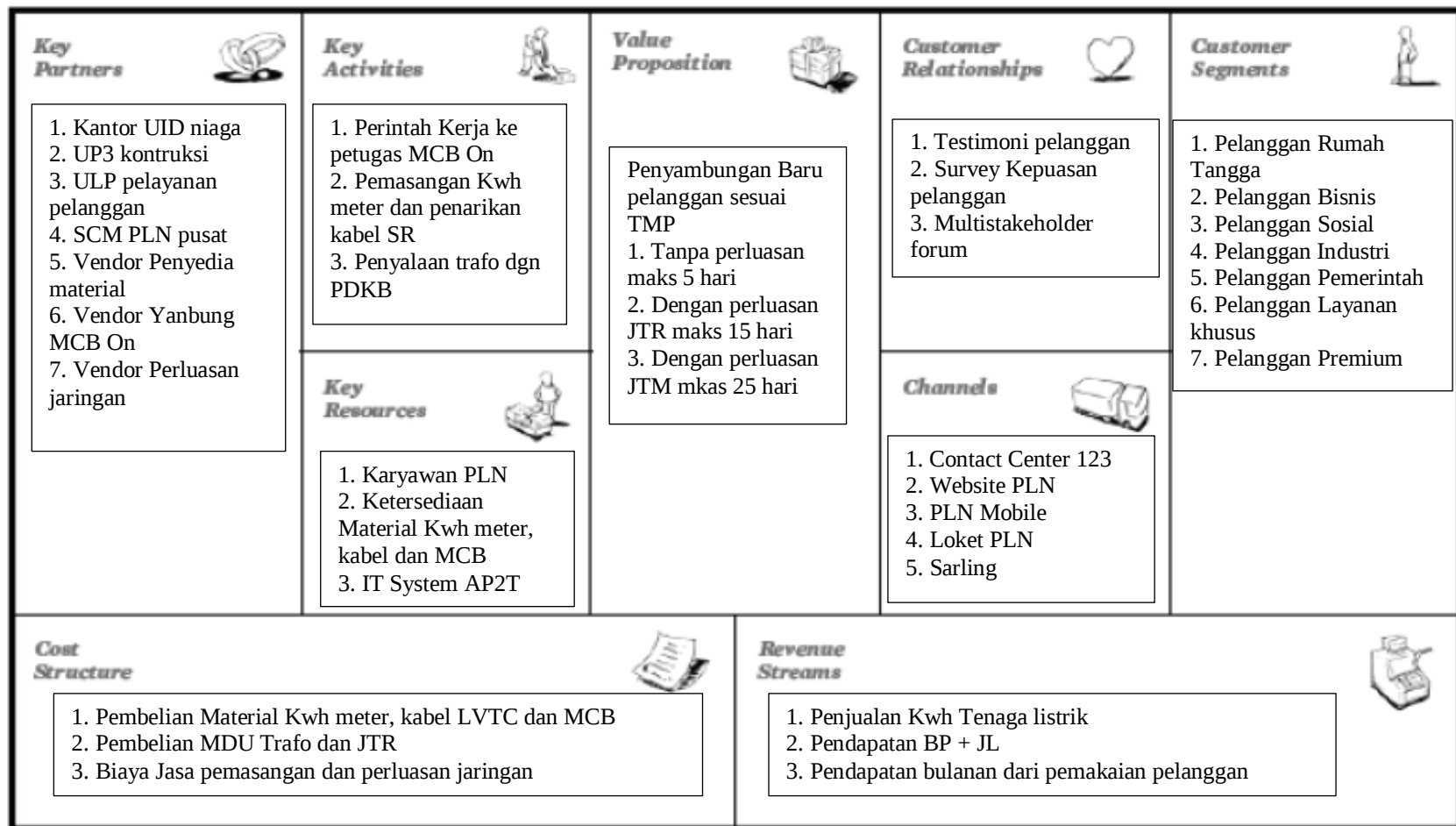
Maka berdasarkan *focus group discussion* dengan para narasumber baik manager bagian kontruksi UP3, staff kontruksi UP3 serta ahli di bidang pengelolaan penyambungan menyimpulkan bahwa faktor – faktor yang dominan terjadi dan berdampak pada terlambatnya penyambungan baru listrik PLN UID Jateng DIY adalah sebagai berikut :

1. Material Kwh Meter, Kabel Sambungan Rumah (MDU) tidak tersedia di gudang UP3 dan ULP

2. SLO dari LIT TR terlambat terbit
3. Instalasi calon pelanggan tidak siap

Setelah diketahui *key activities* dan *key resources* yang berdampak sebagai penyebab keterlambatan penyambungan baru listrik maka perusahaan PLN perlu menerapkan metode pengukuran kegiatan tersebut melalui strategi *Balance scorecard* (kartu stok berimbang). Dengan adanya *balance scorecard* maka kerangka kerja tindakan strategis dapat mengarahkan sasaran dan tindakan yang nyata untuk mencapai visi dan misi perusahaan (*value proposition*).

4 (Empat) perspektif dalam *balance scorecard* diantaranya perspektif finansial, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari empat perspektif tersebut maka dimasukkan dalam target kinerja yang nantinya diberikan kepada setiap Unit pelaksana pelayanan pelanggan (UP3).



Gambar 5.1. Model Bisnis jasa penyambungan baru listrik PLN UID JTY

5.2. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan kinerja suatu perusahaan kelistrikan yang bergerak dalam bidang usaha jasa layanan (*services*) dapat dilakukan dengan *continues improvement* pada kegiatan operasional pelayanan pelanggan, salah satunya dengan menjaga performa percepatan penyambungan baru listrik sesuai tingkat mutu pelayanan yang dideklarasikan 5 - 15 - 25 hari.
2. Dari 9 (sembilan) blok *Business model canvas* dalam bisnis jasa penyambungan baru listrik PLN diketahui pada penelitian bahwa blok *key activities* berpengaruh dominan terhadap tercapainya *value proposition* yang ditetapkan perusahaan, sehingga nantinya berdampak kepada peningkatan penjualan tenaga listrik dan laba perusahaan, faktor internal yang dapat dikontrol oleh perusahaan adalah penyiapan material secara berkesinambungan, oleh karena itu SCM (*suplay chain management*), rantai pasok material, dari suplier sampai dengan terpasang di pelanggan perlu dilakukan kajian lebih mendalam.
3. Dalam mempertahankan pencapaian layanan penyambungan baru sesuai TMP 5 – 15 – 25 hari maka strategi yang penting disiapkan adalah terkait pemenuhan material pendukung penyambungan baru (Kwh Meter, Kabel dan MCB), berkoordinasi dengan Lembaga inspeksi teknik (LIT) Tegangan rendah (TR) dan komunikasi kepada calon pelanggan terkait kesiapan instalasi rumah.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah lokasi penelitian masih lingkup kerja PLN Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta, di 13 (tiga belas) Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan / area, padahal kantor unit pelaksana pelayanan pelanggan tersebar di seluruh Indonesia dari Sabang sampai dengan Merauke, yang mungkin memiliki permasalahan yang sama, hal ini dikarenakan keterbatasan waktu dan akses informasi yang tentunya butuh upaya yang luar biasa.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. Agenda penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti lebih lanjut terkait beban kerja, khususnya analisa beban kerja anggota tim penyambungan baru yang langsung datang ke lokasi calon pelanggan baru untuk mengatasi gap yang muncul antara jumlah petugas dan jumlah calon pelanggan yang disambung
2. Agenda penelitian selanjutnya dapat membahas permasalahan kinerja keterlambatan penyambungan akibat suplai MDU tidak tepat waktu, atau identifikasi permasalahan *suplai chain management*.
3. Agenda penelitian selanjutnya dapat memadukan metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan harapan syarat penelitian kuantitatif terpenuhi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cherbakov, L., Galambos, G., Harishankar, R., Kalyana, S., & Rackham, G. (2005). Impact of service orientation at the business level. *IBM Systems Journal*, 44(4), 653–668. <https://doi.org/10.1147/sj.444.0653>
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dudin, M. N., Lyasnikov, N. V. evich, Leont’eva, L. S., Reshetov, K. J. evich, & Sidorenko, V. N. (2015). Business model canvas as a basis for the competitive advantage of enterprise structures in the industrial agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), 887–894. <https://doi.org/10.13005/bbra/1736>
- Dvořáková, L., & Faltejsková, O. (2016). Development of Corporate Performance Management in the Context of Customer Satisfaction Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 335–342. <https://doi.org/10.1038/348494a0>
- ESDM, M. (2016). Permen ESDM No 28 Tahun 2016.
- Frick, J., & Ali, M. M. (2013). *Business Model Canvas* as Tool for SME, 142–149. https://doi.org/10.1007/978-3-642-41263-9_18
- Lambert, S. (2008). for Business Model Research. *EConference*, 277–289.
- Laurea; Jukka Ojasalo and Katri Ojasalo. (2015). Service Logic Business Canvas Model Canvas : Implications for service business.
- Mendagri. (2008). Permendagri Nomor 12 Tahun 2008, p. 282.
- Menteri ESDM. (2017). Permen ESDM No 27 Tahun 2017.
- Nur, A., Amanullah, A. A., Faizah, N., Aziz, A., Hanis, F. N., Hadi, A., & Ibrahim, J. (2015). Comparison of *Business Model Canvas* (BMC) Among the Three Consulting Companies. *ISSN International Journal of Computer Science and Information Technology Research ISSN*, 3(2), 2348–1196. <https://doi.org/10.1016/j.jssc.2009.07.035>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2010). *Business Model Generation*. *Booksgooglecom* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0307-10.2010>
- Plenter, F., Fielt, E., Hoffen, M., Chasin, F., & Rosemann, M. (2017). Repainting

the *Business Model Canvas* for Peer-To-Peer Sharing and Collaborative Consumption. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*, 2017, 2234–2249. Retrieved from http://aisel.aisnet.org/ecis2017_rp/142

Prawirosentono, S. (2008). *Kebijakan Kinerja Karyawan* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE.

Salgado, C. E., Teixeira, J., Machado, R. J., & Maciel, R. S. P. (2014). Generating a *business model canvas* through elicitation of business goals and rules from process-level use cases. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 194, 276–289.

Spreng RA ; Mackoy RD. (1996). *An Empirical Examination of a Model of Perceived service quality and satisfaction*.

Sugiono. (2005). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.

Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Anantharaman, R. N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction ??? a factor specific approach. *Journal of Services Marketing*, 16(4), 363–379. <https://doi.org/10.1108/08876040210433248>

Wallin, J., Chirumalla, K., & Thompson, A. (2013). Developing PSS Concepts from Traditional Product Sales Situation: The Use of *Business Model Canvas*. *Proceedings of the 5th CIRP International Conference on Industrial Product-Service Systems*, 263–274. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30820-8_23