ANALISIS KAPABILITAS DINAMIS PADA BUMN SEKTOR ENERGI DALAM MENCIPTAKAN INOVASI LAYANAN : STUDI KASUS PADA PT PLN (PERSERO)

Diajukan Oleh

INGGIL BHODI KUSUMA

15911106

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

FEBRUARI 2018

HALAMAN JUDUL

ANALISIS KAPABILITAS DINAMIS PADA BUMN SEKTOR ENERGI DALAM MENCIPTAKAN INOVASI LAYANAN : STUDI KASUS PADA PT PLN (PERSERO)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen

Diajukan Oleh

Inggil Bhodi Kusuma

15911106

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

FEBRUARI 2018

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 19 Januari 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 19 Januari 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

INGGIL BHODI KUSUMA

No. Mhs. : 15911106

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

ANALISIS KAPABILITAS DINAMIS PADA BUMN SEKTOR ENERGI DALAM MENCIPTAKAN INOVASI LAYANAN (STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO))

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.	Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku"

Yogyakarta, Februari 2018



Inggil Bhodi Kusuma

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada :

1. Kedua orangtuaku, istriku Silvia Ningrum Utami dan anakku tercinta Mahestri Nindyahayu Kusuma.
2. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UII yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan selama penulis menempuh studi.
3. Teman-teman seperjuangan di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UII Angkatan 46 atas dukungan, persahabatan dan motivasinya selama ini.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah kami ucapkan kepada Allah S.W.T yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul **"Analisis Kapabilitas Dinamis Pada BUMN Sektor Energi Dalam Menciptakan Inovasi Layanan : Studi Kasus Pada PT PLN (Persero)"** dapat terselesaikan. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan.

Dalam proses penyusunan tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak, untuk itu kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayahnya sehingga kami selalu diberi kelancaran, kesehatan dan keselamatan.
2. Keluarga dirumah yang selalu memberikan do'a & dukungan
3. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si, Ph.D selaku Dosen Pembimbing
4. Segenap manajemen PT PLN (Persero) Area Yogyakarta beserta Rayon yang telah memberikan masukan dan data selama kepada penulis selama proses penelitian.
5. Segenap dosen, pengurus dan staf program pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti pendidikan.

6. Teman-teman MM UII angkatan 46 khususnya kelas 46 C dan teman-teman konsentrasi manajemen strategi yang telah banyak membantu serta berbagi ilmu dan semangat dalam menyelesaikan pendidikan.

Semoga tesis ini dapat memberi manfaat dan dapat menjadi rujukan bagi yang membutuhkan.

Yogyakarta, Februari 2018

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**

HALAMAN PENGESAHAN ..... **ii**

BERITA ACARA UJIAN TESIS ..... **iii**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... **iv**

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **v**

KATA PENGANTAR ..... **vi**

DAFTAR ISI ..... **viii**

DAFTAR TABEL ..... **xii**

DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**

ABSTRAK ..... **xiv**

ABSTRACT ..... **xv**

BAB I **1**

PENDAHULUAN **1**

1.1. Latar Belakang Masalah 1

1.2. Rumusan Masalah 6

1.3. Fokus Penelitian 6

1.4. Tujuan Penelitian 6

1.5. Manfaat Penelitian 7

1.6. Sistematika Penulisan 7

BAB II **10**

KAJIAN PUSTAKA **10**

2.1. Landasan Teori 10

2.1.1. Kapabilitas Dinamis 10

2.1.2. Kolaborasi Sumber Daya 16

2.1.2.1. Kolaborasi Kewaspadaan Organisasi..... 23

2.1.2.2. Kolaborasi Agilitas (*Agility Collaboration*/CA) 24

2.1.2.3. Keterlibatan Konsumen (*Customer Engangement* / CuE) 26

2.1.2.4. Kolaborasi Kemampuan Inovasi (*Collaborative Innovative Capacity* / CIC)..... 27

2.1.2.5. Kolaborasi Pembelajaran Organisasi (*Collaborative Organization Learning* / COL) 27

2.1.3. Inovasi Layanan..... 28

BAB III 31

METODE PENELITIAN 31

3.1. Pendekatan Penelitian Metode Studi Kasus 31

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus..... 33

3.2.1. Eksplorasi 37

3.2.2. Pengembangan Teori..... 37

3.2.3. Menguji Teori 38

3.2.4. Membangun Teori..... 38

3.3. Subyek Penelitian 41

3.4. Jumlah Subyek Penelitian 43

3.4.1. PT PLN (Persero)..... 44

3.5. Kriteria Pemilihan Kasus 45

3.6. Teknik Pengumpulan Data 46

3.7. Teknik Analisis Data..... 47

BAB IV 50

***WITH IN CASE ANALYSIS*..... 50**

4.1. Profil PT PLN (Persero)..... 50

4.1.1. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY 53

4.2. Pendekatan *With In Case Analysis* 53

4.2.1. Perusahaan A : PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 54

4.2.1.1. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 57

4.2.1.1.1. Tugas dan Tanggung Jawab Manajer Area dan Asman PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 59

4.2.1.2. Produk dan Layanan 61

4.2.1.3. Membangun Kapabilitas Dinamis Melalui Kolaborasi 62

4.2.1.4. Tahap *Sensing* 65

4.2.1.5. Tahap *Seizing* 68

4.2.1.6. Tahap *Transforming* 69

4.2.1.7. Peningkatan Penawaran Pelayanan atau *Elevated Services Offering* (ESO) 70

4.2.1.8. Analisis Berdasarkan Penelitian Terdahulu 71

4.2.2. Perusahaan B : PT PLN (Persero) Area Yogyakarta Rayon Yogya Kota 74

4.2.2.1. Kolaborasi Dengan Perusahaan Mitra 75

4.2.2.2. Tahap *Sensing* 76

4.2.2.3. Tahap *Seizing* 79

4.2.2.4. Tahap *Transforming* 80

4.2.2.5. Peningkatan Penawaran Pelayanan atau *Elevated Services Offering* (ESO) 81

4.2.2.6. Analisis Temuan Berdasarkan Penelitian Terdahulu 82

4.2.3. Perusahaan C : PT PLN (Persero) Area Yogyakarta Rayon Bantul 85

4.2.3.1. Kolaborasi Dengan Perusahaan Mitra 85

4.2.3.2. Tahap *Sensing* 86

4.2.3.3. Tahap *Seizing* 89

4.2.3.4. Tahap *Transforming* 90

4.2.3.5. Peningkatan Penawaran Pelayanan atau *Elevated Services Offering* (ESO) 91

4.2.3.6. Analisis Temuan Berdasarkan Penelitian Terdahulu 91

BAB V 95

***CROSS CASE ANALYSIS* 95**

5.1. Pendekatan Cross Case Analysis 95

5.2. Kapabilitas Dinamis Pada PT PLN (Persero) Dalam Menciptakan Inovasi Layanan 102

BAB VI 104

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN 104

6.1. Kesimpulan 104

6.2. Implikasi 107

6.3. Saran 108

DAFTAR PUSTAKA 109

LAMPIRAN 119

Daftar Pertanyaan Wawancara 119

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kesesuaian tujuan penelitian dengan tipe studi kasus 35

Tabel 3.2. Proses membangun teori 39

Tabel 3.3. Pemilihan jumlah kasus dan jenis kasus 42

Tabel 4 1. Temuan tahap *Sensing* pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 68

Tabel 4.2. Temuan tahap *Seizing* pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 69

Tabel 4.3. Temuan tahap *transforming* pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 70

Tabel 4.4. Analisis temuan kapabilitas dinamis PT PLN Area yogyakarta berdasarkan penelitian terdahulu 72

Tabel 4.5. Temuan tahap *Sensing* pada PLN Rayon Yogya Kota 78

Tabel 4.6. Temuan tahap *Seizing* pada PLN Rayon Yogya Kota 80

Tabel 4.7. Temuan tahap *transforming* pada PLN Rayon Yogya Kota 81

Tabel 4.8. Analisis temuan kapabilitas dinamis PLN Rayon Yogya Kota berdasarkan penelitian terdahulu 83

Tabel 4.9. Temuan tahap *Sensing* pada PLN Rayon Bantul 88

Tabel 4.10. Temuan tahap *Seizing* pada PLN Rayon Bantul 90

Tabel 4.11. Temuan tahap *transforming* pada PLN Rayon Bantul 91

Tabel 4.12. Analisis temuan kapabilitas dinamis PLN Rayon Bantul berdasarkan penelitian terdahulu 93

Tabel 5.1. Komparasi temuan-temuan dalam *with in case analysis* 96

Tabel 5.2. Temuan inti dan pola dominan dari masing-masing kasus 98

Tabel 6.1. Temuan inti hasil cross case analysis 104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses kapabilitas dinamis melalui kolaborasi 23

Gambar 3.1. Proses analisis studi kasus 48

Gambar 4.1. Wilayah operasional & rasio elektrifikasi nasional 2016 51

Gambar 4.2. Wilayah operasional PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 54

Gambar 4.3. Hubungan PT PLN (Area) Yogyakarta dengan PLN Rayon 56

Gambar 4.4. Unit analisis yang dipergunakan 57

Gambar 4.5. Struktur organisasi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta 58

Gambar 5.1. Proses kapabilitas dinamis melalui kolaborasi 101

Gambar 6.1. Proses membangun kapabilitas dinamis melalui strategi kolaborasi dalam menciptakan inovasi layanan 105

ABSTRAK

Kapabilitas dinamis merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam menciptakan inovasi layanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kapabilitas dinamis salah satu BUMN sektor energi dalam menciptakan inovasi layanan. Penelitian diawali dengan penjelasan konsep kapabilitas dinamis dilanjutkan identifikasi aktivitas dalam membangun kapabilitas dinamis. Metode penelitian yang dipergunakan adalah studi kasus dengan mempergunakan kasus tunggal. Unit analisis diuraikan menjadi tiga unit analisis. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan with in case analysis dan cross case analysis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dapat dibangun melalui kolaborasi. Kolaborasi pembelajaran organisasi (Collaborative Organisational Learning / COL), kolaborasi kewaspadaan (Entrepreneurial Allertness / EA), keterlibatan pelanggan (Customer Engangement / CuE), kolaborasi agilitas (Collaborative Agility / CA), kolaborasi perencanaan operasional dan kolaborasi kemampuan inovasi (Collaborative Innovation Capacity / CIC) adalah kapabilitas dinamis yang terbentuk pada tahap sensing, seizing dan transforming melalui kolaborasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa proses kapabilitas dinamis dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi mengenai langkah yang harus diambil oleh perusahaan dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan melalui kolaborasi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan konsep kapabilitas dinamis.

Kata kunci : *Kapabilitas Dinamis, Kolaborasi, Inovasi Layanan*

ABSTRACT

Dynamic capability is an important factor for companies in creating service innovation. This study aims to analyze the dynamic capability of one of the state-owned energy sector in creating service innovation. The research begins with an explanation of the concept of dynamic capability followed by the identification of activities in building dynamic capabilities. The research method used is case study using single case. The unit of analysis is broken down into three units of analysis. Data collection is done through interview, observation and documentation study. Data analysis was done with approach with in case analysis and cross case analysis. The results show that dynamic capabilities can be built through collaboration. Collaborative Organizational Learning (COL) Entrepreneurial Allertness (EA), Customer Engagement (CuE), Collaborative Agility (CA), Collaborative Innovation Capacity (CIC) Collaborative Innovation Capacity (CIC)) is the dynamic capability formed at the stage of sensing, seizing and transforming through collaboration. The results also show that the process of dynamic capability is influenced by internal factors and external factors of the company. This study provides implications for the steps companies must take in building dynamic capabilities to create service innovation through collaboration. Based on these findings, this study has contributed to the development of the concept of dynamic capability.

Keywords : *Dynamic Capabilities, Collaboration, Service Innovation*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peningkatan layanan sering kali melibatkan pergeseran arah strategis baru, struktur organisasi baru dan keterampilan baru (Jacob & Ulaga, 2008; Raddats & Easingwood, 2010; Gebauer, dkk. 2011; Kowalkowski, dkk. 2012). Agar layanan baru dapat dikembangkan secara terus menerus sebagai strategi bisnis dalam penyediaan layanan maka perusahaan harus mengembangkan kapabilitas dinamis (Teece, dkk. 1997) yang dapat menciptakan inovasi layanan (Claude R. Jr & Horne, 1992; den Hertog, dkk. 2010; Fischer, dkk. 2010). Kapabilitas dinamis merupakan kemampuan dalam memanfaatkan sumber daya dan merupakan rutinitas organisasi serta strategi dimana perusahaan melakukan konfigurasi sumber daya ketika adanya pasar baru, adanya perkembangan pasar atau tidak adanya pasar (Eisenhardt & Martin, 2000). Teece, dkk. (1994) mendefinisikan pembangunan kapabilitas sebagai kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal dan eksternal dalam menciptakan kapabilitas pada tingkatan yang lebih tinggi. Dalam konteks pasar yang sangat dinamis, kebutuhan untuk memahami bagaimana organisasi dapat mengembangkan kemampuan untuk mengeksplorasi, mengeksploitasi dan menangkap peluang pasar serta melakukan inovasi secara berkelanjutan sebagai keharusan untuk mendukung kesuksesan organisasi. (D'Aveni, 1994; Goldman, dkk. 1995; Brown & Eisenhardt, 1997; Christensen,

1997). Dalam kapabilitas dinamis, kemampuan inovasi berkaitan dengan pembentukan dan eksploitasi produk, layanan, proses dan praktik bisnis baru (Pittaway, dkk. 2004). Inovasi merupakan salah satu dari delapan faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi (Dive, 2004). Dalam menghadapi tekanan kompetisi yang semakin tinggi dalam tahun-tahun terakhir ini menempatkan inovasi sebagai keharusan bagi sebuah organisasi. Inovasi menjadi satu hal yang sangat diperhitungkan, harus diciptakan dan dipelihara dengan sebaik-baiknya oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Jimenez, dkk. 2004).

Perspektif kapabilitas dinamis sangat berguna dalam industri yang bergerak dalam bidang jasa karena proses inovasi layanan lebih terjalin dengan kemampuan yang tertanam dalam proses dan rutinitas organisasi dalam industri jasa (den Hertog, dkk. 2010). Inovasi layanan merupakan konsep yang mencakup sejumlah dimensi yang berbeda (Bessant & Davies, 2007; De Jong & Vermeulen, 2003; Edvardsson dan Olsson, 1996; Tidd, Bessant dan Pavitt 2005). Inovasi mencakup proses pengembangan layanan (Kindström & Kowalkowski, 2009; Song, Song, & Di Benedetto, 2009), pengembangan kemampuan (Den Hertog, dkk. 2010; Fischer, dkk. 2010), pembelajaran (Stevens & Dimitriadis, 2004), adaptasi organisasi (Neu & Brown, 2008) dan budaya organisasi (Gebauer & Friedli, 2005). Pada saat ini, inovasi layanan dan kapabilitas dinamis yang terkait dengan inovasi layanan menjadi perhatian utama banyak perusahaan. Beberapa peneliti menyatakan inovasi layanan dan kapabilitas dinamis merupakan pendorong utama terwujudnya kinerja ekselen yang konsisten dari waktu ke waktu (Gallouj &

Weinstein, 1997; Sundbo, 1997). Pemahaman akan hal tersebut merupakan langkah awal penting untuk mendapatkan manfaat dari inovasi layanan di masa depan. Tanpa hal tersebut, kinerja dan keuntungan perusahaan beresiko menurun (Tallman, 2003; Teece, 2007; Winter, 2003) dan hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan akan semakin besar (Leonard-Barton, 1992). Kapabilitas dinamis mendorong perspektif baru dalam pendekatan inovasi layanan dan pembaharuan strategi (Kindstrom, dkk. 2013). Meskipun konsep kapabilitas dinamis relatif bersifat umum, penelitian yang ada cenderung berfokus pada produk yang terkait dengan aspek teknologi. Sedangkan pada saat ini perusahaan yang mendasarkan daya saingnya pada kepemimpinan produk semakin berfokus pada layanan dan inovasi dalam pemberian layanan (Kindstrom, dkk. 2013).

Perusahaan harus membentuk ulang, mengintegrasikan atau mendisintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kemampuan operasional yang ada untuk mengembangkan kapabilitas inovasi layanan yang dinamis agar perusahaan memiliki kemampuan inovasi yang unik dan sulit ditiru. Hal tersebut diperlukan untuk memberikan penawaran kepada pelanggan sebuah pengalaman layanan baru atau solusi layanan baru dan memasarkan layanan baru secara berkelanjutan serta mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan perusahaan. Kemampuan inovasi layanan yang dinamis mengacu pada kemampuan khusus yaitu kompetensi organisasi, rutinitas dan proses yang telah dimiliki organisasi atau yang dikembangkan untuk mengelola proses inovasi layanan. Dalam prakteknya hal tersebut meliputi proses penggabungan sumber daya yang ada dan menciptakan sumber daya baru dan kemampuan operasional

untuk mewujudkan keunggulan kompetitif dan penawaran layanan terkini (Den Hertog, dkk, 2010). Strategi perusahaan dan dinamika pasar berpengaruh terhadap kapabilitas dinamis yang dipergunakan untuk mengelola inovasi layanan dan kemampuan dinamis tertentu yang telah usang. Agar perusahaan mampu berinovasi secara efektif maka pengalaman layanan baru, konsep layanan baru atau cara penyampaian layanan baru harus disesuaikan dengan strategi perusahaan. Dinamika pasar atau turbulensi akan mempengaruhi tingkat di mana perusahaan perlu menyesuaikan kemampuannya (Den Hertog, dkk. 2010).

Dewasa ini banyak organisasi yang bergerak dibidang pelayanan menciptakan inovasi berupa penawaran layanan dan konsep layanan baru melalui kolaborasi (Maitland, dkk. 2002; Olla & Patel, 2002; Hamilton & Selen, 2004; Stuart & Tax, 2004). Sumber inovasi dapat berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal perusahaan. Sumber internal dengan pendekatan *closed innovation model* dianggap sudah tidak mencukupi lagi dalam menyediakan berbagai pengetahuan baru yang dibutuhkan sehingga pendekatan *open innovation model* mutlak untuk dilakukan (Murovec & Prodan, 2008). Porter dan Ketels (2003) menyoroti bahwa kolaborasi antar organisasi sangat diperlukan untuk pengembangan kemampuan inovasi. Saat ini perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai keunggulan daya saingnya. Perusahaan harus melakukan kolaborasi bisnis dengan berbagai pihak, baik dengan supplier, distributor bahkan dengan konsumennya. Dalam kolaborasi bisnis, integrasi sumber daya sangat penting karena nilai akan dihasilkan hanya apabila sumber daya baru yang telah didapat tidak sekedar diakumulasikan tetapi

sumber daya tersebut digabungkan secara strategis, dimanipulasi dan dipergunakan dengan sumber daya yang sudah dimiliki sebelumnya (Sirmon, dkk. 2007). Hal tersebut mengharuskan perusahaan mengembangkan proses spesifik yaitu kemampuan integratif secara kontinyu sehingga didapat kombinasi sumber daya yang dibutuhkan dalam menghadapi persaingan (Helfat, dkk. 2007). Adoud, dkk. (2000) menyimpulkan bahwa tingkat kolaborasi yang tinggi akan mendorong kemampuan kompetitif yang lebih besar. Di sisi lain, perusahaan sering mengalami kegagalan dalam melakukan kombinasi sumber daya dalam kolaborasi bisnis karena perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengenali peluang maupun proses dalam memanfaatkan sumber daya yang ada (Holcomb, dkk. 2009). Hal tersebut menunjukkan bahwa proses transformasi sumber daya sumber eksternal menjadi keunggulan kompetitif harus melalui proses yang kompleks (Helfat, dkk. 2007).

Kolaborasi merupakan mediator penting dalam hubungan antara kemampuan operasional (kemampuan manajerial, pemasaran dan teknologi) dan kinerja perusahaan. Kolaborasi membantu perusahaan mentransfer manfaat kemampuan operasional dari perusahaan mitra serta mengembangkan kemampuan operasional perusahaan yang mengarah pada kinerja perusahaan yang lebih baik sehingga dapat dikatakan kolaborasi memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja perusahaan dan juga dampak tidak langsung melalui penciptaan kemampuan operasional baru (Jiang *et al.*, 2015). Dalam pencarian keunggulan kompetitif secara terus menerus, perusahaan mencoba mengembangkan produk baru atau layanan baru secepat mungkin. Dalam hal ini pembelajaran organisasi

menjadi pusat perhatian dalam kolaborasi. Dengan demikian bangunan kapabilitas dinamis merupakan kekuatan di balik gagasan inovasi berupa peningkatan penawaran layanan (Agarwal & Selen, 2007).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun kapabilitas dinamis dalam menciptakan inovasi layanan?

1.3. Fokus Penelitian

Agar target penelitian ini dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu, maka penelitian ini difokuskan pada pembangunan kapabilitas dinamis pada BUMN sektor energi dalam hal ini PT PLN (Persero) dalam menciptakan inovasi layanan. Penelitian ini dilakukan pada salah satu unit kerja PT PLN (Persero) yang bergerak dalam pelayanan pelanggan yaitu PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. Penelitian ini akan meyoroti peran kolaborasi sumber daya perusahaan yang menjadi pendorong terbentuknya kapabilitas dinamis dalam menciptakan inovasi layanan.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan pokok permasalahan maka dapat ditentukan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis proses terbangunnya kapabilitas dinamis dalam menciptakan inovasi layanan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara akademik

   Memberikan referensi penelitian akademik serta berkontribusi dalam menambah khazanah keilmuan dalam pengembangan teori manajemen strategik dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan.

2. Secara empiris

   Menambah wawasan bagi praktisi dimana hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan evaluasi dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan.

1.6. Sistematika Penulisan

Rangkaian penelitian ini dibahas dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan yang berisi latar belakang masalah yang mendasari pentingnya penelitian ini untuk dilakukan. Peneliti mendeskripsikan fenomena-fenomena yang terlihat dilapangan serta dianggap penting untuk diungkapkan. Dalam bab ini peneliti juga menguraikan rumusan masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian agar penelitian ini memiliki arah yang jelas. Disamping itu

manfaat penelitian dan sistematika penulisan juga diuraikan dalam bab ini.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini merupakan penjabaran tinjauan pustaka mengenai kapabilitas dinamis, kolaborasi sumber daya dan inovasi layanan. Pada bab ini juga dijelaskan hubungan antara kapabilitas dinamis, kolaborasi sumber daya dan inovasi layanan.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini merupakan metode penelitian dimana peneliti menguraikan pendekatan penelitian yang dipergunakan, tujuan penelitian, subyek penelitian, jumlah subyek penelitian, kriteria pemilihan kasus, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data

BAB IV : *WITH IN CASE ANALYSIS*

Bab ini menganalisis proses terbangunnya kapabilitas dinamis dalam menciptakan inovasi layanan pada masing-masing unit analisis. Analisis didasarkan pada hasil wawancara, hasil observasi dan hasil pengamatan dilapangan.

BAB V : *CROSS CASE ANALYSIS*

Dalam bab ini dilakukan analisis antar kasus dimana jawaban yang ditemukan dalam *with in case analysis* pada

masing-masing unit analisis dikomparasikan dengan tujuan untuk mendapatkan pola yang dominan sebagai jawaban pertanyaan penelitian pada rumusan masalah.

BAB V : KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian dan implikasi praktis hasil penelitian bagi para praktisi dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan. Pada bab ini juga menjabarkan saran bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang serupa.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis mengacu pada kemampuan perusahaan dalam memproduksi, memperkuat atau mentransformasikan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki saat ini (Helfat, dkk. 2007) serta dalam memanfaatkan peluang (Teece, dkk. 1997). Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, perusahaan harus menjalani proses integrasi, konfigurasi ulang, mendapatkan sumber daya baru atau melepaskan sumber daya yang dimiliki dalam rangka menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar atau menciptakan perubahan pasar (Eisenhardt & Martin, 2000). Eisenhardt dan Martin (2000), di sisi lain, menekankan pentingnya rekonfigurasi sumber daya dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menjaga relevansi sumber daya organisasi baik yang tidak berwujud dan berwujud dalam menanggapi perubahan di pasar. Kale dan Singh (2007) menyatakan bahwa sumber daya yang dikelola tidak hanya sumber daya internal perusahaan semata tetapi lebih kepada kemampuan manajemen dalam berinvestasi dan memanfaatkan sumber daya baik internal maupun eksternal dengan cara yang paling tepat. Kale dan Singh (2007) lebih lanjut menyarankan tingkatan kapabilitas yang lebih tinggi akan membantu perusahaan dalam mengembangkan, memodifikasi dan meningkatkan kapabilitas operasionalnya.

Kapabilitas dinamis secara keseluruhan mencakup kemampuan yang berbeda dari kemampuan teknis semata. Menurut Teece (2009), kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan untuk merasakan dan menangkap peluang baru serta mengkonfigurasi ulang dan melindungi aset-aset pengetahuan, kompetensi dan aset pelengkap sehingga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat tercapai. Kapabilitas dinamis merupakan sumber keunggulan kompetitif (Teece, dkk. 1997) dan memiliki peran penting dalam membangun kinerja perusahaan yang unggul dalam menghadapi perubahan pasar (Hunt & Madhavaram, 2006; Teece, 2007). Teece, dkk. (1997) berpendapat bahwa kapabilitas dinamis menjadi faktor kunci bagi perusahaan agar tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. Disini Teece, dkk. (1997) hendak mengingatkan bahwa kompetensi perusahaan harus terus diadaptasikan terkait dengan perubahan-perubahan dari luar perusahaan. Teece, dkk. (1997) mengidentifikasi tiga proses kapabilitas yaitu: (1) koordinasi dan integrasi aktifitas observasi; (2) aktifitas belajar sebagai aktifitas sosial kolektif yang dapat berupa eksperimen hal-hal baru (3) rekonfigurasi dan restrukturisasi sumber daya perusahaan berdasarkan observasi terhadap pasar serta perkembangan lingkungan teknologi.

Selanjutnya, kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai penggabungan konsep-konsep konfigurasi sumber daya (Collis & Montgomery, 1998) yang didukung secara teoritis oleh Teece (2009). Pandangan lain tentang kapabilitas dinamis dinamis berfokus pada peran manajemen puncak dalam menjaga keseimbangan antara menjajaki peluang baru dan eksploitasi sumber daya secara

efisien (O'Reilly III & Tushman, 2011). Eisenhardt dan Martin (2000) mengemukakan bahwa proses kapabilitas dinamis merupakan "*specific and identifiable routines*", artinya rutinitas kerja dalam perusahaan yang spesifik, detail yang khas (idiosinkratis) serta dapat diidentifikasi. Proses kapabilitas dinamis oleh Eisenhardt dan Martin (2000) dikategorikan menjadi tiga yaitu: (1) kapabilitas dalam mengintegrasikan pengambilan keputusan strategis dengan rutinitas operasional perusahaan; (2) kapabilitas dalam merekonfigurasi sumberdaya internal seperti pengalokasian sumberdaya, manajemen kolaborasi antar pekerja; dan (3) kapabilitas dalam mendapatkan serta mengalokasikan sumberdaya perusahaan, seperti membangun aliansi, melepas atau memindahkan sumberdaya. Eisenhardt dan Martin (2000) membedakan kapabilitas dinamis berdasarkan dua tipe dinamika lingkungan eksternal: (1) lingkungan eksternal berdinamika sedang, dimana perubahan lingkungan atau pasar terjadi secara linier, dan struktur industri relatif stabil sehingga perusahaan bertumpu pada efisiensi dan mengeksploitasi keunggulan yang sudah ada; (2) lingkungan eksternal berdinamika cepat, yaitu perubahan lingkungan yang tidak linier, dan struktur industri yang bergeser atau terus berubah. Pada kondisi ini, mengeksploitasi keunggulan saja, atau efisiensi saja menjadi tidak cukup untuk dapat kompetitif, diperlukan kedinamisan kapabilitas perusahaan untuk dapat melihat, mengadaptasi, dan bertindak sebagai antisipasi dan respon atas perubahan-perubahan yang terjadi. Sementara itu Zollo dan Winter (2002) berpendapat bahwa kapabilitas dinamis merupakan aktifitas kolektif yang terpola dan dapat

dipelajari, sehingga perusahaan secara sistematis membangkitkan dan memodifikasi operasional kerjanya agar makin efektif.

Dalam pandangan Zollo dan Winter (2002), proses kapabilitas dinamis perusahaan merupakan rangkaian proses evolusi yang terdiri dari variasi, seleksi, dan implementasi. Proses variasi artinya perusahaan mencari ide atau pengetahuan baru untuk menyelesaikan persoalan atau tantangan bisnis yang dihadapi. Selanjutnya melalui proses seleksi, dilakukan evaluasi ide-ide potensial untuk meningkatkan efisiensi dari praktek bisnis yang sudah berjalan, atau bahkan membangun praktek-praktek kerja baru yang lebih efisien. Proses seleksi ini sangat berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki perusahaan sebelumnya, sehingga logis jika kapabilitas dinamis disebut keunikan yang dimiliki perusahaan dan berbeda-beda dalam setiap perusahaan. Proses ketiga yaitu implementasi atau disebut juga rutinisasi merupakan proses implementasi, menanam ide-ide baru yang telah diseleksi dalam operasional perusahaan. Dalam proses seleksi ini terlihat bahwa kapabilitas dinamis tidak lepas dari proses-proses pengambilan keputusan strategis oleh pihak manajemen.

Sementara itu Zahra dan George (2002) mendefinisikan kapabilitas dinamis sebagai kemampuan dalam merubah orientasi perusahaan untuk membantu perusahaan mentransfer dan melakukan konfigurasi ulang sumber daya perusahaan dalam rangka memenuhi permintaan pelanggan dan menghadapi strategi pesaing. Disini Zahra dan George (2002) merelasikan kapabilitas dinamis perusahaan dengan proses manajemen perubahan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang terus berkembang serta untuk dapat menghadapi strategi dari

kompetitor. Wang dan Ahmed (2007) mengelaborasi kerangka generik kapabilitas dinamis yang terdiri atas tiga komponen yaitu kapabilitas absorptif, kapabilitas adaptif dan kapabilitas inovatif. Kapabilitas absorptif merupakan implementasi dari proses belajar organisasi dalam mengenali pengetahuan baru yang diperoleh dari eksternal kemudian diasimilasi dan diterapkan pada produk atau jasa yang akan dihasilkan (Cohen & Levinthal, 1990; Wang & Ahmed, 2007). Kapabilitas adaptif merupakan kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang baru dan kemudian mengkapitalisasi peluang tersebut dengan mengkonfigurasi sumber daya internal yang dimiliki agar dapat memenuhi permintaan konsumen (Wang & Ahmed, 2007). Kapabilitas inovatif merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi baru baik produk atau jasa yang dipasarkan ke konsumen sebagai respon terhadap peluang-peluang baru yang berhasil diidentifikasi (Wang & Ahmed, 2007). Madsen, dkk. (2007) telah membangun kerangka operasional kapabilitas dinamis yang terdiri dari empat dimensi yaitu : (1) dimensi eksplorasi eksternal; (2) dimensi eksplorasi internal; (3) dimensi eksploitasi eksternal; (4) dimensi eksploitasi internal. Manifestasi dari dimensi eksplorasi eksternal adalah observasi lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi peluang dari luar, adaptif terhadap teknologi dan perkembangan pasar serta terbuka untuk mengadopsi praktek terbaik. Dimensi eksplorasi internal adalah melakukan akuisisi sumber daya dari luar melalui koneksi atau jejaring karyawan dengan pihak eksternal perusahaan terkait. Dimensi ekplorasi internal adalah mencari dan mengimplementasikan inisiatif baru yang diperolah dari pengetahuan baru sehingga memungkinkan perusahaan untuk melakukan rekonfigurasi sumber daya

yang dimiliki agar mendukung ide-ide baru yang akan diterapkan. Dimensi eksploitasi internal adalah pembaharuan sumberdaya perusahaan agar mampu terus adaptif menghadapi berbagai perubahan lingkungan dan mampu menggunakan pengetahuan dan pengalaman baru untuk menghasilkan inovasi. Pembaharuan sumber daya ini dapat dilakukan dengan meningkatkan penelitian dan pengembangan untuk pengembangan produk, memobilisasi atau rotasi karyawan ke berbagai proyek yang sesuai untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman baru.

Kapabilitas dinamis yang telah dibahas diatas memberikan gambaran bagaimana kemampuan perusahaan untuk merespon perubahan-perubahan dari luar dengan terus beradaptasi dan berinovasi. Perusahaan harus secara bersamaan memperhatikan daya saing dan keuntungan saat ini dan serta keberlangsungan hidup di masa mendatang, jangka pendek dan jangka panjang. Bagaimana perusahaan meramu sumber dayanya secara seimbang dan optimal untuk menghasilkan daya saing merupakan proses belajar yang panjang dan terus berkelanjutan (March, 1991). Manifestasi pencapaiannya dapat dilihat dari inovasi yang terjadi atau dihasilkan perusahaan. March (1991) mengelaborasi konsep eksplorasi dan eksploitasi untuk menjelaskan bagaimana proses belajar perusahaan dalam meramu sumber dayanya untuk menghasilkan capaian inovasi. Eksploitasi adalah mengeksploitasi keunggulan sumber daya fisik dan non fisik yang sudah ada, unsur kepastian tinggi karena melakukan bisnis seperti yang sudah berjalan, dengan meningkatkan efisiensi. Profit dapat terprediksi jelas dalam jangka waktu pendek. Sedangkan eksplorasi adalah mengeksplorasi

kemungkinan baru melalui riset, eksperimen, fleksibilitas mencari dan menemukan alternatif-alternatif baru. Unsur kepastian rendah dan profit kemungkinan didapatkan dalam jangka panjang. Contoh eksplorasi adalah pembangunan produk baru yang ditujukan untuk pasar yang baru berkembang (Jansen, dkk. 2006).

2.1.2. Kolaborasi Sumber Daya

Saat ini perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai keunggulan daya saingnya. Perusahaan harus melakukan kolaborasi bisnis dengan berbagai pihak, baik dengan supplier, distributor bahkan dengan konsumennya. Kondisi ini terutama dihadapi oleh perusahaan yang ingin meluaskan aktivitasnya ke pasar internasional atau global. Dengan melakukan kolaborasi, perusahaan memperoleh beberapa manfaat penting yaitu akses terhadap pasar, teknologi serta kapital (hal ini terutama jika perusahaan bermitra dengan mitra yang memiliki kapital yang besar). Selain itu, dengan melakukan kolaborasi perusahaan dapat juga memperoleh peluang untuk melakukan inovasi, *knowledge creation* serta meningkatkan kapabilitas organisasi maupun sumber daya manusia.

Perusahaan tidak beroperasi secara terpisah, melainkan memiliki jaringan berbasis hubungan yang lebih besar untuk menciptakan nilai (Walter, dkk. 2006; Agarwal & Selen, 2009; Manolova, dkk. 2010). Modal hubungan ini menempa perusahaan ke dalam jaringan operasional dengan kemampuan yang tepat untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Chisholm & Nielsen, 2009; Lages, dkk.

2009). Adoud, dkk. (2000) menyimpulkan bahwa tingkat integrasi yang tinggi di seluruh jaringan operasional dapat mendorong terciptanya kemampuan kompetitif yang lebih besar. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa jaringan operasional akan membangun dan memanfaatkan sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja pasar dan perusahaan (Anderson & Gerbing, 1988; Bonner, dkk. 2005). Teece, dkk. (1997) menyatakan kapabilitas dinamis dapat dibangun melalui strategi kolaborasi. Agarwal dan Selen (2009) mengidentifikasi kapabilitas dinamis pada tingkatan yang lebih tinggi, berpusat pada prinsip modal hubungan.

Harrison, dkk. (2001) menyatakan meraih keunggulan kompetitif secara berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan yang dinamis adalah perhatian utama strategi keseluruhan perusahaan. Dalam dua dekade terakhir, perubahan lingkungan bisnis yang cepat telah menyebabkan kegagalan organisasi karena kompetensi inti mudah menjadi usang. Hal tersebut mendorong perusahaan membangun kolaborasi bisnis untuk mendapatkan sumber daya bermanfaat eksternal untuk terus mengeksploitasi peluang pasar seperti memasuki pasar baru, mengembangkan produk baru, dan lain-lain. Kolaborasi menjadi modal hubungan dalam menjembatani operasional perusahaan jaringan dengan kemampuan yang tepat untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Chisholm & Nielsen, 2009; Lages, dkk. 2009). Dalam kolaborasi bisnis, integrasi sumber daya sangat penting karena nilai dihasilkan hanya bila sumber daya digabungkan secara strategis, dimanipulasi dan digunakan alih-alih hanya sebagai akumulasi (Sirmon, dkk. 2007). Hal ini mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan proses spesifik (yaitu kemampuan integratif) dan secara terus-menerus melakukan transfer

sumber daya ke dalam kombinasi sumber daya yang dimiliki yang diperlukan untuk menghadapi persaingan. Banyak kombinasi sumber penciptaan nilai gagal terjadi dalam kolaborasi karena perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk mengenali peluang maupun proses untuk memanfaatkannya (Holcomb, dkk. 2009).

Kemampuan integratif didefinisikan sebagai kompetensi perusahaan secara strategis memperoleh, menggabungkan dan menyebarkan sumber daya yang tersedia dalam kolaborasi untuk mencapai visi manajerial. Integrasi dikonseptualisasikan sebagai proses mencapai kesatuan usaha (Lawrence & Lorsch, 1967). Oleh karena itu, fungsi utama kemampuan integratif adalah untuk membantu mencapai interaksi positif antar sumber daya yang berbeda dengan mengubahnya menjadi seperangkat nilai penciptaan keterampilan organisasi yang komprehensif yang selaras dengan lingkungan eksternal (Wang, Lo & Yang, 2004). Dengan secara efektif menerapkan kemampuan integratif, perusahaan dapat memulai proyek yang tidak dapat berhasil dilakukan sendiri, seperti mengejar pasar baru atau mengadopsi teknologi baru. Hasil kolektif yang dihasilkan dari proses integrasi harus lebih besar daripada yang dihasilkan oleh perusahaan secara individual, karena perusahaan menjadi lebih efektif dalam mengkoordinasikan penggunaan sumber daya yang saling berkaitan (Dyer & Singh, 1998; Nakata, dkk. 2011) dan kombinasi baru dari sumber daya yang saling berkaitan lebih sulit untuk ditiru oleh pesaing dan memberikan nilai bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif (Holcomb, dkk. 2009).

Adoud, dkk. (2000) menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat kolaborasi akan mendorong kemampuan bersaing. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa melalui kolaborasi perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya secara sempurna untuk meningkatkan kinerja pasar dan perusahaan (Anderson & Gerbing, 1988; Bonner, dkk. 2005). Kolaborasi memungkinkan organisasi untuk mengatasi ketidakpastian, kompleksitas, dan risiko melalui pengembangan keterampilan dan alokasi sumber daya yang sesuai (Cravens, dkk. 1993). Setiap mitra menyumbang sebagian atau keseluruhan kompetensi inti yang tidak dimiliki jaringan mitra lain, seperti akses ke pasar, teknologi atau keterampilan tertentu. Lee, dkk. (2009) berpendapat bahwa keterkaitan yang kuat dengan organisasi mitra dapat mengurangi ketidakpastian dan mendorong kemampuan untuk beradaptasi melalui peningkatan komunikasi, berbagi informasi dan transparansi. Interaksi dengan organisasi mitra dalam jaringan memungkinkan entitas untuk memperoleh pengetahuan baru sehingga memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kompetensi mereka dan membangun kemampuan tingkat tinggi (Ibarra, 1993; Gupta & Govindarajan, 2000; Agarwal & Selen, 2009).

Kolaborasi antar organisasi ini merupakan modal hubungan organisasi (*Organizational Relationship Capital*/ORC). Agarwal dan Selen (2007) mengklasifikasikan modal hubungan organisasi (ORC) sebagai konstruksi tingkat tinggi yang terdiri atas tiga subkonstruktural antara lain: modal relasional, modal karyawan dan modal hubungan sebelumnya. Modal relasional mengacu pada kekayaan dalam bentuk saling percaya, saling menghormati, bersahabat, dan timbal balik yang tinggi antar individu diantara organisasi mitra pada tingkat

pribadi (Kale & Singh, 2007). Modal relasional merupakan hubungan yang harmonis yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya, baik yang berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, berasal dari pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan, berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun dengan masyarakat sekitar. Modal relasional dapat muncul dari berbagai bagian diluar lingkungan perusahaan yang dapat menambah nilai bagi perusahaan tersebut (Bontis, 2001). Menurut Welbourne dan Pardo-del-Val (2009), modal relasional adalah aset tidak berwujud yang didasarkan pada pengembangan, menjaga dan memelihara hubungan berkualitas tinggi dengan organisasi apapun, pengaruh individu atau kelompok yang mempengaruhi kinerja bisnis termasuk pelanggan, pemasok, karyawan, pemerintah, mitra, stakeholder lainnya dan terkadang pada pesaing. Collins dan Hitt (2006) menunjukkan bagaimana *tacit knowledge* ditransfer antara perusahaan sekutu menggunakan modal relasional. Villalonga (2004) menunjukkan bahwa modal relasional dapat menopang kinerja bisnis perusahaan. Modal karyawan mengacu pada produk, layanan, dan pengetahuan antar organisasi yang ada di benak karyawan (Nonaka & Takeuchi, 1995; Den Hertog, 2000) dan sistem penghargaan berbasis manajemen dengan mekanisme pengakuan yang berlaku di seluruh kolaborasi sebagai sarana untuk motivasi pribadi (Wickham, 2006). Modal hubungan sebelumnya didasarkan pada faktor yang menghasilkan kepercayaan dan interaksi yang diyakini dapat menghasilkan tingkat pembelajaran dan informasi yang tinggi atau pertukaran pengetahuan antar mitra (Ring & van de Ven, 1992; Gulati, 1995).

Literatur menunjukkan bukti efek modal relasional akan mendorong pembelajaran organisasi, mempengaruhi inovasi serta efektivitas rantai pasokan dan kinerja (Lai, 2004; Prahinski & Benton, 2004; Panayides & So, 2005). Panayides dan So (2005) dalam studi empiris mereka menunjukkan bahwa modal relasional memiliki dampak positif terhadap kemampuan organisasi sebagai pembelajaran organisasi, inovasi, dan peningkatan kinerja dan efektivitas supply chain. Agarwal, dkk. (2014) menyatakan dengan memiliki ORC yang mencakup modal relasional, modal karyawan dan modal hubungan sebelumnya, secara positif akan mempengaruhi *Elevated Services Offering* / ESO, pembelajaran organisasi, dan kapasitas inovatif kolaboratif (CIC) dari semua mitra termasuk pelanggan. ESO didefinisikan sebagai layanan baru atau layanan yang disempurnakan yang hanya bisa terwujud melalui kolaborasi (Agarwal & Selen, 2009). Dapat disimpulkan bahwa modal hubungan organisasi (ORC) bertindak sebagai pendorong penting untuk mendorong proses kapabilitas dinamis di dalam organisasi (Agarwal, dkk. 2014)

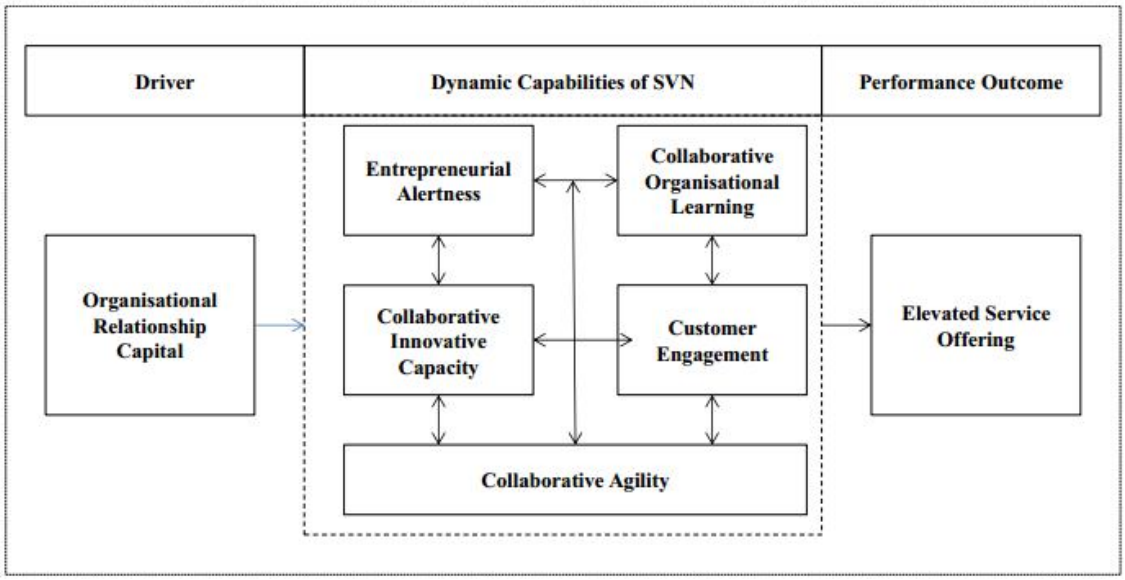
Pentingnya kolaborasi terbukti dalam penelitian-penelitian terdahulu. Welbourne dan Pardo-del-Val (2009) mengidentifikasi bahwa modal hubungan memiliki keunggulan strategis yang signifikan bagi perusahaan kecil dan menengah untuk menciptakan keunggulan strategis. Agarwal, dkk. (2014) secara empiris memberikan bukti modal hubungan menjadi inti inovasi dalam layanan. Mahmood, dkk. (2011) menemukan bahwa perusahaan multinasional semakin mengandalkan berbagai cara kolaborasi untuk membangun kapabilitas dinamis dalam organisasi untuk merespon perubahan lingkungan eksternal. Hamid Hawass

(2010) mengidentifikasi bahwa kolaborasi antar perusahaan memainkan peran positif dalam menyusun kembali kemampuan organisasi dalam membangun kapabilitas dinamis. Martin (2011) menekankan perannya kelompok bisnis dalam membangun kemampuan dinamis dalam menghadapi perubahan dan volatilitas pasar. Chad, dkk. (2011) mengkonfirmasi hubungan antara kolaborasi dan keunggulan kompetitif suatu perusahaan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Holzweber, dkk. (2012) memberikan bukti empiris bahwa perusahaan jasa semakin mengandalkan kolaborasi dengan pemasok dan klien utama untuk meningkatkan hasil layanan dan memberikan pengalaman layanan yang unik.

Agarwal dan Selen (2009) mengidentifikasi beberapa kapabilitas dinamis yang dihasilkan melalui kolaborasi untuk mencapai inovasi layanan seperti yang terlihat pada gambar 2.1. Kolaborasi tersebut mencakup kolaborasi pembelajaran organisasi *(Collaborative Organisational Learning / COL)*, kolaborasi kapasitas inovatif (*Collaborative Innovation Capacity / CIC)*, kolaborasi agilitas *(Collaborative Agility / CA)*, kolaborasi kewaspadaan *(Entrepreneurial Alertness / EA)*, dan keterlibatan pelanggan *(Customer Engangement / CuE)*. Kolaborasi tersebut merupakan pembangun kapabilitas dinamis yang mendorong inovasi dalam suatu layanan berupa peningkatan layanan atau ESO. Kolaborasi memungkinkan perusahaan mendefinisikan kembali kemampuan strategis dan operasionalnya. Melalui kolaborasi atau kolaborasi memungkinkan manajer untuk memikirkan kembali, mengatur ulang dan memposisikan ulang strategi sumber daya yang dimiliki untuk lebih memenuhi permintaan pelanggan. Melalui kolaborasi atau kolaborasi dengan pelanggan berupa keterlibatan pelanggan,

manajer dapat memiliki kemampuan untuk mengantisipasi kurangnya informasi terkait pelanggan sehingga perusahaan mampu memenuhi permintaan di masa depan dengan lebih baik.

Hasil penelitian Agarwal dan Selen (2009) pada gambar 2.1 menunjukkan bahwa indikator *Collaborative Agility, Collaborative Innovative Capacity, Customer Engagement, Collaborative Organisational Learning* dan *Entrepreneurial Alertnes* saling berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.



(Sumber : Agarwal & Selen, 2014)

Gambar 2.1. Proses kapabilitas dinamis melalui kolaborasi

2.1.2.1. Kolaborasi Kewaspadaan Organisasi

Kewaspadaan didefinisikan sebagai kemampuan dinamis sebuah organisasi untuk mengeksplorasi pasarnya, dan mendeteksi area ancaman dan peluang pasar

saat ini dan masa depan (Sambamurthy, dkk. 2003). Agarwal dan Selen (2007) menyatakan kewaspadaan diperlukan untuk mengimbangi dinamika dan mewaspadai peluang yang muncul ketika perusahaan dalam situasi yang menguntungkan. Dengan demikian kesuksesan inovasi layanan terletak pada kemampuan untuk mengukur dan membawa perubahan serta mengantisipasi perubahan dari lingkungan eksternal. Kewaspadaan terdiri atas dua kemampuan spesifik, yaitu strategi pandangan ke depan dan wawasan sistemik. Sambamurthy, dkk. (2003) mendefinisikan pandangan strategis ke depan sebagai kemampuan untuk mengantisipasi diskontinuitas, ancaman dan kesempatan masa depan mendorong kewaspada terhadap dinamika pasar. Sedangkan wawasan sistemik merupakan kemampuan untuk memvisualisasikan dan menerapkan pengetahuan dan pengalaman dalam menyusun tindakan kompetitif.

2.1.2.2. Kolaborasi Agilitas (*Agility Collaboration*/CA)

Agilitas mencakup kemampuan perusahaan yang berhubungan dengan interaksi dengan pelanggan, agilitas operasi internal dan interaksi dengan mitra bisnis eksternal (Sambamurthy, dkk. 2003) dan bahwa agilitas mencakup eksplorasi dan eksploitasi peluang pasar. Menurut Sambamurthy, dkk. (2003), agilitas terdiri atas tiga subkonstruksi kemampuan yang saling terkait, yaitu agilitas pelanggan, agilitas kolaborasi (*Partnering Agility* / PA), dan agilitas operasi (*operational agility* / OA). Agarwal dan Selen (2007) menyatakan agilitas adalah kemampuan manajerial untuk cepat beradaptasi dan berubah baik struktur dan budaya organisasi, mengintegrasikan proses dengan cepat dan mendesain

ulang proses yang ada dan menciptakan proses baru untuk mengeksploitasi pasar yang dinamis. Definisi agilitas memerlukan perubahan untuk memasukkan kemampuan adaptasi yang dibuat dalam konteks orientasi budaya organisasi dan fokus pada pelanggan sehingga definisi Sambamurthy, dkk. (2003) dapat memberikan konotasi yang lebih luas. Dalam mengubah ketangkasan dalam konteks kolaborasi organisasi, CA memerlukan ketepatan dan tanggapan langsung oleh organisasi-organisasi yang terlibat dalam kolaborasi, yang mencakup waktu untuk memanfaatkan kemampuan dan waktu untuk memberikan hasil (Ogulin & Selen, 2004). Dengan demikian, CA membentuk dasar kapabilitas dinamis dan adaptif yang yang diperoleh dari jaringan kolaborasi sebagai tanggapan terhadap tuntutan kebutuhan pelanggan.

Definisi tentang agilitas kolaborasi dari Sambamurthy, dkk. (2003) serta Dyer dan Singh (1998) perlu disesuaikan dengan konteks layanan pada khususnya, sehingga agilitas kolaborasi didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang melalui penyediaan layanan dan memberi organisasi kemampuan untuk menyesuaikan atau memodifikasi jaringan kolaborasi apabila membutuhkan aset, pengetahuan dan kompetensi yang tidak terdapat dalam jaringan kolaborasi yang dimiliki saat ini. Agilitas operasional terkait dengan proses operasional yang membentuk basis organisasi dan mengacu pada kemampuan untuk mengubah dan merancang ulang proses yang ada dengan cepat dan menciptakan proses baru untuk mengeksploitasi pasar yang dinamis Sambamurthy, dkk. (2003). Hal tersebut mengacu pada proses

organisasi dan kemampuan untuk mencapai perubahan dengan kecepatan, akurasi, dan efisiensi biaya dalam eksploitasi peluang dan tindakan kompetitif.

2.1.2.3. Keterlibatan Konsumen (*Customer Engangement* / CuE)

Kemampuan untuk mendorong pelanggan untuk berpartisipasi dan terlibat selama proses layanan (dilakukan melalui tatap muka atau perantaraan alat komunikasi) dan dengan melalui keterlibatan pelanggan dan proses belajar, menilai dan menanggapi kebutuhan pelanggan diharapkan dapat memunculkan agilitas dan inovasi (Agarwal & Selen, 2009). Menurut Nambisan (2002), pelanggan menyajikan tiga tujuan dalam menstimulasi tindakan persaingan organisasi, yaitu sebagai co-creator dalam pengembangan dan perancangan produk dan layanan inovatif, sebagai sumber gagasan inovatif, dan sebagai pengguna untuk pengujian prototipe atau membantu pengguna lain dalam mempelajari produk atau layanan. Dalam konteks inilah pelanggan memainkan peran strategis sebagai co-pencipta nilai sehingga diperlukan pendekatan yang berorientasi pelanggan sambil mengelola dinamika pasar untuk mencari penawaran layanan baru. Tidak hanya itu, menurut Kohli dan Jaworski (1990), agilitas pelanggan menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menggunakan harapan pelanggan dalam analisis pasar dan mengidentifikasi peluang kompetitif. Agilitas pelanggan, seperti yang didefinisikan oleh Sambamurthy, dkk. (2003), menunjukkan adanya kekompakan pelanggan dalam eksplorasi dan eksploitasi peluang inovasi dan tindakan kompetitif.

2.1.2.4. Kolaborasi Kemampuan Inovasi (*Collaborative Innovative Capacity* / CIC)

Lawson dan Samson (2001) mendefinisikan kapasitas inovasi sebagai kemampuan menyusun manajemen pengetahuan dan melakukan transisi pengetahuan ke dalam praktek. Dengan kata lain kapasitas inovasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk terus mentransformasikan pengetahuan dan ide menjadi produk baru, proses dan sistem untuk keuntungan perusahaan dan strakeholder. Agarwal dan Selen (2009) mendefinisikan CIC sebagai keterampilan dinamis yang dikembangkan saat berkolaborasi dengan mitra dan terdiri atas kemampuan yang berkembang dalam individu atau kelompok; CIC adalah kemampuan untuk menghasilkan gagasan inovatif, yang memberi kapasitas organisasi untuk memperkenalkan layanan baru, proses baru atau modifikasi, struktur operasi baru atau modifikasi, cara baru untuk memasarkan produk atau layanan, atau gagasan melalui integrasi kemampuan dan sumber daya. Selanjutnya, CIC dapat memperluas cakrawala dan melengkapi organisasi dengan kemampuan untuk menyuburkan ide dan memungkinkan penerapan gagasan di dalam dan di seluruh sektor industri.

2.1.2.5. Kolaborasi Pembelajaran Organisasi (*Collaborative Organization Learning* / COL)

Agarwal dan Selen (2009) mendefinisikan kolaborasi pembelajaran organisasi sebagai tatanan yang terdiri dari atas sub-konstruksi antara lain perusahaan dan mitra sehingga antara perusahaan dengan mitra dapat saling mencari satu set keterampilan tertentu dan atau sumber daya yang tidak dimiliki, teknologi baru dan dapat saling belajar. Dengan demikian kapabilitas

dikembangkan dengan cara bertukar informasi melalui sumber daya manusia perusahaan. Kolaborasi akan menstimulasi proses belajar serta media pembelajaran.

2.1.3. Inovasi Layanan

Gagasan tentang konsep layanan pertama kali diciptakan oleh Sasser, dkk. (1978) yang mendefinisikannya sebagai barang dan jasa yang dijual kepada pelanggan sesuai dengan kepentingan relatif masing-masing pelanggan. Sejak saat itu konsep konsep layanan telah berubah yang mencakup seperangkat elemen - layanan inti dan pelengkapnya (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2004; Lovelock & Wright, 1999). Tidak hanya itu, beberapa istilah yang ada dalam literatur, *New Service Development* (NSD) (Edvardsson, dkk. 2000; Cooper, dkk. 1994; Johnson dkk. 2000), konsep layanan mencakup desain layanan (Gummesson, 1991) dan inovasi layanan (Edvardsson, dkk. 2000; Sundbo, 1998). Tetapi fitur yang sangat umum di semua terminologi tersebut adalah konsep layanan, yang merupakan elemen inti untuk proses desain layanan, pengembangan dan inovasi (Scheuing & Johnson, 1989; Tax & Stuart, 1997). Menurut Goldstein, dkk. (2002), konsep layanan tidak hanya mendefinisikan bagaimana desain layanan, namun juga berfokus pada keterpaduan antara apa dan bagaimana dan membantu menengahi atau mediator antara kebutuhan pelanggan dengan tujuan strategis organisasi.

Dalam konteks kolaborasi antar organisasi, banyak organisasi yang bergerak dibidang pelayanan menciptakan penawaran layanan dan konsep layanan baru melalui kolaborasi dan kolaborasi (Maitland, dkk. 2002; Olla & Patel, 2002;

Hamilton & Selen, 2004; Stuart & Tax, 2004). Inovasi layanan diwujudkan dengan peningkatan penawaran layanan (*Elevated Services Offering* / ESO), dimana ESO didefinisikan sebagai layanan baru atau layanan yang disempurnakan yang hanya bisa terwujud melalui kolaborasi. Dengan demikian, organisasi dihadapkan pada tantangan-tantangan baru dan peluang penting yang membutuhkan fokus strategis (Agarwal & Selen, 2009).

ESO merupakan konstruksi tertinggi tinggi yang terdiri dari beberapa dimensi atau subkonstruksi (Goldstein, dkk. 2002) antara lain penawaran layanan baru, struktur organisasi baru dan mekanisme penyampaian layanan baru, serta peningkatan produktivitas dan kinerja. Karena sub-konstruk ini saling bergantung dan saling terkait satu sama lain, Maka ESO dapat dibagi menjadi dua komponen yaitu, ESO-Strategic yang terdiri dari elemen-elemen strategi seperti penawaran layanan baru atau layanan yang dimodifikasi, antarmuka pelanggan baru atau antarmuka pelanggan yang dimodifikasi dan perluasan ke segmen pasar baru dan atau sektor industri lainnya. Yang kedua, ESO-Operasional yang terdiri atas gabungan tiga sub-konstruksi berdasarkan elemen struktural, kinerja dan produktivitas. Aspek struktural mencakup struktur operasi bisnis baru atau proses pemberian layanan baru sebagai hasilnya. Aspek kinerja terkait dengan kustomisasi layanan, pemanfaatan aset, kapasitas permintaan, kepuasan pelanggan dan kehandalan layanan. Aspek produktivitas berkaitan dengan waktu pengiriman layanan, pengiriman layanan tepat waktu dan waktu tunggu pelanggan (Agarwal & Selen, 2007). Sebagian besar cakupan elemen tersebut diambil dari literatur yang ada (Heskett, dkk. 1990; Roth, 1993; Goldman, dkk. 1995; Sharifi & Zhang,

1999; Verma & Young, 2000; I. van Hoek, dkk. 2001; Prajogo, 2006; Swafford, dkk. 2006). Berdasarkan konstruksi ESO tersebut maka inovasi layanan yang dipergunakan dalam penelitian ini didasarkan pada ESO-Strategis, ESO-Operasional dan ESO-Produktivitas.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian Metode Studi Kasus

Desain penelitian merupakan rencana atau outline tentang bagaimana suatu penelitian akan dijalankan. Desain penelitian mencakup hal-hal terkait dengan keputusan tentang apa yang akan diinvestigasi, jenis data yang akan dikumpulkan, dari mana data diperoleh, bagaimana proses pengumpulan dan analisis data (Edmondson & Mcmanus, 2007). Desain penelitian harus dapat menjelaskan bagaimana teknik analisis data dilakukan sehingga data tersebut dapat menjawab pertanyaan penelitian (Yin, 2009; Easterby-Smith, dkk. 2012). Pemilihan metode atau pendekatan penelitian akan menentukan posisi bagaimana peran peneliti dalam proses pengumpulan dan interpretasi data penelitian (Craighead & Meredith, 2008).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individual maupun kelompok. Pendekatan kualitatif tepat dipergunakan untuk menjawab pertanyaan dan topik penelitian yang membutuhkan eksplorasi dan representasi secara detail (Creswell, 2014). Sehingga kemampuan justifikasi peneliti sangat diperlukan (Voss, dkk. 2002). Studi kasus adalah sebuah strategi penelitian yang memfokuskan pada dinamika yang muncul dalam seting tunggal (Eisenhardt, 1989). Studi kasus

merupakan penyelidikan ilmiah untuk menginvestigasi fenomena secara mendetail dalam konteks aslinya (Yin, 2009). Yin (2009) mengemukakan empat kriteria penelitian dapat menerapkan studi kasus. Keempat kriteria tersebut adalah: pertama, fenomena yang menjadi obyek pengamatan tidak dapat dijelaskan secara terpisah dengan setting atau konteks sosial dimana fenonema tersebut terjadi. Kedua, perlu untuk dilakukan analisis dengan menggunakan perspektif subyektif yang berbeda sehingga memungkinkan untuk dilakukan triangulasi. Ketiga, fenomena yang diamati dapat dianalisis dengan menggunakan kasus konkret yang dapat diamati secara nyata. Dan keempat, pertanyaan yang diajukan bersifat memerlukan penjelasan "bagaimana" *(how)* dan "mengapa" *(why)* terhadap serangkaian peristiwa dimana peneliti hanya memiliki sedikit atau bahkan tidak memiliki kontrol sama sekali (Yin 2009; Voss, dkk. 2002). Dengan kata lain jawaban membutuhkan konfirmasi berdasarkan sudut pandang orang yang diteliti (Yin, 2011). Diantara empat kriteria yang dikemukakan oleh Yin (2009), studi penelitian ini memenuhi seluruh kriteria tersebut sehingga studi kasus tepat untuk diterapkan dalam penelitian ini.

Penggunaan metode studi kasus dengan mempergunakan alat analisis kualitatif tidak terlepas dari kritikan terutama mengenai isu obyektifitas dan validitas. Jawaban kunci dari kritikan ini adalah bahwa penelitian kualitatif dengan studi kasus tidak menggunakan generalisasi statistik, tetapi generalisasi logis dan replikatif (Yin 2009). Penjelasan logis dari suatu kasus dapat diterapkan dalam kasus baru yang memiliki problematika sama maupun kasus baru dengan karakter yang berbeda berdasarkan temuan logis yang didasarkan pada kerangka

pikir dari studi kasus sebelumnya. Karakter utama yang membedakan studi kasus dengan metode kuantitatif pada umumnya terletak pada tujuan. Tujuan studi kasus adalah untuk membangun teori dan tidak ditujukan untuk menguji hipotesis (Yin 2009). Oleh karenanya, dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa peneliti hanya memiliki sedikit kendali terhadap fenomena yang diinvestigasi. Beberapa hal yang harus ditentukan dalam melakukan penelitian dengan metode studi kasus diantaranya : tujuan penelitian studi kasus, populasi dan sampel penelitian, kriteria pemilihan kasus, metode pengumpulan data, teknik analisis data, temuan penelitian studi kasus dan memastikan kualitas penelitian benar-benar memenuhi kriteria ilmiah (Eisenhardt, 1989; Voss, dkk. 2002; Yin., 2009). Meskipun studi kasus dengan menggunakan dua kasus lebih disarankan oleh Eisendhardt (1989), menggunakan satu kasus masih memungkinkan untuk membangun replikasi logis *(logic replication)* yang merupakan padanan dari generalisasi statistik yang ada di metode kuantitatif (Siggelkow, 2007).

Studi kasus hampir sama dengan *story telling* tentang suatu perusahaan. Misalnya, Leonard-Barton (1990) mendeskripsikan studi kasus sebagai cerita tentang masa lalu hingga saat ini berdasarkan informasi dari berbagai sumber. Sumber informasi ini dapat berasal dari observasi langsung atau interview secara terstruktur yang berasal dari publik maupun arsip yang berasal dari perusahaan.

3.2. Tujuan Penelitian Studi Kasus

Penggunaan studi kasus dalam penelitian ini dipergunakan untuk melihat bagaimana membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan.

Apabila peneliti gagal dalam merangkum semua fenomena yang terjadi dalam upaya untuk memecahkan permasalahan maka akan berdampak pada kegagalan dalam pengembangan teori (Wacker, 1998). Penelitian studi kasus merupakan salah satu metode yang dipergunakan dalam menginvestigasi dan mengembangkan pengetahuan (Stuart, dkk. 2002). Melalui studi kasus diharapkan peneliti dapat memperdalam pemahaman terhadap topik yang diteliti sehingga dapat mengembangkan pengetahuan. Penelitian studi kasus dipandang paling sesuai untuk penelitian ini karena bersifat kompleks dan dipengaruhi oleh banyak faktor yang kemungkinan dapat memberikan interpretasi yang berbeda ketika menterjemahkan suatu fenomena (Stuart, dkk. 2002). Beberapa tujuan penelitian studi kasus diantaranya adalah menyediakan deskripsi terhadap kasus yang sedang diteliti, menguji sebuah teori dan mengembangkan sebuah teori (Voss, dkk. 2002; Eisenhardt, 1989). Bagi seoranng peneliti merupakan hal yang penting untuk menjelaskan tujuan penelitian serta alasan mengapa penelitian tersebut menggunakan pendekatan studi kasus. Secara lebih jelas tujuan penelitian dengan studi kasus dapat dilihat pada tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1. Kesesuaian tujuan penelitian dengan tipe studi kasus

Tujuan	Pertanyaan Penelitian	Struktur Penelitian
Eksplorasi		
Menginvestigasi area baru untuk menyusun teori baru	Apakah ada area yang cukup menarik untuk dijadikan dasar penelitian?	Studi kasus mendalam, tidak terfokus, dan bersifat longitudinal
Membangun Teori		
• Identifikasi atau deskripsi variable • Identifikasi hubungan antar variable • Indentifikasi *mengapa* suatu hubunga dapat terjadi	• Variable-variabel inti apakah yang digunakan? • Pola apakah yang terjadi diantara variable-variabel? • Mengapa dapat terjadi hubungan antar variabel?	• Studi terfokus pada beberapa studi kasus • Studi kasus mendalam di lapangan *(indepth field case studies)* • *Multiple case-studies* • Studi kasus dengan subyek terbaik di bidang area yang diinvestigasi

Pengujian Teori		
• Pengujian teori yang telah dibangun pada tahap sebelumnya • Memprediksi keluaran berikutnya	• Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dengan data empiris? • Apakah perilaku suatu variabel seperti yang diprediksikan oleh teori? • Apakah ada perilaku variabel yang berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori?	• Experimen • *Quasi-experiment* • *Multiple case studies* • Sampel besar dari suatu populasi
Pengembangan Teori		
Untuk memahami teori dengan lebih baik berdasarkan hasil observasi	• Seberapa jauhkan teori dapat digeneralisasi? • Dalam situasi seperti apakah teori dapat diterapkan?	• Experimen • *Quasi-experiment* • Studi kasus • Sampel besar dari suatu populasi

Sumber: diadaptasi dari Voss, dkk. (2002; p. 198)

3.2.1. Eksplorasi

Penelitian eksplorasi juga dikenal dengan *qualitative research*. Penelitian eksplorasi merupakan satu-satunya pilihan yang paling tepat bagi peneliti ketika data sulit untuk ditemukan atau informasi yang tersedia sangat terbatas (Neelankavil & Kumar, 2006). Hal ini tidak lain bahwa prinsip penelitian eksplorasi adalah untuk mendapatkan pemahaman mendalam terhadap keadaan tertentu. Metode studi kasus dapat dipergunakan untuk menyelidiki secara mendalam tentang isu-isu yang muncul (Flynn, 1990; Meredith, 1998). Penelitian kualitatif merupakan penelitian terstruktur berdasarkan sampel kecil dan bertujuan untuk mendapatkan jawaban terkait dengan isu yang ada. Penelitian eksplorasi juga cocok dipergunakan dalam memformulasikan hipotesis (Neelankavil & Kumar, 2006).

3.2.2. Pengembangan Teori

Pengembangan teori merupakan hal yang sering dilakukan peneliti dalam lingkungan akademik. (Meredith, 1998) dan Yin (2009) menjelaskan bahwa pengembangan teori dapat dilakukan melalui studi kasus dalam kondisi lain dengan tujuan untuk memprediksi hasil yang berbeda. Untuk memperluas teori yang sudah ada perlu dilakukan pengujian dengan menggunakan populasi baru dalam situasi yang berbeda. Apabila teori tersebut menunjukkan hasil yang sama maka relevansi teori akan semakin baik (Meredith, 1998).

3.2.3. Menguji Teori

Meskipun secara umum studi kasus dipergunakan dalam membangun teori (Voss, dkk. 2002), studi kasus dapat juga dipergunakan untuk menguji teori (Flynn, 1990; Meredith, 1998). Melalui penelitian studi kasus, peneliti memungkinkan dapat menentukan tujuan penelitian setelah semua proses berjalan. Ketika pendekatan studi kasus dipergunakan untuk menguji teori biasanya akan diikuti dengan metode penelitian lainnya seperti survey sehingga memungkinkan peneliti untuk melakukan triangulasi yang bertujuan untuk meminimalkan kemungkinan kelemahannya (Voss, dkk. 2002).

3.2.4. Membangun Teori

Secara umum teori didefinisikan sebagai konsep yang saling berhubungan/proposisi yang menjelaskan situasi atau keadaan tertentu. Penggunaan studi kasus dalam mengembangkan teori sangat tepat jika topik penelitian masih tergolong baru, pemahaman terhadap topik masih terbatas atau temuan penelitian bersifat kontradiksi (Eisenhardt, 1998; Voss, dkk. 2002). Berbeda dengan pendekatan penelitian lain seperti misalnya survey dan analisis arsip yang tidak dapat menyediakan jawaban atau konfirmasi (Yin, 2009). Dalam membangun teori berdasarkan penelitian studi kasus, Eisenhardt (1989) menjelaskan beberapa tahapan yang harus dilalui yang disajikan pada tabel 3.2.

Tabel 3.2. Proses membangun teori

Tahapan	**Aktivitas**	**Alasan**
Tahap Awal	• Definisi pertanyaan penelitian • *Possibly a priori constructs* • Teori dan hipotesis	• Menentukan fokus penelitian • Menyediakan landasan pengukuran konstruksi yang lebih baik • Mempertahankan fleksibilitas teori
Pemilihan Kasus	• Melakukan spesifikasi populasi • Sampel berdasarkan teori, bukan random	• Membatasi variasi yang tidak wajar dan mempertajam validitas eksternal • Fokus untuk memperoleh kasus berdasarkan teori seperti mereplikasi atau memperluas teori
Membuat instrumen dan protokol	• Metode pengumpulan data yang bervariasi • Kombinasi kualitatif dan kuantitatif • *Multiple investigators*	• Memperkuat landasan teori berdasarkan bukti triangulasi • Mensinergikan sudut pandang berdasarkan temuan • Mengembangkan perspektif yang berbeda dan memperkuat landasan
Studi lapangan	• Pengumpulan dan analisis data secara bersamaan termasuk catatan-catatan dilapangan • Metode pengumpulan data fleksibel dan *opportunistic*	• Untuk mempercepat analisis dan membantu mengungkap penyesuaian pengumpulan data • Memungkinkan peneliti untuk fokus pada isu/tema yang muncul dan kasus dengan aspek yang unik

Menganalisis data	• *Within-case analysis* • *Cross-case patterns search* dengan menggunakan teknik yang berbeda	• Memperoleh pemahaman dengan data dan generasi pendahuluan • Mempercepat peneliti untuk melihat initial impressions dan bukti berdasarkan sudut pandang yang berbeda
Membentuk hipotesis	• Tabulasi iteratif dari bukti untuk masing-masing konstruk • Replikasi, logika antar kasus • Mencari bukti atas pertanyaan *why* dibalik hubungan	• Mempertajam definisi, validitas dan terukur • Mengonfirmasi, memperluas dan mempertajam teori • Membangun validitas internal
Menentukan literatur Menentukan kesimpulan	• Membandingkan dengan literatur yang kontradiksi • Perbandingan dengan literatur yang sama atau mirip • Kejenuhan teoritis jika memungkinkan	• Membangun validitas internal, memunculkan perdebatan teoritis dan mempertajam definisi konstruk • *Sharpens, generalisability* dan meningkatkan teori • Proses akhir saat pengembangan teori dirasa semakin kecil

Sumber: Eisenhardt (1989)

Dari beberapa tujuan penelitian studi kasus diatas, penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan teori yang sudah ada yaitu teori yang dibangun melalui penelitian Agarwal & Selen (2014) tentang *Dynamic Capability Building in Service Networks: An exploratory case study,* Agarwal & Selen (2009) tentang *Dynamic Capability Building in Service Value Networks for Achieving Service Innovation* dan Agarwal & Selen (2007) tentang *Elevated service offering in service value networks: Building dynamic capability.* Penelitian ini akan menyoroti kemampuan perusahaan dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan.

3.3. Subyek Penelitian

Pemilihan subyek penelitian dalam sebuah penelitian studi kasus berbeda dengan proses pemilihan sampel dalam pengujian hipotesis. Pemilihan subyek penelitian dalam sebuah penelitian studi kasus bertujuan untuk mengembangkan teori bukan hanya sekedar untuk menguji sebuah teori yang sudah ada sehingga *statistical* atau *random sampling* kurang tepat dipergunakan dalam proses penelitian dengan metode studi kasus (Yin, 2009). Sebuah penelitian studi kasus akan lebih tepat dengan menggunakan *teoritical sampling* dimana subyek penelitian yang dipilih adalah subyek penelitian yang diprediksi akan memberikan perluasan pemahaman, wawasan teoritis, pengungkapan fenomena diluar kebiasaan dan logika diantara konstruk yang diamati.

Dalam penelitian studi kasus, peneliti dapat melakukan penelitian menggunakan *single case* atau *multiple case* (Eisenhardt, 1989). Kedua

pendekatan tersebut masing masing memiliki kelebihan dan kelemahan seperti yang diperlihatkan pada tabel 3.3. Penggunaan satu kasus dapat dilakukan apabila kasus yang menjadi subyek penelitian bersifat unik, mampu mengungkapkan kejadian spesial, kondisi ekstrim, jarang terjadi dan memungkinkan untuk memberikan akses terhadap obyek diluar kebiasaan.

Tabel 3.3. Pemilihan jumlah kasus dan jenis kasus

Pilihan	**Kelebihan**	**Kekurangan**
Single Case	Lebih mendalam	Memiliki keterbatasan generalisasi kesimpulan, terjadi bias seperti salah dalam melakukan representatif dari kasis tunggal dan terlalu melebih-lebihkan ketersediaan data
Multi Case	Menambah validitas eksternal, membantu menghindari bias peneliti	Membutuhkan sumber yang lebih banyak, setiap kasus kurang mendalam
Kasus Retrospektif	Memungkinkan untuk pengumpulan data berdasarkan kejadian historis	Kemungkinan sulit untuk menentukan sebab dan akibatnya, partisipan mungkin gagal me-recall kejadian-kejadian penting
Longitudinal Case	Mengatasi permasalahan r*etrospective cases*	Memiliki tahapan panjang dan kemungkinan sulit dilakukan

Sumber : Voss, dkk. (2002)

Dalam sebuah kondisi tertentu peneliti menggunakan satu kasus *(single case)* untuk mendapatkan tingkat validitas yang lebih baik, meminimalkan kesalahan dan meminimalkan validitas eksternal (Eisenhardt, 1989), memungkinkan analisis mendalam dan mengembangkan argumen yang kuat terhadap fenomena yang diteliti (Siggelkow, 2007) namun hal ini beresiko

mengurangi peluang generalisasi model (Yin, 2009; Voss, dkk. 2002; Eisenhardt, 1991). Meskipun penggunaan kasus tunggal mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap sebuah fenomena akan tetapi penggunaan multikasus akan mampu memberikan dasar pengembangan teori yang lebih kokoh (Yin, 2009). Penelitian ini menggunakan satu kasus *(single case)* yang terjalin *(embedded)* sebagai subyek penelitian yang akan diteliti dimana unit analisis diuraikan menjadi beberapa unit analisis untuk dilakukan analisis pada masing-masing unit analisis tersebut (Yin, 2009).

3.4. Jumlah Subyek Penelitian

Terdapat beberapa pendapat diantara para ahli tentang berapa jumlah ideal kasus yang akan menjadi subyek penelitian menggunakan metode studi kasus. Eisenhardt (1989) menyatakan bahwa 4-10 kasus merupakan jumlah ideal dalam penelitian studi kasus. Stake (1995) berargumen bahwa satu kasus atau lebih sudah dianggap cukup untuk dipergunakan sebagai subyek penelitian. Sedangkan Yin (2009) menyatakan 0-30 kasus dapat dipergunakan dalam penelitian studi kasus. Penelitian dengan menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif menggunakan perspektif yang berbeda dengan metode kuantitatif. Kritik yang paling sering muncul adalah mengenai jumlah sampel. Banyak pihak mempertanyakan apakah sampel penelitian yang kecil dapat memberikan generalisasi. Jawaban dari pertanyaan ini adalah bahwa generalisasi di penelitian studi kasus dengan pendekatan kualitatif adalah berbeda dengan generalisasi metode kuantitatif. Generalisasi di metode studi kasus menerapkan generalisasi

logika *(logical generalisation)*. Sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Stake (1995), salah satu BUMN sektor energi yakni PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY Area Yogyakarta dipilih sebagai subyek penelitian.

3.4.1. PT PLN (Persero)

PT PLN (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertugas menyediakan kebutuhan energi listrik nasional. Perusahaan ini pada awalnya adalah perusahaan listrik milik Belanda yang kemudian pada tanggal 27 Oktober 1945 diambil alih oleh pemerintah Republik Indonesia. Kegiatan usaha PT PLN (Persero) meliputi pembangkitan tenaga listrik, penyaluran tenaga listrik, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik, pengembangan penyediaan tenaga listrik dan penjualan tenaga listrik. Area operasi PT PLN (Persero) terbagi dalam tujuh segmen operasi regional yang meliputi operasi regional Sumatera, Jawa Bagian Barat, Jawa Bagian Tengah, Jawa Bagian Timur dan Bali, Kalimantan, Sulawesi dan Nusa Tenggara serta Maluku dan Papua. PT PLN (Persero) pada saat ini telah berkembang sebagai salah satu kelompok korporasi dengan aset terbesar di seluruh dunia. Jumlah seluruh pegawai PT PLN (Persero) pada akhir tahun 2016 berjumlah 43.956 pegawai (Laporan Tahunan PLN, 2016). Salah satu unit kerja PT PLN (Persero) dalam operasi regional Jawa Bagian Tengah yang bergerak dalam bidang distribusi energi listrik dan pelayanan pelanggan adalah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY Area Yogyakarta.

3.5. Kriteria Pemilihan Kasus

Dalam pemilihan kasus yang menggunakan studi kasus, kasus dipilih berdasarkan potensi ketersediaan informasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan kontribusi pengembangan teori. Pemilihan subyek dalam pendekatan studi kasus lebih mempertimbangkan bagaimana subyek penelitian tersebut dapat berkontribusi terhadap persoalan yang ada (Meredith, 1989) atau data dikumpulkan berdasarkan *theoretical sampling* (Strauss & Corbin, 2008; Creswell, 2014); Yin, 2009; Charmaz, 2008; Eisenhardt, 1989). Pemilihan kasus menggunakan sampel teoritis tersebut ditujukan untuk mengembangkan dan mereplikasi teori yang sudah ada. Penelitian ini menggunakan kasus pada salah satu BUMN sektor energi yakni PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY Area Yogyakarta. Alasan mempergunakan kasus tersebut adalah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY Area Yogyakarta merupakan satu-satunya perusahaan yang melayani pelanggan di Daerah Istimewa Yogyakarta dalam memenuhi kebutuhan energi listrik sehingga peneliti melihat perusahaan tersebut tepat dipergunakan sebagai subyek penelitian untuk menggeneralisir penelitian dari Agarwal dan Selen (2014), Agarwal dan Selen (2009) serta Agarwal dan Selen (20007). Disamping itu, peneliti memiliki pengetahuan awal terkait subyek penelitian dan kemudahan akses data sehingga kedalaman penelitian dan validitas data menjadi lebih terjamin.

3.6. Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, Yin (2009) menjelaskan enam sumber data yang dapat dipergunakan yaitu : wawancara, observasi langsung, observasi partisipan, studi dokumentasi, arsip dan studi artefak. Masing-masing dari metode pengumpulan data tersebut mempunyai kelebihan dan kekuarangan akan tetapi saling melengkapi. Kombinasi dari beberapa teknik pengumpulan data diatas sangat disarankan karena akan menghasilkan validitas dan reliabilitas yang tinggi. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Wawancara merupakan sumber penting yang akan memberikan berbagai wawasan baru tentang subyek penelitian. Metode ini mampu memberikan hasil yang melimpah karena studi kasus memiliki kecenderungan membahas berbagai hal berkaitan dengan tindakan manusia dalam perusahaan (Yin, 2014). Wawancara dilakukan secara mendalam dengan menggunakan pertanyaan *open-ended* sehingga memungkinkan peneliti dapat menggali informasi yang holistik dan mendalam (Berry, 1999) berdasarkan sudut pandang, pengalaman dan motivasi (Boyce & Neale, 2006; Gill, dkk. 2008) obyek yang diteliti. Jajaran manajemen seperti Manajer, Asisten Manajer, Manajer Rayon dan Supervisor adalah sumber utama data karena mereka adalah penanggung jawab dan pengambil keputusan dalam kegiatan operasional keseharian perusahaan. Jajaran manajemen merupakan pihak yang paling bertanggung jawab dalam terbentuknya inovasi layanan melalui kapabilitas dinamis yang terbentuk melalui kolaborasi dengan perusahaan mitra. Selain itu jajaran manajemen perusahaan memiliki pengetahuan tentang isu dan konteks

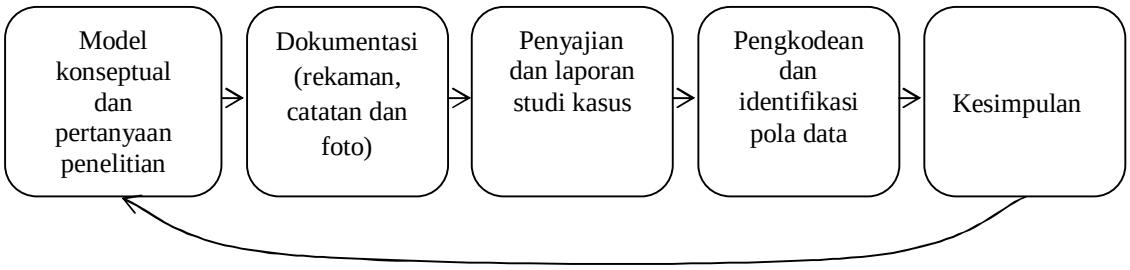
perusahaan secara umum sehingga tidak hanya memahami masalah teknis tetapi juga konseptual dan strategi perusahaan.

Tahap selanjutnya adalah observasi. Observasi merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis melalui pengamatan dan pencatatan terhadap gejala-gejala yang diteliti. Dengan metode ini memungkinkan peneliti dapat mengetahui atau memahami keadaan yang terjadi di lapangan (Erlandson, dkk. 1993). Kemudian peneliti melakukan tahap studi dokumentasi. Pendekatan ini merupakan pelengkap dari dua metode pengumpulan data sebelumnya. Dokumen yang dipergunakan berupa data-data perusahaan terkait. Adapun dokumentasi yang diperoleh berperan untuk memperkuat hasil penelitian. Untuk meningkatkan obyektifitas dan validitas perlu dilakukan triangulasi (Yin, 2009). Triangulasi dilakukan dengan dua metode, metode pertama dilakukan dengan cara membandingkan data dari sumber yang berbeda dan berupaya mencari konsistensi dari sumber-sumber yang berbeda tersebut. Ketika terjadi ketidaksesuaian maka dilakukan kontak ulang dengan para narasumber sehingga memunculkan sebuah konsensus. Metode kedua dilakukan dengan cara membandingkan data yang berasal dari metode pengumpulan data yang berbeda. Misalnya membandingkan hasil yang diperoleh melalui wawancara dengan hasil yang diperoleh melalui observasi.

3.7. Teknik Analisis Data

Teknik dan metode analisa data kualitatif dapat dikatakan sebagai inti dari penelitian kualitatif. Proses analisis data kualitatif merupakan tahapan yang paling

sulit dalam pendesainan penelitian studi kasus karena beberapa hal. Pertama, tidak ada metode khusus yang dapat diadopsi secara langsung seperti halnya dalam metode kuantitatif. Akan tetapi beberapa literature seperti Eisenhardt (1989), Miles,M.B. & Huberman, 1994, Yin (2009) dan Maxwell (2005) menyebutkan terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menyusun agar data kualitatif yang tidak terstruktur dan berjumlah besar dapat disusun sehingga bersifat argumentatif dan lebih obyektif.



Diadaptasi dari Miles dan Huberman (1994)

Gambar 3.1. Proses analisis studi kasus

Tidak seperti halnya penelitian kuantitatif yang memiliki tahapan penelitian yang lebih teratur dimulai dari tahapan koleksi data, seleksi data, analisa data hingga penyusunan kesimpulan, dalam penelitian kualitatif keseluruhan proses tersebut berjalan secara bersamaan (Miles & Hubermann, 1994). Beberapa teknik yang tersedia dalam tahapan data analisis adalah *pattern matching, explanation building, time series analysis, logic model, dan cross case synthesis* (Yin 2009). Perlu diingat bahwa dalam analisis kualitatif data perlu diperlakukan secara obyektif agar menghasilkan kesimpulan yang valid, dan mengantisipasi munculnya penjelasan alternatif untuk menghasilkan analis data yang kuat.

Tahapan awal dalam analisis kualitatif adalah membaca kembali transkrip interview, catatan observasi dan dokumen-dokumen dari kunjungan lapangan dan apabila diperlukan mendengarkan kembali rekaman hasil wawancara (Maxwell, 2005). Selama mendengarkan dan membaca kembali catatan lapangan, peneliti menuliskan ide dari berbagai kategori dan bagaimana hubungan diantara mereka. Kategorisasi data dapat dilakukan melalui *coding* dan analisis tematis. Proses data analisis dapat diringkas seperti disajikan dalam Gambar 3.1. Secara garis besar, penelitian ini akan menggunakan *counting* terhadap data yang ada di lapangan berdasarkan literatur yang ada dan kemudian dilakukan *pattern searching*. Proses analisis data dalam metode kualitatif bersifat iteratif antara data, literatur dan teori (Edmondson & Mcmanus, 2007). Analisis data menggunakan tiga tahapan yaitu analisis deskriptif, *within case analysis* serta *cross case analysis*. Analisis deskriptif biasanya berupa teks yang memberikan penjelasan mengenai konteks penelitian. Analisis tersebut berfungsi untuk memposisikan penelitian dalam seting suatu obyek sehingga analisis ini biasanya dilakukan secara terpisah untuk masing-masing kasus. *Within case analysis* dilakukan untuk mengidentifikasi jawaban pertanyaan penelitian dari setiap unit analisis sedangkan *cross case analysis* dilakukan dengan menggabungkan hasil dari *within case analysis* dari setiap kasus (Eisenhardt, 1989). Analisis lebih lanjut dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil temuan masing-masing kasus untuk kemudian dilakukan identifikasi pola-pola untuk dapat dilakukan generalisasi (Yin, 2009).

BAB IV

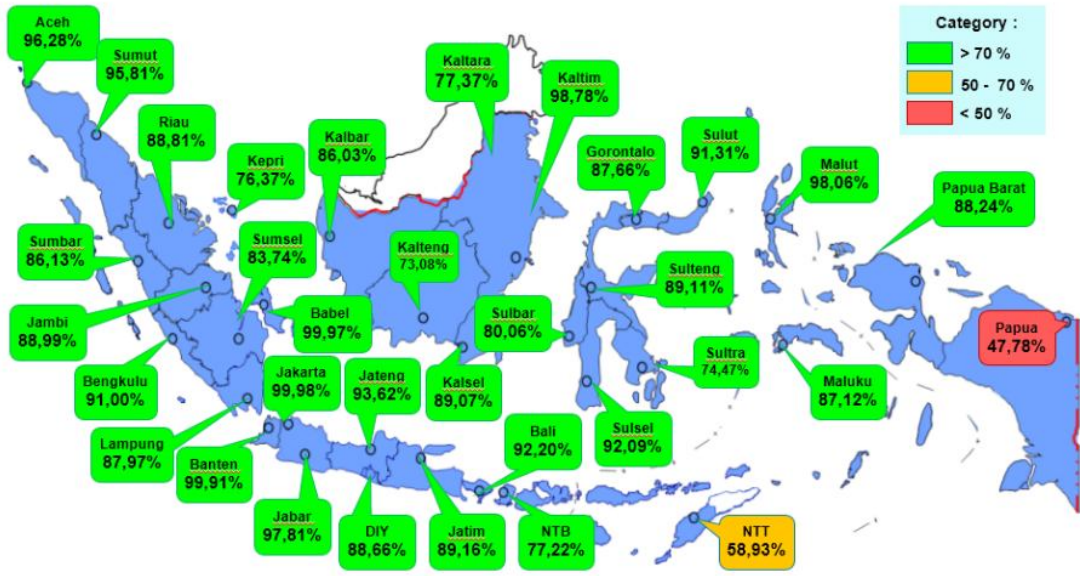
WITH IN CASE ANALYSIS

4.1. Profil PT PLN (Persero)

PT PLN (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor energi khususnya dalam penyediaan energi listrik di wilayah Republik Indonesia. Lini usaha PT PLN (Persero) meliputi pembangkitan, penyaluran dan pendistribusian energi listrik. Satu-satunya produk yang dihasilkan oleh PT PLN (Persero) adalah tenaga listrik. Pada saat ini PT PLN (Persero) merupakan perusahaan yang memonopoli penyaluran, pendistribusian serta penjualan tenaga listrik kepada pelanggan sehingga memiliki peran strategis dalam penyediaan tenaga listrik nasional. Dalam mewujudkan hal tersebut PT PLN (Persero) terus meningkatkan kapabilitasnya agar tersedia energi listrik dalam jumlah yang cukup, merata dan bermutu. Berdasarkan data penjualan energi listrik PT PLN (Persero) hingga akhir Desember 2016, jumlah energi listrik yang terjual sebesar 216.004,32 GWh dengan rincian kelompok pelanggan industri mengkonsumsi 68.145,32 GWh (31,55%), kelompok pelanggan rumah tangga mengkonsumsi 93.634,63 GWh (43,35%), kelompok pelanggan bisnis mengkonsumsi 40.074,38 GWh (18,55%) dan kelompok pelanggan lainnya (sosial, gedung pemerintahan dan penerangan jalan umum) mengkonsumsi 14.149,99 GWh (6,55%). Penjualan tenaga listrik tahun 2016 tumbuh sebesar 6,49 % bila dibanding dengan penjualan tenaga listrik tahun 2015 yang sebesar 202.845,82 GWh dengan rincian untuk kelompok pelanggan rumah tangga, bisnis,

industri dan lainnya mengalami peningkatan masing-masing sebesar 5,58%, 8,37%, 6,35% dan 7,96%.

Wilayah operasional PLN seperti yang terlihat pada gambar 4.1 meliputi regional Sumatera, regional Jawa Bagian Barat, Regional Jawa Bagian Tengah, Regional Jawa Bagian Timur dan Bali, Regional Kalimantan, Regional Sulawesi dan Nusa Tenggara serta Regional Maluku dan Papua. Wilayah operasional dengan kondisi geografis kepulauan yang cukup luas dan dipisahkan oleh laut sehingga PLN memiliki tantangan yang tidak ringan dalam penyediaan energi listrik nasional. PLN juga dituntut untuk mampu meningkatkan rasio elektrifikasi sehingga seluruh wilayah operasional PLN dapat teraliri listrik.



(Sumber: Laporan Kinerja PLN (2016))

Gambar 4.1. Wilayah operasional & rasio elektrifikasi nasional 2016

Rasio elektrifikasi adalah tingkat perbandingan jumlah penduduk yang telah mendapatkan listrik dengan total jumlah penduduk di suatu wilayah atau negara. Rasio elektrifikasi mencerminkan presentasi kelompok pelanggan rumah tangga yang telah menikmati listrik. Berdasarkan data Satistik PLN (2016), Pertumbuhan jumlah pelanggan rumah tangga dari 61.167.980 pelanggan pada akhir tahun 2015, tercatat 64.282.493 pelanggan pada akhir tahun 2016 maka rasio elektrifikasi pada akhir tahun 2016 menjadi sebesar 89,10%. Berdasarkan data Statistik PLN (2016), pertumbuhan pelanggan baik dari kelompok industri, bisnis, rumah tangga dan kelompok pelanggan lainnya cenderung mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Permintaan energi listrik pada tahun-tahun berikutnya bukan tidak mungkin akan terus mengalami pertumbuhan. Dengan menggunakan asumsi pertumbuhan ekonomi sepuluh tahun mendatang rata-rata 6,2% per tahun dan bergerak dari realisasi kebutuhan tenaga listrik tahun 2015 dan 2016, proyeksi penjualan tenaga listrik pada tahun 2026 diperkirakan mencapai 483.000 GWh atau mengalami pertumbuhan rata-rata 8,3% selama 10 tahun mendatang (RUPTL 2017-2026). Pertumbuhan jumlah pelanggan menjadi tantangan bagi PLN dalam melakukan inovasi layanan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan berupa kontinyuitas pasokan listrik. Dalam pengembangan dan pengelolaan infrastruktur kelistrikan dalam penyediaan tenaga listrik skala nasional PLN melakukan kolaborasi dengan menggandeng perusahaan mitra untuk meningkatkan pelayanan pelanggan.

4.1.1. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY

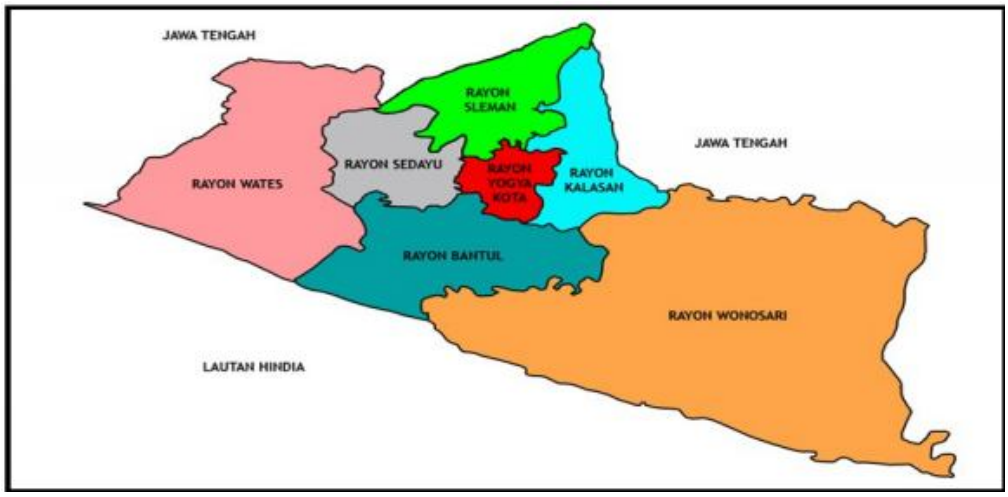
PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta adalah salah satu unit PT PLN (Persero) yang berada dibawah Direktorat Bisnis Regional Jawa Bagian Tengah dan bergerak dalam distribusi tenaga listrik dan pelayanan pelanggan di wilayah Jawa Tengah dan DIY. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY berkedudukan di Jl. Teuku Umar no. 47, Semarang. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah & DIY membawahi 11 (sebelas) PLN Area Pelayanan dan 1 (satu) PLN Pengatur Distribusi antara lain : Area Semarang, Area Surakarta, Area Yogyakarta, Area Magelang, Area Tegal, Area Purwokerto, Area Kudus, Area Pekalongan, Area Klaten, Area Cilacap, Area Salatiga dan Area Pengatur Distribusi. Untuk mempermudah akses data maka penelitian ini difokuskan pada salah satu Area pelayanan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY yaitu Area Yogyakarta.

4.2. Pendekatan *With In Case Analysis*

With in case analysis merupakan kajian terhadap setiap kasus untuk menggambarkan isu-isu dan tema-tema secara terperinci tujuannya adalah mencari jawaban rumusan masalah pada masing-masing kasus (Yin, 2009). Penelitian ini menggunakan kasus tunggal yang terjalin *(embeded)* sehingga dalam penelitian ini unit analisis dibagi menjadi tiga yakni PT PLN (Persero) Area Yogyakarta, PLN Rayon Yogya Kota dan PLN Rayon Bantul dengan demikian *with in case analysis* dilakukan pada masing-masing unit analis tersebut

4.2.1. Perusahaan A : PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta merupakan Unit Area Pelayanan dan Jaringan di Yogyakarta yang berada di bawah PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY. PT PLN (Persero) Area Yogyakarta yang berlokasi di Jalan Gedongkuning No. 3, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55198, memiliki tugas sebagai pusat pelayanan pelanggan dan jaringan area Yogyakarta yang mengatur seluruh distribusi energi listrik di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada akhir tahun 2016, PT PLN (Persero) Area Yogyakarta memiliki jumlah pelanggan yang dilayani sebanyak 1.083.074 pelanggan, daya tersambung sebesar 1.577.416.544 KVA, energi listrik yang terjual sebesar 2.698.238.827 KWH, aset berupa Jaringan Tegangan Rendah (JTR) sepanjang 5.557,22 kms, aset berupa Jaringan Tegangan Menengah sepanjang 5.519,22 kms dan berhasil membukukan pendapatan dari penjualan energi listrik sebesar Rp. 2.613.619.038.746,00 pada akhir tahun 2016.

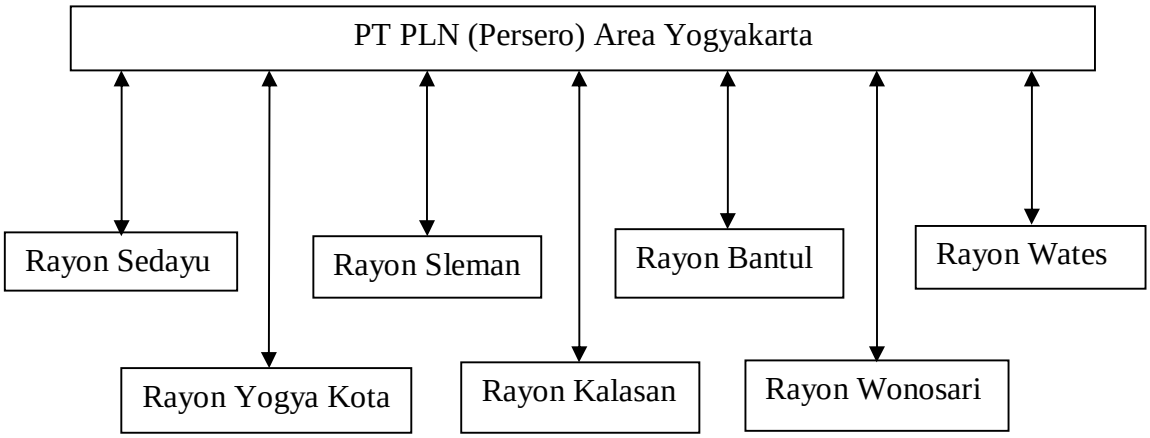


Gambar 4.2. Wilayah operasional PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Wilayah operasional PT PLN (Persero) Area Yogyakarta meliputi 7 (Tujuh) Rayon yang ada di setiap daerah seperti yang terlihat pada gambar 4.3. Rayon-rayon tersebut antara lain :

1. PLN Rayon Yogya Kota yang beralamat di Jalan Gedongkuning No. 3, Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. PLN Rayon Bantul, beralamat di Jalan Dr. Wahidin Sudiro Husudo, Bantul, Kec. Bantul, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. PLN Rayon Kalasan, beralamat di Jalan Yogyakarta-Solo Km. 15, Kalasan, Tamanmartani, Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. PLN Rayon Wates, beralamat di Jalan KH Ahmad Dahlan, Wates, Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. PLN Rayon Sedayu, beralamat di Jalan Wates KM. 10, Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.
6. PLN Rayon Sleman, beralamat di Jalan Parasamya, Beran, Tridadi, Tridadi, Kec. Sleman, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta.
7. PLN Rayon Wonosari, beralamat di Jalan Kolonel Sugiyono No.5, Wonosari, Kabupaten Gunung Kidul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

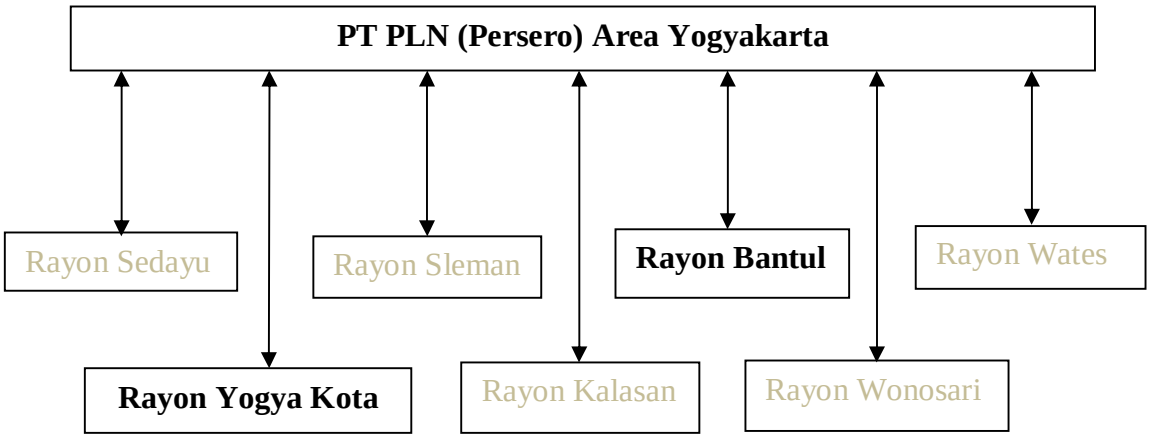
Hubungan antara PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dengan PLN Rayon yang ada dibawahnya ditunjukkan pada gambar 4.3 sebagai berikut



Gambar 4.3. Hubungan PT PLN (Area) Yogyakarta dengan PLN Rayon

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta merupakan induk dari 7 (Tujuh) PLN Rayon yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta. PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dalam operasionalnya berperan sebagai pengatur, pengambil kebijakan atau strategi, perencana dan evaluator atas operasional PLN Rayon sehingga arah strategi PLN Rayon tergantung pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta. PLN Rayon merupakan eksekutor atau ujung tombak kebijakan atau strategi dari PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dalam pelayanan pelanggan. Dengan demikian kinerja antara PT PLN (persero) Area Yogyakarta dengan PLN Rayon adalah saling mempengaruhi. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, PT PLN (Persero) Area Yogyakarta memiliki acuan yang berupa visi dan misi. Visi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta adalah Menjadi Etalase Layanan Prima di Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Sedangkan Misi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta adalah Membangun Kepercayaan Eksternal dan Internal Pendistribusian Tenaga Listrik di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Sebagaimana yang disebutkan dalam subbab 4.2, unit analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah PT PLN (Persero) Area Yogyakarta selaku unit induk beserta 2 (dua) PLN Rayon yaitu PLN Rayon Yogya Kota dan PLN Rayon Bantul.

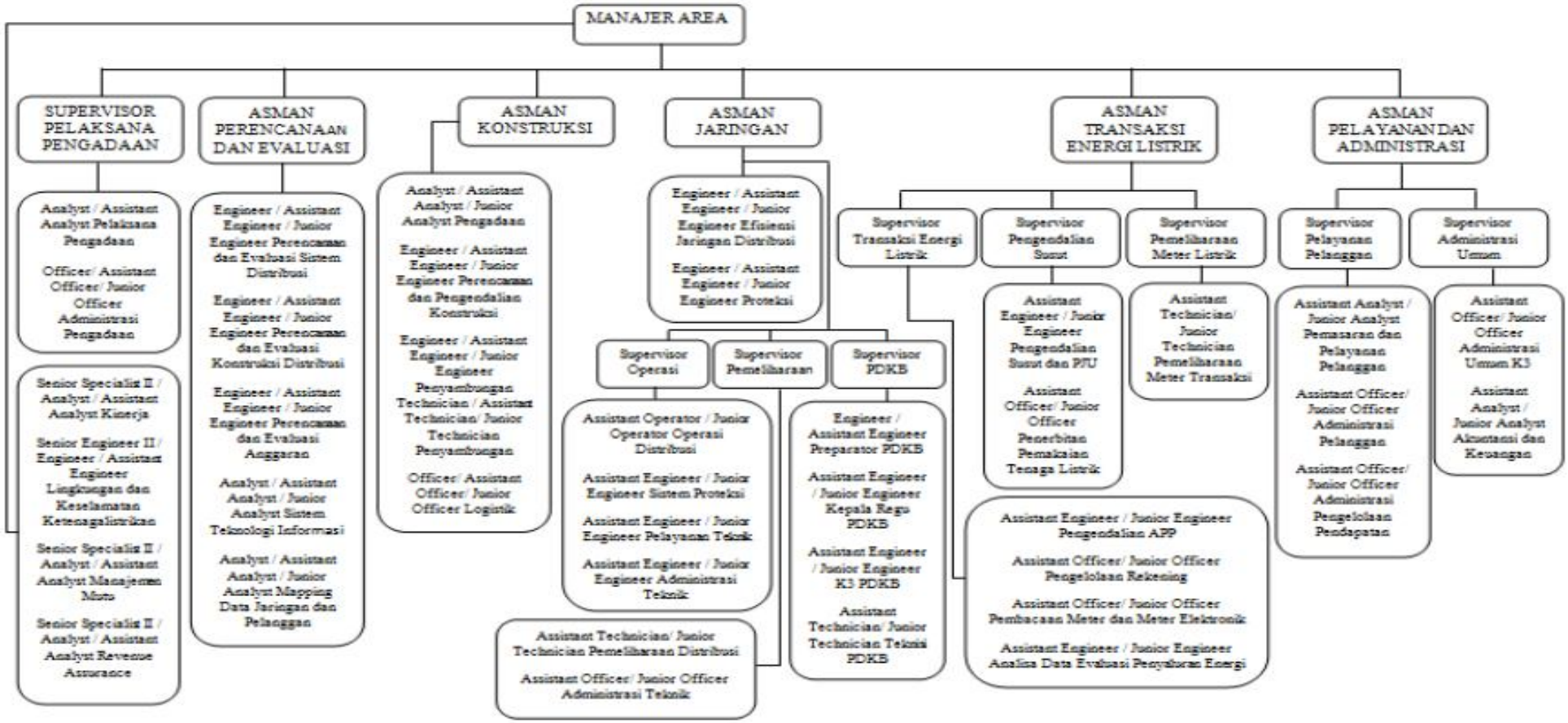


Gambar 4.4. Unit analisis yang dipergunakan

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dan PLN Rayon yang ada dibawahnya merupakan satu unit kerja sehingga penggunaan 3 (tiga) unit analisis seperti yang ditunjukkan pada gambar 4.4 sudah cukup mewakili untuk menghindari perulangan analisis yang identik apabila semua unit analisis dipergunakan

4.2.1.1. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dipimpin oleh Manajer Area dibantu oleh Asisten Manajer dengan beberapa staf di bawahnya. Struktur organisasi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta ditunjukkan pada gambar 4.5. sebagai berikut :



Gambar 4.5. Struktur organisasi PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

4.2.1.1.1. Tugas dan Tanggung Jawab Manajer Area dan Asman PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Tugas dan tanggung jawab manajer area dan asisten manajer perencanaan dan evaluasi, asisten manajer konstruksi, asisten manajer jaringan, asisten manajer transaksi energi dan asisten manajer pelayanan dan administrasi adalah sebagai berikut :

1. **Manajer Area**

   Bertanggung Jawab atas pelaksanaan pengelolaan usaha ketenagalistrikan secara efisien dan efektif yang meliputi pemasaran dan niaga, perencanaan dan pendistribusian energi listrik, keuangan, SDM & administrasi, membina hubungan kerja kemitraan & komuniskasi yang efektif guna menjaga citra perusahaan serta mewujudkan Good Coorporate Governance dan melakukan pembinaan terhadap unit asuhannya.

2. **Asisten Manajer Pemasaran dan Administrasi**

   Bertanggung jawab dalam mengevaluasi kinerja pelayanan, memonitor dan mengevaluasi Anggaran Investasi-Operasi dan Cash Budget, memverifikasi seluruh Pembayaran, memverifikasi data pendukung untuk penyusunan Laporan Keuangan.

3. **Asisten Manajer Perencanaan Dan Evaluasi**

   Bertanggung jawab dalam mengevaluasi usulan kegiatan yang berkaitan dengan Perencanaan dan mengevaluasi pencapaian target kinerja.

4. **Asisten Manajer Konstruksi**

   Bertanggung jawab dalam memverifikasi spesifikasi peralatan dan material.

5. **Asisten Manajer Jaringan**

   Bertanggung jawab dalam menyetujui usulan RKAP bidang distribusi, menyetujui rencana kegiatan PDKB, memutuskan, merekomendasi SOP pekerjaan Operasi, Efisiensi, Pemeliharaan, Pengukuran Jaringan Distribusi Tenaga Listrik, menyetujui proses fisik dan progres penyelesaian pekerjaan pemeliharaan / pengembangan jaringan distribusi yang dilaksanakan pihak ketiga dan mengusulkan pengembangan kompetensi dan kenaikan jenjang karier supervisor /staf.

6. **Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik**

   Bertanggung jawab dalam merekomendasikan hasil baca meter pelanggan untuk pembuatan rekening, merekomendasikan SOP untuk pengoperasian AMR, merekomendasikan usulan penetapan SKKO/SKKI, merekomendasikan / memverifikasi hasil baca Incoming GI / PCT untuk transaksi TSA/PSA dan menetapkan kelayakan APP yang terpasang di Pelanggan dan menanda-tangani beritaacara hasil pengujian / komisioning dan setting proteksi / pembatas daya untuk relay pelanggan.

4.2.1.2. Produk dan Layanan

1. Produk
    a. Listrik Prabayar

        Listrik Prabayar adalah layanan listrik dimana konsumen/pelanggan mengeluarkan biaya atau uang terlebih dahulu untuk membeli energi listrik yang akan dikonsumsinya. Istilah lain dalam hal ini adalah stroom steer listrik prabayar.

    b. Listrik Pascabayar

        Listrik Pascabayar adalah layanan yang didapat dengan menggunakan listrik terlebih dahulu kemudian membayarnya belakangan.

2. Layanan
    a. Layanan lintas batas (Bordeless services).

        Dengan layanan ini, pelanggan tidak hanya dilayani di satu tempat yang menjadi domain pelayanan tertentu, namun pelanggan bisa menikmati pelayanan di mana saja dan kapan saja.

    b. Gerai Layanan

        Merupakan sebuah tempat yang mendukung borderless services, yang diharapkan menjadi alternatif dan solusi yang berkaitan dengan layanan PLN.

    c. Payment Point online bank (PPOB)

        Layanan ini memberikan fleksibilitas pelayanan dalam transaksi pembayaran rekening listrik dan pembayaran non rekening. Dengan

demikian pelanggan tidak lagi direpotkan dengan panjangnya antrian di loket PLN.

d. Same day service (SDS)

   Merupakan produk baru yang dapat melayani pasang baru tambah daya yang bisa disambung pada hari yang sama.

e. Instan short message service (i-SMS 8123)

   Merupakan produk pelayanan interaktif pelanggan dengan PLN. Dengan ini, kebutuhan pelanggan seperti informasi rekening, proses tambah daya. Pasang baru dan informasi lainnya dapat diperoleh dengan mudah.

f. Call center 123

   Merupakan pusat pelayanan informasi dan gangguan listrik melalui telepon 123. Call Center 123 yang ditargetkan menuju contact center 123 diharapkan menjadi solusi interaktif dan komunikatif. Tidak hanya berperan sebagai pusat pelayanan informasi gangguan dan keluhan pelanggan, namun sebagai pusat layanan pelanggan secara keseluruhan.

4.2.1.3. Membangun Kapabilitas Dinamis Melalui Kolaborasi

Salah satu keputusan strategis yang dilakukan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta adalah keputusan untuk melakukan kolaborasi dalam operasional PLN Rayon untuk membantu sumber daya PLN Rayon dalam pelayanan kepada pelanggan berupa ketersediaan energi listrik. *Organisational Relationship Capital*

(ORC) atau modal hubungan organisasi merupakan aset berupa kolaborasi yang telah dibangun antara PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dengan perusahaan-perusahaan mitra. Langkah pertama yang dilakukan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dalam membangun kolaborasi dengan perusahaan mitra adalah melaksanakan uji kelayakan terhadap perusahaan-perusahaan yang akan menjadi mitra PLN Rayon untuk mengetahui kemampuan, keahlian dan stabilitas keuangan dari perusahaan-perusahaan yang akan dijadikan mitra sehingga didapat perusahaan mitra yang kompeten dalam menghadapi permintaan atau tuntutan pelanggan yang dilayani oleh masing-masing PLN Rayon. Setelah uji kelayakan dilaksanakan, langkah selanjutnya yang dilakukan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta adalah menentukan perusahaan-perusahaan mana saja yang menjadi mitra PLN Rayon dengan berdasarkan pertimbangan luas wilayah pelayanan beserta jumlah pelanggan yang dilayani masing-masing PLN Rayon. Tahap selanjutnya PT PLN (Persero) Area Yogyakarta melakukan evaluasi terhadap peningkatan kinerja & layanan sebagai hasil dari kolaborasi. Adapun perusahaan yang pada saat penelitian ini dilakukan menjadi mitra kerja PLN Rayon di wilayah PT PLN (Persero) Area Yogyakarta antara lain :

1. Pelayanan penyambungan tanpa perluasan dilakukan bersama CV. Aneka Teknik baru, PT BOSRI, PT LITA, PT Raja Agung Pati, PT Simponi
2. Pelayanan penyambungan dengan perluasan dilakukan bersama PT Adi Citra Mulia, PT Dian Pertiwi, PT Cahaya Abadi, PT Nunas, PT Medan Jaya, PT Legian Elektrik, PT Novita Persada, CV Hepta Pujangga

3. Pelayanan teknik atau gangguan dilakukan bersama PT Haleyora Power, PT Dian Pertiwi, PT Adi Utama
4. Pembersihan pohon dibawah jaringan distribusi dilakukan bersama CV Damar Alam Semesta
5. Pencatat meter dan manajemen billing dilakukan bersama PT Citacontrac
6. Back office dilakukan bersama PT Semanggi Tiga
7. EAM dilakukan bersama PT Mutitech Yuda gemilang
8. Penggantian dan pemasangan KWh meter dilakukan bersama CV Aneka Teknik Baru, PT ABC
9. Infrastruktur teknologi informasi dan aplikasi dilakukan bersama PT Indonesia Comnets Plus

Selain kolaborasi dengan perusahaan mitra, PT PLN (Persero) Area Yogyakarta juga melakukan kolaborasi dengan pelanggan melalui pemanfaatan teknologi informasi yang dikembangkan bersama-sama dengan perusahaan mitra sebagai wahana untuk berkomunikasi dan menerima informasi dari pelanggan secara real time. Sebagai contoh aplikasi APKT Mobile (Aplikasi Penanganan Keluhan Terpadu) untuk menerima informasi gangguan listrik dari pelanggan dan memantau integritas penanganan gangguan listrik sebagai upaya untuk mempercepat *recovery time* penanganan gangguan listrik. Menurut Manajer Area Yogyakarta, hasil dari kolaborasi dengan pelanggan juga mendorong PLN dalam meningkatkan inovasi pelayanan kepada pelanggan berupa pelayanan dan penanganan keluhan pelanggan, kemudahan permintaan penyambungan baru atau

sementara, perubahan daya dan pembayaran listrik serta menerima informasi-informasi terkini dari PLN.

Kolaborasi dengan perusahaan mitra dan pelanggan sangat membantu PLN Rayon dalam mengelola instalasi listrik dan menangani permintaan serta keluhan pelanggan mengingat luasnya wilayah operasional dan banyaknya pelanggan yang harus dilayani sementara sumber daya yang dimiliki PLN Rayon terbatas. Dengan demikian ORC berupa kolaborasi yang terbentuk antara PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dengan perusahaan mitra bertindak sebagai penggerak penting bagi PLN dalam membangun kapabilitas dinamis berupa kolaborasi pembelajaran, kewaspadaan, inovasi, agilitas dan keterlibatan pelanggan dalam meningkatkan pelayanan masing-masing PLN Rayon dan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta secara keseluruhan.

4.2.1.4. Tahap *Sensing*

Tahap *sensing* erat kaitannya dengan proses pembelajaran, kewaspadaan maupun keterlibatan konsumen dalam rangka mendeteksi atau melihat peluang. *Collaborative Organizational Learning* (COL) atau kolaborasi pembelajaran merupakan kolaborasi yang memungkinkan antara perusahaan dengan perusahaan yang menjadi mitranya dapat melakukan transfer pengetahuan untuk saling mencari satu set keterampilan tertentu dan atau sumber daya yang tidak dimiliki, saling bertukar teknologi baru dan saling belajar. Dengan demikian kapabilitas dikembangkan dengan cara bertukar informasi melalui sumber daya manusia antar perusahaan. Pembelajaran diperlukan untuk menganalisis hal-hal yang dibutuhkan

dalam menghadapi perubahan lingkungan eksternal yang meliputi proses pengembangan yang terkait dengan inovasi produk, proses bisnis maupun pemasaran. Asisten Manajer Jaringan menyatakan bahwa PT PLN (Area) Yogyakarta setiap semester melakukan upskilling atau peningkatan keterampilan para petugas lapangan yang berasal dari perusahaan mitra untuk mereview atau penyegaran kembali serta meningkatkan keterampilan teknis. Melalui kolaborasi pembelajaran dengan perusahaan mitra, memungkinkan PT PLN (Persero) Area Yogyakarta untuk mengembangkan informasi dan pengetahuan baru sehingga mendorong adanya inovasi untuk meningkatkan pelayanan. Manajer Area Yogyakarta menyatakan :

"PLN mendapatkan masukan baru dari perusahaan mitra yang artinya masukan tersebut memberikan pembelajaran baru bagi PLN sebagai contoh Tracking Mobile Aplication sebagai fitur tambahan aplikasi APKT Mobile yang membantu dalam mengetahui posisi petugas pelayanan teknik ketika terjadi gangguan listrik sehingga akan meningkatkan kecepatan dan efisiensi sumber daya dalam penanganan gangguan listrik tersebut selain itu juga ada transfer knowledge dari PLN kepada perusahaan mitra misalnya penggunaan peralatan thermovisi dimana perusahaan mitra tidak dilengkapi peralatan tersebut. Mereka belajar cara penggunaan peralatan thermovision serta bagaimana cara menganalisanya".

Entrepreneurial Alertness (EA) atau kewaspadaan organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk mendeteksi peluang dan ancaman pasar baik pada saat sekarang maupun masa depan dalam rangka mengeksplorasi pasar. Pengembangan kewaspadaan organisasi di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta lebih banyak terjadi di PLN Rayon. Hal tersebut dikarenakan PLN Rayon berhubungan langsung dengan pelanggan dan merupakan ujung tombak dalam memenuhi tuntutan pelanggan sehingga PLN Rayon dituntut untk memiliki kewaspadaan yang tinggi terhadap keluhan maupun permintaan pelanggan yang

muncul. PT PLN (Persero) Area Yogyakarta lebih berperan dalam evaluasi dan pengambilan-pengambilan keputusan terkait kondisi lapangan berdasarkan informasi atau data dari PLN Rayon.

Customer Engagement (CuE) atau keterlibatan pelanggan merupakan kapabilitas untuk mendorong pelanggan untuk berpartisipasi dan terlibat selama proses layanan. Selain kolaborasi dengan perusahaan mitra, PT PLN (Persero) Area Yogyakarta juga melakukan kolaborasi dengan pelanggan. Peran PT PLN (Persero) adalah menyediakan sarana dan prasarana dan aplikasi berbasis teknologi informasi. Melalui pemanfaatan teknologi informasi dan aplikasi yang dikembangkan bersama-sama dengan perusahaan mitra sebagai wahana untuk berkomunikasi dan menerima informasi dari pelanggan secara real time. Sebagai contoh aplikasi APKT Mobile (Aplikasi Penanganan Keluhan Terpadu) untuk menerima informasi gangguan listrik dari pelanggan dan memantau integritas penanganan gangguan listrik sebagai upaya untuk mempercepat *recovery time* penanganan gangguan listrik. Menurut Manajer Area Yogyakarta, hasil dari kolaborasi dengan pelanggan juga mendorong PLN dalam menciptakan inovasi layanan kepada pelanggan berupa pelayanan dan penanganan keluhan pelanggan, kemudahan permintaan penyambungan baru atau sementara, perubahan daya dan pembayaran listrik serta menerima informasi-informasi terkini dari PLN. Temuan dalam tahap *sensing* disajikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4 1. Temuan tahap *Sensing* pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

No.	Tahap *Sensing*	Tindakan/Strategi
1.	*Collaborative Organizational Learning* (COL)	• Kegiatan transfer pengetahuan, saling bertukar teknologi baru dan informasi antara PLN dengan perusahaan mitra telah berjalan. • Setiap semester dilakukan upskilling atau peningkatan keterampilan para petugas lapangan yang berasal dari perusahaan mitra untuk mereview atau penyegaran kembali serta meningkatkan keterampilan teknis
2.	*Entrepreneurial Alertness* (EA)	• Evaluasi dan pengambilan keputusan terkait kondisi lapangan berdasarkan informasi atau data dari PLN Rayon.
3.	*Customer Engagement* (CuE)	• Menyediakan sarana dan prasarana dan aplikasi berbasis teknologi informasi yang dikembangkan bersama dengan perusahaan mitra sebagai wahana untuk berkomunikasi dan menerima informasi dari pelanggan secara real time dalam rangka mendorong partisipasi pelanggan.

4.2.1.5. Tahap *Seizing*

Tahap *seizing* erat kaitannya dengan agilitas atau ‘kelincahan’ suatu organisasi dalam menangkap atau memanfaatkan peluang. *Collaborative Agilty* (CA) atau kolaborasi agilitas merupakan kemampuan untuk mengubah dan merancang ulang proses yang ada secara cepat dan menciptakan proses baru untuk mengeksploitasi pasar yang dinamis. Kemampuan tersebut diperoleh melalui kolaborasi. Agilitas organisasi lebih banyak dimiliki oleh PLN Rayon. Hal tersebut dikarenakan PLN Rayon berhubungan langsung dengan pelanggan dan merupakan ujung tombak dalam pelayanan pelanggan. Untuk mendukung agilitas

perusahaan, uji kelayakan terhadap perusahaan calon mitra dilakukan oleh PT PLN (Persero) Area Yogyakarta untuk mendapatkan perusahaan mitra yang memiliki agilitas sesuai yang dibutuhkan untuk membantu PLN Rayon dalam mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang melalui penyediaan layanan dan memberikan kemampuan untuk melakukan penyesuaian apabila dibutuhkan sumber daya yang tidak dimiliki PLN Rayon. Temuan pada tahap *seizing* disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Temuan tahap *Seizing* pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Tahap Seizing	Tindakan/Strategi
Collaborative Agilty (CA)	• PT PLN (Persero) Area Yogyakarta lebih berperan dalam melakukan uji kelayakan terhadap perusahaan calon mitra agar didapatkan perusahaan mitra yang memiliki agilitas sesuai dengan kebutuhan PLN rayon

4.2.1.6. Tahap *Transforming*

Tahap *transforming* erat kaitannya dengan proses inovasi. *Collaborative Innovative Capacity* (CIC) atau kolaborasi kemampuan inovasi merupakan kemampuan untuk mentransformasikan secara terus menerus pengetahuan dan ide menjadi produk baru, proses bisnis baru maupun sistem baru untuk keuntungan perusahaan dan stakeholder. Kolaborasi bersama perusahaan mitra menghasilkan inovasi yang memudahkan proses bisnis PT PLN (Persero) Area yogyakarta terutama dalam pengelolaan data, respon dan recovey time penanganan gangguan

kelistrikan menjadi lebih cepat. Manajer PT PLN (Persero) Area Yogyakarta menyatakan :

"Sebelumnya aplikasi mobile seperti aplikasi APKT online (Aplikasi Pengaduan dan Keluhan Terpadu) belum dipergunakan oleh PLN, aplikasi mobile tersebut dibuat oleh perusahaan mitra atas dasar permintaan PLN".

Disamping itu melalui aplikasi online, memudahkan PLN dalam memberikan informasi kepada pelanggan terkait program atau produk-produk baru yang diluncurkan. Temuan pada tahap *transforming* disajikan dalam tabel 4.3.

Tabel 4.3. Temuan tahap *transforming* pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta

Tahap *Transforming*	Tindakan/Strategi
Collaborative Innovative Capacity (CIC)	• Inovasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra dimanfaatkan untuk mendukung proses bisnis PT PLN (Persero) Area yogyakarta terutama dalam pengelolaan data, evaluasi hasil pemeliharaan instalasi jaringan distribusi dan evaluasi penanganan gangguan kelistrikan. • Pemanfaatan aplikasi online sebagai sarana promosi program atau produk baru.

4.2.1.7. Peningkatan Penawaran Pelayanan atau *Elevated Services Offering* (ESO)

Melalui kolaborasi dengan perusahaan mitra, PT PLN (Persero) Area Yogyakarta telah mampu menjaga kontinuitas distribusi energi listrik kepada pelanggan dan meluncurkan pelayanan-pelayanan baru serta peningkatan produktivitas dan kinerja. Fasilitas Call Center maupun sarana-sarana berbasis teknologi informasi yang dihasilkan melalui kolaborasi telah dipergunakan oleh

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta, perusahaan mitra maupun pelanggan sehingga menunjang pengelolaan data, respon terhadap kebutuhan pelanggan dan recovery time penanganan gangguan listrik menjadi lebih cepat. Asisten Manajer Jaringan menyatakan :

"Sekarang gangguan listrik sudah menurun jauh berkat kerjasama dengan teman-teman outsourcing dan sampai bulan September-Oktober 2017 penurunan gangguan listrik yang menyebabkan pemadaman sudah 34% dibandingkan tahun lalu pada bulan yang sama menurunnya cukup tajam artinya dari sisi kinerja menjadi lebih baik".

Terkait dengan kepuasan pelanggan Asisten Manajer Jaringan menyatakan :

"Kita kerja sama dengan UGM dan Undip dalam melakukan survey kepuasan pelanggan dan dari hasil survey untuk Jawa Tengah dan DIY ini tingkat kepuasan pelanggan nilainya cukup tinggi artinya dari sisi pelayanan kita membaik"

4.2.1.8. Analisis Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Tabel 4.4 merangkum temuan kapabilitas dinamis yang terbangun melalui kolaborasi di PT PLN (Persero) Area Yogyakarta untuk kemudian dikomparasikan dengan indikator kapabilitas dinamis yang tertera dalam literatur. Indikator kapabilitas dinamis yang tertera dalam literatur meliputi *Collaborative Organizational Learning* (COL), *Entrepreneurial Alertness* (EA), *Customer Engangement* (CuE), *Collaborative Agility* (CA) dan *Collaborative Innovation Capacity* (CIC). Dalam tabel 4.4. terlihat bahwa temuan kasus pada tahap *sensing* mendukung indikator COL dan CuE sedangkan indikator EA tidak didukung oleh temuan kasus. Temuan kasus pada tahap *seizing* tidak mendukung indikator CA dan temuan kasus pada tahap *transforming* mendukung indikator CIC.

Tabel 4.4. Analisis temuan kapabilitas dinamis PT PLN Area yogyakarta berdasarkan penelitian terdahulu

Tahap Kapabilitas Dinamis	Hasil Analisis	Temuan Kasus dan Literatur Pendukung
Tahap Sensing		
Collaborative Organizational Learning (COL)	Mendukung	• Kegiatan transfer pengetahuan, bertukar teknologi baru dan informasi telah dilaksanakan antara PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dengan perusahaan mitra. • PT PLN (Persero) Area Yogyakarta secara berkala menyelenggarakan upskilling para petugas dari perusahaan mitra dan sebaliknya PT PLN (Persero) Area Yogyakarta mendapatkan pembelajaran dari perusahaan mitra dalam usaha peningkatan pelayanan pelanggan. • Hal tersebut mendukung literatur dari Agarwal & Selen (2009)
Entrepreneurial Alertness (EA)	Tidak mendukung	• PT PLN (Persero) Area Yogyakarta lebih berperan dalam evaluasi dan pengambilan keputusan terkait kondisi lapangan berdasarkan informasi atau data dari PLN Rayon. • Hal tersebut tidak mendukung literatur dari Agarwal & Selen (2014)
Customer Engangement (CuE)	Mendukung	• PT PLN (Persero) Area Yogyakarta berperan menyediakan sarana dan prasarana dan aplikasi berbasis teknologi informasi yang dikembangkan bersama dengan perusahaan mitra sebagai wahana untuk berkomunikasi dan menerima informasi dari pelanggan secara real time dalam rangka mendorong partisipasi pelanggan. • Hal tersebut mendukung literatur dari Agarwal & Selen (2009)
Tahap Seizing		
Collaborative Agility (CA)	Tidak mendukung	• PT PLN (Persero) Area Yogyakarta lebih berperan dalam uji kelayakan terhadap perusahaan calon mitra agar didapatkan perusahaan mitra yang memiliki agilitas sesuai dengan kebutuhan PLN rayon. • Hal tersebut tidak mendukung literatur dari Agarwal & Selen (2014).

Tahap Transforming		
Collaborative Innovation Capacity (CIC)	Mendukung	• Inovasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra dimanfaatkan untuk mendukung proses bisnis PT PLN (Persero) Area yogyakarta terutama dalam pengelolaan data, evaluasi pemeliharaan instalasi jaringan distribusi dan evaluasi penanganan gangguan kelistrikan. • Pemanfaatan aplikasi online sebagai sarana promosi program atau produk baru. • Hal tersebut mendukung literatur dari Agarwal & Selen (2007)

4.2.2. Perusahaan B : PT PLN (Persero) Area Yogyakarta Rayon Yogya Kota

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta Rayon Yogya Kota merupakan salah satu PLN Rayon dibawah PT PLN (Persero) Area Yogyakarta yang bertugas melayani pelanggan yang ada di wilayah operasionalnya secara langsung. PLN Rayon Yogya Kota pada akhir tahun 2016 memiliki pelanggan sebanyak 225.282 pelanggan. Daya tersambung sebesar 613.543.645 KVA dan energi listrik yang terjual sebesar 1.094.872.778 KWH sehingga pada akhir tahun 2016 total pendapatan Rayon Yogya Kota sebesar Rp. 1.204.505.009.512, 00. Aset yang dikelola PLN Rayon Yogya Kota meliputi JTR sepanjang 978,38 kms dan JTM sepanjang 505,93 kms. Wilayah pelayanan PLN Rayon Yogya Kota meliputi Kecamatan Danurejan, Kecamatan Gedong Tengen, Kecamatan Gondokusuman, Kecamatan Gondomanan, Kecamatan Jetis, Kecamatan Kota Gede, Kecamatan Kraton, Kecamatan Mantrijeron, Kecamatan Mergangsan, Kecamatan Ngampilan, Kecamatan Pakualaman, kecamatan Tegalrejo, Kecamatan Umbulharjo, kecamatan Wirobrajan, Kecamatan Banguntapan dan Kecamatan Depok.

Dalam operasionalnya PLN Rayon Kota dipimpin oleh Manajer Rayon dibantu 3 (tiga) supervisor yaitu Supervisor Teknik, Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Supervisor Transaksi Energi beserta staf-staf yang berada dibawah masing-masing supervisor. Manajer Rayon bertanggung jawab dan mengawasi kinerja masing-masing fungsi seperti pelayanan kepada pelanggan melalui pengembangan inovasi sistem pelayanan peningkatan pemasaran, pembacaan meter, kepemilikan dan pengelolaan Alat Pengukur dan Pembatas (APP), penagihan dan administrasi serta keuangan untuk target kinerja pengusahaan

(termasuk penurunan piutang) dan kepuasan pelanggan. Supervisor Teknik bertanggung jawab terhadap pelaksanaan penyusunan rencana dan pelaksanaan pekerjaan Pemeliharaan Operasi Distribusi dan Pengendalian Konstruksi Distribusi yang meliputi survei, operasi jaringan distribusi, perencanaan kebutuhan material dan pemasangan (trafo, JTR, SR & APP), pengendalian konstruksi, pengelolaan data aset jaringan distribusi, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan perusahaan. Supervisor Pelayanan Pelanggan bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian pelayanan pelanggan yang meliputi informasi pelayanan, pelayanan Pasang Baru (PB) / Perubahan Daya (PD) / layanan lainnya. Supervisor Transaksi Energi bertanggung jawab memastikan hasil kinerja baca meter outsourcing, menyiapkan Laporan piutang pelanggan, memastikan ketetapan layanan sesuai batas kewenangan manajemen setempat, mengesahkan koreksi rekening dan rekening susulan, mengesahkan reduksi rekening listrik akibat kesalahan baca meter dan memastikan bukti pembayaran sesuai dengan jumlah yang ditetapkan

4.2.2.1. Kolaborasi Dengan Perusahaan Mitra

Dalam operasionalnya PLN Rayon Yogya Kota berkolaborasi dengan perusahaan mitra antara lain :

1. Pelayanan penyambungan tanpa perluasan dilakukan dengan kolaborasi bersama CV. Aneka Teknik baru dan PT BOSRI
2. Pelayanan penyambungan dengan perluasan dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Adi Citra Mulia, PT Dian Pertiwi dan PT Cahaya Abadi

3. Pelayanan teknik dan gangguan dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Haleyora, PT Dian Pertiwi dan PT Adi Utama
4. Pekerjaan pembacaan meter dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Citacontrac
5. Pekerjaan back office dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Semanggi Tiga
6. EAM dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Mutitech Yuda gemilang

4.2.2.2. Tahap *Sensing*

Aktifitas pembelajaran antara karyawan PLN dengan karyawan perusahaan mitra cukup intens dilakukan di PLN Rayon Yogya Kota dan dilakukan kapan pun baik ketika sedang melaksanakan pekerjaan pemeliharaan instalasi maupun ketika tidak melaksanakan aktivitas pemeliharaan instalasi. Menurut Manajer PLN Rayon Yogya Kota, setiap hari selasa dilakukan pertemuan dengan petugas-petugas pelayanan teknik dari perusahaan mitra dalam rangka melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan selama seminggu sebelumnya dan membahas rencana pekerjaan selama seminggu kedepan. Menurut Supervisor Teknik PLN Rayon Kota, knowledge sharing dari PT Haleyora sebagai salah satu perusahaan mitra PLN Rayon dilakukan setiap sebulan sekali dengan mengundang pihak PLN Rayon.

Dari sisi keterlibatan pelanggan, Manajer PLN Rayon Yogya Kota menyatakan :

"Tuntutan pelanggan PLN Rayon Kota sangat tinggi dibandingkan PLN rayon lainnya di wilayah Yogyakarta karena mayoritas pelanggan Rayon Kota sudah

terpelajar dan melek teknologi sehingga terlibat secara aktif dalam memberikan masukan ataupun keluhan terhadap pelayanan PLN Rayon Yogya kota".

Pelanggan PLN Rayon Kota rata-rata adalah pelanggan rumah tinggal, pelanggan bisnis dan pelanggan industri sehingga tuntutan layanan PLN Rayon Kota cukup tinggi. Supervisor Teknik PLN Rayon Yogya Kota menyatakan :

"Pelanggan PLN Rayon Yogya Kota cukup kritis, tuntutannya tinggi dan bahkan sebagian pelanggan bisnis selalu mendokumentasikan kejadian-kejadian gangguan kelistrikan yang dialaminya untuk dilaporkan ke PLN Rayon Yogya Kota".

Pelanggan Rayon Yogya Kota rata-rata memiliki tingkat penguasaan teknologi yang tinggi sehingga layanan Call Center serta aplikasi online yang disediakan PLN dimanfaatkan secara maksimal oleh pelanggan PLN Rayon Yogya Kota. Untuk mempercepat dan memperlancar sarana komunikasi dan informasi kepada pelanggan-pelanggan besar atau pelanggan tegangan menengah di wilayah kota Yogyakarta, PLN Rayon Kota memanfaatkan sarana komunikasi melalui grup WA. Supervisor Teknik PLN Rayon Yogya Kota menyatakan :

"Kalau di grup WA ini kebanyakan malah apa yang kita dapat dari pelanggan dan apa yang pelanggan dapat dari kita malah bisa saling melengkapi sebagai contoh dalam penanganan gangguan kelistrikan, keterlibatan pelanggan sangat penting dalam pelacakan jaringan listrik yang terganggu sehingga mempercepat penanganan".

Dari sisi kewaspadaan organisasi, PLN Rayon Yogya Kota memanfaatkan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melakukan pemantauan kondisi aset PLN Rayon Yogya Kota. Melalui kolaborasi, PLN Rayon Yogya Kota mendapatkan informasi terkait kondisi jaringan distribusi yang dikelola dari perusahaan-perusahaan mitra sehingga meningkatkan kewaspadaan PLN Rayon Yogya Kota terhadap hal-hal yang perlu ditindak lanjuti sehingga potensi-potensi

gangguan kelistrikan dapat segera ditangani. Dengan demikian hal Kolaborasi memungkinkan PLN Rayon Yogya Kota mendapatkan informasi terkini terkait kondisi instalasi jaringan distribusi dan pelanggan secara cepat dan akurat sehingga dapat dilakukan analisis data atau informasi dan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat dalam meningkatkan pelayanan pelanggan. Temuan dalam tahap *sensing* disajikan dalam tabel 4.5.

Tabel 4.5. Temuan tahap *Sensing* pada PLN Rayon Yogya Kota

No.	Tahap *Sensing*	Tindakan/Strategi
1.	*Collaborative Organizational Learning* (COL)	• Aktivitas pembelajaran antara PLN Rayon Yogya Kota dengan perusahaan mitra dilakukan kapan pun baik ketika sedang melaksanakan pekerjaan pemeliharaan instalasi maupun ketika sedang tidak melaksanakan aktivitas pemeliharaan instalasi. • Satu minggu sekali dilakukan pertemuan dengan petugas-petugas pelayanan teknik dari perusahaan mitra dalam rangka melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan selama seminggu sebelumnya dan membahas rencana pekerjaan selama seminggu kedepan
2.	*Entrepreneurial Alertness* (EA)	• Pemanfaatan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melakukan pemantauan kondisi aset instalasi jaringan distribusi PLN Rayon Yogya Kota untuk mendeteksi potensi gangguan kelistrikan. • Memperoleh informasi terkini terkait kondisi jaringan distribusi yang dikelola PLN Rayon Yogya Kota dari perusahaan-perusahaan mitra sehingga meningkatkan kewaspadaan PLN Rayon Yogya Kota terhadap hal-hal yang perlu ditindak lanjuti sehingga potensi-potensi

		gangguan kelistrikan dapat segera ditangani.
3.	*Customer Engagement* (CuE)	• Tuntutan pelanggan terhadap layanan PLN Rayon Yogya Kota cukup tinggi sehingga keterlibatan pelanggan dalam proses layanan PLN cukup tinggi. • Pemanfaatan secara maksimal fasilitas Call Center serta aplikasi berbasis teknologi informasi untuk mengakses layanan PLN oleh pelanggan PLN Rayon Yogya Kota. • Pemanfaatan sarana komunikasi melalui grup WA untuk mempercepat dan memperlancar sarana komunikasi dan informasi kepada pelanggan-pelanggan besar atau pelanggan tegangan menengah.

4.2.2.3. Tahap *Seizing*

Kolaborasi mendorong agilitas PLN Rayon Yogya Kota. Melalui kolaborasi, informasi-informasi gangguan atau potensi gangguan kelistrikan dapat segera diketahui dan ditindak lanjuti oleh petugas pelayananan teknik dari perusahaan mitra yang bertugas selama 24 jam setiap harinya. Melalui penggunaan aplikasi berbasis teknologi informasi, PLN Rayon Yogya Kota dapat mengontrol kinerja perusahaan mitra dalam penanganan gangguan kelistrikan. Sebagai contoh PLN telah memiliki standar penanganan gangguan ketika muncul informasi gangguan kelistrikan maka dalam waktu maksimal 30 menit petugas harus sudah berada dilokasi gangguan dan dalam waktu maksimal 70 menit gangguan harus sudah tertangani. Melalui aplikasi berbasis teknologi informasi maka *respon time* dan *recovey time* tersebut dapat dipantau. Disamping itu melalui kolaborasi, dapat dilakukan pendelegasian tugas-tugas operasional PLN

Rayon Yogya Kota sesuai kompetensi masing-masing perusahaan mitra sehingga dapat dilakukan tindakan lebih cepat dan responsif dalam menangkap peluang peningkatan pelayanan pelanggan dengan memanfaatkan keahlian dan sumber daya dari perusahaan mitra. Temuan dalam tahap *seizing* disajikan dalam tabel 4.6.

Tabel 4.6. Temuan tahap *Seizing* pada PLN Rayon Yogya Kota

Tahap Seizing	Tindakan/Strategi
Collaborative Agilty (CA)	• Berkolaborasi dengan perusahaan mitra untuk siaga selama 24 jam setiap harinya dalam melayani pelanggan sehingga responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan mempercepat *respon time* dan *recovery time* penanganan gangguan kelistrikan • Pendelegasian tugas operasional kepada perusahaan mitra sesuai kompetensinya sehingga dapat dilakukan tindakan lebih cepat dan responsif dalam menangkap peluang peningkatan pelayanan pelanggan.

4.2.2.4. Tahap *Transforming*

PLN Rayon Kota telah mempergunakan peralatan dan aplikasi-aplikasi berbasis teknologi informasi. Melalui peralatan dan aplikasi tersebut *respon time* dan *recovey time* penanganan gangguan kelistrikan menjadi lebih cepat. Peralatan dan aplikasi-aplikasi tersebut muncul sebagai hasil dari kolaborasi dengan perusahaan mitra dalam hal inovasi. Menurut Manajer Rayon Kota :

"Terdapat dua macam aplikasi yakni aplikasi yang dipergunakan PLN dan aplikasi yang dipergunakan oleh pelanggan dimana kedua aplikasi tersebut saling berintegrasi. Melalui aplikasi tersebut PLN Rayon Kota menjadi lebih mudah dan cepat dalam mengetahui serta merespon atau melayani permintaan

pelanggan. Disamping itu juga memudahkan pelanggan dalam berkomunikasi untuk menyampaikan keluhan atau permintaan secara praktis dan cepat".

Temuan dalam tahap *transforming* disajikan pada tabel 4.7.

Tabel 4.7. Temuan tahap *transforming* pada PLN Rayon Yogya Kota

Tahap *Transforming*	Tindakan/Strategi
Collaborative Innovative Capacity (CIC)	• Penerapan inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra dimanfaatkan untuk mendukung pengelolaan data, mempercepat informasi gangguan, mempercepat *respon time* dan *recovey time* penanganan gangguan kelistrikan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan PLN secara praktis dan cepat

4.2.2.5. Peningkatan Penawaran Pelayanan atau *Elevated Services Offering* (ESO)

Kolaborasi dengan perusahaan mitra mendorong operasional pelayanan PLN Rayon Yogya Kota lebih maksimal. Keterlibatan pelanggan difasilitasi melalui penggunaan call center maupun sarana-sarana berbasis teknologi informasi dalam mengakses layanan PLN. Dukungan sumber daya perusahaan mitra menjadikan PLN Rayon Yogya Kota menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan. PLN Rayon Yogya Kota juga mampu menjaga kontinuitas distribusi tenaga listrik dan meminimalisir pemadaman listrik baik karena gangguan listrik maupun karena pemeliharaan jaringan listrik. Supervisor Rayon Yogya Kota menyatakan :

"Pekerjaan pemeliharaan sebisa mungkin kita padukan, pekerjaan kita untuk pemadaman entah itu pemadaman untuk pembangunan jaringan pasang baru,

untuk pekerjaan preventif serta pembersihan jaringan dari pohon-pohon yang mengganggu sehingga dalam satu kali pemadaman dapat dilakukan beberapa pekerjaan"

4.2.2.6. Analisis Temuan Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Tabel 4.8 merangkum temuan kapabilitas dinamis yang terbangun melalui kolaborasi di PLN Rayon Yogya Kota untuk kemudian dikomparasikan dengan indikator kapabilitas dinamis yang tertera dalam literatur. Indikator kapabilitas dinamis yang tertera dalam literatur meliputi *Collaborative Organizational Learning* (COL), *Entrepreneurial Alertness* (EA), *Customer Engangement* (CuE), *Collaborative Agility* (CA) dan *Collaborative Innovation Capacity* (CIC). Dalam tabel 4.8. terlihat bahwa temuan kasus pada tahap *sensing* mendukung indikator COL, CuE dan EA. Temuan kasus pada tahap *seizing* mendukung indikator CA dan temuan kasus pada tahap *transforming* mendukung indikator CIC.

Tabel 4.8. Analisis temuan kapabilitas dinamis PLN Rayon Yogya Kota berdasarkan penelitian terdahulu

Tahap Kapabilitas Dinamis	Hasil Analisis	Temuan Kasus dan Literatur Pendukung
Tahap *Sensing*		
Collaborative Organizational Learning (COL)	Mendukung	• Aktivitas pembelajaran antara PLN Rayon Yogya Kota dengan perusahaan mitra dilakukan kapan pun baik ketika sedang melaksanakan pekerjaan pemeliharaan instalasi maupun ketika sedang tidak melaksanakan aktivitas pemeliharaan instalasi untuk menggali peluang peningkatan layanan • Satu minggu sekali dilakukan pertemuan dengan petugas-petugas pelayanan teknik dari perusahaan mitra dalam rangka melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan selama seminggu sebelumnya dan membahas rencana pekerjaan selama seminggu kedepan. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2009)
Entrepreneurial Alertness (EA)	Mendukung	• Pemanfaatan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melakukan pemantauan kondisi aset instalasi jaringan distribusi PLN Rayon Yogya Kota untuk mendeteksi potensi gangguan kelistrikan. • Memperoleh informasi terkini terkait kondisi jaringan distribusi yang dikelola PLN Rayon Yogya Kota dari perusahaan-perusahaan mitra sehingga meningkatkan kewaspadaan PLN Rayon Yogya Kota terhadap hal-hal yang perlu ditindak lanjuti sehingga potensi-potensi gangguan kelistrikan dapat segera ditangani. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2014)
Customer Engangement (CuE)	Mendukung	• Tuntutan pelanggan terhadap layanan PLN Rayon Yogya Kota cukup tinggi sehingga keterlibatan pelanggan dalam proses layanan PLN cukup tinggi • Pemanfaatan secara maksimal fasilitas Call Center serta aplikasi berbasis teknologi informasi untuk mengakses layanan PLN oleh pelanggan PLN Rayon Yogya Kota.

		• Pemanfaatan sarana komunikasi melalui grup WA untuk mempercepat dan memperlancar sarana komunikasi dan informasi kepada pelanggan-pelanggan besar atau pelanggan tegangan menengah. • Hal tersebut dengan literatur dari Agarwal & Selen (2009)
Tahap *Seizing*		
Collaborative Agility (CA)	Mendukung	• Berkolaborasi dengan perusahaan mitra untuk siaga selama 24 jam setiap harinya dalam melayani pelanggan sehingga responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan mempercepat *respon time* dan *recovery time* penanganan gangguan kelistrikan • Pendelegasian tugas operasional kepada perusahaan mitra sesuai kompetensinya sehingga dapat dilakukan tindakan lebih cepat dan responsif dalam menangkap peluang peningkatan pelayanan pelanggan. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2014).
Tahap *Transforming*		
Collaborative Innovation Capacity (CIC)	Mendukung	• Penerapan inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra dimanfaatkan untuk mendukung pengelolaan data, mempercepat informasi gangguan, mempercepat *respon time* dan *recovey time* penanganan gangguan kelistrikan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan PLN secara praktis dan cepat. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & selen (2007).

4.2.3. Perusahaan C : PT PLN (Persero) Area Yogyakarta Rayon Bantul

PT PLN (Persero) Area Yogyakarta Rayon Bantul merupakan salah satu PLN Rayon dibawah PT PLN (Persero) Area Yogyakarta yang bertugas melayani pelanggan yang ada di wilayah operasionalnya secara langsung. PLN Rayon Bantul pada akhir tahun 2016 memiliki pelanggan sebanyak 184.349 pelanggan. Daya tersambung sebesar 171.202.870 KVA dan energi listrik yang terjual sebesar 285.128.481 KWH sehingga pada akhir tahun 2016 total pendapatan Rayon Bantul sebesar Rp. 224.111.080.897, 00. Aset yang dikelola PLN Rayon Bantul meliputi JTR sepanjang 951,09 kms dan JTM sepanjang 720,66 kms. Wilayah pelayanan PLN Rayon Bantul meliputi Kecamatan Jetis, Kecamatan Pleret, Kecamatan Bambanglipuro, Kecamatan Sewon, Kecamatan Imogiri, Kecamatan Kretek, Kecamatan Sanden, Kecamatan Srandakan, Kecamatan Pandak, Kecamatan Pajangan, Kecamatan Bantul, Kecamatan Pundong dan kecamatan Dlingo. Seperti halnya PLN Rayon Yogya Kota, PLN Rayon Bantul dipimpin oleh Manajer Rayon dibantu 3 (tiga) supervisor yaitu Supervisor Teknik, Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Supervisor Transaksi Energi.

4.2.3.1. Kolaborasi Dengan Perusahaan Mitra

Dalam operasionalnya PLN Rayon Bantul berkolaborasi dengan perusahaan mitra antara lain :

1. Pelayanan penyambungan tanpa perluasan dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Nunas

2. Pelayanan penyambungan dengan perluasan dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Lita
3. Pelayanan teknik dan gangguan dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Haleyora
4. Pekerjaan pembacaan meter dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Citacontrac
5. Pekerjaan back office dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Semanggi Tiga
6. EAM dilakukan dengan kolaborasi bersama PT Mutitech Yuda gemilang

4.2.3.2. Tahap *Sensing*

PLN Rayon Bantul setiap minggu secara rutin melakukan pertemuan dengan karyawan perusahaan mitra untuk membahas dan melakukan evaluasi atas pekerjaan yang dilakukan. Dalam pertemuan tersebut seringkali juga dilakukan knowledge sharing terkait metode dalam pelaksanaan pekerjaan. Supervisor Teknik menyatakan :

"Untuk bagian teknik setiap sebelum memulai pekerjaan dilakukan briefing pagi dimana didalam briefing tersebut kita juga melakukan sharing sedikit ilmu dan juga dari teman-teman mitra kerja juga diberi kesempatan untuk sharing pengetahuan".

Dari sisi keterlibatan pelanggan, PLN Rayon Bantul telah menyediakan Call Center yang mudah dihubungi serta aplikasi online berbasis teknologi informasi yang dapat dimanfaatkan pelanggan dalam mengakses layanan-layanan serta pengaduan atau masukan kepada PLN Rayon Bantul akan tetapi kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh pelanggan PLN Rayon Bantul. Hal tersebut

dikarenakan pelanggan PLN Rayon Bantul mayoritas pelanggan rumah tinggal dan hanya sedikit pelanggan bisnis atau industri serta tingkat pendidikan dan penguasaan teknologi rata-rata pelanggan PLN Rayon Bantul masih dibawah mayoritas pelanggan PLN Rayon Kota sehingga layanan-layanan PLN yang berbasis teknologi informasi kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh pelanggan. Hal tersebut juga menyebabkan tingkat tuntutan pelanggan terhadap layanan PLN masih dalah tahap wajar. Supervisor Teknik menyatakan :

"Kalau di Bantul dibandingkan dengan Rayon lain tuntutannya dibandingkan dengan Rayon lain terutama Rayon Kota masih dalam tahap wajar tidak terlalu tinggi selain itu pelanggan di Bantul juga jarang memberi informasi atau masukan terkait kualitas pelayanan PLN".

Dari sisi kewaspadaan organisasi, PLN Rayon Bantul memanfaatkan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melakukan pemantauan kondisi aset PLN Rayon Bantul. Melalui kolaborasi, PLN Rayon Bantul mendapatkan informasi terkait kondisi jaringan distribusi yang dikelola dari perusahaan-perusahaan mitra sehingga meningkatkan kewaspadaan PLN Rayon Bantul terhadap hal-hal yang perlu ditindak lanjuti sehingga potensi-potensi gangguan kelistrikan dapat segera ditangani. Dengan demikian hal Kolaborasi memungkinkan PLN Rayon Bantul mendapatkan informasi terkini terkait kondisi instalasi jaringan distribusi dan pelanggan secara cepat dan akurat sehingga dapat dilakukan analisis data atau informasi dan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat dalam meningkatkan pelayanan pelanggan. Temuan pada tahap *sensing* disajikan dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9.Temuan tahap *Sensing* pada PLN Rayon Bantul

No.	Tahap *Sensing*	Tindakan/Strategi
1.	*Collaborative Organizational Learning* (COL)	• Aktivitas pembelajaran antara PLN Rayon Bantul dengan perusahaan mitra dilakukan kapan pun baik ketika sedang melaksanakan pekerjaan pemeliharaan instalasi maupun ketika sedang tidak melaksanakan aktivitas pemeliharaan instalasi untuk menggali peluang peningkatan layanan. • Satu minggu sekali dilakukan pertemuan dengan petugas-petugas pelayanan teknik dari perusahaan mitra dalam rangka melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan selama seminggu sebelumnya dan membahas rencana pekerjaan selama seminggu kedepan
2.	*Entrepreneurial Alertness* (EA)	• Pemanfaatan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melakukan pemantauan kondisi aset instalasi jaringan distribusi PLN Rayon Bantul untuk mendeteksi potensi gangguan kelistrikan. • Memperoleh informasi terkini terkait kondisi jaringan distribusi yang dikelola PLN Rayon Bantul dari perusahaan-perusahaan mitra sehingga mempermudah PLN Rayon Bantul dalam meningkatkan kewaspadaan terhadap hal-hal yang perlu ditindak lanjuti sehingga potensi-potensi gangguan kelistrikan dapat segera ditangani.
3.	*Customer Engagement* (CuE)	• Tuntutan pelanggan terhadap layanan PLN masih dalam tahap wajar sehingga keterlibatan pelanggan dalam layanan PLN masih rendah • Call Center serta aplikasi berbasis teknologi informasi untuk mengakses layanan PLN kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh pelanggan PLN Rayon Bantul.

4.2.3.3. Tahap *Seizing*

Kolaborasi mendorong agilitas PLN Rayon Bantul. Melalui kolaborasi, informasi-informasi gangguan atau potensi gangguan kelistrikan dapat segera diketahui dan ditindak lanjuti oleh petugas PLN dan petugas pelayananan teknik dari perusahaan mitra yang bertugas selama 24 jam setiap harinya. Melalui penggunaan aplikasi berbasis teknologi informasi, PLN Rayon Bantul dapat mengontrol kinerja perusahaan mitra dalam penanganan gangguan kelistrikan. Melalui aplikasi berbasis teknologi informasi tersebut, *respon time* dan *recovey time* penanganan gangguan dapat dipantau. Disamping itu melalui kolaborasi, dapat dilakukan pendelegasian tugas-tugas operasional PLN Rayon Bantul sesuai kompetensi masing-masing perusahaan mitra sehingga dapat dilakukan tindakan lebih cepat dan responsif dalam menangkap peluang peningkatan pelayanan pelanggan dengan memanfaatkan keahlian dan sumber daya dari perusahaan mitra.

Melalui kolaborasi, PLN Rayon Bantul bersama perusahaan mitra secara berkala juga mengadakan pemasaran keliling ketika di tempat-tempat keramaian di wilayah kabupaten Bantul untuk mendapatkan pelanggan baru. Supervisor Teknik menyatakan :

"Kita juga mengadakan sarling atau pemasaran keliling dalam rangka promosi produk untuk meningkatkan penjualan kita disitu kita melakukan pembagian brosur dan juga hadiah serta melayani pertanyaan-pertanyaan dari masyarakat"

Temuan pada tahap *seizing* disajikan dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10. Temuan tahap *Seizing* pada PLN Rayon Bantul

Tahap Seizing	Tindakan/Strategi
Collaborative Agilty (CA)	• Berkolaborasi dengan perusahaan mitra untuk siaga selama 24 jam setiap harinya dalam melayani pelanggan sehingga responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan mempercepat *respon time* dan *recovery time* penanganan gangguan kelistrikan. • Berkolaborasi dengan perusahaan mitra dalam pemasaran keliling di tempat-tempat keramaian di wilayah kabupaten Bantul untuk mendapatkan pelanggan baru. • Pendelegasian tugas operasional kepada perusahaan mitra sesuai kompetensinya sehingga dapat dilakukan tindakan lebih cepat dan responsif dalam menangkap peluang peningkatan pelayanan pelanggan.

4.2.3.4. Tahap *Transforming*

PLN Rayon Bantul telah mempergunakan peralatan dan aplikasi-aplikasi berbasis teknologi informasi. Melalui peralatan dan aplikasi tersebut pengelolaan data, respon time dan recovey time penanganan gangguan kelistrikan menjadi lebih cepat. Peralatan dan aplikasi tersebut muncul sebagai hasil dari kolaborasi dengan perusahaan mitra dalam hal inovasi. Supervisor Teknik menyatakan :

"Sampai akhir bulan kemarin recovery time kita rata-rata 69 menit dari target kita 70 menit sesuai targetlah walaupun tipis".

Temuan pada tahap *transforming* disajikan dalam tabel 4.11

Tabel 4.11. Temuan tahap *transforming* pada PLN Rayon Bantul

Tahap *Transforming*	Tindakan/Strategi
Collaborative Innovative Capacity (CIC)	• Penerapan inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra dimanfaatkan untuk mendukung pengelolaan data, mempercepat informasi gangguan, mempercepat *respon time* dan *recovey time* penanganan gangguan kelistrikan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan PLN secara praktis dan cepat.

4.2.3.5. Peningkatan Penawaran Pelayanan atau *Elevated Services Offering* (ESO)

Dukungan sumber daya perusahaan mitra mendorong peningkatan pelayanan dan operasional pelayanan PLN Rayon Bantul lebih efektif. Sarana call center maupun sarana-sarana berbasis teknologi informasi untuk mempermudah dalam mengakses layanan PLN tersedia. Dukungan sumber daya perusahaan mitra menjadikan PLN Rayon Bantul menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan dan keluhan pelanggan

4.2.3.6. Analisis Temuan Berdasarkan Penelitian Terdahulu

Tabel 4.12 merangkum temuan kapabilitas dinamis yang terbangun melalui kolaborasi di PLN Rayon Bantul untuk kemudian dikomparasikan dengan indikator kapabilitas dinamis yang tertera dalam literatur. Indikator kapabilitas dinamis yang tertera dalam literatur meliputi *Collaborative Organizational Learning* (COL), *Entrepreneurial Alertness* (EA), *Customer Engangement* (CuE),

Collaborative Agility (CA) dan *Collaborative Innovation Capacity* (CIC). Dalam tabel 4.12 terlihat bahwa temuan kasus pada tahap *sensing* mendukung indikator COL dan EA sedangkan indikator CuE tidak didukung dalam temuan kasus. Temuan kasus pada tahap *seizing* mendukung indikator CA dan temuan kasus pada tahap *transforming* mendukung indikator CIC.

Tabel 4.12. Analisis temuan kapabilitas dinamis PLN Rayon Bantul berdasarkan penelitian terdahulu

Tahap Kapabilitas Dinamis	Hasil Analisis	Temuan Kasus dan Literatur Pendukung
Tahap *Sensing*		
Collaborative Organizational Learning (COL)	Mendukung	• Aktivitas pembelajaran antara PLN Rayon Bantul dengan perusahaan mitra dilakukan kapan pun baik ketika sedang melaksanakan pekerjaan pemeliharaan instalasi maupun ketika sedang tidak melaksanakan aktivitas pemeliharaan instalasi untuk menggali peluang peningkatan layanan. • Satu minggu sekali dilakukan pertemuan dengan petugas-petugas pelayanan teknik dari perusahaan mitra dalam rangka melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan selama seminggu sebelumnya dan membahas rencana pekerjaan selama seminggu kedepan. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2009)
Entrepreneurial Alertness (EA)	Mendukung	• Pemanfaatan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melakukan pemantauan kondisi aset instalasi jaringan distribusi PLN Rayon Bantul untuk mendeteksi potensi gangguan kelistrikan. • Memperoleh informasi terkini terkait kondisi jaringan distribusi yang dikelola PLN Rayon Bantul dari perusahaan-perusahaan mitra sehingga mempermudah PLN Rayon Bantul dalam meningkatkan kewaspadaan terhadap hal-hal yang perlu ditindak lanjuti sehingga potensi-potensi gangguan kelistrikan dapat segera ditangani. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2014)
Customer Engangement (CuE)	Tidak Mendukung	• Tuntutan pelanggan terhadap layanan PLN masih dalam tahap wajar sehingga keterlibatan pelanggan dalam layanan PLN masih rendah • Call Center serta aplikasi berbasis teknologi informasi untuk mengakses layanan PLN kurang dimanfaatkan secara maksimal oleh pelanggan PLN Rayon Bantul**.**

		• Hal tersebut tidak sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2009).
Tahap *Seizing*		
Collaborative Agility (CA)	Mendukung	• Berkolaborasi dengan perusahaan mitra untuk siaga selama 24 jam setiap harinya dalam melayani pelanggan sehingga responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan mempercepat *respon time* dan *recovery time* penanganan gangguan kelistrikan • Berkolaborasi dengan perusahaan mitra dalam pemasaran keliling di tempat-tempat keramaian di wilayah kabupaten Bantul untuk mendapatkan pelanggan baru • Pendelegasian tugas operasional kepada perusahaan mitra sesuai kompetensinya sehingga dapat dilakukan tindakan lebih cepat dan responsif dalam menangkap peluang peningkatan pelayanan pelanggan. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & Selen (2014)
Tahap *Transforming*		
Collaborative Innovation Capacity (CIC)	Mendukung	• Penerapan inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra dimanfaatkan untuk mendukung pengelolaan data, mempercepat informasi gangguan, mempercepat *respon time* dan *recovey time* penanganan gangguan kelistrikan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan PLN secara praktis dan cepat. • Hal tersebut sesuai dengan literatur dari Agarwal & selen (2007)

BAB V

CROSS CASE ANALYSIS

5.1. Pendekatan Cross Case Analysis

Pendekatan *cross case analysis* dipergunakan untuk mengidentifikasikan pola antara temuan-temuan pada semua kasus. Dalam *cross case analysis*, jawaban pada masing-masing kasus dikomparasikan. Menurut Miles & Huberman (1994), melalui *cross case analysis* peneliti tidak hanya menjabarkan persamaan serta perbedaan tetapi juga memberikan argumen terkait pola yang muncul. Tabel 5.1 berikut mengkomparasikan temuan-temuan yang didapat dari *with in case analysis*. Tanda (√√√) menandakan temuan yang kuat terbentuknya kapabilitas dinamis suatu perusahaan, tanda (√√) menandakan temuan yang moderat terbentuknya kapabilitas dinamis suatu perusahaan dan tanda (√) menandakan temuan yang lemah terbentuknya kapabilitas dinamis suatu perusahaan. Huruf A mewakili PT PLN (Persero) Area Yogyakarta, huruf B mewakili PLN Rayon Yogya Kota dan huruf C mewakili PLN Rayon Bantul.

Tabel 5.1. Komparasi temuan-temuan dalam *with in case analysis*

Tahap Kapabilitas Dinamis	Indikator Kapabilitas Dinamis	Perusahaan			Temuan Kasus
		A	B	C	
Sensing	*Collaborative Organizational Learning* (COL)	√√√	√√√	√√√	• Adanya aktivitas pembelajaran antara perusahaan A, B dan C dengan perusahaan mitra berupa transfer pengetahuan, informasi dan teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan pelayanan pelanggan
	Entrepreneurial Alertness (EA)	√	√√√	√√√	• Perusahaan A memiliki wewenang dalam evaluasi dan pengambilan keputusan berdasarkan informasi atau data dari perusahaan B dan C. • Perusahaan B dan C memanfaatkan sumber daya dari perusahaan mitra dalam melaksanakan aktivitas pengelolaan aset dan pelayanan pelanggan.
	Customer Engangement (CuE)	√√	√√√	√√	• Perusahaan A berperan dalam penyediaan sarana dan fasilitas yang mendorong keterlibatan pelanggan dalam layanan perusahaan B dan C • Tuntutan pelanggan terhadap layanan perusahaan B cukup tinggi sehingga keterlibatan pelanggan dalam proses layanan cukup tinggi. • Tuntutan pelanggan terhadap layanan perusahaan C masih dalam tahap wajar sehingga keterlibatan pelanggan dalam proses layanan masih rendah.

Seizing	Collaborative Agility (CA)	√	√√√	√√√	• Perusahaan A berperan dalam uji kelayakan terhadap perusahaan calon mitra agar didapatkan perusahaan mitra yang memiliki agilitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan B dan C. • Perusahaan B dan C berkolaborasi dengan perusahaan mitra dalam melayani pelanggan agar responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan menangkap peluang peningkatan pelayanan, mempercepat proses layanan serta membantu pemasaran.
Transforming	*Collaborative Innovation Capacity* (CIC)	√√√	√√√	√√√	• Inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra diterapkan perusahaan A, B dan C untuk mendukung pengelolaan data, evaluasi, mempercepat informasi, mempercepat proses pelayanan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan secara praktis dan cepat serta sebagai sarana promosi program atau produk baru.

Tabel 5.1. menggambarkan hasil komparasi antara temuan-temuan kasus dalam *with in case analysis*. Berdasarkan tabel 5.1 dapat disusun temuan-temuan inti untuk identifikasi pola-pola dominan yang muncul. Tabel 5.2 menunjukkan temuan inti serta pola dominan dari masing-masing kasus.

Tabel 5.2. Temuan inti dan pola dominan dari masing-masing kasus

No	Tahap Kapabilitas Dinamis	Perusahaan A	Perusahaan B	Perusahaan C
1	*Sensing*			
	Collaborative Organizational Learning (COL)	High	High	High
	Entrepreneurial Alertness (EA)	Low	High	High
	Customer Engangement (CuE)	Medium	High	Medium
2	*Seizing*			
	Collaborative Agility (CA)	Low	High	High
	Kolaborasi Perencanaan Operasional	Low	High	High
3	*Transforming*			
	Collaborative Innovation Capacity (CIC)	High	High	High

Dalam tahap *sensing*, indikator COL pada perusahaan A, B dan C cukup tinggi karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan sektor energi dalam hal ini penyediaan energi listrik sehingga perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang padat teknologi dan dalam operasionalnya juga sangat tergantung pada teknologi sehingga kolaborasi pembelajaran antara perusahaan tersebut dengan

perusahaan mitra sangat diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang dibutuhkan serta untuk menjamin kontinuitas pelayanan. Indikator AE pada perusahaan A cukup rendah karena peran perusahaan A adalah lebih pada perencanaan dan evaluasi serta pengambilan kebijakan berdasarkan informasi atau data dari perusahaan B dan C yang mana kedua perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang berada dibawah koordinasi perusahaan A. Pada perusahaan B dan C indikator AE cukup tinggi karena peran kedua perusahaan tersebut berkaitan langsung dengan aktivitas pengelolaan aset dan pelayanan pelanggan sehingga peran kolaborasi sangat dibutuhkan dalam identifikasi potensi-potensi yang mengganggu proses pelayanan pelanggan. Indikator CuE pada perusahaan A sedang atau medium karena peran perusahaan A tidak berkaitan langsung dengan pelayanan pelanggan tetapi lebih berperan dalam penyediaan sarana dan fasilitas yang dapat dipergunakan perusahaan B dan C serta pelanggan untuk mendorong keterlibatan pelanggan dalam proses layanan perusahaan B dan C. Pada perusahaan B indikator CuE cukup tinggi karena perusahaan B dalam operasionalnya berkaitan langsung dengan pelanggan dan pelanggan perusahaan B merupakan pelanggan perkotaan dan pelanggan bisnis maupun industri yang memiliki tuntutan tinggi terhadap pelayanan perusahaan B sehingga sangat peduli terhadap kualitas layanan. Pada perusahaan C indikator CuE sedang atau medium meskipun perusahaan C dalam operasionalnya berkaitan langsung dengan pelanggan. Hal tersebut dikarenakan pelanggan perusahaan C mayoritas merupakan pelanggan pedesaan dan hanya

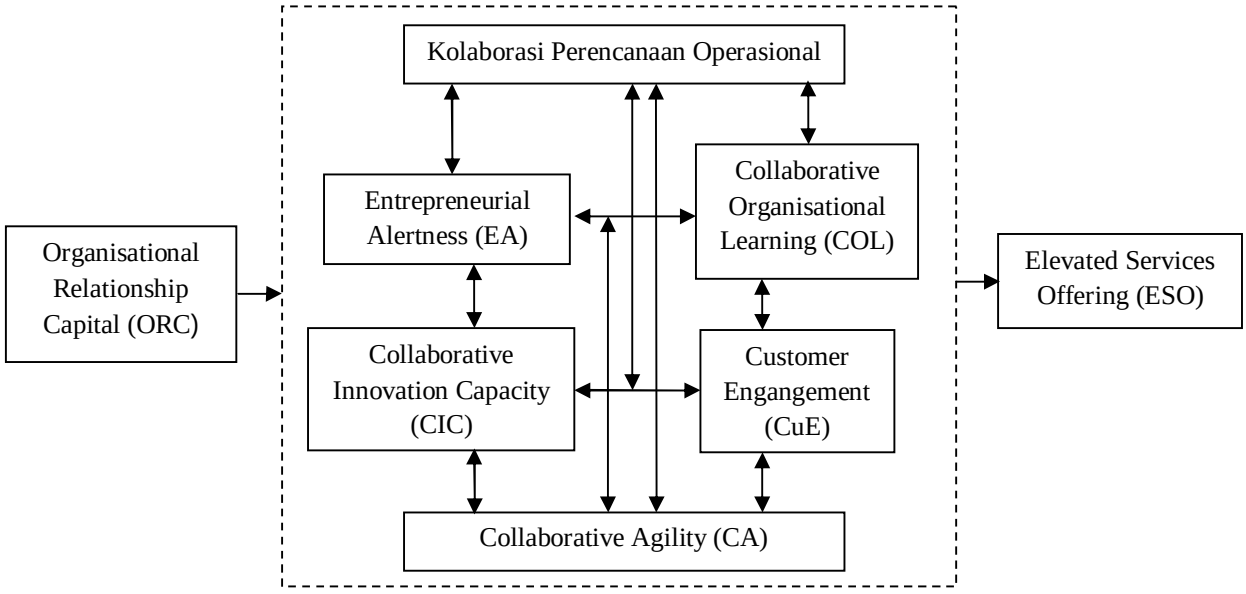
sedikit pelanggan bisnis maupun industri sehingga tuntutan terhadap kualitas layanan masih dalam tahap wajar.

Dalam tahap *seizing*, indikator CA pada perusahaan A cukup rendah karena dalam tahap *seizing* peran perusahaan A tidak berkaitan langsung dengan aktivitas pengelolaan aset ataupun pelayanan pelanggan tetapi lebih berperan dalam melakukan uji kelayakan terhadap perusahaan calon mitra agar didapatkan perusahaan mitra yang memiliki agilitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan B dan C. Indikator CA pada perusahaan B dan C cukup tinggi karena kolaborasi dengan perusahaan mitra dibutuhkan mengingat luasnya wilayah layanan dan jumlah pelanggan yang semakin bertambah sehingga menjadikan perusahaan responsif terhadap kondisi aset untuk menjamin kontinuitas pelayanan, responsif terhadap kebutuhan pelanggan, responsif terhadap peluang peningkatan pelayanan, mempercepat proses layanan serta membantu proses pemasaran untuk mendapatkan pelanggan baru. Dalam tahap *seizing* ini ditemukan pula indikator kolaborasi perencanaan operasional pada perusahaan B dan C yang cukup tinggi. Kolaborasi perencanaan operasional memungkinkan adanya koordinasi antara perusahaan B atau C dengan perusahaan mitra atau antar perusahaan mitra dalam perencanaan operasionalnya yang memungkinkan beberapa aktivitas pengelolaan aset yang menyebabkan pemadaman listrik dapat dikerjakan dalam satu waktu sehingga kontinuitas pelayanan dapat terjaga.

Dalam tahap *transforming*, indikator CIC pada perusahaan A, B dan C cukup tinggi karena inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi yang dihasilkan dari kolaborasi dengan perusahaan mitra diterapkan

perusahaan A, B dan C maupun perusahaan mitra untuk mendukung pengelolaan data, evaluasi, mempercepat informasi, mempercepat proses pelayanan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan secara praktis dan cepat serta sebagai sarana promosi program atau produk baru.

Gambar 5.1. merupakan ilustrasi proses terbentuknya kapabilitas dinamis melalui kolaborasi dalam menciptakan inovasi layanan dalam rangka peningkatan pelayanan pelanggan pada perusahaan A, B dan C.



Input **Kapabilitas Dinamis** **Output**

Gambar 5.1. Proses kapabilitas dinamis melalui kolaborasi

Gambar 5.1 tersebut merupakan pengembangan dari gambar 3.1. Gambar 5.1 memperlihatkan modal hubungan organisasi (ORC) merupakan pendorong proses kapabilitas dinamis melalui kolaborasi. Kapabilitas dinamis yang terbangun

seperti kewaspadaan organisasi atau *Entrepreneurial Alertness* (EA), kolaborasi pembelajaran atau *Collaborative Organizational Learning* (COL), kolaborasi kemampuan inovasi atau *Collaborative Innovation Capacity* (CIC), agilitas organisasi atau *Collaborative Agility* (CA) dan keterlibatan pelanggan atau *Customer Engangement* (CuE) serta temuan baru yaitu kolaborasi perencanaan operasional berperan dalam menciptakan inovasi layanan dalam rangka meningkatkan pelayanan pelanggan atau *Elevated Services Offering* (ESO). Berdasarkan temuan kasus, tahap *sensing*, *seizing* dan *transforming* merupakan siklus yang saling berhubungan dan saling berpengaruh sehingga COL, EA, CuE, CA, kolaborasi perencanaan operasi dan CIC dalam gambar 5.1 digambarkan saling berhubungan dan saling berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.

5.2. Kapabilitas Dinamis Pada PT PLN (Persero) Dalam Menciptakan Inovasi Layanan

Berdasarkan hasil pendekatan *cross case analysis* dan temuan inti didapatkan pola dominan yaitu “high” pada setiap tahap kapabilitas dinamis. Dengan demikian temuan kapabilitas dinamis yang terbangun melalui strategi kolaborasi dalam menciptakan inovasi layanan pada PT PLN (Persero) Area Yogyakarta, PLN Rayon Yogya Kota dan PLN Rayon Bantul sebagai unit kerja PT PLN (Persero) yang bergerak dalam bidang distribusi energi listrik dan pelayanan pelanggan di Daerah Istimewa Yogyakarta adalah sebagai berikut :

1. Tahap *Sensing*, meliputi :
    a. Aktivitas pembelajaran dengan perusahaan mitra berupa transfer pengetahuan, informasi dan teknologi yang diperlukan untuk meningkatkan pelayanan pelanggan
    b. Pemanfaatkan sumber daya perusahaan mitra dalam melaksanakan aktivitas pemantauan dan pengelolaan aset dan pelayanan pelanggan.
    c. Keterlibatan pelanggan yang cukup tinggi dalam proses layanan
2. Tahap *Seizing*, meliputi :
    a. Kolaborasi dengan perusahaan mitra menjadikan perusahaan responsif dalam menjamin kontinuitas pelayanan, responsif terhadap kebutuhan pelanggan, responsif terhadap peluang peningkatan pelayanan, mempercepat proses layanan serta membantu proses pemasaran untuk mendapatkan pelanggan baru.
    b. Kolaborasi perencanaan operasi dalam rangka menjaga kontinuitas pelayanan.
3. Tahap *Trasforming*, meliputi :

    Penerapan inovasi berupa peralatan dan aplikasi berbasis teknologi informasi sebagai hasil kolaborasi dengan perusahaan mitra untuk mendukung pengelolaan data, evaluasi, mempercepat informasi, mempercepat proses pelayanan serta memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhan atau akses layanan secara praktis dan cepat serta sebagai sarana promosi program atau produk baru.

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

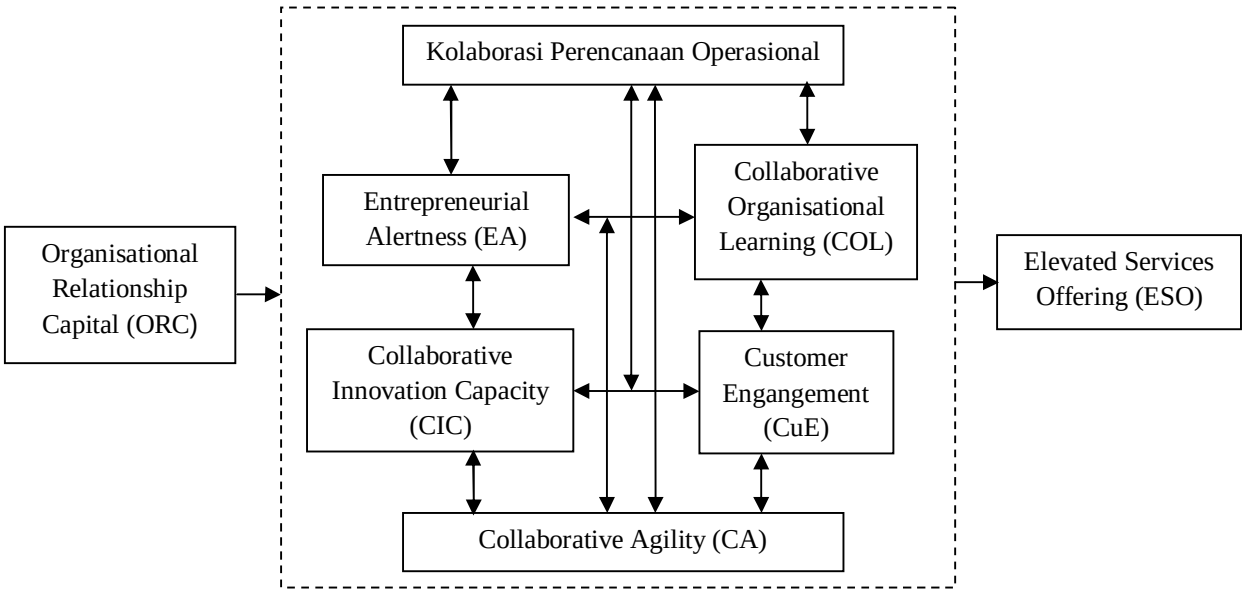
Bab ini meringkas hasil analisis dari Bab IV dan Bab V yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan di Bab I. Mereview kembali pertanyaan yang diajukan di Bab I, pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: *Bagaimana membangun kapabilitas dinamis dalam menciptakan inovasi layanan?*

Secara ringkas, jawaban terhadap penelitian di atas telah disajikan di tabel 5.2 dan gambar 5.1 di bab sebelumnya yang juga kembali disajikan di bawah ini:

Tabel 6.1. Temuan inti hasil cross case analysis

No	Tahap Kapabilitas Dinamis	Perusahaan A	Perusahaan B	Perusahaan C
1	*Sensing*			
	Collaborative Organizational Learning (COL)	High	High	High
	Entrepreneurial Alertness (EA)	Low	High	High
	Customer Engangement (CuE)	Medium	High	Medium
2	*Seizing*			
	Collaborative Agility (CA)	Low	High	High
	Kolaborasi Perencanaan Operasional	Low	High	High
3	*Transforming*			
	Collaborative Innovation Capacity (CIC)	High	High	High

Dalam tabel 6.1 ditunjukkan bahwa pada tahap sensing, kapabilitas dinamis pada BUMN sektor energi dalam menciptakan inovasi layanan dapat dibangun melalui kolaborasi pembelajaran, kewaspadaan organisasi dan keterlibatan konsumen. Pada tahap seizing, kapabilitas dinamis pada BUMN sektor energi dalam menciptakan inovasi layanan dapat dibangun melalui kolaborasi agilitas dan kolaborasi perencanaan operasional. Pada tahap transforming, kapabilitas dinamis pada BUMN sektor energi dalam menciptakan inovasi layanan dapat dibangun melalui kolaborasi kemampuan inovasi.



Gambar 6.1. Proses membangun kapabilitas dinamis melalui strategi kolaborasi dalam menciptakan inovasi layanan

Gambar 6.1 menunjukkan bagaimana modal hubungan organisasi dapat mendorong terbentuknya kolaborasi pembelajaran, kewaspadaan organisasi,

keterlibatan konsumen, kolaborasi agilitas, kolaborasi perencanaan operasional dan kolaborasi kemampuan inovasi dalam membangun kapabilitas dinamis untuk menciptakan peningkatan penawaran layanan atau inovasi layanan.

Disamping temuan yang disajikan pada tabel 6.1 dan gambar 6.1, terdapat beberapa hal yag dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Karakteristik dan orientasi perusahaan menjadi faktor utama yang menentukan kapabilitas dinamis.*

   PT PLN (Persero) Area Yogyakarta berperan sebagai perusahaan induk bagi PLN Rayon Yogya Kota dan PLN Rayon Bantul dimana terdapat perbedaan dalam operasionalnya seperti aktivitas pengelolaan dan pemeliharaan aset jaringan distribusi serta pelayanan pelanggan. PT PLN (Persero) Area Yogyakarta dalam operasionalnya tidak berhubungan langsung dengan kedua aktivitas tersebut melainkan lebih berperan dalam perencanaan, evaluasi dan pengambilan keputusan yang berdampak tidak langsung terhadap kedua aktivitas tersebut sehingga kapabilitas dinamis pada tahap *sensing* dan *seizing* tidak sekuat PLN Rayon Yogya Kota dan PLN Rayon Bantul yang berperan sebagai garda terdepan dalam pelayanan pelanggan.

2. *Faktor eksternal berpengaruh terhadap proses pembentukan kapabilitas dinamis.*

   Pada tahap *sensing*, PLN Rayon Bantul tidak sekuat PLN Rayon Yogya Kota dari sisi keterlibatan pelanggan dalam proses layanan. Hal tersebut disebabkan karena faktor tipe pelanggan. PLN Rayon Yogya Kota

memiliki pelanggan sektor bisnis, fasilitas publik dan industri yang cukup banyak apabila dibandingkan PLN Rayon Bantul sehingga pelanggan PLN Rayon Yogya Kota sangat peduli terhadap kualitas dan kontinuitas layanan PLN Rayon Yogya Kota.

6.2. Implikasi

Dari sudut pandang akademik penelitian ini mendukung temuan dari Agarwal & Selen (2007), Agarwal & Selen (2009) serta Agarwal & Selen (2014) bahwa kolaborasi mempengaruhi proses pengembangan kapabilitas dinamis dalam menciptakan inovasi layanan. Berdasarkan sudut pandang praktikal penelitian ini memiliki implikasi praktis antara lain :

1. Proses uji kelayakan terhadap perusahaan yang hendak dijadikan mitra kerja perlu dilaksanakan secara profesional agar kolaborasi yang terjalin dapat mendorong kapabilitas dinamis untuk menciptakan inovasi layanan dalam rangka meningkatkan pelayanan pelanggan demikian pula evaluasi perlu dilaksanakan secara berkesinambungan selama proses kemitraan terjalin sebagai pemantauan kinerja perusahaan mitra.
2. Keterlibatan pelanggan perlu didorong melalui penggiatan sosialisasi dan promosi program serta produk kepada masyarakat. Pengembangan fasilitas call center maupun fasilitas pendukung pelayanan pelanggan lainnya perlu untuk selalu dikembangkan.

6.3. Saran

Penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan satu kasus dari salah satu BUMN sektor energi yakni PT PLN (Persero). Meskipun demikian penelitian ini memiliki kedalaman analisis dan keakuratan data yang baik. Penelitian serupa berikutnya dapat menggunakan beberapa kasus dari beberapa BUMN sektor energi sehingga dapat memperbaiki tingkat generalisabilitas penelitian ini. Selain itu saran untuk penelitian serupa berikutnya adalah berfokus pada hubungan antara proses kapabilitas dinamis terhadap peningkatan kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

Adoud, H., Rondeau, E. and Divoux, T. (2000) 'Configuration of network architectures for co-operative systems', in *Conference Proceedings of the EUROMICRO*, pp. 176–182.

Agarwal, R. . and Selen, W. . (2009) 'Dynamic capability building in service value networks for achieving service innovation', *Decision Sciences*, 40(3), pp. 431–475.

Agarwal, R. and Selen, W. (2007) 'Elevated service offering in service value networks : Building dynamic capability', pp. 1–35.

Agarwal, R., Selen, W. and Scerri, M. (2014) 'Dynamic Capability Building in Service Networks : An exploratory case study', 12(1), pp. 27–41.

Allred, C. R. *et al.* (2011) 'A Dynamic Collaboration Capability as a Source of Competitive Advantage', *Decision Sciences*, 42(1), pp. 129–161.

Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988) 'Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach', *Psychological Bulletin*, 103(3), pp. 411–423.

Bonner, J. M., Kim, D. and Cavusgil, S. T. (2005) 'Self-perceived strategic network identity and its effects on market performance in alliance relationships', *Journal of Business Research*, 58(10), pp. 1371–1380.

Bontis, N. (2001) 'Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital', *International Journal of Management Reviews*, 3(1), pp. 41–60.

Boyce, C. and Neale, P. (2006) 'Conducting in-depth interviews: A Guide for designing and conducting in-depth interviews', *Evaluation*, 2(May), pp. 1–16.

Brown, S. L. and Eisenhardt, K. M. (1997) 'The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations', *Administrative Science Quarterly*, 42(1), p. 1.

Charmaz, K. (2008) 'Constructionism and the grounded theory method', in *Handbook of constructionist research*, pp. 397–412.

Chisholm, A. M. and Nielsen, K. (2009) 'Social Capital and the Resource-Based View of the Firm', *International Studies of Management and Organization*, 39(2), pp. 7–32.

Christensen, C. M. (1997) 'Making Strategy : Learning by Doing', *Harvard Buisness Review*, 75(6), pp. 141–156.

Claude R. Jr, M. and Horne, D. A. (1992) 'Restructuring towards a Service Orientation: The Strategic Challenges', *International Journal of Service Industry Management*, 3(1), pp. 25–38.

Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', *Administrative Science Quarterly*, 35(1), p. 128.

Collins, J. D. and Hitt, M. A. (2006) 'Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital', *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 23(3), pp. 147–167.

Collis, D. J. and Montgomery, C. A. (1998) 'Creating corporate advantage.', *Harvard business review*, 76(3), pp. 70–83.

Cooper, R. G. *et al.* (1994) 'What distinguishes the top performing new products in financial services', *The Journal of Product Innovation Management*, 11(4), pp. 281–299.

Craighead, C. W. and Meredith, J. (2008) 'Operations management research: evolution and alternative future paths', *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), pp. 710–726.

Cravens, D. W., Shipp, S. H. and Cravens, K. S. (1993) 'Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness', *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), pp. 55–70.

Creswell, J. W. (2014) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches.*

Dive, B., 2004. 'The healthy organization a revolutionary approach to people and managent 2nd edition', *London : Kogan Page.*

Dyer, J. H. and Singh, H. (1998) 'The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23(4), pp. 660–679.

Easterby-Smith, M., Thrope, R. and Jackson, P. (2012) *Management research.*, *SAGE Publication LTD.*

Edmondson, A. C. and Mcmanus, S. E. (2007) 'Methodological fit in management field research', *Academy of Management Review*, 32(4), pp. 1155–1179.

Eisenhardt, K. M. (1989) '(1989) Building theories from case study research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550.

Eisenhardt, K. M. (1991) 'BETTER STORIES AND BETTER CONSTRUCTS: THE CASE FOR RIGOR AND COMPARATIVE LOGIC.', *Academy of Management Review*, 16(3), pp. 620–627.

Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A. (2000) 'Dynamic capabEisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105–1121.

Fischer, T. *et al.* (2010) 'Exploitation or exploration in service business development?: Insights from a dynamic capabilities perspective', *Journal of Service Management*, 21(5), pp. 591–624.

Flynn, B. (1990) 'Empirical research methods in operations management', *Journal of Operations Management*, 9(2), pp. 250–284.

Gebauer, H., Gustafsson, A. and Witell, L. (2011) 'Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies', *Journal of Business Research*, 64(12), pp. 1270–1280.

Goldman, S. L., Nagel, R. N. and Preiss, K. (1995) 'Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer', *Long Range Planning*, 29, p. 131.

Goldstein, S. M. *et al.* (2002) 'The service concept: The missing link in service design research?', *Journal of Operations Management*, 20(2), pp. 121–134.

Gulati, R. (1995) 'DOES FAMILIARITY BREED TRUST? THE IMPLICATIONS OF REPEATED TIES FOR CONTRACTUAL CHOICE IN ALLIANCES.', *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 85–112.

Gummesson, E. (1991) 'Qualitative Research in Management', *Qualitative Methods in Management Research*, pp. 1–12.

Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000) 'Knowledge flows within multinational corporations', *Strategic Management Journal*, 21(4), pp. 473–496.

Hamid Hawass, H. (2010) 'Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective', *European Journal of Innovation Management*, 13(4), pp. 409–438.

Hamilton, J. and Selen, W. (2004) 'Enabling real estate service chain management through personalised Web interfacing using QFD', *International Journal of Operations & Production Management*, 24(3), pp. 270–288.

Harrison, J. S. *et al.* (2001) 'Resource complementarity in business combinations: Extending the logic to organizational alliances', *Journal of Management*, 27(6), pp. 679–690.

Helfat, C. E. *et al.* (2007) 'Dynamic capabilities and organizational processes.', in *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, pp. 30–45.

Den Hertog, P. (2000) 'Knowledge Intensive Business Services As Co-Producers of Innovation', *International Journal of Innovation Management*, 4(4), pp. 4–6.

den Hertog, P., van der Aa, W. and de Jong, M. W. (2010) 'Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework', *Journal of Service Management*, 21(4), pp. 490–514.

Heskett, J. L., Sasser, W. E. and Hart, C. W. L. (1990) 'Service Breakthroughs', *Free Press*, p. 135.

Holcomb, T. R., Holmes, R. M. and Connelly, B. L. (2009) 'Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation', *Strategic Management Journal*, 30(5), pp. 457–485.

Holzweber, M. *et al.* (2012) 'How dynamic capabilities drive performance in the Indian IT industry: the role of information and co-ordination', *Service Industries Journal*, 32(4), pp. 531–550.

Hunt, S. D. and Madhavaram, S. (2006) 'The Service-Dominant Logic of Marketing: Theoretical Foundations, Pedagogy, and Resource-Advantage Theory', in *The Servicedominant Logic of Markeing Dialog Debate and Directions*, pp. 67–84.

I. van Hoek, R., Harrison, A. and Christopher, M. (2001) 'Measuring agile capabilities in the supply chain', *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), pp. 126–148.

Ibarra, H. (1993) ‘NETWORK CENTRALITY, POWER, AND INNOVATION INVOLVEMENT: DETERMINANTS OF TECHNICAL AND ADMINISTRATIVE ROLES.’, *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 471–501.

Jacob, F. and Ulaga, W. (2008) ‘The transition from product to service in business markets: An agenda for academic inquiry’, *Industrial Marketing Management*, 37(3), pp. 247–253.

Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J. and Volberda, H. W. (2006) ‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators’, *Management Science*, 52(11), pp. 1661–1674.

Jiang, W. *et al.* (2015) ‘Management Decision“Integrative capability for successful partnering: a critical dynamic capability”’, *Management Decision Iss Management Decision Management Decision*, 53(6), pp. 1184–1202.

Johnson, S. P. *et al.* (2000) ‘A Critical Evaluation of the New Service Development Process: Integrating Service Innovation and Service Design’, in *New Service Development: Creating Memorable Experiences*, pp. 1–32.

Kale, P. and Singh, H. (2007) ‘Building firm capabilities through learning: The role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success’, *Strategic Management Journal*, 28(10), pp. 981–1000.

Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990) ‘Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications’, *Journal of Marketing*, 54(2), p. 1.

Kowalkowski, C. *et al.* (2012) ‘Service infusion as agile incrementalism in action’, *Journal of Business Research*, 65(6), pp. 765–772.

Lages, L. F. *et al.* (2009) ‘The NEP Scale: A measure of network export performance’, *International Business Review*, 18(4), pp. 344–356.

Lai, K. hung (2004) ‘Service capability and performance of logistics service providers’, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 40(5), pp. 385–399.

Lawrence, P. and Lorsch, J. (1967) ‘Differentiation and Integration in Complex Organizations’, *Administrative Science Quarterly*, 12(1), pp. 1–47.

Lawson, B. and Samson, D. (2001) 'Developing Innovation Capability in Organizations a Dynamic Capabilities Approach', *International Journal od Innovative Management*, 5(3), pp. 377–400.

Lee, R. P., Ginn, G. O. and Naylor, G. (2009) 'The impact of network and environmental factors on service innovativeness', *Journal of Services Marketing*, 23(6), pp. 397–406.

Leonard-Barton, D. (1990) 'A Dual Methodology for Case Studies - Synergistics Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites', *Organization Science*, pp. 248–266.

Lovelock, C. H. and Wright, L. (1999) 'Principles of service marketing and management', *Upper Saddle River, New Jersey*, p. 391.

Madsen, E. *et al.* (2007) 'Developing Entrepreneurial Orientation-The role of Dynamic Capabilities and', in *Regional Frontiers of Entrepreneurship Research*, pp. 94–105.

Mahmood, I. P., Zhu, H. and Zajac, E. J. (2011) 'Where can capabilities come from? network ties and capability acquisition in business groups', *Strategic Management Journal*, 32(8), pp. 820–848.

Maitland, C. F., Bauer, J. M. and Westerveld, R. (2002) 'The European market for mobile data: Evolving value chains and industry structures', *Telecommunications Policy*, 26(9–10), pp. 485–504.

Manolova, T. S., Manev, I. M. and Gyoshev, B. S. (2010) 'In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy', *Journal of World Business*, 45(3), pp. 257–265.

March, J. G. (1991) 'Exploration and Exploitation in Organizational Learning', *Organization Science*, 2(1), pp. 71–87.

Martin, J. A. (2011) 'Dynamic Managerial Capabilities and the Multibusiness Team: The Role of Episodic Teams in Executive Leadership Groups', *Organization Science*, 22(1), pp. 118–140.

Maxwell, J. A. (2005) *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*, *Applied social research methods series.*

Meredith, J. (1998) 'Building operations management theory through case and field research', *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 441–454.

Miles,M.B. & Huberman, M. a. (1994) ‘Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)’, *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.).*, 20(1), pp. 159–160.

Nakata, C., Zhu, Z. and Izberk-Bilgin, E. (2011) ‘Integrating marketing and information services functions: A complementarity and competence perspective’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), pp. 700–716.

Nambisan, S. (2002) ‘Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory’, *The Academy of Management review*, 27(3), pp. 392–413.

Neelankavil, J. P. and Kumar, V. (2006) ‘Chapter 30 International Marketing Research’, in *International Business Research*, pp. 1–41.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) ‘The Knowledge-Creating: How Japanese companies create the dynamics of innovation’, *Oxford University Press*, 3(4–5), pp. 25–27.

O’Reilly III, C. A. and Tushman, M. L. (2011) ‘Organizational Ambidexterity in Action: How managers explorer and exploit.’, *California Management Review*, 53(4), pp. 5–22.

Olla, P. and Patel, N. V. (2002) ‘A value chain model for mobile data service providers’, *Telecommunications Policy*, 26(9–10), pp. 551–571.

Panayides, P. M. and So, M. (2005) ‘Logistics service provider-client relationships’, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 41(3), pp. 179–200.

Pittaway, L. *et al*. (2004) ‘Networking and innovation: a systematic review of the evidence 200’, *International Journal of Management Reviews*, 5–6(3–4), pp. 137–168.

Prahinski, C. and Benton, W. C. (2004) ‘Supplier evaluations: Communication strategies to improve supplier performance’, *Journal of Operations Management*, 22(1), pp. 39–62.

Prajogo, D. (2006) ‘The implementation of operations management techniques in service organisations: An Australian perspective’, *International Journal of Operations & Production Management*, 26(12), pp. 1374–1390.

Raddats, C. and Easingwood, C. (2010) ‘Services growth options for B2B product-centric businesses’, *Industrial Marketing Management*, 39(8), pp. 1334–1345.

Ring, P. S. and van de Ven, A. H. (1992) 'Structuring cooperative relationships between organizations', *Strategic Management Journal*, 13(7), pp. 483–498.

Roth, A. V. (1993) 'Performance dimensions in services: An empirical investigation of strategic performance', *Advances in services marketing and management*, 2, pp. 1–47.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003) 'Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms', *MIS Quarterly*, 27(2), pp. 237–263.

Scheuing, E. E. and Johnson, E. M. (1989) 'A Proposed Model for New Service Development', *Journal of Services Marketing*, 3(2), pp. 25–34.

Sharifi, H. and Zhang, Z. (1999) 'Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction', *International Journal of Production Economics*, 62(1), pp. 7–22.

Siggelkow, N. (2007) 'Persuasion with Case Studies - Siggelkow - S1&2 R1.pdf', *Source: The Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 20–24.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A. and Ireland, R. D. (2007) 'Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box', *Academy of Management Review*, pp. 273–292.

Stake, R. (1995) *The Art of Case Study Research, Thousand Oaks, CA: Sage*.

Strauss, A. and Corbin, J. (2008) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, Basics of Qualitative Research Grounded Theory Procedures and Techniques.*

Stuart, F. I. and Tax, S. (2004) 'Toward an integrative approach to designing service experiences Lessons learned from the theatre', *Journal of Operations Management*, 22(6), pp. 609–627.

Stuart, I. *et al.* (2002) 'Effective case research in operations management: A process perspective', *Journal of Operations Management*, 20(5), pp. 419–433.

Swafford, P. M., Ghosh, S. and Murthy, N. (2006) 'The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing', *Journal of Operations Management*, pp. 170–188.

Tax, S. S. and Stuart, I. (1997) 'Designing and implementing new services: The challenges of integrating service systems', *Journal of Retailing*, 73(1), pp. 105–134.

Teece, D. J. *et al.* (1994) 'Teece, D. J., Pisano, G., Shuen. A. 1997 Dynamic capabilities and strategic management, SMJ 18(7) 509-533.pdf', *Journal of Economic Behavior & Organization*, pp. 1–30.

Teece, D. J. (2007) 'Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance', *Strategic Management Journal*, 28(13), pp. 1319–1350.

Teece, D. J. (2009) *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*, *Management*.

Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) 'Dynamic capabilities and strategic management', *Strategic Management Journal*, 18(March), pp. 509–533.

Verma, R. and Young, S. T. (2000) 'Configurations of low-contact services', *Journal of Operations Management*, 18(6), pp. 643–661.

Villalonga, B. (2004) 'Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences', *Journal of Economic Behavior and Organization*, pp. 205–230.

Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M. (2002) 'Case research in operations management', *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), pp. 195–219.

Wacker, J. (1998) 'A definition of theory: research guidelines for different theory-building research methods in operations management', *Journal of Operations Management*, 16(4), pp. 361–385.

Walter, A., Auer, M. and Ritter, T. (2006) 'The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance', *Journal of Business Venturing*, 21(4), pp. 541–567.

Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2007) 'Dynamic capabilities: A review and research agenda', *International Journal of Management Reviews*, pp. 31–51.

Wang, Y. G., Lo, H. P. and Yang, Y. H. (2004) 'The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China', *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(4), pp. 249–280.

Welbourne, T. M. and Pardo-del-Val, M. (2009) 'Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration', *Group Decision and Negotiation*, 18(5), pp. 483–497.

D'Aveni (1994) 'Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering', *National Productivity Review*, 13(4), pp. 611–612.

Yin, R. K. (2009) *Case study research : design and methods / Robert K. Yin*, *Applied social research methods series: 5*.

Yin, R. K. (2011) *Qualitative Research from Start to Finish, The Guilford Press.*

Yin, R. K. (2014) *Case study research : design and methods / Robert K. Yin*, *Applied social research methods series: 5*.

Zahra, S. A. and George, G. (2002) 'Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension', *Academy of Management Review*, pp. 185–203.

Zollo, M. and Winter, S. G. (2002) 'Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities', *Organization Science*, 13(3), pp. 339–351.

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara

Daftar pertanyaan wawancara ini menggunakan penelitian dari Agarwal & Selen (2009) yang menyatakan modal hubungan organisasi sebagai pendorong atau penggerak terbangunnya kapabilitas dinamis yang dihasilkan dari kolaborasi pembelajaran organisasi, kolaborasi kemampuan inovasi, kewaspadaan organisasi, keterlibatan konsumen dan kolaborasi agilitas organisasi untuk menghasilkan inovasi layanan berupa peningkatan penawaran layanan.

1. Modal hubungan organisasi (Organizational Relationship Capital / ORC)
   a. Bagaimana interaksi yang terjadi antara karyawan di perusahaan anda dengan karyawan perusahaan mitra?
   b. Bagaimana proses terbentuknya rasa saling menghormati, saling percaya dan saling berbagi antara karyawan di perusahaan anda dengan perusahaan mitra?
   c. Bagaimana cara mengembangkan dan memelihara hubungan jangka panjang yang harmonis antara perusahaan anda dengan perusahaan mitra?

2. Kolaborasi Pembelajaran Organisasi (Collaborative Organizational Learning / COL)
   a. Bagaimana perusahaan Anda belajar atau memperoleh informasi atau pengetahuan dan keterampilan baru termasuk informasi kelemahan, kekuatan, kesenjangan, dan diskontinuitas tentang perusahaan anda dari perusahaan mitra?
   b. Bagaimana perusahaan Anda meningkatkan kemampuan dan pengetahuan yang ada sebagai hasil dari kolaborasi yang terjalin selama ini?

c. Bagaimana kolaborasi tersebut membantu perusahaan mitra anda belajar atau memperoleh kemampuan kritis atau keterampilan baru dari perusahaan anda?
d. Bagaimana kolaborasi tersebut membantu perusahaan mitra memperoleh informasi / pengetahuan baru atau penting termasuk kelemahan, kekuatan, kesenjangan, dan diskontinuitas dan juga membantu meningkatkan kemampuan / keterampilan perusahaan mitra?

3. Kolaborasi Kemampuan Inovasi (Collaborative Innovative Capacity/CIC)
   a. Bagaimana perusahaan anda mendapatkan ide-ide bagus dari para mitra dan pelanggan?
   b. Bagaimana kolaborasi yang terjalin mampu memunculkan gagasan baru dan menarik dan memberikan kemampuan inovasi terhadap penawaran pelayanan dan memecahkan masalah?

4. Kewaspadaan (Entrepreneurial Alertness / EA)
   a. Bagaimana kolaborasi tersebut dapat memberikan kemampuan untuk mengantisipasi diskontinuitas yang timbul di masa depan?
   b. Bagaimana kolaborasi tersebut membuat perusahaan anda lebih mandiri, baik secara individu maupun secara kolaboratif?
   c. Bagaimana kolaborasi tersebut memberikan perusahaan anda kekuatan reaktif dan proaktif yang lebih besar?
   d. Bagaimana kolaborasi tersebut membantu perusahaan anda dalam mengevaluasi model bisnis yang selama ini dipergunakan?

5. Keterlibatan Konsumen (Customer Engangement / CuE)
   a. Melalui keterlibatan pelanggan, bagaimana peran pelanggan dalam memberi perusahaan anda kemampuan kontekstual yang lebih besar untuk menjelajahi peluang dan pilihan-pilihan layanan yang ada?

b. Bagaimana keterlibatan pelanggan membantu perusahaan anda mengevaluasi dan menyesuaikan penawaran layanan agar sesuai dengan kebutuhan pelanggan?
c. Bagaimana penggunaan fasilitas komunitas virtual pelanggan membantu perusahaan anda mendeteksi peluang dan solusi pilihan layanan?
d. Bagaimana pelanggan mendapatkan pengalaman layanan yang berkesan dan mudah diingat?

6. Kolaborasi Agilitas (Collaborative Agility / CA)

a. Bagaimana kolaborasi tersebut memberikan perusahaan anda mencapai kecepatan yang lebih tinggi dalam memberikan layanan?
b. Bagaimana kolaborasi tersebut membuat perusahaan anda lebih dinamis dan memiliki fleksibilitas yang lebih besar untuk menyesuaikan layanan dengan kebutuhan pelanggan?
c. Bagaimana kolaborasi tersebut meningkatkan keandalan layanan perusahaan anda dan membawa cara baru dalam mengelola organisasi dan pelayanan dengan lebih baik?
d. Bagaimana kolaborasi tersebut membantu perusahaan anda dalam menggabungkan dan menciptakan proses bisnis baru dalam waktu singkat?
e. Bagaimana perusahaan anda memanfaatkan komunikasi online yang cepat, dan mutakhir dalam kolaborasi untuk mengurangi ketidakcocokan informasi?
f. Bagaimana kolaborasi tersebut dapat membantu perusahaan anda dalam mengelola tuntutan pelayanan yang bersifat insidental?
g. Bagaimana kolaborasi tersebut dapat membantu perusahaan anda dalam melakukan perencanaan kapasitas sumber daya yang lebih baik melalui penjadwalan kerja dan staf?

7. Peningkatan Penawaran Layanan (Elevated Services Offering)
    a. Terkait aspek strategis, bagaimana kolaborasi tersebut menghasilkan peningkatan penawaran layanan seperti layanan baru, antar muka pelanggan baru, sistem operasional baru, proses pengiriman layanan baru dan peningkatan atribut layanan dari layanan yang ada?
    b. Terkait aspek operasional, bagaimana kolaborasi tersebut menghasilkan peningkatan penawaran layanan seperti peningkatan tingkat kustomisasi layanan, peningkatan tingkat kepuasan pelanggan, peningkatan pengalaman layanan berkesan dari pelanggan?
    c. Terkait aspek produktivitas, bagaimana kolaborasi tersebut menghasilkan peningkatan penawaran layanan berupa peningkatan layanan secara tepat waktu dan pengurangan waktu tunggu pelanggan?