

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Transformasi sektor ketenagalistrikan Indonesia memasuki era baru dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Energi dan Sumber Daya Mineral, yang menuntut PT PLN (Persero) untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan secara berkelanjutan. PLN memiliki tanggung jawab strategis dalam menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan visi menjadi "Perusahaan Global Top 500 dan #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi" (PLN, 2024).

Pencapaian kualitas pelayanan di PLN UP3 Pinrang masih menghadapi tantangan signifikan. Data *Customer Satisfaction Index* (CSI) PLN UP3 Pinrang dalam lima tahun terakhir menunjukkan fluktuasi dan belum mencapai target nasional.

Tabel 1.1 *Customer Satisfaction Index* (CSI) PLN UP3 Pinrang Tahun 2019-2023

Tahun	CSI Realisasi	Target Nasional	Gap	Keterangan
2019	76,8	80,0	-3,2	Di bawah target
2020	77,2	80,0	-2,8	Di bawah target
2021	78,0	81,0	-3,0	Di bawah target
2022	77,5	81,0	-3,5	Di bawah target
2023	78,5	82,0	-3,5	Di bawah target

Sumber: Laporan Tahunan PLN UP3 Pinrang 2019-2023

Berdasarkan data tersebut, terdapat tren peningkatan CSI dari 76,8 pada 2019 menjadi 78,5 pada 2023, namun gap dengan target nasional tetap konsisten berkisar -2,8 hingga -3,5 poin. Fenomena ini mengindikasikan adanya permasalahan sistemik dalam kualitas pelayanan.

Salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah kinerja Unit Layanan Pelanggan (ULP) secara holistik yang mencakup tiga fungsi terintegrasi: fungsi teknik, fungsi transaksi energi, dan fungsi pelayanan pelanggan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dipilih karena mampu menguji hubungan kausal yang kompleks antara variabel laten secara simultan, termasuk efek langsung, tidak langsung, dan total pengaruh antar variabel, serta dapat menangani ukuran sampel yang relatif kecil ($n = 53$) dengan distribusi data yang tidak harus normal (Hair et al., 2017).

Lebih spesifik lagi, keluhan pelanggan yang tercatat pada sistem CRM PLN periode Januari-September 2024 di wilayah Pekkabata menunjukkan 35% dari total keluhan berkaitan dengan aspek pelayanan petugas, termasuk responsivitas, penanganan gangguan, dan kualitas komunikasi (Laporan Bulanan ULP Pekkabata, 2024). Meskipun indikator kualitas pelayanan digital menunjukkan pencapaian yang baik dengan feedback rating negatif pada PLN Mobile sebesar 0,04% dan pengaduan gangguan berulang sebesar 0,07% yang keduanya memenuhi target, namun angka CSI yang masih di bawah target nasional secara konsisten dalam lima tahun terakhir menunjukkan perlunya pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

Salah satu faktor krusial yang mempengaruhi kualitas pelayanan adalah kinerja Unit Layanan Pelanggan (ULP) secara holistik. Menurut Kaplan dan Norton (1996), kinerja organisasi harus diukur dari berbagai perspektif dalam konsep Balanced Scorecard. Dalam konteks ULP PLN, kinerja unit merupakan sinergi dari tiga fungsi yang bekerja secara terintegrasi: fungsi teknik (instalasi, pemeliharaan, penanganan gangguan), fungsi transaksi energi (pembacaan meter, pencatatan konsumsi, akurasi tagihan), dan fungsi pelayanan pelanggan (responsivitas, komunikasi, penanganan keluhan).

Unit Layanan Pelanggan (ULP) Pekkabata di bawah UP3 Pinrang dipilih sebagai lokus penelitian karena beberapa pertimbangan strategis. Pertama, ULP Pekkabata melayani 44.673 pelanggan dengan karakteristik beragam, memberikan variasi data feedback dan pengaduan yang representatif untuk dianalisis. Kedua, memiliki struktur organisasi komprehensif dengan 9 personel struktural dan 53 petugas operasional (35 petugas fungsi teknik, 12 petugas fungsi transaksi energi, dan 6 petugas fungsi pelayanan pelanggan), yang memungkinkan analisis pengaruh kinerja masing-masing fungsi secara komprehensif. Ketiga, kompleksitas operasional yang mencakup wilayah layanan luas, keragaman demografis pelanggan, dan tantangan geografis yang menuntut koordinasi optimal antar fungsi.

ULP Pekkabata telah mengimplementasikan standar pelayanan PS4 (Penampilan, Sikap, Senyum, Sapa, dan Salam) sebagai bagian dari program service excellence PLN sejak 2018. Namun demikian, pencapaian CSI yang stagnan menunjukkan bahwa implementasi standar pelayanan saja tidak cukup tanpa didukung oleh kinerja optimal dari ketiga fungsi ULP secara terintegrasi.

Penelitian tentang pengaruh kinerja organisasi terhadap kualitas pelayanan telah banyak dilakukan, namun masih terdapat beberapa kesenjangan (*research gap*). Pertama, sebagian besar penelitian fokus pada kinerja individual atau satu fungsi, belum menganalisis kinerja unit secara holistik yang mencakup berbagai fungsi terintegrasi. Kedua, penelitian terdahulu umumnya mengukur kualitas pelayanan secara perseptual subjektif, belum menggunakan indikator outcome objektif berbasis data digital seperti feedback rating negatif dan pengaduan berulang. Ketiga, konteks penelitian pada BUMN ketenagalistrikan dengan karakteristik pelayanan publik yang unik masih terbatas. Keempat, integrasi data primer dari petugas dengan data sekunder objektif dari sistem digital dalam satu penelitian masih jarang dilakukan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur tentang service management dan kinerja organisasi, khususnya terkait pengaruh kinerja unit organisasi multi-fungsi terhadap outcome pelanggan yang terukur secara objektif. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen PLN dalam merancang strategi peningkatan kinerja ULP yang lebih efektif untuk mengurangi feedback negatif dan pengaduan berulang, sehingga dapat meningkatkan CSI menuju target nasional sebesar 82,0, sejalan dengan visi PLN untuk menjadi #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh Kinerja Fungsi Teknik (X_1) terhadap Penerapan PS4 (Z) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
2. Bagaimana pengaruh Kinerja Fungsi Transaksi Energi (X_2) terhadap Penerapan PS4 (Z) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
3. Bagaimana pengaruh Kinerja Fungsi Pelayanan Pelanggan (X_3) terhadap Penerapan PS4 (Z) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
4. Bagaimana pengaruh Kinerja Fungsi Teknik (X_1) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
5. Bagaimana pengaruh Kinerja Fungsi Transaksi Energi (X_2) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
6. Bagaimana pengaruh Kinerja Fungsi Pelayanan Pelanggan (X_3) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
7. Bagaimana pengaruh Penerapan PS4 (Z) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang?
8. Fungsi kinerja mana (X_1 , X_2 , atau X_3) yang paling berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Fungsi Teknik (X_1) terhadap Penerapan PS4 (Z) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang.
2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Fungsi Transaksi Energi (X_2) terhadap Penerapan PS4 (Z) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang.

3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Fungsi Pelayanan Pelanggan (X_3) terhadap Penerapan PS4 (Z) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang.
4. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Fungsi Teknik (X_1) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang.
5. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Fungsi Transaksi Energi (X_2) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang.
6. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Fungsi Pelayanan Pelanggan (X_3) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang.
7. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan penerapan PS4 (Z) terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y) di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang
8. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan fungsi kinerja (X_1 , X_2 , atau X_3) yang paling berpengaruh terhadap Kualitas Pelayanan Pelanggan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penulisan proposal tesis ini diharapkan dapat memberikan kegunaan diantaranya sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoretis
 - a. Memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dan manajemen operasi, khususnya dalam bidang kinerja organisasi dan kualitas pelayanan, dengan menyediakan bukti empiris tentang

hubungan antara kinerja unit organisasi dengan implementasi standar pelayanan.

- b. Mengembangkan pemahaman tentang aplikasi teori Kinerja Organisasi (Kaplan & Norton, 1996), *Service Quality* (Parasuraman et al., 1988), *Service Profit Chain* (Heskett et al., 1994), dan *Service Climate* (Schneider et al., 1998) dalam konteks organisasi BUMN sektor ketenagalistrikan yang memiliki karakteristik unik dengan budaya organisasi berbasis tata nilai AKHLAK.
- c. Memberikan kontribusi pada pengembangan model konseptual yang menjelaskan bagaimana kinerja unit organisasi yang mencakup berbagai fungsi (teknik, transaksi energi, dan pelayanan pelanggan) mempengaruhi efektivitas implementasi standar pelayanan pelanggan di organisasi jasa publik.
- d. Menjadi referensi akademis bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji isu-isu terkait kinerja organisasi, kualitas pelayanan, dan customer service excellence di sektor publik dan BUMN, terutama dalam konteks unit layanan dengan struktur multi-fungsi.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang: Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program peningkatan kinerja ULP yang lebih efektif dan terintegrasi antar fungsi untuk meningkatkan konsistensi penerapan PS4.
- b. Bagi Manajemen SDM PLN: Penelitian ini memberikan masukan strategis untuk penyempurnaan kebijakan dan program

pengembangan kinerja ULP di seluruh unit PLN, sejalan dengan visi menjadi #1 Pilihan Pelanggan untuk Solusi Energi.

- c. Bagi Pegawai PLN: Penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang bagaimana kontribusi masing-masing fungsi (teknik, transaksi energi, pelayanan pelanggan) mempengaruhi kualitas pelayanan kepada lebih dari 44.673 pelanggan yang dilayani.
 - d. Bagi Unit PLN Lainnya: Hasil penelitian ini dapat dijadikan contoh praktik terbaik (*best practice*) atau pembelajaran (*lesson learned*) yang bisa diadopsi dan disesuaikan oleh unit-unit PLN lain dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan.
3. Kegunaan Kebijakan
- a. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan berbasis bukti (*evidence-based*) dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di PLN, khususnya terkait dengan perancangan kompetensi, program pelatihan dan pengembangan, serta sistem manajemen kinerja yang mengintegrasikan dimensi teknis dan dimensi pelayanan.
 - b. Temuan penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam evaluasi dan penyempurnaan SOP terkait pelayanan pelanggan, dengan mempertimbangkan aspek kinerja teknis sebagai salah satu faktor yang berpengaruh.
 - c. Dalam konteks transformasi PLN menuju *World Class Company*, hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi strategis mengenai bagaimana mengoptimalkan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan layanan (*service excellence*) tanpa mengabaikan keunggulan teknis (*technical excellence*).

- d. Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi regulator, seperti Kementerian ESDM dan Kementerian BUMN, dalam memahami dinamika internal perusahaan utilitas dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat, sehingga dapat membantu perumusan kebijakan yang lebih kontekstual dan aplikatif.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memberikan fokus dan kedalaman analisis, penelitian ini membatasi ruang lingkup sebagai berikut:

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PLN Unit Layanan Pelanggan (ULP) Pekkabata yang berada di bawah koordinasi Unit Pelaksana Pelayanan (UP3) Pinrang, Kabupaten Pinrang, Provinsi Sulawesi Selatan.

2. Variabel Penelitian

- a. Variabel Independen: Kinerja ULP (X), yang mencakup tiga dimensi:

X_1 : Kinerja Fungsi Teknik

X_2 : Kinerja Fungsi Transaksi Energi

X_3 : Kinerja Fungsi Pelayanan Pelanggan

- b. Variabel Dependen: Kualitas Pelayanan Pelanggan (Y), yang diukur melalui dua indikator objektif berbasis data PLN Mobile:

Y_1 : Feedback Rating Negatif pada PLN Mobile (persentase rating 1-2 bintang)

Y_2 : Pengaduan Gangguan Berulang pada PLN Mobile (persentase pengaduan berulang)

- c. Variabel Kontekstual:

Z: Penerapan PS4

Penerapan PS4 (Penampilan, Sikap, Senyum, Sapa, dan Salam), yang tidak dianalisis sebagai variabel independen terpisah, tetapi sebagai mekanisme implementasi atau standar operasional prosedur yang menghubungkan kinerja ULP dengan outcome pelanggan.

3. Subjek Penelitian

Petugas di ULP Pekkabata yang terdiri dari tiga fungsi utama, dengan total 53 orang petugas yang terdiri dari 35 petugas fungsi teknik yang bertanggung jawab atas instalasi, pemeliharaan jaringan, dan penanganan gangguan teknis, 12 petugas fungsi transaksi energi yang mengelola pembacaan meter, pencatatan konsumsi listrik, dan transaksi energi pelanggan, dan 6 petugas fungsi pelayanan pelanggan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan di *front office* untuk berbagai keperluan layanan.

4. Aspek yang Diteliti

Penelitian ini membatasi aspek kinerja teknik pada:

- a. Kinerja ULP yang diukur melalui tiga dimensi berdasarkan fungsi, yakni:
 - 1) Kinerja fungsi teknik meliputi keandalan teknis, kecepatan penanganan gangguan, kualitas instalasi, dan kepatuhan SOP teknis
 - 2) Kinerja fungsi transaksi energi meliputi akurasi pembacaan meter, ketepatan waktu pencatatan, transparansi data konsumsi, dan kepatuhan prosedur transaksi energi
 - 3) Kinerja fungsi pelayanan pelanggan meliputi responsivitas, keramahan, kemampuan komunikasi, dan penyelesaian keluhan

- b. Penerapan PS4 meliputi lima dimensi, yaitu penampilan (kerapian seragam dan atribut PLN), sikap (profesionalisme dan kesopanan), senyum (ekspresi ramah), sapa (inisiatif komunikasi), dan salam (*greeting* pembuka dan penutup) sesuai dengan standar yang ditetapkan PLN.

5. Periode Penelitian

Data penelitian dikumpulkan pada tahun 2025, dengan periode observasi dan pengumpulan data selama 3 (tiga) bulan, mencakup variasi kondisi pelayanan (hari normal, puncak pembayaran, dan penanganan gangguan).

6. Batasan Penelitian

Penelitian ini fokus pada pengaruh kinerja ULP terhadap penerapan PS4, dan tidak mengkaji faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi penerapan PS4 seperti motivasi kerja individual, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, atau faktor lingkungan kerja fisik, kecuali sebagai rekomendasi untuk penelitian lanjutan. Penelitian juga tidak menganalisis dampak penerapan PS4 terhadap kepuasan pelanggan atau kinerja organisasi, namun fokus pada hubungan kausal antara kinerja ULP dengan tingkat penerapan PS4.

1.6. Definisi Operasional dan Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam interpretasi, berikut definisi operasional dari istilah-istilah kunci dalam penelitian ini:

1. Kinerja ULP

Kinerja ULP adalah tingkat pencapaian hasil kerja unit organisasi ULP Pekkabata yang diukur melalui kinerja tiga fungsi utama yang saling

terintegrasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Kinerja ULP diukur melalui:

- a. Kinerja Fungsi Teknik: keandalan teknis, kecepatan penanganan gangguan, kualitas instalasi, pemeliharaan jaringan, dan kepatuhan SOP teknis
- b. Kinerja Fungsi Transaksi Energi: akurasi pembacaan meter, ketepatan waktu pencatatan, transparansi data konsumsi, validitas transaksi energi, dan kepatuhan prosedur
- c. Kinerja Fungsi Pelayanan Pelanggan: responsivitas layanan, keramahan, kemampuan komunikasi, penanganan keluhan, dan penguasaan informasi produk

Kinerja teknik diukur melalui penilaian atasan langsung (Team Leader Pelayanan dan Administrasi), *self-assessment*, serta data kinerja yang terdokumentasi dalam sistem manajemen kinerja ULP Pekkabata.

2. Prosedur Standar Pelayanan Pelanggan PS4

PS4 adalah akronim dari Penampilan, Sikap, Senyum, Sapa, dan Salam yang merupakan standar pelayanan pelanggan yang ditetapkan oleh PLN untuk memastikan kualitas interaksi antara petugas dengan pelanggan. PS4 mencakup lima dimensi:

- a. Penampilan: Kerapian dan kebersihan penampilan fisik petugas sesuai standar dress code PLN, termasuk penggunaan seragam resmi, atribut identitas (*name tag*, *ID card*), dan kebersihan personal.

- b. Sikap: Perilaku profesional, sopan, ramah, responsif, dan empati terhadap pelanggan dalam setiap interaksi, mencerminkan tata nilai AKHLAK khususnya Amanah dan Harmonis.
- c. Senyum: Ekspresi wajah yang ramah, menyenangkan, dan tulus saat berinteraksi dengan pelanggan, menciptakan suasana positif dalam *Service encounter*.
- d. Sapa: Inisiatif menyapa pelanggan dengan menyebutkan nama (jika diketahui), menggunakan bahasa yang sopan dan komunikatif, serta memberikan perhatian personal.
- e. Salam: Memberikan salam pembuka (*greeting*) di awal interaksi dan salam penutup (*closing*) di akhir interaksi dengan pelanggan, disertai ucapan terima kasih atas kunjungan atau kepercayaan pelanggan.

3. Tingkat Penerapan PS4

Tingkat penerapan PS4 adalah frekuensi, konsistensi, dan kualitas petugas layanan dalam mengimplementasikan kelima dimensi PS4 dalam interaksi sehari-hari dengan pelanggan yang dilayani di ULP Pekkabata. Tingkat penerapan diukur melalui:

- a. Observasi langsung oleh peneliti dan atasan;
- b. Penilaian pelanggan terhadap pelayanan yang diterima melalui kuesioner atau *feedback form*; dan
- c. Dokumentasi video/foto *Service encounter* (dengan persetujuan).

Pengukuran menggunakan skala Likert untuk menilai tingkat konsistensi penerapan setiap dimensi PS4.

4. PLN ULP (Unit Layanan Pelanggan)

Unit Layanan Pelanggan adalah unit kerja PLN tingkat pelaksana yang secara langsung memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam wilayah tertentu. ULP Pekkabata memiliki struktur organisasi yang terdiri dari Manager ULP, beberapa Team Leader (Teknik, Transaksi Energi, K3L dan Kamtibus, Pelayanan dan Administrasi), Junior Technician (JTC), dan Officer Kinerja, serta 53 petugas operasional yang terdiri dari 35 petugas teknik, 12 petugas transaksi energi, dan 6 petugas pelayanan pelanggan. Fungsi ULP mencakup keseluruhan layanan kepada pelanggan mulai dari aspek teknis, transaksi energi, hingga administrasi dan informasi.

5. UP3 (Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan)

UP3 adalah unit organisasi PLN setingkat di atas ULP yang membawahi beberapa ULP dalam suatu wilayah distribusi tertentu. UP3 Pinrang bertanggung jawab atas distribusi tenaga listrik serta koordinasi dan supervisi pelayanan kepada pelanggan di wilayah kerjanya, termasuk ULP Pekkabata. UP3 juga melakukan monitoring dan evaluasi kinerja ULP dalam mencapai target *Customer Satisfaction Index* (CSI).

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disusun dalam lima bab dengan uraian sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang penelitian yang menjelaskan konteks permasalahan dengan mengintegrasikan profil PLN sebagai BUMN strategis dengan visi dan misi yang jelas, fenomena empiris terkait gap CSI, karakteristik spesifik ULP Pekkabata dengan struktur organisasi 9 personel struktural dan 35

petugas pelayanan, serta justifikasi pentingnya penelitian dilakukan. Selanjutnya disajikan rumusan masalah penelitian yang fokus pada hubungan kinerja teknik dan penerapan PS4, tujuan penelitian, kegunaan penelitian (teoretis, praktis, dan kebijakan), ruang lingkup penelitian yang membatasi subjek pada 35 petugas pelayanan, definisi operasional dan istilah yang komprehensif termasuk tata nilai AKHLAK, serta sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terbagi dalam dua bagian utama. Bagian pertama (2.1) menyajikan tinjauan teori dan konsep yang relevan dengan penelitian, meliputi (a) Teori Kinerja Karyawan berdasarkan Campbell (1990) dan Borman & Motowidlo (1993) yang mencakup konsep *Job Performance*, dimensi task performance dan *contextual performance*, serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja teknik; (b) Teori Kualitas Pelayanan berdasarkan model SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988; Zeithaml et al., 1990), dimensi kualitas pelayanan, dan *Service Quality gap model*; (c) Teori *Service encounter* berdasarkan Bitner et al. (1990) dan Shostack (1985) yang mencakup konsep moment of truth dalam interaksi petugas-pelanggan serta critical incident technique; (d) Konsep Standar Pelayanan Pelanggan, termasuk *service excellence* (Berry et al., 1994; Johnston, 1995) dan standar pelayanan PS4 di PLN; (e) Tata Nilai AKHLAK sebagai budaya organisasi PLN dan relevansinya dengan pelayanan pelanggan (Schein, 2010; Hofstede, 1991).

Bagian kedua (2.2) memuat tinjauan empiris berupa review penelitian-penelitian terdahulu yang relevan baik dari konteks internasional (Hartline & Ferrell, 1996; Bettencourt & Brown, 1997; Liao & Chuang, 2004) maupun nasional (Prasetyo & Aima, 2021; Sari & Purnama, 2020), mengidentifikasi

research gap antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini, serta menunjukkan posisi penelitian saat ini dalam perkembangan literatur. Tinjauan empiris disajikan dalam bentuk tabel sintesis penelitian terdahulu yang mencakup peneliti, tahun, variabel, metode, hasil, dan gap penelitian.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

Bab ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama (3.1) menyajikan kerangka pemikiran atau kerangka konseptual yang menggambarkan hubungan logis antara variabel independen (kinerja teknik) dengan variabel dependen (tingkat penerapan PS4). Kerangka konseptual divisualisasikan dalam bentuk diagram yang menunjukkan alur pengaruh, dilengkapi dengan penjelasan teoretis dan empiris yang melandasi hubungan antar variabel berdasarkan teori *Service Quality*, *Service encounter*, dan *Job Performance*. Kerangka konseptual juga menjelaskan dimensi-dimensi dari masing-masing variabel serta indikator pengukurannya.

Bagian kedua (3.2) berisi hipotesis penelitian yang dirumuskan berdasarkan kajian teoretis dan empiris yang telah diuraikan sebelumnya. Hipotesis disusun dalam bentuk hipotesis alternatif (H_a) dan hipotesis nol (H_0) yang akan diuji secara statistik. Hipotesis penelitian ini adalah: "Kinerja teknik berpengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat penerapan prosedur standar pelayanan pelanggan PS4 di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang."

BAB IV METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan secara rinci metodologi penelitian yang terdiri dari delapan sub-bab. Sub-bab 4.1 Rancangan Penelitian menjelaskan desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian

eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel (Neuman, 2014). Sub-bab 4.2 Situs dan Waktu Penelitian menguraikan lokasi penelitian di PLN ULP Pekkabata UP3 Pinrang dengan karakteristik spesifik yang telah dijelaskan, serta waktu penelitian selama 3 bulan pada tahun 2025.

Sub-bab 4.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel menjelaskan bahwa populasi penelitian adalah seluruh petugas layanan pelanggan di ULP Pekkabata yang berjumlah 53 orang. Mengingat populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh (*saturated sampling*) dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Sub-bab 4.4 Jenis dan Sumber Data menguraikan data primer yang diperoleh dari kuesioner, observasi, dan wawancara, serta data sekunder dari dokumen kinerja petugas, laporan KPI, data pengguna aplikasi PLN Mobile, dan struktur organisasi ULP.

Sub-bab 4.5 Metode Pengumpulan Data menjelaskan teknik pengumpulan data melalui (a) kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin; (b) observasi terstruktur menggunakan *checklist* PS4; (c) wawancara mendalam dengan Team Leader dan Manager; serta (d) studi dokumentasi untuk data sekunder. Sub-bab 4.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional menguraikan operasionalisasi variabel kinerja teknik (X) dengan 5 dimensi dan variabel penerapan PS4 (Y) dengan 5 dimensi, lengkap dengan indikator pengukuran dan skala pengukuran.

Sub-bab 4.7 Instrumen Penelitian menjelaskan pengembangan instrumen berupa kuesioner yang diadaptasi dari instrumen baku dan disesuaikan dengan konteks PLN, dilengkapi dengan uji validitas menggunakan Pearson Correlation

dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan standar minimum 0,70 (Hair et al., 2010). Sub-bab 4.8 Teknik Analisis Data menjelaskan penggunaan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel menggunakan distribusi frekuensi, mean, median, modus, dan standar deviasi, serta analisis inferensial menggunakan PLS untuk menguji hipotesis, dilengkapi dengan uji asumsi klasik (normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov, linieritas, dan heteroskedastisitas dengan uji Glejser). Analisis data menggunakan software SPSS versi 25.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan, keterbatasan penelitian, dan saran. Simpulan merupakan jawaban ringkas dan tegas atas rumusan masalah dan tujuan penelitian, mencakup deskripsi tingkat kinerja teknik petugas, tingkat penerapan PS4, hasil pengujian hipotesis, serta besaran pengaruh yang diukur melalui koefisien determinasi. Keterbatasan penelitian mencakup aspek metodologis seperti fokus pada satu ULP, periode observasi 3 bulan, dan variabel yang diteliti terbatas. Saran ditujukan kepada manajemen ULP Pekkabata terkait pengembangan kompetensi 35 petugas pelayanan, manajemen UP3 Pinrang dan PLN terkait kebijakan SDM dan strategi peningkatan CSI menuju target 82, serta peneliti selanjutnya untuk pengembangan penelitian dengan menambahkan variabel moderator atau mediator, memperluas lokus penelitian, atau menggunakan metode *mixed method*.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

1. Konsep Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2015). Bernardin dan Russel (2023) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu.

Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Dharma (2021) menjelaskan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Dalam konteks organisasi publik, kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang tinggi akan menghasilkan pelayanan publik yang berkualitas, sedangkan kinerja yang rendah akan berdampak pada buruknya pelayanan yang diberikan kepada masyarakat (Sahidin & Widodo, 2019).

Kaplan dan Norton (1996) dalam konsep *Balanced Scorecard* menyatakan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari berbagai perspektif, termasuk perspektif pelanggan, proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta finansial. Dalam

konteks ULP PLN, kinerja unit tidak hanya ditentukan oleh satu fungsi saja, tetapi merupakan sinergi dari berbagai fungsi yang bekerja secara terintegrasi.

Heskett et al. (1994) melalui *Service Profit Chain* menekankan bahwa kinerja internal organisasi (*internal service quality*) akan mempengaruhi kepuasan karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas dan kualitas layanan eksternal.

b. Dimensi Kinerja

Campbell (2020) mengidentifikasi delapan dimensi kinerja yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja di sebagian besar pekerjaan. Namun dalam konteks yang lebih sederhana, Borman dan Motowidlo (2023) membagi kinerja menjadi dua dimensi utama:

1) *Task Performance* (Kinerja Tugas)

Merupakan efektivitas individu dalam melakukan aktivitas yang berkontribusi pada inti teknis organisasi, baik secara langsung dengan mengimplementasikan bagian dari proses teknologinya, atau secara tidak langsung dengan menyediakan bahan atau layanan yang dibutuhkan.

2) *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual)

Merupakan perilaku yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus berfungsi. Kinerja kontekstual mencakup perilaku seperti sukarela untuk melakukan aktivitas tugas, tekun dalam upaya, membantu dan bekerja sama dengan orang lain, serta mengikuti aturan dan prosedur organisasi.

c. Kinerja Teknik

Grönroos (2017) menjelaskan bahwa kinerja teknik (*technical performance*) merujuk pada kemampuan karyawan dalam menguasai pengetahuan teknis, prosedur operasional, dan keterampilan spesifik yang diperlukan dalam menjalankan tugas pelayanan. Kinerja teknik menjadi dasar bagi petugas layanan untuk dapat memberikan solusi yang tepat kepada pelanggan.

Dalam konteks pelayanan, Bitner et al. (2020) menekankan bahwa kompetensi teknis petugas layanan merupakan *foundation* dari *Service encounter* yang berkualitas. Petugas dengan kinerja teknik yang baik mampu menangani berbagai situasi pelayanan dengan lebih efektif, termasuk menangani keluhan dan memberikan informasi yang akurat kepada pelanggan.

Indikator kinerja teknik menurut Hartline dan Ferrell (2016) mencakup:

- 1) Penguasaan pengetahuan produk dan layanan
- 2) Kemampuan operasional sistem dan teknologi
- 3) Kemampuan problem solving teknis
- 4) Kepatuhan terhadap prosedur operasional standar
- 5) Pemahaman regulasi yang relevan dengan pekerjaan

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sementara itu, Mathis dan Jackson (2016) menambahkan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu:

- 1) Kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut
- 2) Tingkat usaha yang dicurahkan
- 3) Dukungan organisasi

2. Konsep Kualitas Pelayanan

a. Pengertian Kualitas Pelayanan

Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (2020) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai tingkat keunggulan (*excellence*) yang diharapkan dan pengendalian atas keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Kualitas pelayanan merupakan perbandingan antara ekspektasi pelanggan dengan persepsi mereka terhadap layanan yang diterima.

Grönroos (2017) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah hasil dari proses evaluasi di mana pelanggan membandingkan persepsi mereka terhadap layanan dan hasilnya dengan apa yang mereka harapkan. Kualitas pelayanan yang baik akan menghasilkan kepuasan pelanggan yang tinggi.

Dalam konteks pelayanan publik, Dwiyanto (2014) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan masyarakat sebagai pengguna layanan.

b. Dimensi Kualitas Pelayanan (SERVQUAL)

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (2018) mengembangkan model SERVQUAL yang mengidentifikasi lima dimensi kualitas pelayanan:

1) *Tangibles* (Bukti Fisik)

Kemampuan organisasi dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik organisasi yang dapat diandalkan, serta keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan.

2) *Reliability* (Keandalan)

Kemampuan organisasi untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan

pelanggan yang berarti ketepatan waktu, pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap yang simpatik, dan dengan akurasi yang tinggi.

3) *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.

4) *Assurance* (Jaminan)

Pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai organisasi untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada organisasi. Terdiri dari beberapa komponen antara lain komunikasi (*communication*), kredibilitas (*credibility*), keamanan (*security*), kompetensi (*competence*), dan sopan santun (*courtesy*).

5) *Empathy* (Empati)

Memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen.

c. *Service Quality Gap Model*

Parasuraman et al. (2018) mengidentifikasi lima gap (kesenjangan) yang menyebabkan kegagalan penyampaian jasa:

- 1) Kesenjangan antara harapan pelanggan dengan persepsi manajemen
- 2) Kesenjangan antara persepsi manajemen dengan spesifikasi kualitas jasa
- 3) Kesenjangan antara spesifikasi kualitas jasa dengan penyampaian jasa
- 4) Kesenjangan antara penyampaian jasa dengan komunikasi eksternal
- 5) Kesenjangan antara jasa yang diharapkan dengan jasa yang diterima

3. Konsep *Service encounter*

a. Pengertian *Service encounter*

Bitner, Booms, dan Tetreault (2020) mendefinisikan *Service encounter* sebagai periode waktu di mana pelanggan berinteraksi langsung dengan layanan. *Service encounter* merupakan momen kritis (*moment of truth*) yang menentukan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan secara keseluruhan.

Shostack (2015) menjelaskan bahwa *Service encounter* adalah periode waktu di mana konsumen berinteraksi secara langsung dengan perusahaan jasa. Dalam interaksi ini, karyawan *front-line* memainkan peran kunci dalam membentuk pengalaman pelanggan.

Hartline dan Ferrell (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa kinerja karyawan dalam berbagai fungsi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan. Grönroos (2017) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan terdiri dari dua dimensi utama, yaitu *technical quality* (apa yang diberikan) dan *functional quality* (bagaimana layanan diberikan). Kedua dimensi ini sangat dipengaruhi oleh kinerja berbagai fungsi dalam organisasi layanan.

Liao dan Chuang (2024) dalam studi multi-level mereka menemukan bahwa kinerja unit organisasi di level agregat memiliki pengaruh signifikan terhadap outcome pelanggan, termasuk kepuasan dan loyalitas. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi kinerja berbagai fungsi dalam unit organisasi menjadi determinan kunci kualitas pelayanan.

Bitner, Booms, dan Tetreault (2020) menekankan bahwa dalam *service encounter*, pelanggan tidak hanya menilai hasil akhir layanan, tetapi juga proses dan interaksi yang terjadi, yang semuanya dipengaruhi oleh kinerja berbagai fungsi organisasi.

b. *Komponen Service encounter*

Menurut Bitner et al. (2020), terdapat tiga komponen utama dalam *Service encounter*.

1) *Service Provider* (Penyedia Layanan)

Karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Kompetensi, sikap, dan perilaku petugas layanan sangat mempengaruhi kualitas *Service encounter*.

2) *Customer* (Pelanggan)

Pengguna layanan yang memiliki ekspektasi tertentu terhadap layanan yang akan diterima.

3) *Physical Environment* (Lingkungan Fisik)

Fasilitas fisik dan kondisi lingkungan di mana *Service encounter* berlangsung.

c. *Critical Incident Technique*

Flanagan (2024) mengembangkan *Critical Incident Technique* (CIT) sebagai metode untuk mengidentifikasi peristiwa atau insiden yang sangat penting dalam *Service encounter*. Bitner et al. (2020) menggunakan CIT untuk mengklasifikasikan *Service encounter* menjadi *satisfactory* dan *dissatisfactory encounters* berdasarkan perilaku karyawan.

4. Konsep Standar Pelayanan Pelanggan

a. Pengertian Standar Pelayanan

Standar pelayanan adalah tolok ukur yang dipergunakan sebagai pedoman penyelenggaraan pelayanan dan acuan penilaian kualitas pelayanan sebagai kewajiban dan janji penyelenggara kepada masyarakat dalam rangka pelayanan yang berkualitas, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur (Keputusan Menteri PAN Nomor 63 Tahun 2003).

Moenir (2020) menjelaskan bahwa standar pelayanan adalah ukuran yang telah ditentukan sebagai suatu pembakuan pelayanan yang baik. Standar pelayanan berfungsi sebagai pedoman bagi pemberi layanan dan sebagai ukuran bagi penerima layanan.

Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (2020) menyatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan penilaian pelanggan terhadap keseluruhan keunggulan suatu layanan, yang sangat dipengaruhi oleh interaksi langsung antara petugas layanan dengan pelanggan. Penelitian Cronin dan Taylor (2022) menunjukkan bahwa kualitas pelayanan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (2018) menekankan bahwa pengukuran kualitas pelayanan yang akurat memerlukan data objektif dari persepsi pelanggan yang dapat dimonitor secara berkelanjutan. Dalam era digital, feedback pelanggan melalui platform digital seperti aplikasi mobile menjadi indikator penting dalam mengukur kualitas pelayanan secara real-time dan objektif.

b. *Service Excellence*

Berry, Parasuraman, dan Zeithaml (2024) mendefinisikan *service excellence* sebagai sikap atau cara karyawan dalam melayani pelanggan atau masyarakat secara memuaskan. Johnston (2015) menambahkan bahwa *service excellence* mencakup dua aspek utama: aspek prosedur (kecepatan, ketepatan, kemudahan) dan aspek personal (kesopanan, perhatian, empati).

Tjiptono (2022) menyatakan bahwa *service excellence* merupakan upaya maksimal yang diberikan oleh petugas layanan kepada pelanggan untuk memenuhi harapan dan kebutuhan mereka, sehingga tercapai kepuasan pelanggan.

c. *Standar Pelayanan PS4 di PLN*

PS4 (Penampilan, Sikap, Senyum, Sapa, dan Salam) merupakan standar pelayanan pelanggan yang ditetapkan oleh PLN sebagai bagian dari program *service excellence* (PLN, 2019). PS4 terdiri dari lima dimensi:

1) Penampilan

Kerapian dan kebersihan penampilan fisik petugas sesuai standar dress code PLN, mencakup penggunaan seragam resmi, atribut identitas, dan kebersihan personal.

2) Sikap

Perilaku profesional, sopan, ramah, responsif, dan empati terhadap pelanggan dalam setiap interaksi, mencerminkan tata nilai AKHLAK khususnya Amanah dan Harmonis.

3) Senyum

Ekspresi wajah yang ramah, menyenangkan, dan tulus saat berinteraksi dengan pelanggan, menciptakan suasana positif dalam *Service encounter*.

4) Sapa

Inisiatif menyapa pelanggan dengan menyebutkan nama (jika diketahui), menggunakan bahasa yang sopan dan komunikatif, serta memberikan perhatian personal.

5) Salam

Memberikan salam pembuka (*greeting*) di awal interaksi dan salam penutup (*closing*) di akhir interaksi dengan pelanggan.

5. Budaya Organisasi dan Tata Nilai AKHLAK

a. Pengertian Budaya Organisasi

Schein (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari oleh kelompok ketika mereka memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid, dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Hofstede (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota dari satu organisasi dengan yang lain. Budaya organisasi mempengaruhi cara anggota organisasi berpikir, bertindak, dan berinteraksi.

b. Tata Nilai AKHLAK PLN

PLN (2024) menetapkan tata nilai AKHLAK sebagai pedoman perilaku seluruh pegawai PLN. AKHLAK merupakan akronim dari:

- 1) Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan
- 2) Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas
- 3) Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan
- 4) Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara
- 5) Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan atau menghadapi perubahan
- 6) Kolaboratif: Membangun kerjasama yang sinergis

Tata nilai AKHLAK menjadi landasan budaya organisasi PLN dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, khususnya nilai Amanah, Kompeten, dan Harmonis yang sangat relevan dengan penerapan standar pelayanan PS4.

6. Fungsi-Fungsi dalam ULP dan Pengaruhnya terhadap Kualitas Pelayanan

- a. Fungsi Teknik: Fungsi teknik bertanggung jawab atas aspek-aspek teknis seperti instalasi, pemeliharaan jaringan, dan penanganan gangguan. Kinerja fungsi teknik yang baik akan memastikan keandalan pasokan listrik dan penyelesaian masalah teknis pelanggan secara cepat dan tepat. Menurut Grönroos (2017), technical quality merupakan salah satu dimensi penting dalam kualitas pelayanan yang mempengaruhi persepsi pelanggan. Keterlambatan penanganan gangguan atau kualitas instalasi yang buruk dapat menyebabkan pengaduan berulang dan feedback negatif dari pelanggan.
- b. Fungsi Transaksi Energi: Fungsi transaksi energi mengelola aspek pengukuran, pencatatan, dan pembacaan meter listrik pelanggan. Akurasi dan ketepatan waktu dalam transaksi energi sangat mempengaruhi kepuasan pelanggan, terutama terkait dengan keakuratan tagihan dan transparansi penggunaan listrik. Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (2018) mengidentifikasi reliability (keandalan) sebagai dimensi krusial dalam kualitas pelayanan. Kesalahan pembacaan meter atau ketidakakuratan tagihan merupakan sumber utama keluhan pelanggan yang dapat memicu feedback negatif pada platform digital.
- c. Fungsi Pelayanan Pelanggan: Fungsi pelayanan pelanggan menjadi garda terdepan dalam berinteraksi langsung dengan pelanggan untuk berbagai keperluan seperti pendaftaran pelanggan baru, perubahan daya, pengaduan, dan informasi layanan. Bitner et al. (2020) menjelaskan bahwa petugas front-line memainkan peran kritis dalam service encounter yang menentukan persepsi pelanggan terhadap kualitas pelayanan keseluruhan. Responsivitas, keramahan, dan kemampuan komunikasi

petugas pelayanan sangat mempengaruhi pengalaman pelanggan dan feedback yang diberikan.

7. Hubungan Kinerja Teknik dengan Penerapan Standar Pelayanan

Hartline dan Ferrell (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa kinerja teknik karyawan berpengaruh positif terhadap perilaku pelayanan dan pada akhirnya berdampak pada kepuasan pelanggan. Karyawan dengan kompetensi teknis yang baik lebih mampu menerapkan prosedur standar pelayanan secara konsisten.

Bettencourt dan Brown (2017) menunjukkan bahwa karyawan dengan kinerja teknik yang baik cenderung lebih mampu menerapkan prosedur standar pelayanan secara konsisten karena mereka memiliki penguasaan terhadap aspek-aspek teknis pekerjaan. Penguasaan pengetahuan produk, kemampuan operasional sistem, dan pemahaman prosedur memberikan kepercayaan diri kepada petugas layanan untuk berinteraksi dengan pelanggan sesuai standar.

Liao dan Chuang (2024) dalam studi multi-level mereka menemukan bahwa kompetensi teknis karyawan di level individu memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku pelayanan dan kinerja unit layanan. Karyawan yang memiliki penguasaan teknis yang baik lebih konsisten dalam menerapkan standar pelayanan.

Grönroos (2017) menjelaskan bahwa kinerja teknik (*technical quality*) merupakan prasyarat bagi kinerja fungsional (*functional quality*). Petugas layanan harus terlebih dahulu menguasai aspek teknis pekerjaan sebelum dapat memberikan layanan dengan cara yang sesuai standar (bagaimana layanan diberikan).

2.2. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Internasional

- a. Hartline dan Ferrell (2016) melakukan penelitian tentang "*The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation*". Penelitian ini menggunakan sampel 238 karyawan kontak pelanggan dari berbagai industri jasa di

- Amerika Serikat. Metode analisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan (termasuk kinerja teknis) berpengaruh signifikan terhadap perilaku pelayanan dan kepuasan pelanggan. Penelitian ini menjadi dasar teoretis pentingnya kompetensi teknis dalam pelayanan pelanggan.
- b. Bettencourt dan Brown (2017) meneliti "*Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors*". Penelitian dilakukan pada 163 karyawan kontak pelanggan di sektor perbankan. Metode penelitian menggunakan survey dengan analisis PLS. Hasil menunjukkan bahwa karyawan dengan kemampuan teknis yang baik memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk menampilkan *prosocial service behaviors*, termasuk kepatuhan pada standar pelayanan. Keterbatasan penelitian adalah fokus hanya pada sektor perbankan.
 - c. Liao dan Chuang (2024) melakukan penelitian "*A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service performance and Customer Outcomes*". Penelitian menggunakan sampel 380 karyawan dari 68 unit layanan di berbagai industri. Metode analisis menggunakan *Hierarchical Linear Modeling* (HLM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi individual karyawan di level individu berpengaruh signifikan terhadap *service performance* dan pada akhirnya mempengaruhi *customer outcomes*. Penelitian ini memberikan bukti empiris tentang pengaruh multi-level dari kompetensi karyawan.

2. Penelitian Nasional

- a. Prasetyo dan Aima (2021) meneliti "Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jakarta Raya". Penelitian menggunakan sampel 96 responden pegawai PLN. Metode analisis menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis karyawan berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan koefisien

- determinasi 67,3%. Keterbatasan penelitian adalah tidak secara spesifik menganalisis hubungan dengan penerapan standar PS4.
- b. Sari dan Purnama (2020) melakukan penelitian "Implementasi *Service Excellence* pada BUMN di Indonesia". Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan studi kasus pada tiga BUMN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *service excellence* masih menghadapi kendala, salah satunya adalah kompetensi petugas layanan yang belum optimal. Penelitian merekomendasikan perlunya peningkatan kompetensi teknis sebagai dasar implementasi standar pelayanan. Keterbatasan adalah metode kualitatif sehingga tidak dapat mengukur besaran pengaruh antar variable.
 - c. Sahidin dan Widodo (2019) meneliti "Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai untuk Meningkatkan Pelayanan Publik". Penelitian dilakukan pada instansi pemerintah dengan sampel 150 pegawai. Metode analisis menggunakan path analysis. Hasil menunjukkan bahwa kinerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan publik dengan koefisien path 0,642. Penelitian menekankan pentingnya peningkatan kinerja teknis pegawai sebagai upaya meningkatkan kualitas pelayanan.
 - d. Robbi (2021) melakukan penelitian "Analisis Kinerja Pegawai untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Makassar". Penelitian menggunakan sampel 84 responden dengan metode regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan dengan nilai koefisien determinasi 74,2%. Penelitian ini dilakukan pada konteks pelayanan publik yang memiliki karakteristik serupa dengan PLN sebagai BUMN.
 - e. Anwar (2022) meneliti "Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pinrang". Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil

penelitian menunjukkan kinerja pegawai belum optimal karena kurangnya kompetensi teknis dan kepatuhan terhadap prosedur standar pelayanan. Lokasi penelitian di Kabupaten Pinrang memberikan relevansi geografis dengan penelitian ini.

3. Research Gap

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan (*research gap*) yang menjadi justifikasi penelitian ini:

a. Gap Kontekstual

Sebagian besar penelitian tentang pengaruh kinerja terhadap pelayanan dilakukan pada konteks sektor swasta atau instansi pemerintah umum. Penelitian spesifik pada BUMN sektor ketenagalistrikan dengan karakteristik unik masih terbatas.

b. Gap Variabel

Penelitian terdahulu umumnya mengkaji kualitas pelayanan secara umum, belum secara spesifik menganalisis penerapan prosedur standar pelayanan tertentu seperti PS4 sebagai variabel dependen.

c. Gap Teoretis

Belum banyak penelitian yang mengintegrasikan teori *Service Quality*, *Service encounter*, dan *Job Performance* dalam satu kerangka konseptual untuk menjelaskan hubungan kinerja teknik dengan penerapan standar pelayanan.

d. Gap Metodologis

Penelitian kualitatif sebelumnya belum dapat mengukur besaran pengaruh kinerja teknik terhadap penerapan standar pelayanan secara kuantitatif.

e. Gap Praktis

Penelitian pada level Unit Layanan Pelanggan (ULP) dengan jumlah petugas yang terbatas (53 orang) belum banyak dilakukan, sehingga rekomendasi praktis untuk unit operasional masih terbatas.

4. Sintesis Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Sintesis Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil	Gap
1	Hartline & Ferrell (1996)	<i>The Management of Customer-Contact Service Employees</i>	SEM, n=238	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap perilaku pelayanan	Konteks sektor swasta, variabel umum
2	Bettencourt & Brown (1997)	<i>Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness</i>	Regresi, n=163	Kemampuan teknis mempengaruhi prosocial service behaviors	Fokus pada sektor perbankan
3	Liao & Chuang (2004)	<i>A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance</i>	HLM, n=380	Kompetensi individual berpengaruh signifikan	Tidak fokus pada standar pelayanan spesifik
4	Prasetyo & Aima (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan PLN	Regresi, n=96	Kompetensi berpengaruh 67,3% terhadap kualitas pelayanan	Tidak spesifik menganalisis PS4
5	Sari & Purnama (2020)	Implementasi Service Excellence pada BUMN	Kualitatif	Kompetensi teknis penting untuk service excellence	Tidak mengukur besaran pengaruh
6	Sahidin &	Analisis	Path	Kinerja	Konteks

	Widodo (2019)	Peningkatan Kinerja Pegawai untuk Pelayanan Publik	Analysis, n=150	berpengaruh 0,642 terhadap pelayanan	instansi pemerintah umum
7	Robbi (2021)	Analisis Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan	Regresi, n=84	Kinerja berpengaruh 74,2% terhadap kualitas pelayanan	Tidak fokus pada standar pelayanan spesifik
8	Anwar (2022)	Analisis Kinerja Pegawai Disdukcapil Pinrang	Kualitatif	Kompetensi teknis belum optimal	Tidak mengukur pengaruh kuantitatif