

STRATEGI PT. PLN (PERSERO) ULP LUBUK SIKAPING KABUPATEN PASAMAN DALAM MENGATASI TUNGGAKAN PELANGGAN

Oleh : Muharami Azizah

Email : muharami.azizah4753@student.unri.ac.id

Pembimbing : Abdul Sadad, S.Sos., M.Si

Program Studi Ilmu Administrasi Publik - Jurusan Ilmu Administrasi

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik

Universitas Riau

Kampus Bina Widya, Jl. H.R. Soebrantas Km 12,5 Simp. Baru, Pekanbaru 28293

Telp/Fax. 0761632777

Abstract

PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Attitude, Pasaman Regency is a company engaged in the distribution of electric power services, especially in the Pasaman Regency area. To support the running of the company's operational activities and to improve service to customers, it must be supported by a smooth flow of good company income. However, with the existence of arrears in electricity accounts from customers, especially household customers, which causes disruption of the company's financial condition. The purpose of this study was to determine the strategy of PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Attitude, Pasaman Regency in overcoming customer arrears and knowing the inhibiting factors encountered by PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Attitude Pasaman Regency in carrying out a strategy to overcome customer arrears. The theory used in this research is the strategy according to Hadari Nawawi. To answer these problems the researchers used a qualitative and descriptive approach. In this study the authors used data collection techniques in the form of interviews, observations, and documentation and then analyzed based on research problems. The results of this study indicate that the strategy of PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Attitude, Pasaman Regency in dealing with customer arrears has generally been implemented, but has not been fully implemented effectively. The strategy of PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Attitude, Pasaman Regency in overcoming customer arrears include: dissemination of invoices to customers, namely current customers, notification to all customers using loudspeakers installed on mobile cars, conducting socialization through social media, brochures and banners, recommending the customers to migrate to prepaid / tokens, renew their supporting media, bring in officers from house to house. There are obstacles in implementing the strategy of PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Attitude, Pasaman Regency in overcoming customer arrears including conflicts with customers and the habits of customers who are late in paying.

Keyword : Strategy, Arrears, Customers, Public Service

PENDAHULUAN

Perseroan Terbatas (PT) Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa pendistribusian tenaga listrik di Indonesia. Sebagai satu-satunya penyedia tenaga kelistrikan di Indonesia, PT. PLN (Persero) selalu berupaya memberikan pelayanan kepada masyarakat Indonesia dalam memenuhi kebutuhan akan sumber daya listrik yang baik dalam menunjang kehidupan para pelanggannya. PLN memiliki tugas dan tanggung jawab mulai dari pembuatan atau pembangunan pembangkit energi listrik, pengoperasian, dan pendistribusian melalui saluran dari pembangkit listrik sampai ke pelanggan.

PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan (ULP) Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman adalah salah satu sub-unit dibawah PT. PLN (Persero) UP3 Bukittinggi yang berperan dalam membantu urusan pelayanan pelanggan dan pelayanan jaringan listrik distribusi lebih dekat dengan ruang lingkup wilayah kecil, yaitu daerah Lubuk Sikaping dan sekitarnya.

Dalam mencapai tujuannya, suatu perusahaan dan organisasi tentu harus memiliki tugas pokok beserta fungsi. Tupoksi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman sejatinya bertugas dan berfungsi mengelola pendistribusian, penjualan tenaga listrik, serta memberikan pelayanan prima kepada para pelanggan di kota Lubuk Sikaping dan sekitarnya.

Jenis listrik yang digunakan oleh pelanggan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dibedakan menjadi dua yaitu sistem pascabayar dan Prabayar. Listrik pascabayar merupakan listrik yang pembayaran tagihannya pada

setiap akhir bulan sesuai dengan jumlah energi yang digunakan. Sedangkan listrik Prabayar adalah listrik yang pembayaran tagihannya dilakukan di awal, yaitu dengan sistem pulsa/ token. Dari kedua jenis listrik tersebut, pelanggan jenis listrik pascabayar merupakan pelanggan yang melakukan tunggakan rekening listrik.

Selaku BUMN dituntut untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya dengan sebaik-baiknya dan memberikan pelayanan prima kepada publik dalam rangka meningkatkan penjualan produknya. Dilihat dari pencapaiannya, PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman masih mengalami kendala dan hambatan dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Persoalan yang sering terjadi yaitu banyaknya jumlah tunggakan listrik dari pelanggan yang tidak kunjung usai dari tahun ke tahun, dan pemberlakuan sanksi yang tidak optimal dalam menuntaskan tunggakan sehingga masyarakat tidak terlalu memprioritaskan hal tersebut.

Masih tingginya angka tunggakan memang menjadi masalah tersendiri bagi PT. PLN (Persero), apalagi sebagai perusahaan yang tidak memiliki pesaing dalam memasarkan produknya yaitu listrik. Selain mengalami kerugian juga berpengaruh pada kinerja PT. PLN (Persero) itu sendiri.

Kebutuhan akan pasokan listrik diberbagai daerah semakin meningkat. Dengan begitu, jumlah pelanggan yang menikmati listrik kian banyak. Pelanggan adalah pihak yang menikmati pelayanan berupa barang dan jasa dari suatu organisasi atau perusahaan untuk memenuhi kebutuhan sesuatu dengan apa yang mereka perlukan, karena keberlangsungan suatu perusahaan sangat bergantung pada loyalitas para pelanggan

serta ketepatan waktu dalam pembayaran listrik. Berikut data jumlah pelanggan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping di Kabupaten Pasaman berdasarkan jenis pelanggan dari tahun 2019-2020 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut ini.

Jenis Pelanggan	2019	2020
Sosial	1.309	1.357
Rumah Tangga	45.563	47.818
Badan usaha	2.845	3.139
Kantor Pemerintah	253	257
Penerangan Jalan	63	67
Total	50.033	52.638

Sumber : PT.PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman Tahun 2019-2020

Berdasarkan data tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa total pelanggan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman berdasarkan jenis pelanggan dari tahun 2019-2020 terus mengalami peningkatan. Dihitung total pelanggan listrik pada tahun 2019 yaitu berjumlah 50.033 pelanggan. Selanjutnya, total pelanggan listrik ada tahun 2020 yaitu berjumlah 55.638 pelanggan. Pelanggan yang paling banyak terdapat pada jenis pelanggan rumah tangga dari 45.563-47.818 pelanggan. Sedangkan jumlah pelanggan yang paling sedikit diduduki oleh jenis pelanggan penerangan jalanan dari 63-67 pelanggan. Hal ini dilansir bahwa pelanggan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman sebagian besarnya berasal dari Rumah Tangga. Tunggakan pelanggan ini sangat berpengaruh pada kinerja PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman sendiri serta pemasukan bagi negara.

Jumlah pelanggan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman yang memiliki tunggakan pada

tahun 2019-2020 dapat dilihat dari tabel 1.2 berikut:

No.	Bulan	2019	2020
1.	Januari	5.176	5.302
2.	Februari	5.397	4.448
3.	Maret	5.682	4.627
4.	April	5.324	4.705
5.	Mei	5.867	3.810
6.	Juni	4.509	1.834
7.	Juli	4.596	2.278
8.	Agustus	4.881	2.268
9.	September	4.880	1.804
10.	Oktober	4.040	3.659
11.	November	3.315	2.596
12.	Desember	1.073	2.827

Sumber: PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman Tahun 2019-2020

Berdasarkan data dari tabel 1.2 di atas dapat kita lihat bahwa tunggakan tagihan listrik di PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dari tahun 2019-2020 mengalami perubahan jumlah yang terus dinamis. Pada tabel terlihat jumlah tunggakan pelanggan yang terus mengalami peningkatan pada bulan Januari hingga bulan Mei tahun 2019. Tunggakan terbesar terjadi pada bulan Mei terhitung sebanyak 5.867 pelanggan. Pada periode berikutnya sudah mengalami penurunan hingga akhir tahun. Namun pada saat memasuki tahun 2020 terjadi lagi peningkatan jumlah tunggakan listrik dari pelanggan ini.

Oleh karena itu, PT. PLN (Persero) perlu melakukan cara yang efektif dan efisien dalam menuntaskan tunggakan tagihan listrik ini terkhusus pada jenis pelanggan rumah tangga dengan jenis listrik pascabayar.

Sebagai bentuk respon yang dilakukan untuk mengurangi besarnya tunggakan pembayaran rekening listrik, PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping,

Kabupaten Pasaman sebagai BUMN yang memegang kendali di bidang penyediaan listrik menetapkan sejumlah tindakan atau program untuk mengurangi jumlah tunggakan rekening listrik agar tidak mengganggu kegiatan operasionalnya. Maka dari itu, setiap organisasi perlu menentukan strategi yang tepat dan dapat digunakan untuk meningkatkan pelayanan serta mempertahankan kualitas pelayanan yang dimiliki. Salah satu strateginya adalah strategi dalam mengatasi tunggakan dari pelanggan, karena apabila pelanggan mengalami keterlambatan dalam pembayaran listrik, secara otomatis nantinya akan mempengaruhi keuangan PT. PLN (Persero) itu sendiri.

Strategi penurunan tunggakan rekening listrik sangat diperlukan. Hal ini sebagai upaya dalam meningkatkan pelayanan PT. PLN (Persero) kepada pelanggan. Strategi tersebut direncanakan dan ditentukan secara menyeluruh dan terpadu agar dapat membuahkan hasil sesuai dengan tujuan yang ditentukan. Demikian pula, dalam rangka mencapai tujuan dari perusahaan dibutuhkan suatu alat yang berperan sebagai akselerator dan dinamisator, sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan mengarah pada upaya menciptakan keunggulan dalam bersaing. Dengan demikian, strategi dapat dikatakan sebagai sebuah perencanaan menyeluruh yang nantinya di implementasikan secara efektif agar membuahkan hasil yang maksimal dengan tujuan meminimalisir resiko yang akan terjadi kedepannya demi kemajuan dari organisasi ataupun perusahaan itu sendiri.

Dari permasalahan yang telah dipaparkan diatas penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam penelitian ini dengan mengangkat judul penelitian yaitu, **“Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam Mengatasi Tunggakan Pelanggan”**

TINJAUAN PUSTAKA

1. Strategi

Menurut Rangkuti (2015) Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Sedangkan strategi menurut Chandler (1962) dalam AB. Susanto (2014) adalah sebagai kumpulan sasaran dan objektif jangka panjang, tekad untuk melakukan tindakan, dan alokasi sumber daya unruk mencapai objektif tersebut.

Menurut Pearce dan Robinson (2012:20), strategi adalah ‘rencana main’ suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan di mana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan untuk apa.

Strategi menurut Assauri (2016:3) merupakan suatu peralatan komunikasi, dimana orang strategis harus berupaya untuk dapat meyakinkan bahwa orang yang tepatlah yang dapat mengetahui apa maksud dan tujuan dari organisasinya, serta bagaimana hal tersebut ditempatkan dalam pelaksanaan aksinya, atau direalisasikannya. Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan dimana perusahaan akan berada dalam masa yang akan datang.

Hadari Nawawi (2012:176-179) menjelaskan mengenai 14 macam strategi

yang dipilih dan digunakan oleh organisasi, yaitu :

1. Strategi Agresif, dilakukan dengan membuat program dan tindakan untuk mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan/prestasi yang ditargetkan.
2. Strategi Konservatif, dilakukan dengan membuat program dan mengatur tindakan dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku.
3. Strategi Difensif (Strategi Bertahan), dilakukan dengan membuat program-program tindakan untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang dicapai.
4. Strategi kompetitif, dilakukan dengan membuat program dan tindakan untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi lainnya yang sama posisi dan jenjangnya.
5. Strategi Inovatif, dilakukan dengan membuat program, proyek dan tindakan berbeda dari strategi yang biasa dilakukan sebelumnya, atau berbeda dari strategi yang dipergunakan organisasi lain.
6. Strategi Diversifikasi, dilakukan dengan membuat program, proyek dan tindakan berbeda dari strategi yang biasa dilakukan sebelumnya, atau berbeda dari strategi yang dipergunakan organisasi lain.
7. Strategi Preventif, dilakukan dengan membuat program, proyek dan tindakan untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi atasan.
8. Strategi Reaktif, program-program atau tindakannya menunggu dan hanya memberikan tanggapan jika telah diberi petunjuk, pengarahan, pedoman

pelaksanaan. Manajemen tidak berusaha membuat dan menetapkan program dan proyek secara proaktif.

9. Strategi Oposisi, program dan proyek bersikap menolak, menantang ataupun menunda pelaksanaan perintah, petunjuk, pengarahan, peraturan dari atasan yang dinilai mempersulit atau tidak menguntungkan.
10. Strategi Adaptasi, hampir sama dengan strategi difensif yaitu dengan melakukan program, proyek dan tindakan mengadaptasi dari organisasi lain.
11. Strategi Ofensi, membuat program, proyek dan tindakan selalu berusaha memanfaatkan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, dan peraturan dari atasan.
12. Strategi Menarik Diri, dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program, proyek, dan tindakan sesuai petunjuk, pengarahan, pedoman karena berbagai sebab.
13. Strategi Kontijensi, dilakukan dengan membuat program, proyek dan tindakan sebagai cara pemecahan masalah, dengan memilih alternatif yang paling menguntungkan atau terbaik dari atasan dan peraturan yang berlaku.
14. Strategi Pasif, dilakukan dengan membuat program, proyek, dan tindakan mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang-undangan yang berlaku, serta lebih dominan pada pelaksanaan tugas rutin.

2. Strategi Organisasi

Strategi organisasi berperan untuk mengidentifikasi berbagai pendekatan umum yang dipakai organisasi untuk mencapai tujuan. Menurut Simamora (2001) mengelompokkan strategi organisasi menjadi dua jenis yaitu :

a. Strategi inovasi

Ditinjau dari aspek koordinasi antar unit kerja, pengembangan keahlian kerja, penyusunan pengembangan karier, pemberian insentif kerja, dan penetapan standar kerja.

b. Strategi peningkatan kualitas

Ditinjau berdasarkan aspek penjabaran deskripsi kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, penilaian pekerjaan, keseragaman perlakuan, dan pelatihan dan pengembangan kualitas.

Dengan demikian strategi organisasi memiliki peran sangat penting dalam rangka mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan menggunakan sumberdaya secara efektif dan dapat dilakukan dengan dua cara atau model yaitu strategi inovasi dan strategi peningkatan kualitas.

3. Implementasi Strategi

Implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu. Jadi dapat dikatakan implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastis pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasikan strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak.

4. Pelayanan Publik

Pelayanan Publik menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan

sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggaraan pelayanan publik.

Beberapa pakar yang memberikan pengertian mengenai pelayanan publik diantaranya adalah Agung Kurniawan (2005:6), mengatakan bahwa pelayanan publik adalah pemberian pelayanan (melayani) keperluan orang lain atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang ditetapkan. Menurut Islamy (2009:4) menyatakan lima prinsip pokok dalam pelayanan publik yaitu, aksestabilitas, kontinuitas, teknikalitas, profitabilitas, akuntabilitas. Untuk dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin maka diperlukan suatu standar pelayanan dalam pelayanan publik dan dipublikasikan sebagai jaminan adanya kepastian bagi penerima pelayanan.

METODE PENELITIAN

Penelitian mengenai strategi PT.PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman yang beralamat di Jl. Ratulangi, Pauh, Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat. Teknik pengambilan informan penelitian ini yaitu metode *Purposive Sampling*. Menurut Sugiyono (2010:85) *Purposive Sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain, *Purposive Sampling* yaitu salah satu teknik sampling dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus

yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian, yaitu Kepala/Manajer PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman (didelegasikan ke Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Administrasi), Supervisor Pelayanan Pelanggan dan Administrasi, Staf Pelayanan Pelanggan dan Administrasi, Pelanggan Rumah Tangga PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari wawancara, observasi, dokumentasi/Literatur. Teknik analisis data yang digunakan menurut Miles dan Huberman (1992) dalam Moeloeng (2010) adalah : Reduksi Data, Penyajian data, Verifikasi Data (Penarikan Kesimpulan)

GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN

Kelistrikan di Indonesia di mulai pada abad ke-19, pada saat beberapa perusahaan Belanda yaitu pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk keperluan sendiri. Bidang Kelistrikan untuk pemanfaatan umum mulai ada pada saat perusahaan swasta Belanda yaitu NV NIGN yang semula bergerak dibidang gas memperluas usahanya dibidang listrik untuk kemanfaatan umum.

Sejalan dengan meningkatnya perjuangan bangsa Indonesia untuk membebaskan Irian Jaya dari cengkaman penjajah Belanda maka dikeluarkan UU No. 86 tahun 1958 tertanggal 27 Desember 1958 tentang Nasionalisasi semua perusahaan Belanda dan peraturan pemerintah No. 1 tahun 1958 tentang Nasionalisasi listrik dan gas milik

Belanda. Dengan UU tersebut, maka seluruh perusahaan listrik Belanda berada ditangan bangsa Indonesia.

Sejarah Ketenagalistrikan di Indonesia mengalami pasang surut sejalan dengan perjuangan bangsa. Tanggal 27 Oktober 1945 kemudian dikenal sebagai Hari Listrik dan Gas. Penetapan secara resmi sebagai Hari Listrik dan Gas berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga No. 20 tahun 1960, namun berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 235/KPTS/1975 tanggal 30 September 1975 peringatan Hari Listrik dan Gas yang digabungkan dengan Hari Kebangkitan Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik yang jatuh pada tanggal 3 Desember. Mengingat pentingnya semangat dan nilai-nilai Hari Listrik, maka berdasarkan Keputusan Menteri Pertambangan dan Energi No. 1134.K/43/MPE/1992 tanggal 31 Agustus 1992 ditetapkan tanggal 27 Oktober sebagai Hari Listrik Nasional.

Pada tahun 1972 pemerintah mengeluarkan peraturan pemerintah No. 18 tahun 1972 tentang perusahaan umum listrik negara berdasarkan UU No. 19 PP tahun 1965 dengan berdasarkan pada PP No. 18 1972 ini, PLN ditetapkan statusnya menjadi Perusahaan umum listrik negara (Perum PLN) dan diubah anggaran dasarnya mengenai status, hak, dan wewang bertanggung jawab. Setelah banyak mengalami perubahan usaha sejalan dengan waktu tepatnya tahun 1994 berdasarkan PP No. 1994 dan Akta Notaris Soetjipto, SH tahun 1994 No. 169 tertanggal 30 Juli 1994 di Jakarta, status PLN berubah menjadi Perseroan Terbatas (Persero). Berikut visi dan misi dari PT. PLN (Persero) :

1. Visi PT. PLN (Persero)

Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

2. Misi PT. PLN (Persero)

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam Mengatasi Tunggakan Pelanggan

1. Konservatif

Strategi konservatif dilakukan dengan membuat program dan mengatur tindakan dengan cara yang sangat berhati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku. Berikut beberapa strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yang termasuk kedalam bentuk strategi konservatif :

- a. Penyebaran invoice ke pelanggan lancar

Salah satu strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yaitu dengan melakukan penyebaran invoice kepada para pelanggan setiap bulannya. Sistem invoice yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) dengan cara menginfokan kepada para pelanggannya tentang pembayaran rekening listrik setiap bulannya sebelum

jatuh tempo yang ditentukan. Penyebaran invoice yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dilakukan kesejumlah daerah kerjanya. Sebelum jatuh tempo pembayaran rekening listrik, dilakukan penyebaran invoice kesejumlah pelanggan yang bertujuan untuk mengingatkan dan memberitahukan kepada pelanggan bahwa jumlah listrik yang harus dibayarkan pada bulan tersebut sesuai dengan yang tertera di invoice tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat menyimpulkan bahwa strategi penyebaran invoice yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman sudah diterapkan, namun penyebarannya belum merata kesemua daerah kerjanya. Buktinya masih ada daerah yang tidak mendapatkan invoice sesuai dengan yang telah ditentukan.

- b. Pemberitahuan kepada seluruh pelanggan dengan menggunakan pengeras suara yang di pasang pada mobil keliling.

Daerah yang menjadi wewenang PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman terdiri dari 10 Kecamatan yaitu Kecamatan Lubuk Sikaping, Kecamatan Simpang Alahan Mati, Kecamatan Bonjol, Kecamatan Rao, Kecamatan Rao Selatan, Kecamatan Rao Utara, Kecamatan Panti, Kecamatan Mapat Tunggul, Kecamatan Mapat Tunggul Selatan, Kecamatan Duo Koto, Kecamatan Padang Gelugur.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dilakukan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dengan memberitahukan kepada seluruh pelanggan dengan menggunakan pengeras suara yang dipasang pada mobil

keliling sudah dilaksanakan, namun belum efektif karena mobil keliling yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman terbatas sehingga tidak semua daerah kerjanya dapat ditelusuri khususnya daerah yang sulit dijangkau dengan kata lain daerah tersebut tidak memiliki akses jalan yang bagus sehingga strategi ini tidak terealisasi dengan baik, hanya terjadi di daerah-daerah yang dekat dengan pusat kota.

c. Melakukan Sosialisasi

1) Sosialisasi melalui media sosial

Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dengan cara sosialisasi melalui media sosial yakni melalui SMS kepada para pelanggan atau bisa juga dengan menghubungi nomor call center PLN itu sendiri. Strategi dengan cara sosialisasi melalui media sosial yaitu SMS sudah diterapkan sejak lama dan masih dijalankan sampai sekarang. Namun hal ini dirasa kurang efektif dalam mengatasi tunggakan yang terjadi, karena kebanyakan dari pelanggan tidak mengindahkan pemberitahuan tersebut dan akhirnya lupa untuk membayar sehingga terjadilah tunggakan.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan dengan cara sosialisasi melalui media sosial yakni SMS sudah diterapkan dan hasilnya tidak efektif dalam mengatasi tunggakan, karena respon masyarakat yang kurang terhadap tindakan yang diberikan sehingga perlu tindakan yang lebih lagi untuk menyadarkan masyarakat akan pentingnya bayar listrik tepat waktu setiap bulannya.

2) Sosialisasi melalui Brosur dan Spanduk

Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan dengan menerapkan strategi melalui brosur dan spanduk. Strategi ini direalisasikan dengan bantuan dari Badan Keuangan Daerah dimana kontribusinya dalam hal ini menyebarkan brosur dan spanduk ke sejumlah tempat yang di daerah Kabupaten Pasaman.

Berdasarkan hasil penelitian yang lakukan, peneliti menyimpulkan bahwa strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi jumlah pelanggan dengan cara sosialisasi tentang pentingnya membayar listrik tepat waktu kepada masyarakat sebagai pelanggan PT. PLN (Persero) melalui brosur dan spanduk belum sepenuhnya diterapkan dan hal itu kurang efektif untuk menyadarkan masyarakat, dikarenakan pemasangannya tidak sampai dilakukan ke daerah-daerah perkampungan dan hanya di pasang di daerah yang strategis yaitu daerah keramaian.

2. Agresif

Strategi agresif, yaitu membuat suatu program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Berikut beberapa strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yang termasuk kedalam bentuk strategi agresif.

a. Mendatangkan petugas dari rumah ke rumah

Sistem kerjanya yaitu dimana setiap awal bulan petugas mendatangi rumah pelanggan untuk meminta tagihan listrik yang harus dibayarkan oleh pelanggan

yaitu pelanggan jenis rumah tangga, pembayaran langsung dilakukan secara tunai kepada petugas PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat mengetahui bahwa penerapan strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan dengan cara mendatangkan petugas dari rumah kerumah pelanggan ini memberikan dampak yang positif bagi pelanggan, sehingga bisa meminimalisir resiko terjadinya tunggakan dari pelanggan sendiri. Strategi ini cukup efektif dalam mengurangi jumlah tunggakan dari pelanggan. Karena memudahkan pelanggan untuk membayar tagihan listrik sehingga pelanggan tidak harus repot-repot mendatangi tempat pembayaran atau ke PLN langsung dan lebih menghemat waktu dan biaya.

3. Inovatif

Strategi Inovatif yaitu dilakukan dengan membuat program, proyek dan tindakan berbeda dari strategi yang biasa dilakukan sebelumnya, atau berbeda dari strategi yang dipergunakan organisasi lain. Berikut beberapa strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yang termasuk kedalam bentuk strategi inovatif.

- a. Merekomendasikan pelanggan untuk migrasi ke Prabayar/ token

Listrik dengan sistem Prabayar ini dapat dinikmati oleh semua pelanggan, baik itu pelanggan baru maupun pelanggan lama. Sistem penggunaannya yaitu setelah dilakukan pemasangan meteran Prabayar/token, pelanggan harus membeli kartu perdana yang biasa disebut dengan token-kwh atau isi ulang kwh. Pada saat melakukan isi ulang, pelanggan harus

menunjukkan kartu Prabayar kepada petugas PLN ataupun PPOB.

Penggunaan listrik Prabayar saat ini sudah mengalami kemajuan yang signifikan apalagi dengan didukung oleh teknologi yang sudah semakin maju sehingga pelanggan rumah tangga sudah tidak susah lagi untuk membayar rekening listrik atau tunggakan yang dihasilkan setiap bulannya. Hal ini diketahui berdasarkan data jumlah pelanggan migrasi dari pasca ke Prabayar PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman tahun 2019-2020 yang mana setiap tahunnya terus mengalami penambahan dalam tabel 5.1 berikut :

No.	Bulan	2019	2020
1.	Januari	40	29
2.	Februari	43	23
3.	Maret	39	43
4.	April	45	16
5.	Mei	49	41
6.	Juni	37	87
7.	Juli	44	39
8.	Agustus	37	17
9.	September	39	36
10.	Oktober	42	13
11.	November	33	40
12.	Desember	54	43
Jumlah		502	437

Sumber: PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman Tahun 2019-2020

Berdasarkan data dari tabel 5.1 yang disajikan diatas dapat kita lihat bahwa jumlah pelanggan yang migrasi dari pascabayar ke Prabayar PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman Tahun 2019-2020 terus ada setiap bulannya. Pada tabel terlihat jumlah pelanggan yang migrasi pada tahun 2019 berjumlah 502 pelanggan, dan pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2020 berjumlah 437 pelanggan. Hal yang menarik lagi, pada tahun 2020 tepatnya pada bulan Juni berjumlah 87 pelanggan yang merupakan

jumlah pelanggan yang terbanyak dari tahun 2019-2020. Dapat disimpulkan bahwa pengguna layanan listrik prabayar terus mengalami penambahan dalam setiap tahunnya.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat mengetahui bahwa secara garis besar strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yaitu dengan merekomendasikan pelanggan untuk pindah ke listrik layanan prabayar sudah diterapkan, dan mendapat respon yang positif dari pelanggan. Namun demikian, ada pelanggan yang masih nyaman menggunakan listrik pasca bayar, walaupun sudah ada niatan untuk migrasi ke listrik prabayar tersebut.

b. Memperbaharui media penunjang yang dimiliki

Teknologi yang semakin canggih sangat membantu manusia untuk menyelesaikan pekerjaannya baik itu masyarakat, instansi-instansi, maupun perusahaan-perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Pembuatan fitur-fitur serta aplikasi-aplikasi sudah banyak diterapkan di semua instansi ataupun perusahaan. Seperti yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman, media aplikasi penunjang yang dimiliki dengan situs online yaitu PLN mobile, via WA, tujuannya agar lebih mudah dalam melakukan pelayanan.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti dapat mengetahui bahwa Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan dengan cara memperbaharui media penunjang atau aplikasi yang dimiliki ini sudah diterapkan dan memperoleh respon yang baik dari pelanggan yang mana pelanggan bersedia untuk

mendownload aplikasi yang dimaksud supaya tercipta kenyamanan dan kemudahan dalam pelayanan yang diberikan. Namun masih ada diantara mereka yang belum mengerti atau minim pengetahuan tentang bagaimana cara menggunakan aplikasi tersebut, oleh karena itu mereka berusaha untuk memahami dan mempelajari bagaimana menggunakannya. Dari sini bisa terlihat bahwa PLN harus memberikan informasi bagaimana cara menggunakan aplikasi serta menerangkan apa saja kemudahan yang didapat oleh pelanggan yang lebih lengkap dan jelas.

Faktor- Faktor Penghambat Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam Mengatasi Tunggakan Pelanggan

1. Konflik dengan pelanggan

Pelanggan merupakan pihak yang dilayani dan setiap pelanggan mempunyai sifat yang berbeda. Respon yang diberikan oleh pelanggan juga ber beda-beda dalam mendapatkan pelayanan. Pihak PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman berupaya untuk melakukan pelayanan yang baik agar tercipta kenyamanan bagi para pelanggannya. Namun apabila sudah tidak dapat ditolerir lagi maka akan diambil tindakan pemaksaan sesuai dengan peraturan yang ada.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat mengetahui bahwa salah satu faktor penghambat yang ditemui oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman yaitu terjadinya konflik dengan pelanggan. Hal tersebut diperlukan tindakan penyelesaian yang dapat mentolerir satu sama lain, terutama dari sisi pelanggan, mereka pada umumnya tidak sengaja melakukan

tunggakan yang akhirnya dilakukan tindakan pemutusan. Hal tersebut otomatis membuat pelanggan keberatan dan meminta PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman bisa memberikan kesempatan kepada mereka untuk melunasi tunggakan yang mereka lakukan. Disisi lain pihak PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman juga menjalankan tugasnya sesuai kebijakan yang telah dilakukan. Namun juga memikirkan solusi terbaik sehingga konflik yang terjadi tidak sampai ke hal-hal yang tidak diinginkan.

2. Kebiasaan pelanggan yang telat membayar

Budaya yang sudah melekat di jiwa pelanggan ini sangat sulit untuk dipisahkan dan dirubah. Karena kebiasaan menunda-nunda dalam membayar rekening listrik menjadi penghalang dalam menjalankan strategi yang dijalankan oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman untuk mengatasi jumlah tunggakan dari pelanggan. Sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat antara PLN dan pelanggannya dalam bentuk Surat Penjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (SPJBTL). pembayaran tagihan listrik dilayani mulai tanggal 4 sampai dengan tanggal 20 setiap bulannya.

Berikut ini dapat dilihat jumlah pelanggan yang diputus aliran listrik nya oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman karena tunggakan tahun 2019-2020 yang dituangkan ke dalam tabel 5.3 berikut ini.

Jenis pelanggan	2019	2020
Sosial	3	1
Rumah tangga	108	23
Pemerintah	-	2
Bidang usaha	9	1
Jumlah	120	27

Sumber : PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping, Kabupaten Pasaman

Berdasarkan tabel di atas dapat diperoleh informasi bahwasanya jumlah pelanggan yang diputus akibat tunggakan pada tahun 2019-2020 didominasi oleh pelanggan jenis rumah tangga. Diketahui jumlah pelanggan yang diputus pada tahun 2019 berjumlah 120 pelanggan, dan pada tahun 2020 sebanyak 27 pelanggan. Disini lain juga diketahui bahwa jumlah pelanggan rumah tangga yang diputus pada tahun 2019 sebanyak 108 pelanggan, dan pada tahun 2020 sebanyak 23 pelanggan. Di setiap tahunnya pelanggan terutama pelanggan rumah tangga mengalami pemutusan sementara aliran listrik. Dengan demikian, jumlah pelanggan yang diputus karena tunggakan ini mengalami penurunan dari tahun 2019 ke 2020 terutama pada jenis pelanggan rumah tangga.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka peneliti dapat mengetahui bahwa faktor penghambat yang ditemui oleh PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam menerapkan strategi mengatasi tunggakan pelanggan ini salah satunya adalah faktor kebiasaan para pelanggan yang terlambat membayar. Penyebab mereka terlambat membayar tagihan listrik itu dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu karena kesibukan mereka, tidak ingat tanggal, dan memiliki kepentingan yang mendesak sehingga mengharuskan mereka untuk mendahulukan hal tersebut. Dengan kata lain mindset yang dimiliki oleh pelanggan untuk pembayaran listrik tepat waktu masih minim, dan akhirnya strategi untuk meminimalisir jumlah tunggakan yang dijalankan tidak terealisasi dengan baik.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan dengan menggunakan teori Hadari Nawawi (2012:176-179) telah melaksanakan strateginya dalam mengatasi tunggakan pelanggan, khususnya pelanggan rumah tangga. Namun pada pelaksanaannya secara keseluruhan belum berjalan dengan efektif dan optimal. Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan diklasifikasikan kedalam masing-masing indikator strategi yaitu pertama strategi konservatif, yaitu strategi yang dilakukan dengan membuat program dan mengatur langkah dengan sangat hati-hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku. Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yang tergolong kedalam strategi ini yaitu penyebaran invoice ke pelanggan lancar, pemberitahuan kepada seluruh pelanggan dengan menggunakan pengeras suara yang di pasang pada mobil keliling, melakukan sosialisasi melalui media sosial, spanduk dan brosur. Kedua, strategi agresif, yaitu dengan cara membuat suatu program dan mengatur langkah-langkah atau tindakan mendobrak penghalang, rintangan, atau ancaman untuk mencapai keunggulan atau prestasi yang ditargetkan. Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yang tergolong kedalam strategi ini yaitu mendatangkan petugas dari rumah ke

rumah. Ketiga, strategi inovatif, yaitu dilakukan dengan membuat program, proyek dan tindakan yang berbeda dari strategi yang biasa dilakukan sebelumnya, atau berbeda dari strategi yang dipergunakan organisasi lain. Strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yang tergolong kedalam strategi ini yaitu merekomendasikan pelanggan untuk migrasi ke prabayar/ token, memperbaharui media penjuang atau aplikasi yang dimiliki.

2. Faktor-faktor penghambat strategi PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman dalam mengatasi tunggakan pelanggan yaitu Konflik dengan pelanggan. Hal ini terlihat pada saat dilakukannya pemutusan aliran listrik. Konflik yang terjadi antara pelanggan dengan PT. PLN (Persero) ULP Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman ini yaitu konflik adu mulut, dan terdapat indikasi ke hal-hal yang tidak diinginkan. Selanjutnya kebiasaan pelanggan yang telat membayar. Hal tersebut terjadi karena faktor malas dan lupa walaupun sudah diberi surat pengingat yaitu invoice, namun hal itu masih terjadi sehingga terjadilah tunggakan. Pelanggan yang melakukan tunggakan rekening listrik di berikan surat peringatan pemutusan sementara dan juga dikenai denda atau biasa disebut dengan Biaya Keterlambatan. Biaya keterlambatan yang diberikan kepada pelanggan berbeda-beda sesuai dengan tarif daya yang dimiliki.

Saran

Peneliti ingin memberikan saran bagi perusahaan agar pelaksanaan strategi mengatasi tunggakan pelanggan yang

dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan optimal. Adapun saran tersebut dapat dilihat sebagai berikut :

1. Meningkatkan pelayanan kesiagaan, kesigapan, dan keramahan para petugas penagihan dengan cara mengadakan pelatihan dan diklat secara berkala khusus bagi petugas penagihan terutama dalam hal menghadapi pelanggan yang mengabaikan peringatan sesuai dengan SOP yang ditentukan.
2. Memperbaiki kinerja terutama dalam upaya menarik minat pelanggan untuk migrasi ke prabayar dan pada saat pemutusan aliran listrik, agar nantinya dapat meminimalisir resiko yang terjadi terutama hal tunggakan dan hal-hal yang tidak diinginkan kedepannya.
3. Melakukan upaya sosialisasi secara intens kepada pelanggan terutama pelanggan rumah tangga mengenai bagaimana penggunaan aplikasi mobile yang dimiliki oleh PLN sehingga dapat menarik minat pelanggan untuk menggunakan aplikasi tersebut dan pelanggan tidak kebingungan lagi.
4. Memperkuat sanksi hukum yang telah ditetapkan kepada pelanggan yang melakukan hal yang merugikan PLN berupa penyesatan rutin, bahkan hukum penjara bagi pelanggan yang melakukan pencurian listrik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali Mustofa, (2012). *Perilaku konsumen terkait tunggakan rekening listrik golongan rumah tangga 450 VA pada PT. PLN (Persero)*
- Assauri, Sofjan MBA. 2016. *Strategic Management* (ed.2) Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Celvia Tika O., (2013), *Wanprestasi Pelanggan dalam Melakukan Pembayaran Rekening Listrik Terhadap PT. PLN (Persero) Area Pontianak Rayon Sungai Jawi*
- Dewi Kurmalasari. (2011). *Strategi PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan (APJ) Surakarta dalam Mengatasi Tunggakan Pelanggan.*
- Diyah Budiningrum. (2010). *Implementasi Strategi Penurunan Tunggakan Rekening Listrik di PT. PLN (Persero) APJ Surakarta.*
- Firman Nanda, (2018). *Strategi penurunan piutang aliran listrik dalam rangka pencapaian kinerja studi kasus pada PT. PLN (Persero) rayon medan kota*
- Grant, Robert M (Alih bahasa: Thomas Secokusumo). 1999. *Analisis Strategi Kontemporer : konsep, teknik, dan aplikasi [Judul Asli: Contemporary Strategy Analysis] (Ed.2).* Jakarta: Erlangga
- Hunger, David J. & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen strategis (cet.2)* Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Kuncoro, Mudrajat Ph.D. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif.* Penerbit: Erlangga
- Moelong, Lexy J. 2010. *Metode Penelitian kualitatif (Cet. 13).* Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nawawi, Hadari. 2012. *Manajemen Strategi Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan (Cet.)* Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pearce, Jonh A & Richard B. Robinson Jr. 2012. *Manajemen Strategis: formulasi, Implementasi dan Pengendalian,* Jakarta: Salemba Empat

- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis (Cet. 12)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Salusu, J. 2015. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo
- Silitonga, (2015). *Strategi Peningkatan Pajak Daerah Studi kasus Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Pematangsiantar*
- Simamora, Hendry. 2001. *Manajemen sumber daya manusia edisi 2*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak. 2018. *Reformasi Pelayanan Publik, Teori Kebijakan Dan Implementasi (cet.5)*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi (Cet. 15)*. Bandung: Alfabeta
- Susanto, AB. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif*. Penerbit: Erlangga
- Sutopo, H.B. 2006. *Metode Penelitian kualitatif*. Surakarta: Sebelas Maret University Press
- Tjiptono, Fandy. 1996. *Strategi pemasaran*. Yogyakarta: ANDI Offset