

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian yang Relevan

1. Berdasarkan (Mustika dkk., 2017) penelitian mengenai bisnis biodiesel mengungkapkan bahwa nilai utama yang ditawarkan perusahaan mencakup kualitas produk sesuai standar SNI dan hubungan pelanggan berbasis komunitas.
 - Kaitan dengan proposisi nilai: Ini mengindikasikan bahwa value proposition tidak hanya melibatkan aspek produk, tetapi juga pengalaman dan hubungan dengan pelanggan
 - Dasar teori: Osterwalder & Pigneur (2010) menjelaskan bahwa value proposition mencakup aspek fungsional, emosional, dan sosial yang membedakan perusahaan dari kompetitornya.
2. Berdasarkan (Nur Afmi Muniroh1*, 2021), penggunaan Business Model Canvas (BMC) bisa membantu perusahaan mengenali potensi nilai tambah dari limbah pertanian sebagai bahan baku biomassa yang berdampak pada efisiensi penyediaan energi bersih.
 - Kaitan dengan proposisi nilai: Studi ini menyoroti pentingnya value proposition dalam membentuk nilai ekonomi dan lingkungan dengan memanfaatkan sumber daya terbarukan.
 - Dasar teori: Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), value proposition adalah elemen inti BMC yang menguraikan manfaat utama yang ditawarkan perusahaan kepada konsumennya.
3. Berdasarkan (Yulia dkk., 2020) meningkatnya risiko perubahan iklim dan tekanan publik mendorong perusahaan untuk beralih pada model bisnis yang memprioritaskan keberlanjutan.

- Kaitan dengan proposisi nilai: Studi ini menegaskan pentingnya value proposition yang bertanggung jawab terhadap lingkungan, sejalan dengan prinsip green business.
 - Dasar teori: Porter & Kramer (2011) dalam konsep Creating Shared Value (CSV) menyatakan bahwa nilai ekonomi dan sosial bisa diciptakan bersamaan melalui value proposition yang berfokus pada keberlanjutan.
4. Berdasarkan (Amanullah, 2022.) penerapan Business Model Canvas memberikan wawasan strategis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada bisnis berkelanjutan.
- Kaitan dengan proposisi nilai: Studi ini menunjukkan bagaimana perusahaan dapat menciptakan value proposition yang berfokus pada keberlanjutan lingkungan melalui inovasi model bisnis.
 - Dasar teori: Johnson, Christensen & Kagermann (2008) menekankan bahwa value proposition perlu dirancang agar selaras dengan sistem nilai perusahaan demi mencapai keunggulan kompetitif.
5. Berdasarkan (Universitas dkk., 2022), Business Model Canvas dapat diterapkan untuk mengembangkan inovasi model bisnis, khususnya dalam menyesuaikan penawaran nilai dengan perubahan kebutuhan pasar.
- Kaitan dengan proposisi nilai: Studi ini menekankan pentingnya memperbarui value proposition agar perusahaan dapat menyesuaikan dengan perubahan kebutuhan pelanggan di sektor agribisnis.
 - Dasar teori: Teece (2010) mengidentifikasi value proposition sebagai komponen sentral dari model bisnis yang menguraikan bagaimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan mengubahnya menjadi keuntungan.
6. Berdasarkan (Saptyawati, 2022), penerapan Business Model Canvas dalam industri kelapa sawit menunjukkan bahwa strategi perusahaan harus diarahkan untuk mempertahankan kualitas produk agar tetap kompetitif di pasar.
- Kaitan dengan proposisi nilai: Hal ini mengindikasikan bahwa value proposition memiliki peran penting dalam mempertahankan kepercayaan pelanggan terhadap kualitas dan konsistensi produk.

- Dasar teori: Kotler & Armstrong (2018) mendefinisikan value proposition sebagai sekumpulan manfaat yang dijanjikan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
7. Berdasarkan (Shahila Maharani & Alamsyah, 2025), mengombinasikan Business Model Canvas (BMC) dan Value Proposition Canvas (VPC) membantu perusahaan memahami keselarasan antara produk yang ditawarkan dan kebutuhan pelanggan (product–market fit).
- Kaitan dengan proposisi nilai: Penelitian ini membahas langsung analisis kesesuaian value proposition, relevan dengan penelitian ini dalam menilai kesesuaian antara nilai yang ditawarkan PT BEST dan harapan pelanggan PLTU.
 - Dasar teori: Osterwalder, Pigneur, Bernarda & Smith (2014) memperkenalkan Value Proposition Canvas sebagai alat untuk menguji kesesuaian antara peta nilai dan profil pelanggan

2.2 Landasan Teori

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), model bisnis menggambarkan dasar pemikiran tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (*create, deliver, and capture value*). Model bisnis bukan sekadar strategi untuk menghasilkan keuntungan, melainkan sebuah cetak biru (*blueprint*) strategi yang diimplementasikan melalui struktur organisasi, proses, dan sistem.

Untuk memetakan model bisnis secara komprehensif, Osterwalder dan Pigneur (2010) mengembangkan kerangka kerja yang dikenal sebagai *Business Model Canvas* (BMC). BMC adalah alat manajemen strategis dan kewirausahaan yang memungkinkan perusahaan untuk mendeskripsikan, mendesain, menantang, menciptakan, dan memutar (*pivot*) model bisnis mereka dalam satu lembar kanvas yang visual dan terintegrasi.

Pentingnya pemetaan model bisnis ini sejalan dengan pandangan (Iclas Nur Alam* & Wahyuningsih2, 2023) yang menyatakan bahwa strategi perusahaan yang terelola dengan baik termasuk dalam manajemen rantai pasok dan hubungan pelanggan merupakan kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*)

yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, BMC berfungsi sebagai alat analisis untuk memastikan bahwa setiap elemen operasional perusahaan berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan tersebut.

2.2.1 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) terdiri atas sembilan elemen utama yang merepresentasikan empat aspek fundamental dalam sebuah bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur, dan keberlanjutan finansial. Kesembilan elemen tersebut meliputi:

1. Customer Segments (Segmen Pelanggan)

Elemen ini menjelaskan kelompok pelanggan yang menjadi target layanan perusahaan. Organisasi perlu menentukan segmen mana yang menjadi prioritas dan mana yang tidak difokuskan, agar model bisnis yang dirancang lebih terarah dan efektif.

2. Value Propositions (Proposisi Nilai)

Merupakan inti dari model bisnis yang menggambarkan kombinasi produk dan layanan yang memberikan nilai spesifik bagi pelanggan. Proposisi nilai menjadi faktor utama yang mendorong pelanggan memilih suatu perusahaan, karena tawaran tersebut mampu menyelesaikan permasalahan atau memenuhi kebutuhan mereka.

3. Channels (Saluran)

Elemen ini menggambarkan bagaimana perusahaan menjangkau dan berinteraksi dengan pelanggan dalam menyampaikan proposisi nilai. Saluran mencakup tahapan membangun kesadaran, proses evaluasi, transaksi pembelian, distribusi layanan atau produk, hingga layanan purna jual.

4. Customer Relationships (Hubungan Pelanggan)

Menjelaskan bentuk relasi yang dibangun perusahaan dengan setiap segmen pelanggan. Pengelolaan hubungan pelanggan (Customer Relationship Management) yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas serta retensi, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Menggambarkan sumber pendapatan yang diperoleh perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan. Elemen ini menekankan pada nilai apa yang benar-benar dianggap layak untuk dibayar oleh pelanggan.

6. Key Resources (Sumber Daya Utama)

Merupakan aset-aset penting yang memungkinkan perusahaan menjalankan model bisnisnya. Sumber daya ini mendukung penciptaan proposisi nilai, akses pasar, serta perolehan pendapatan.

7. Key Activities (Aktivitas Kunci)

Mengacu pada kegiatan utama yang harus dilakukan agar model bisnis berjalan optimal. Dalam konteks perusahaan pemasok biomassa, aktivitas tersebut meliputi pengadaan bahan baku, pengelolaan logistik, serta pengendalian kualitas pasokan.

8. Key Partnerships (Kemitraan Utama)

Berupa jaringan mitra dan pemasok yang mendukung keberlangsungan model bisnis. Bentuk kemitraan dapat berupa aliansi strategis, kerja sama kompetitif (coopetition), usaha patungan, maupun hubungan pembeli-pemasok untuk menjamin stabilitas pasokan.

9. Cost Structure (Struktur Biaya)

Menjelaskan seluruh komponen biaya yang timbul dalam operasional model bisnis. Struktur biaya dapat berorientasi pada efisiensi (cost-driven) maupun penciptaan nilai (value-driven).

Dalam penelitian ini, kerangka BMC digunakan untuk menganalisis kondisi eksisting PT Bakti Energi Sejahtera dengan penekanan pada elemen Value Proposition serta tingkat kesesuaiannya terhadap kebutuhan pelanggan, yaitu PLTU Indramayu.

Pendekatan BMC memberikan kemudahan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pada setiap elemen model bisnis secara komprehensif. Melalui analisis ini, penelitian berupaya memahami struktur bisnis PT BEST dalam kegiatan pasokan biomassa sekaligus menentukan blok elemen yang memiliki pengaruh paling signifikan terhadap pembentukan proposisi nilai perusahaan.

2.2.2 Value Proposition

Dalam struktur *Business Model Canvas* (BMC), blok *Value Proposition* menempati posisi yang sangat sentral dan kerap dianalogikan sebagai inti dari model bisnis. Hal ini karena proposisi nilai merepresentasikan janji utama perusahaan kepada pelanggan terkait manfaat yang akan mereka peroleh. Menurut Osterwalder dan Pigneur (2010), *Value Proposition* bukan sekadar penjabaran produk atau jasa, melainkan kombinasi unik antara produk, layanan, serta manfaat spesifik yang dirancang untuk menciptakan nilai bagi segmen pelanggan tertentu.

Substansi dari proposisi nilai terletak pada kemampuannya dalam menyelesaikan permasalahan pelanggan (*solving customer problems*) maupun memenuhi kebutuhan mereka (*satisfying customer needs*). Mekanisme penciptaan nilai tersebut dijelaskan melalui dua pendekatan utama, yaitu:

1. **Pain Relievers (Pereda Hambatan)**

Menggambarkan bagaimana penawaran perusahaan mampu mengurangi risiko, kendala, atau kesulitan yang selama ini dihadapi pelanggan.

2. **Gain Creators (Pencipta Manfaat Tambahan)**

Menjelaskan bagaimana penawaran tersebut menghasilkan manfaat ekstra, peningkatan efisiensi, atau hasil positif yang diharapkan pelanggan.

Secara konseptual, nilai yang ditawarkan perusahaan dapat dipetakan ke dalam tiga dimensi utama:

1. **Nilai Fungsional (Functional Value)**

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan produk atau jasa dalam membantu pelanggan menyelesaikan tugas utama secara efektif. Indikatornya meliputi kinerja operasional, standar kualitas, dan kemudahan akses. Dalam industri energi, nilai fungsional menjadi elemen krusial karena operasional pembangkit listrik memerlukan spesifikasi teknis yang presisi guna menjaga stabilitas dan keandalan mesin.

2. **Nilai Emosional (Emotional Value)**

Meskipun berada dalam konteks B2B, aspek emosional tetap memiliki peran strategis, terutama yang berkaitan dengan rasa aman (*peace of mind*) dan kepercayaan (*trust*). Nilai ini tercermin melalui reputasi perusahaan, kepastian pasokan, serta kualitas

hubungan kemitraan jangka panjang. Pengelolaan hubungan pelanggan yang efektif berkontribusi dalam membangun loyalitas serta menciptakan diferensiasi yang melampaui sekadar hubungan transaksional.

3. Nilai Ekonomis (Economic Value)

Dimensi ini berkaitan dengan manfaat finansial yang diperoleh pelanggan, baik melalui harga yang kompetitif maupun efisiensi biaya operasional. Dalam rantai pasok biomassa, nilai ekonomis tidak hanya dinilai dari harga per ton, tetapi juga dari efektivitas sistem logistik yang berdampak pada penurunan *total cost of ownership* secara keseluruhan.

Value Proposition PT Bakti Energi Sejahtera

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, PT Bakti Energi Sejahtera (PT BEST) merumuskan proposisi nilai yang dirancang untuk menjawab kebutuhan operasional PLTU Indramayu secara komprehensif. Proposisi nilai yang ditawarkan tidak terbatas pada penyediaan komoditas biomassa, melainkan mencakup solusi energi yang terintegrasi, yaitu:

1. Keandalan Pasokan (Reliability of Supply)

Sebagai nilai fungsional utama, PT BEST menawarkan kepastian volume pasokan sesuai perjanjian kontrak. Hal ini berperan sebagai *pain reliever* dengan meminimalkan risiko kekurangan bahan bakar yang berpotensi mengganggu target produksi listrik.

2. Standarisasi Kualitas Biomassa

Perusahaan berkomitmen menyediakan biomassa dengan spesifikasi teknis yang konsisten, khususnya terkait kadar air dan nilai kalor. Konsistensi kualitas ini meningkatkan efisiensi pembakaran boiler, sehingga menjadi *gain creator* bagi kinerja operasional pelanggan.

3. Harga Kompetitif dan Transparan

Dari sisi ekonomis, PT BEST menawarkan struktur harga yang kompetitif disertai dukungan layanan logistik yang andal, sehingga memberikan nilai optimal terhadap anggaran pengadaan energi pelanggan.

4. Komitmen terhadap Keberlanjutan (Sustainability Commitment)

Selain aspek teknis dan finansial, perusahaan juga menghadirkan nilai strategis berupa dukungan terhadap agenda keberlanjutan lingkungan. Melalui penyediaan biomassa beremisi karbon lebih rendah, PT BEST membantu pelanggan memenuhi regulasi lingkungan serta target bauran energi hijau, sekaligus memperkuat citra keberlanjutan perusahaan.

2.2.3 Value Proposition Canvas (VPC)

Fitri dkk. (2024), di tengah arus globalisasi dan percepatan transformasi digital yang meningkatkan intensitas persaingan, perusahaan tidak cukup hanya memiliki model bisnis yang berjalan. Mereka dituntut untuk mampu membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) agar dapat mempertahankan bahkan memperluas pangsa pasar. Salah satu pendekatan strategis yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan tersebut adalah melalui penerapan *Value Proposition Canvas* (VPC).

Value Proposition Canvas merupakan alat analisis yang dirancang untuk memperdalam dua komponen utama dalam *Business Model Canvas* (BMC), yaitu *Value Proposition* dan *Customer Segment*. Fitri dkk. (2024) menegaskan bahwa pemahaman yang komprehensif terhadap nilai tambah yang relevan bagi pelanggan menjadi faktor penentu keberhasilan bisnis dalam jangka panjang.

Secara konseptual, VPC memetakan keterkaitan tersebut melalui dua bagian utama:

1. Customer Profile (Profil Pelanggan)

Bagian ini mengidentifikasi tugas atau pekerjaan yang ingin diselesaikan pelanggan (*customer jobs*), hambatan atau permasalahan yang mereka hadapi (*pains*), serta manfaat atau hasil yang diharapkan (*gains*).

2. Value Map (Peta Nilai)

Bagian ini menjelaskan bagaimana produk dan layanan perusahaan dirancang untuk mengurangi hambatan pelanggan (*pain relievers*) sekaligus menciptakan manfaat tambahan (*gain creators*) yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Tujuan utama penerapan VPC adalah mencapai *problem-solution fit*, yaitu kesesuaian antara solusi yang ditawarkan perusahaan dengan kebutuhan nyata pasar. Sebagaimana diuraikan oleh Fitri dkk. (2024), optimalisasi elemen nilai menjadi krusial

agar perusahaan mampu mengalokasikan sumber daya secara efektif sekaligus mengidentifikasi secara presisi keunggulan unik yang membedakannya dari pesaing. Dengan demikian, VPC tidak hanya berperan sebagai alat perancangan produk atau layanan, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menguji dan memvalidasi model bisnis sebelum diimplementasikan dalam skala yang lebih luas.

2.2.4 Konsep Energi Baru Terbarukan (EBT) dan Biomassa

Energi Baru Terbarukan (EBT) merupakan sumber energi yang berasal dari proses alam yang berlangsung secara berkelanjutan serta dapat dimanfaatkan dalam jangka panjang tanpa menimbulkan degradasi lingkungan. Jenis-jenis EBT meliputi energi surya, angin, air (hidro), panas bumi, dan biomassa. Secara global, pengembangan EBT dipandang sebagai solusi strategis dalam menghadapi isu perubahan iklim, peningkatan emisi karbon, serta keterbatasan cadangan energi fosil (International Energy Agency, 2022).

Di Indonesia, pengembangan EBT memiliki tingkat urgensi yang tinggi karena struktur bauran energi nasional masih didominasi oleh energi fosil, khususnya batu bara. Pemerintah melalui Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) menargetkan peningkatan kontribusi EBT dalam bauran energi nasional sebagai bagian dari strategi transisi energi serta komitmen pencapaian Net Zero Emission (NZE) pada tahun 2060 (Kementerian ESDM, 2023). Kebijakan ini selaras dengan komitmen Indonesia dalam berbagai perjanjian internasional terkait penurunan emisi gas rumah kaca.

Salah satu sumber EBT yang memiliki potensi signifikan di Indonesia adalah biomassa. Biomassa berasal dari material organik yang dapat diperbarui, seperti limbah pertanian, residu kehutanan, sisa hasil perkebunan, dan limbah organik lainnya. Kementerian ESDM (2023) menyebutkan bahwa biomassa memiliki sejumlah keunggulan, antara lain ketersediaan sumber daya yang relatif melimpah, pemanfaatan limbah menjadi energi produktif, serta kontribusi dalam menekan emisi karbon apabila dikelola secara berkelanjutan. Selain aspek lingkungan, pemanfaatan biomassa juga berpotensi menciptakan nilai ekonomi tambahan bagi masyarakat di sekitar sumber bahan baku.

Dalam sektor ketenagalistrikan, pemanfaatan biomassa di Indonesia salah satunya dilakukan melalui program *co-firing* pada Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU). *Co-firing* merupakan metode pencampuran biomassa dengan batu bara dalam proporsi tertentu untuk menghasilkan listrik, tanpa memerlukan modifikasi besar pada infrastruktur pembangkit yang sudah ada. PT PLN (Persero) menyatakan bahwa implementasi *co-firing* menjadi langkah strategis dalam mendukung agenda transisi energi sekaligus menjaga stabilitas pasokan listrik nasional (PLN, 2022).

Namun demikian, keberhasilan program *co-firing* sangat dipengaruhi oleh efektivitas rantai pasok biomassa. International Energy Agency (2022) menekankan bahwa keberlanjutan biomassa sebagai sumber energi bergantung pada konsistensi pasokan, kesesuaian kualitas bahan baku dengan standar teknis, serta sistem distribusi yang andal. Biomassa dengan kadar air tinggi atau kualitas yang tidak seragam berpotensi menurunkan efisiensi pembakaran dan berdampak pada performa pembangkit.

Dalam konteks ini, perusahaan penyedia biomassa memegang peranan strategis dalam memastikan kelancaran implementasi *co-firing*. PT BEST, sebagai perusahaan pemasok biomassa, dituntut untuk mampu menyediakan pasokan yang berkelanjutan, berkualitas, serta tepat waktu sesuai kebutuhan operasional PLTU. Keandalan pasokan tersebut tidak hanya memengaruhi kinerja teknis pembangkit, tetapi juga berdampak pada persepsi nilai (*value proposition*) yang dirasakan oleh pelanggan, yaitu pihak PLTU sebagai pengguna jasa.

Oleh karena itu, pembahasan mengenai Energi Baru Terbarukan, khususnya biomassa, perlu diintegrasikan dengan analisis proposisi nilai perusahaan penyedia biomassa. *Value proposition* mencerminkan sejauh mana perusahaan mampu menghadirkan nilai tambah melalui keandalan pasokan, konsistensi kualitas, keberlanjutan sumber daya, serta kontribusinya terhadap pencapaian target transisi energi nasional. Dengan demikian, pemahaman yang komprehensif mengenai EBT dan biomassa menjadi dasar penting dalam mengevaluasi peran PT BEST dalam mendukung pengembangan energi berkelanjutan di Indonesia.

2.2.5 Hubungan Antara BMC, VPC, dan Pasokan Biomassa

Business Model Canvas (BMC) dan Value Proposition Canvas (VPC) merupakan dua kerangka konseptual yang saling melengkapi dalam menganalisis bagaimana suatu perusahaan menciptakan, menyampaikan, dan mempertahankan nilai bagi pelanggannya. BMC memberikan gambaran menyeluruh mengenai struktur bisnis perusahaan melalui sembilan elemen utama, yaitu *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sementara itu, VPC berfokus secara spesifik pada kesesuaian (*fit*) antara nilai yang ditawarkan perusahaan dengan kebutuhan, permasalahan, serta harapan pelanggan (Osterwalder et al., 2014).

Dalam konteks PT Best sebagai perusahaan penyedia pasokan biomassa untuk kebutuhan *co-firing* PLTU, BMC berperan sebagai kerangka makro yang menggambarkan bagaimana perusahaan mengorganisasi sumber daya, aktivitas, dan kemitraan untuk mendukung keberlangsungan bisnis. Melalui BMC, dapat dianalisis bagaimana PT Best mengelola rantai pasok biomassa, menjalin kerja sama dengan pemasok bahan baku, mengatur sistem logistik, serta mengalokasikan biaya dan pendapatan dalam mendukung operasional perusahaan. Dengan demikian, BMC memungkinkan peneliti untuk memahami struktur internal perusahaan secara komprehensif dan sistematis.

Sementara itu, VPC memberikan pendekatan yang lebih mikro dengan menitikberatkan pada perspektif pelanggan, dalam hal ini PLTU Indramayu sebagai pengguna jasa pasokan biomassa. VPC membagi analisis ke dalam dua sisi utama, yaitu *customer profile* dan *value map*. Pada sisi *customer profile*, pelanggan dianalisis berdasarkan *customer jobs*, *pains*, dan *gains*, yang mencerminkan kebutuhan operasional, permasalahan yang dihadapi, serta manfaat yang diharapkan dari kerja sama dengan pemasok biomassa. Pada sisi *value map*, perusahaan dianalisis berdasarkan *products and services*, *pain relievers*, dan *gain creators* yang ditawarkan kepada pelanggan (Osterwalder et al., 2014).

Hubungan antara BMC dan VPC menjadi penting karena value proposition yang dirancang perusahaan tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan struktur bisnis yang memadai. Value proposition yang kuat memerlukan *key resources* yang andal, *key*

activities yang efektif, serta *key partnerships* yang mendukung keberlanjutan pasokan. Dalam konteks pasokan biomassa, keandalan volume, kualitas, dan ketepatan waktu pengiriman tidak hanya bergantung pada klaim nilai yang ditawarkan, tetapi juga pada kemampuan operasional perusahaan dalam mengelola rantai pasok secara efisien dan berkelanjutan.

Pasokan biomassa sebagai bagian dari implementasi energi baru terbarukan memiliki karakteristik khusus yang membedakannya dari komoditas energi konvensional. Biomassa sangat dipengaruhi oleh faktor ketersediaan bahan baku, kondisi cuaca, sistem pengumpulan, serta proses distribusi yang kompleks. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam menyediakan pasokan biomassa yang andal memerlukan integrasi yang kuat antara elemen-elemen BMC, khususnya *key partnerships* dengan pemasok biomassa, *key activities* dalam pengolahan dan distribusi, serta *key resources* berupa infrastruktur dan sumber daya manusia yang kompeten (Kementerian ESDM, 2023).

Dalam perspektif VPC, pasokan biomassa yang andal menjadi salah satu elemen utama dalam menciptakan *pain relievers* dan *gain creators* bagi pelanggan PLTU. PLTU sebagai pelanggan memiliki *customer jobs* berupa menjaga kontinuitas operasional pembangkit, memenuhi standar lingkungan, serta mendukung kebijakan transisi energi nasional. Ketidakandalan pasokan biomassa, baik dari sisi volume maupun kualitas, dapat menjadi *pain* yang berdampak pada gangguan operasional dan penurunan efisiensi pembangkit. Sebaliknya, pasokan biomassa yang konsisten, berkualitas, dan tepat waktu dapat menjadi *gain* yang meningkatkan kinerja operasional dan kepuasan pelanggan.

Dengan mengintegrasikan BMC dan VPC, penelitian ini dapat mengevaluasi sejauh mana PT Best mampu menciptakan kesesuaian (*fit*) antara struktur bisnis internal dan kebutuhan pelanggan eksternal. Osterwalder et al. (2014) menegaskan bahwa keberhasilan suatu value proposition tidak hanya ditentukan oleh seberapa menarik nilai yang ditawarkan, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mendukung nilai tersebut melalui model bisnis yang solid. Dalam hal ini, BMC berfungsi sebagai fondasi yang memungkinkan value proposition dapat diwujudkan secara nyata dan berkelanjutan.

Selain itu, hubungan antara BMC, VPC, dan pasokan biomassa juga berkaitan erat dengan kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan merupakan hasil evaluasi pelanggan terhadap kinerja perusahaan dalam memenuhi harapan dan kebutuhan mereka. Menurut

Kotler dan Keller (2016), kepuasan pelanggan tercapai ketika kinerja yang dirasakan setidaknya sama atau melebihi harapan pelanggan. Dalam konteks penelitian ini, kepuasan PLTU Indramayu dipengaruhi oleh sejauh mana value proposition PT Best, yang didukung oleh model bisnisnya, mampu memenuhi kebutuhan pasokan biomassa secara konsisten dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, keberhasilan integrasi BMC dan VPC dalam mendukung pasokan biomassa juga memiliki implikasi strategis terhadap keberlanjutan bisnis PT Best. Implementasi program *co-firing* biomassa merupakan bagian dari kebijakan nasional dalam mendukung transisi energi dan pencapaian target Net Zero Emission 2060. Oleh karena itu, perusahaan penyedia biomassa tidak hanya dituntut untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam jangka pendek, tetapi juga untuk memastikan keberlanjutan rantai pasok dalam jangka panjang (PLN, 2022; International Energy Agency, 2022).

Dengan demikian, hubungan antara BMC, VPC, dan pasokan biomassa dapat dipahami sebagai suatu sistem yang saling terkait. BMC menyediakan kerangka struktural yang memungkinkan perusahaan menjalankan aktivitas bisnisnya, VPC memastikan bahwa nilai yang diciptakan sesuai dengan kebutuhan pelanggan, sementara pasokan biomassa menjadi wujud nyata dari value proposition yang ditawarkan. Integrasi ketiga aspek ini menjadi dasar penting dalam mengevaluasi kinerja dan keunggulan kompetitif PT Best sebagai penyedia biomassa bagi PLTU Indramayu.

2.3 Kerangka Pemikiran

Menurut Polancik (2009), kerangka berpikir merupakan diagram yang berperan sebagai alur logika sistematis dari tema yang diteliti, dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian yang menggambarkan hubungan antar konsep atau variabel. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual yang digunakan untuk menjelaskan keterkaitan teoritis antara faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penelitian. Sedangkan Sapto Haryoko menambahkan bahwa kerangka berpikir digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian, baik hubungan langsung maupun tidak langsung, yang nantinya menjadi dasar untuk merumuskan hipotesis.

2.3.1. Konsep Hubungan Antarvariabel

Berdasarkan landasan teori dari Osterwalder & Pigneur (2010) serta Kotler & Keller (2016), *Value Proposition* dipahami sebagai janji nilai atau serangkaian manfaat utama yang ditawarkan perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan dan memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam konteks hubungan B2B antara PT Bakti Energi Sejahtera (PT BEST) dan PLTU Indramayu, proposisi nilai tidak berhenti pada tataran konseptual, tetapi terwujud dalam persepsi nyata yang terbentuk dari kinerja teknis perusahaan serta tingkat kepuasan mitra.

Atas dasar tersebut, penelitian ini merumuskan kerangka hubungan kausal di mana persepsi nilai (Y) dipengaruhi oleh kinerja pasokan (X1) dan kepuasan pelanggan (X2). Definisi operasional dan fungsi masing-masing variabel dijabarkan sebagai berikut:

1. Variabel Independen 1 (X1): Realisasi Pasokan Biomassa

Variabel ini merepresentasikan dimensi teknis dan operasional perusahaan. Realisasi pasokan diukur melalui tingkat kesesuaian antara target yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan volume aktual pasokan biomassa di lapangan.

Peran dalam Model:

Semakin tinggi tingkat ketepatan realisasi pasokan—baik dari sisi jumlah maupun waktu—maka semakin kuat fondasi pembentukan nilai fungsional yang dirasakan pelanggan.

2. Variabel Independen 2 (X2): Kepuasan Pelanggan

Variabel ini mencerminkan dimensi psikologis dan relasional. Kepuasan pelanggan didefinisikan sebagai evaluasi menyeluruh PLTU Indramayu terhadap layanan PT BEST, yang meliputi kualitas komunikasi, responsivitas, serta kualitas hubungan kemitraan jangka panjang.

Peran dalam Model:

Kepuasan berfungsi sebagai bentuk validasi subjektif. Semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, semakin besar kecenderungan pelanggan untuk menilai perusahaan sebagai penyedia nilai yang unggul.

3. Variabel Dependen (Y): Persepsi Nilai (*Value Proposition*)

Variabel ini merupakan hasil akhir yang dianalisis dalam penelitian. Persepsi nilai menggambarkan penilaian komprehensif PLTU Indramayu terhadap kemampuan PT BEST dalam menghadirkan solusi yang unggul, mencakup aspek keandalan pasokan, konsistensi kualitas, serta kontribusi terhadap keberlanjutan dibandingkan alternatif penyedia lainnya.

Berdasarkan deskripsi di atas, hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dirumuskan bahwa tinggi-rendahnya Persepsi Nilai (Y) ditentukan secara simultan oleh Realisasi Pasokan (X1) dan Kepuasan Pelanggan (X2). Hubungan fungsional tersebut dapat dinyatakan secara matematis sebagai berikut:

$$Y = f(X_1, X_2)$$

Atau dalam persamaan regresi linier berganda:

$$Y = a + b_{1X_1} + b_{2X_2} + e$$

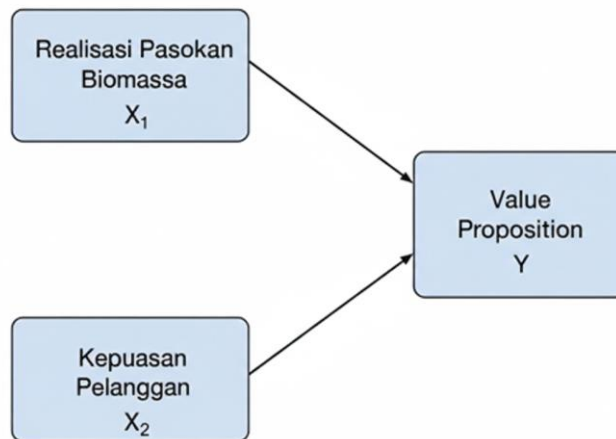
Dimana:

4. Y = Persepsi Nilai (*Value Proposition*)
5. X1 = Realisasi Pasokan Biomassa
6. X2 = Kepuasan Pelanggan
7. a = Konstanta

8. b_1, b_2 = Koefisien regresi (besaran pengaruh)

9. e = *Error term*

Persamaan di atas mengandung makna hipotesis bahwa jika PT BEST mampu meningkatkan persentase realisasi pasokan (X_1) dan menjaga tingkat kepuasan pelanggan (X_2) secara konsisten, maka Persepsi Nilai (*Value Proposition*) perusahaan (Y) akan meningkat secara signifikan.



Gambar 2. 1 Konsep Hubungan antarvariabel

2.3.2. Kerangka Berpikir Penelitian

Sejalan dengan konsep kerangka teoritis (Sugiyono, 2017) dan kerangka operasional (Sapto Haryoko), penelitian ini menyusun alur berpikir yang terstruktur untuk menganalisis permasalahan evaluasi *value proposition* perusahaan. Kerangka tersebut mengintegrasikan pendekatan manajemen strategis melalui *Business Model Canvas* (BMC) dengan pembuktian empiris berbasis analisis statistik.

Adapun tahapan kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah (Input)

Penelitian diawali dengan ditemukannya kesenjangan (gap) pada data sekunder berupa Laporan RKAP dan Rekapitulasi Pasokan Biomassa PT BEST. Data tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara target kontrak dan realisasi pasokan aktual di lapangan. Kondisi ini mengindikasikan potensi permasalahan dalam aspek keandalan operasional yang berimplikasi pada tingkat kepuasan mitra kerja.

2. Pendekatan Teoritis: BMC dan VPC

Untuk menganalisis permasalahan tersebut, penelitian menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) guna memetakan sembilan elemen model bisnis PT BEST. Fokus analisis diarahkan pada blok *Value Proposition* dan *Customer Segment*, yang diperdalam melalui *Value Proposition Canvas* (VPC). VPC dimanfaatkan untuk mengukur tingkat kesesuaian (*fit*) antara *Value Map* perusahaan dan *Customer Profile* pelanggan.

3. Konsep Pengukuran: Kepuasan sebagai Indikator Kesesuaian

Mengacu pada Ahsan dkk. (2024), kepuasan dipahami sebagai hasil perbandingan antara ekspektasi dan kinerja yang dirasakan pelanggan. Apabila kinerja memenuhi atau melampaui ekspektasi, maka kepuasan tercapai dan kesesuaian nilai dapat dikatakan terpenuhi. Dalam penelitian ini, kesesuaian tersebut diukur secara kuantitatif melalui:

- **Variabel Independen (X):** Realisasi Pasokan, sebagai representasi kinerja operasional perusahaan.
- **Variabel Dependen (Y):** Kepuasan Pelanggan, sebagai representasi tingkat pemenuhan ekspektasi mitra.

4. Pengumpulan dan Analisis Data (Proses)

Data diperoleh melalui dua sumber utama:

- **Data Sekunder**, berupa data historis volume pasokan biomassa.

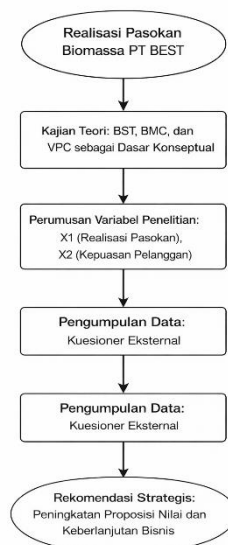
- **Data Primer**, melalui penyebaran kuesioner kepada PLTU Indramayu sebagai pelanggan.

Analisis dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan persepsi responden, serta regresi linier sederhana guna menguji secara statistik pengaruh Realisasi Pasokan (X) terhadap Kepuasan Pelanggan (Y).

5. Sintesis dan Rekomendasi (Output)

Hasil pengujian statistik yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan kemudian diintegrasikan kembali ke dalam analisis *Value Proposition Canvas*. Temuan tersebut digunakan untuk memvalidasi elemen *Pain Relievers* dan *Gain Creators* yang paling menentukan dalam pembentukan nilai perusahaan.

Output akhir penelitian ini berupa rekomendasi strategis untuk penyempurnaan model bisnis PT BEST, dengan tujuan meningkatkan daya saing, mengurangi kesenjangan realisasi pasokan, serta memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.



Gambar 2. 2Kerangka Berpikir Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.2, alur kerangka berpikir penelitian ini terdiri dari tiga tahapan utama sebagai berikut:

1. INPUT (Masukan)

Tahap ini menjadi landasan utama penelitian yang diawali dari identifikasi permasalahan faktual di lapangan. Fenomena yang melatarbelakangi penelitian adalah adanya ketidaksesuaian (gap) antara target kontraktual dan realisasi pasokan biomassa sebagaimana tercantum dalam Data RKAP dan Rekapitulasi Pasokan PT BEST. Kondisi tersebut menunjukkan adanya isu strategis yang perlu ditelaah lebih lanjut, khususnya terkait evaluasi *Value Proposition* perusahaan guna menjamin keberlanjutan dan keandalan pasokan dalam jangka panjang.

2. PROSES (Analisis)

Tahap ini merupakan inti pengolahan masalah yang dilakukan melalui pendekatan *mixed method*, yaitu kombinasi analisis kualitatif dan kuantitatif.

- **Pendekatan Kualitatif (Teoritis)**

Analisis dilakukan menggunakan kerangka *Business Model Canvas* (BMC), dengan penekanan khusus pada penggunaan *Value Proposition Canvas* (VPC). Alat ini digunakan untuk memetakan kesesuaian antara *Value Map* perusahaan dan *Customer Profile*, sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana nilai yang ditawarkan selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan.

- **Pendekatan Kuantitatif (Empiris)**

Analisis empiris bertujuan untuk mengukur tingkat kesesuaian (*fit*) antara kinerja perusahaan dan harapan pelanggan melalui pengujian statistik. Konsep kepuasan sebagaimana dikemukakan oleh Ahsan dkk. (2024) dioperasionalisasikan ke dalam beberapa variabel penelitian, yaitu:

- a. **Variabel Independen (X1):** Realisasi Pasokan, yang mencerminkan kinerja aktual perusahaan dalam memenuhi kontrak.
- b. **Variabel Independen (X2):** Kepuasan Pelanggan PLTU Indramayu terhadap realisasi pasokan PT BEST, yang merepresentasikan persepsi pelanggan atas kinerja pasokan yang diterima.
- c. **Variabel Dependen (Y):** Kepuasan Pelanggan, yang menggambarkan tingkat pemenuhan ekspektasi pelanggan (PLTU Indramayu) secara keseluruhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui data sekunder (laporan perusahaan) dan data primer (kuesioner kepada pihak eksternal), yang kemudian dianalisis menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan regresi linier sederhana.

3. OUTPUT (Keluaran) Tahap akhir ini merupakan sintesis dari hasil analisis. Hasil uji statistik yang memvalidasi pengaruh Realisasi Pasokan terhadap Kepuasan Pelanggan digunakan untuk mengonfirmasi area *Problem-Solution Fit* pada kanvas VPC. Keluaran dari penelitian ini adalah rekomendasi strategis yang konkret untuk menyempurnakan model bisnis dan *Value Proposition* PT BEST, dengan tujuan akhir meningkatkan daya saing dan menjamin keberlanjutan bisnis perusahaan di masa depan.