

## INTISARI

Industri hulu kelistrikan merupakan salah satu industri penting yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi negara, kehandalan energi dan keberlangsungan lingkungan. Saat ini jumlah kapasitas produksi listrik di Indonesia mengalami surplus (*oversupply*) sebesar 25% dari jumlah permintaan pada tahun 2022 dan didominasi oleh batubara dengan persentase 60% yang berdampak pada isu lingkungan. Dengan adanya komitmen nasional berupa target bauran EBT sebesar 23% pada tahun 2025 dan potensi regulasi penutupan sejumlah PLTU yang tidak lolos syarat emisi, maka menyebabkan pelaku usaha di industri hulu kelistrikan harus menentukan strategi bersaing yang tepat dan beradaptasi dengan perkembangan industri kedepan.

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisa industri untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, analisa internal perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, serta untuk melihat kesesuaian strategi yang saat ini dijalankan perusahaan dengan perkembangan yang terjadi di lingkungan industri. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi pada PT PLN Indonesia Power, beberapa perusahaan pesaing dan instansi terkait. Analisis industri akan dilakukan menggunakan analisa karakteristik industri, *Porter's Five Forces Model*, *Driving Forces*, *Competitor Analysis* and *The SOAR Framework* dan *Key Success Factor*. Analisis internal perusahaan akan dilakukan menggunakan analisis terhadap *Key Financial Ratio*, *Value Chain*, sumber daya dan kemampuan, VRIN, analisa keunggulan kompetitif, dan *Porter's Generic Strategies*.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing PT PLN Indonesia Power menggunakan *A Focused Differentiation Strategy* yang berkonsentrasi pada segmen konsumen khusus dalam hal ini PLN sebagai pelanggan utama dengan menawarkan atribut dan pelayanan khusus (diferensiasi) saat ini masih efektif untuk digunakan tetapi perlu dilakukan penyesuaian dan perumusan beberapa langkah strategis agar dapat mencapai tujuan utama perusahaan.

*Kata kunci: Strategi bersaing, analisa industri, analisa internal, diferensiasi*

## ABSTRACT

The upstream electricity industry is an important industry that influences the country's economic growth, energy reliability and environmental sustainability. Currently, the total electricity production capacity in Indonesia is experiencing a surplus (oversupply) of 25% of total demand in 2022 and is dominated by coal with a proportion of 60% which has an impact on environmental issues. With a national commitment in the form of an EBT mix target of 23% in 2025 and regulations on the potential closure of a number of PLTUs that do not pass emission requirements, business actors in the upstream electricity industry must determine the right competitive strategy and adapt to future industrial developments.

This study aims to conduct industry analysis to identify external opportunities and threats, analyze the company's internal to identify internal strengths and weaknesses, and to see the suitability of the strategy currently being implemented by the company with developments occurring in the industrial environment. The data used in this study were obtained from interviews and observations at PT PLN Indonesia Power, several competing companies and related agencies. Industry analysis will be carried out using Industry Characteristics Analysis, Porter's Five Forces Model, Driving Forces, Competitor Analysis and The SOAR Framework and Key Success Factors. Internal company analysis will be carried out using analysis of Key Financial Ratio, Value Chain, resources and capabilities, VRIN, competitive advantage analysis, and Porter's Generic Strategies.

The results of the research analysis show that PT PLN Indonesia Power's competitive strategy uses A Focused Differentiation Strategy which concentrates on special consumer segments, in this case PLN as the main customer by offering special attributes and services (differentiation) is currently still effective to use but needs to be adjusted and formulated several strategic steps in order to achieve the company's main goals.

*Keywords: competitive strategy, industry analysis, internal analysis, differentiation*