

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR TABEL	ix
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Pertanyaan Penelitian	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	13
1.5 Manfaat Penelitian.....	14
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	14
1.7 Sistematika Penelitian	15
BAB II LANDASAN TEORI	17
2.1 Konsep Manajemen Strategi	17
2.2 Analisis Industri.....	18
2.2.1 Analisa Karakteristik Industri	18
2.2.2 <i>Five Forces Porter</i>	21
2.2.3 <i>Driving Forces</i>	27
2.2.4 <i>Competitor Analysis and The SOAR Framework</i>	28
2.2.5 <i>Key Success Factor</i>	29
2.3 Analisis Internal.....	30
2.3.1 <i>Key Financial Ratio</i>	30
2.3.2 <i>Value Chain Analysis</i>	32
2.3.3 Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas	33
2.3.4 Empat Tes Kekuatan Sumber Daya dan Kemampuan	36
2.3.5 Analisis Keunggulan Kompetitif	36
2.3.6 Analisis <i>Porter's Generic Strategies</i>	38

2.4 SWOT Analysis.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1. Jenis Metode Penelitian.....	44
3.2. Metode Pengumpulan Data	44
3.3. Metode Analisa Data.....	47
3.3.1 Analisis Industri	47
3.3.2 Analisis Internal	53
3.3.3 Identifikasi Kekuatan & Kelemahan Internal dan Peluang & Ancaman Eksternal (SWOT).....	59
3.3.4 Identifikasi Strategi Alternatif	61
3.3.5 Membandingkan Strategi Eksisting dengan Strategi Alternatif.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	62
4.1 Analisis Industri.....	62
4.1.1 Analisa Karakteristik Industri	63
4.1.2 Five Forces Porter	78
4.1.3 Driving Forces.....	109
4.1.4 Competitor Analysis and The SOAR Framework	116
4.1.5 Key Success Factor.....	129
4.2 Analisis Internal.....	136
4.2.1 Key Financial Ratio.....	136
4.2.2 Value Chain Analysis	140
4.2.3 Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas	155
4.2.4 Empat Tes Kekuatan Sumber Daya dan Kapabilitas	182
4.2.5 Analisis Keunggulan Kompetitif.....	186
4.2.6 Analisis Porter's Generic Strategies.....	188
4.3 Analisis SWOT.....	191
4.3.1 Potensi Peluang Eksternal	191
4.3.2 Potensi Ancaman Eksternal	193
4.3.3 Potensi Kekuatan Internal	197
4.3.4 Potensi Kelemahan Internal	199
4.4 Rekomendasi dan Perbaikan Strategi.....	202



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	207
5.1 Kesimpulan.....	207
5.2 Saran	216
DAFTAR PUSTAKA	218
LAMPIRAN.....	a

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi <i>Holding</i> dan <i>Sub Holding</i> PT. PLN	4
Gambar 1.2 Daftar PGU, POMU dan OMU PT PLN Indonesia Power	4
Gambar 1.3 Data Pangsa Pasar Pembangkit di Indonesia	6
Gambar 2.1 <i>The Five Forces Model</i>	26
Gambar 2.2 <i>The Strength, Opportunities, Aspirations, and Results (SOAR)</i>	29
Gambar 2.3 <i>A Representative Company Value Chain</i>	33
Gambar 2.4 <i>The Value-Price-Cost Framework</i>	37
Gambar 2.5 <i>Porter's Generic Strategies</i>	40
Gambar 2.6 <i>SWOT Analysis</i>	41
Gambar 3.1 Analisa <i>Value Chain</i> PT PLN Indonesia Power	55
Gambar 4.1 Rasio Elektrifikasi di Setiap Provinsi	65
Gambar 4.2 Konsumsi Listrik Per Kapita	72
Gambar 4.3 Daya Tersambung Per Wilayah Tahun 2021	73
Gambar 4.4 Nilai Perbandingan Total Penjualan dan Produksi Kelistrikan Nasional	81
Gambar 4.5 Proses Bisnis Industri Hulu Kelistrikan	82
Gambar 4.6 Proses Bisnis Produk <i>Solar Panel</i> dan <i>Power Bank (Battery)</i>	92
Gambar 4.7 Kerusakan pada Solar Panel	93
Gambar 4.8 Peta Bauran EBT Nasional di Industri Hulu Kelistrikan	110
Gambar 4.9 Peta Pertumbuhan Permintaan Listrik Nasional	113
Gambar 4.10 Pangsa Pasar di Industri Hulu Kelistrikan Nasional Tahun 2021 ...	120
Gambar 4.11 Master Plan Pengembangan Teknologi Informasi Tahun 2019-2023.	148
Gambar 4.12 Struktur Grup Perusahaan di PT PLN Indonesia Power	151
Gambar 4.13 Skema Sinergi dan Alignment Indonesia Power Group	153
Gambar 4.14 Struktur Organisasi PT. PLN Indonesia Power	168
Gambar 4.15 <i>Value-Price-Cost Framework</i> PT. PLN Indonesia Power dan Industri Hulu Kelistrikan	187

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Bauran Pembangkit EBT PLN dan Non PLN Tahun 2021 (<i>Tren-Input</i>)	6
Tabel 1.2 Bauran Energi PT PLN Indonesia Power	7
Tabel 1.3 Kinerja Perusahaan PT PLN Indonesia Power (Tahun 2018 - 2021)	9
Tabel 1.4 Pangsa Pasar Industri Hulu Kelistrikan (Tahun 2018 - 2021)	10
Tabel 2.1 <i>Key Financial Ratios</i>	31
Tabel 4.1 Total Realisasi Subsidi di Sektor Kelistrikan Nasional	75
Tabel 4.2 Persentase Susut Tenaga Listrik PLN	76
Tabel 4.3 Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) Pembangkit.....	78
Tabel 4.4 Pangsa Pasar Industri Hulu Kelistrikan Nasional	80
Tabel 4.5 Bauran Produksi Pembangkit Energi Fosil Nasional.....	81
Tabel 4.6 Bauran Produksi Pembangkit EBT Nasional.....	82
Tabel 4.7 Switching Cost ke Transisi Energi Primer dan Pembangkit EBT	83
Tabel 4.8 Kekuatan Persaingan Antar Pesaing dalam Industri Hulu Kelistrikan	84
Tabel 4.9 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Persaingan Antar Pesaing dalam Industri Hulu Kelistrikan.....	84
Tabel 4.10 Harga Jual Pembangkit Listrik EBT.....	88
Tabel 4.11 Kekuatan Ancaman dari Pendaftar Baru dalam Industri Hulu Kelistrikan	89
Tabel 4.12 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Ancaman dari Pendaftar Baru dalam Industri Hulu Kelistrikan.....	89
Tabel 4.13 Kekuatan Ancaman dari Produk Pengganti dalam Industri Hulu Kelistrikan	94
Tabel 4.14 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Ancaman dari Produk Pengganti dalam Industri Hulu Kelistrikan.....	94
Tabel 4.15 Bauran Energi Primer di Industri Hulu Kelistrikan Nasional	96
Tabel 4.16 Daftar Perusahaan Pemasok Batu Bara.....	97
Tabel 4.17 Realisasi dan Rencana Kapasitas Terpasang dan Konsumsi Biodiesel Nasional.....	98
Tabel 4.18 Kekuatan Tekanan dari Pemasok dalam Industri Hulu Kelistrikan ..	100
Tabel 4.19 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Kekuatan Tekanan dari Pemasok dalam Industri Hulu Kelistrikan	100
Tabel 4.20 Jumlah Jaringan Transmisi, Distribusi dan Pelanggan Rumah Tangga PLN.....	103
Tabel 4.21 Pertumbuhan Konsumen, Penjualan dan Kapasitas Terpasang.....	104
Tabel 4.22 Kekuatan Tekanan dari Pembeli dalam Industri Hulu Kelistrikan....	106
Tabel 4.23 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Kekuatan Tekanan dari Pembeli dalam Industri Hulu Kelistrikan	106

Tabel 4.24 Hasil Analisis <i>Five Forces Porter</i>	108
Tabel 4.25 Laporan Kinerja Keuangan dan Operasional PT PLN Nusantara Power	121
Tabel 4.26 Laporan Kinerja Keuangan dan Operasional PT PLN (Persero)	121
Tabel 4.27 Laporan Kinerja Keuangan dan Operasional PT Pertamina Power Energy	122
Tabel 4.28 Jumlah Pegawai Perusahaan Industri hulu kelistrikan	126
Tabel 4.29 Jumlah Asset Pembangkit Perusahaan Industri hulu kelistrikan	126
Tabel 4.30 Keahlian dan Spesifikasi Perusahaan Industri hulu kelistrikan	127
Tabel 4.31 Key Financial Ratio PT PLN Indonesia Power Tahun 2017-2021	137
Tabel 4.32 Kelebihan dan Kelemahan <i>Key Financial Ratio</i> dari Kinerja Keuangan PT PLN Indonesia Power	139
Tabel 4.33 Nilai Rantai Pasok Bahan Bakar (<i>Supply Chain Management</i>)	141
Tabel 4.34 Asset Tetap Peralatan Transmisi	143
Tabel 4.35 Biaya Investasi Baru Peralatan Transmisi	143
Tabel 4.36 Biaya Pemeliharaan PT.PLN Indonesia Power	145
Tabel 4.37 Ketersediaan Material Pemeliharaan PT.PLN Indonesia Power	145
Tabel 4.38 Laba Usaha PT.PLN Indonesia Power	146
Tabel 4.39 Realisasi Anggaran Pengembangan Kompetensi Pegawai Tahun 2018-2020	150
Tabel 4.40 Kelebihan dan Kelemahan dari analisa value chain pada PT PLN Indonesia Power	153
Tabel 4.41 Daftar PGU di PT PLN Indonesia Power	156
Tabel 4.42 Daftar POMU di PT PLN Indonesia Power	157
Tabel 4.43 Daftar OMU di PT PLN Indonesia Power	158
Tabel 4.44 Daftar Pengembangan Proyek Pembangkit Non EBT	160
Tabel 4.45 Daftar Pengembangan Proyek Pembangkit EBT	160
Tabel 4.46 Ikhtisar Keuangan PT. PLN Indonesia Power	161
Tabel 4.47 Kelebihan dan Kelemahan Sumber Daya Berwujud (<i>Tangible Resource</i>) PT PLN Indonesia Power	169
Tabel 4.48 Tingkat Pendidikan Karyawan PT PLN Indonesia Power	170
Tabel 4.49 Tingkat Usia Karyawan PT PLN Indonesia Power	171
Tabel 4.50 Jenjang Jabatan Karyawan PT PLN Indonesia Power	172
Tabel 4.51 Kelebihan dan Kelemahan Sumber Daya Tidak Berwujud (<i>Intangible Resource</i>) PT PLN Indonesia Power	179
Tabel 4.52 Kelebihan dan Kelemahan Kapabilitas PT PLN Indonesia Power	182
Tabel 4.53 Hasil Pengujian VRIN untuk Sumber Daya Asset Berwujud (<i>Tangible Resource</i>)	184
Tabel 4.54 Hasil Pengujian VRIN untuk Sumber Daya Asset Tidak Berwujud (<i>Intangible Resource</i>)	185



BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	207
5.1 Kesimpulan.....	207
5.2 Saran	216
DAFTAR PUSTAKA	218
LAMPIRAN.....	a

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi <i>Holding</i> dan <i>Sub Holding</i> PT. PLN	4
Gambar 1.2 Daftar PGU, POMU dan OMU PT PLN Indonesia Power	4
Gambar 1.3 Data Pangsa Pasar Pembangkit di Indonesia	6
Gambar 2.1 <i>The Five Forces Model</i>	26
Gambar 2.2 <i>The Strength, Opportunities, Aspirations, and Results (SOAR)</i>	29
Gambar 2.3 <i>A Representative Company Value Chain</i>	33
Gambar 2.4 <i>The Value-Price-Cost Framework</i>	37
Gambar 2.5 <i>Porter's Generic Strategies</i>	40
Gambar 2.6 <i>SWOT Analysis</i>	41
Gambar 3.1 Analisa <i>Value Chain</i> PT PLN Indonesia Power	55
Gambar 4.1 Rasio Elektrifikasi di Setiap Provinsi	65
Gambar 4.2 Konsumsi Listrik Per Kapita	72
Gambar 4.3 Daya Tersambung Per Wilayah Tahun 2021	73
Gambar 4.4 Nilai Perbandingan Total Penjualan dan Produksi Kelistrikan Nasional	81
Gambar 4.5 Proses Bisnis Industri Hulu Kelistrikan	82
Gambar 4.6 Proses Bisnis Produk <i>Solar Panel</i> dan <i>Power Bank (Battery)</i>	92
Gambar 4.7 Kerusakan pada Solar Panel	93
Gambar 4.8 Peta Bauran EBT Nasional di Industri Hulu Kelistrikan	110
Gambar 4.9 Peta Pertumbuhan Permintaan Listrik Nasional	113
Gambar 4.10 Pangsa Pasar di Industri Hulu Kelistrikan Nasional Tahun 2021 ...	120
Gambar 4.11 Master Plan Pengembangan Teknologi Informasi Tahun 2019-2023.	148
Gambar 4.12 Struktur Grup Perusahaan di PT PLN Indonesia Power	151
Gambar 4.13 Skema Sinergi dan Alignment Indonesia Power Group	153
Gambar 4.14 Struktur Organisasi PT. PLN Indonesia Power	168
Gambar 4.15 <i>Value-Price-Cost Framework</i> PT. PLN Indonesia Power dan Industri Hulu Kelistrikan	187

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Bauran Pembangkit EBT PLN dan Non PLN Tahun 2021 (<i>Tren-Input</i>)	6
Tabel 1.2 Bauran Energi PT PLN Indonesia Power	7
Tabel 1.3 Kinerja Perusahaan PT PLN Indonesia Power (Tahun 2018 - 2021)	9
Tabel 1.4 Pangsa Pasar Industri Hulu Kelistrikan (Tahun 2018 - 2021)	10
Tabel 2.1 <i>Key Financial Ratios</i>	31
Tabel 4.1 Total Realisasi Subsidi di Sektor Kelistrikan Nasional	75
Tabel 4.2 Persentase Susut Tenaga Listrik PLN	76
Tabel 4.3 Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) Pembangkit.....	78
Tabel 4.4 Pangsa Pasar Industri Hulu Kelistrikan Nasional	80
Tabel 4.5 Bauran Produksi Pembangkit Energi Fosil Nasional.....	81
Tabel 4.6 Bauran Produksi Pembangkit EBT Nasional.....	82
Tabel 4.7 Switching Cost ke Transisi Energi Primer dan Pembangkit EBT	83
Tabel 4.8 Kekuatan Persaingan Antar Persaing dalam Industri Hulu Kelistrikan	84
Tabel 4.9 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Persaingan Antar Pesaing dalam Industri Hulu Kelistrikan.....	84
Tabel 4.10 Harga Jual Pembangkit Listrik EBT.....	88
Tabel 4.11 Kekuatan Ancaman dari Pendaftar Baru dalam Industri Hulu Kelistrikan	89
Tabel 4.12 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Ancaman dari Pendaftar Baru dalam Industri Hulu Kelistrikan.....	89
Tabel 4.13 Kekuatan Ancaman dari Produk Pengganti dalam Industri Hulu Kelistrikan	94
Tabel 4.14 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Ancaman dari Produk Pengganti dalam Industri Hulu Kelistrikan.....	94
Tabel 4.15 Bauran Energi Primer di Industri Hulu Kelistrikan Nasional	96
Tabel 4.16 Daftar Perusahaan Pemasok Batu Bara.....	97
Tabel 4.17 Realisasi dan Rencana Kapasitas Terpasang dan Konsumsi Biodiesel Nasional.....	98
Tabel 4.18 Kekuatan Tekanan dari Pemasok dalam Industri Hulu Kelistrikan ..	100
Tabel 4.19 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Kekuatan Tekanan dari Pemasok dalam Industri Hulu Kelistrikan	100
Tabel 4.20 Jumlah Jaringan Transmisi, Distribusi dan Pelanggan Rumah Tangga PLN.....	103
Tabel 4.21 Pertumbuhan Konsumen, Penjualan dan Kapasitas Terpasang.....	104
Tabel 4.22 Kekuatan Tekanan dari Pembeli dalam Industri Hulu Kelistrikan....	106
Tabel 4.23 Kondisi Saat Ini dan Masa Depan Kekuatan Tekanan dari Pembeli dalam Industri Hulu Kelistrikan	106

Tabel 4.24 Hasil Analisis <i>Five Forces Porter</i>	108
Tabel 4.25 Laporan Kinerja Keuangan dan Operasional PT PLN Nusantara Power	121
Tabel 4.26 Laporan Kinerja Keuangan dan Operasional PT PLN (Persero)	121
Tabel 4.27 Laporan Kinerja Keuangan dan Operasional PT Pertamina Power Energy	122
Tabel 4.28 Jumlah Pegawai Perusahaan Industri hulu kelistrikan	126
Tabel 4.29 Jumlah Asset Pembangkit Perusahaan Industri hulu kelistrikan	126
Tabel 4.30 Keahlian dan Spesifikasi Perusahaan Industri hulu kelistrikan	127
Tabel 4.31 Key Financial Ratio PT PLN Indonesia Power Tahun 2017-2021	137
Tabel 4.32 Kelebihan dan Kelemahan <i>Key Financial Ratio</i> dari Kinerja Keuangan PT PLN Indonesia Power	139
Tabel 4.33 Nilai Rantai Pasok Bahan Bakar (<i>Supply Chain Management</i>)	141
Tabel 4.34 Asset Tetap Peralatan Transmisi	143
Tabel 4.35 Biaya Investasi Baru Peralatan Transmisi	143
Tabel 4.36 Biaya Pemeliharaan PT.PLN Indonesia Power	145
Tabel 4.37 Ketersediaan Material Pemeliharaan PT.PLN Indonesia Power	145
Tabel 4.38 Laba Usaha PT.PLN Indonesia Power	146
Tabel 4.39 Realisasi Anggaran Pengembangan Kompetensi Pegawai Tahun 2018-2020	150
Tabel 4.40 Kelebihan dan Kelemahan dari analisa value chain pada PT PLN Indonesia Power	153
Tabel 4.41 Daftar PGU di PT PLN Indonesia Power	156
Tabel 4.42 Daftar POMU di PT PLN Indonesia Power	157
Tabel 4.43 Daftar OMU di PT PLN Indonesia Power	158
Tabel 4.44 Daftar Pengembangan Proyek Pembangkit Non EBT	160
Tabel 4.45 Daftar Pengembangan Proyek Pembangkit EBT	160
Tabel 4.46 Ikhtisar Keuangan PT. PLN Indonesia Power	161
Tabel 4.47 Kelebihan dan Kelemahan Sumber Daya Berwujud (<i>Tangible Resource</i>) PT PLN Indonesia Power	169
Tabel 4.48 Tingkat Pendidikan Karyawan PT PLN Indonesia Power	170
Tabel 4.49 Tingkat Usia Karyawan PT PLN Indonesia Power	171
Tabel 4.50 Jenjang Jabatan Karyawan PT PLN Indonesia Power	172
Tabel 4.51 Kelebihan dan Kelemahan Sumber Daya Tidak Berwujud (<i>Intangible Resource</i>) PT PLN Indonesia Power	179
Tabel 4.52 Kelebihan dan Kelemahan Kapabilitas PT PLN Indonesia Power	182
Tabel 4.53 Hasil Pengujian VRIN untuk Sumber Daya Asset Berwujud (<i>Tangible Resource</i>)	184
Tabel 4.54 Hasil Pengujian VRIN untuk Sumber Daya Asset Tidak Berwujud (<i>Intangible Resource</i>)	185