

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS SOLUSI ENERGI PADA PT XYZ

DEDDY IMAWAN PRIYAMBADA
17/417412/PEK/22975

Indonesia dikenal kaya dengan variasi sumber daya energi mulai dari panas bumi, minyak, gas alam, gelombang laut, aliran sungai, angin dan sinar matahari. Disamping itu pemerintah sedang menjalankan program pembangunan kelistrikan 35 ribu megawatt yang terdiri dari berbagai macam solusi pembangkit listrik tenaga gas, bahan bakar minyak dan energi baru dan terbarukan (EBT) untuk meningkatkan tingkat elektrifikasi yang mencapai 98,8% pada semester-1 2019. Kondisi tersebut dianggap membuka peluang bisnis yang menarik untuk PT XYZ dalam mengembangkan salah satu portofolio bisnisnya di bidang solusi energi yang saat ini mempunyai pertumbuhan bisnis yang baik, yang menjadi obyek dalam penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, untuk mengevaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan guna menentukan pilihan jenis usaha yang akan dikembangkan terkait solusi energi. Data penelitian didapatkan dengan melakukan wawancara mendalam oleh responden yang dipilih dengan tujuan tertentu oleh peneliti. Analisis data dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Porter's Diamond Model* dengan pembobotan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk mendapatkan hasil pemilihan lokasi wilayah kerja.

Berdasarkan hasil penelitian dengan berbagai metode analisis tersebut di atas, PT XYZ memiliki preferensi untuk melakukan pengembangan bisnis solusi energi dengan jenis usaha yaitu jasa konstruksi terpadu untuk solusi pembangkit listrik tenaga surya (PLTS) dengan lokasi wilayah kerja di pulau Papua. Implikasinya terhadap PT XYZ adalah perusahaan perlu melakukan konsolidasi sumber daya di wilayah kerja Papua yang saat ini telah menjadi salah satu basis layanan penyediaan dan instalasi perangkat catu daya untuk *base station* (BTS) salah satu operator telepon bergerak, untuk menekan biaya operasional di tengah persaingan bisnis yang sejenis.

Kata Kunci: *Analisis Pengembangan Bisnis, Energi Baru Terbarukan, Porter's Diamond Models, IFE dan EFE, QSPM, Pembangkit Listrik, PLTS*

ABSTRACT

ANALYSIS OF ENERGY SOLUTIONS BUSINESS GROWTH STRATEGY ON PT XYZ

DEDDY IMAWAN PRIYAMBADA
17/417412/PEK/22975

Indonesia is known for its rich variety of energy resources ranging from geothermal, oil, natural gas, ocean waves, river flow, wind, and sunlight. Also, the Government is carrying out a 35 thousand-megawatt electricity development program consisting of various types of power generation solutions for gas, fuel oil, and new and renewable energy to increase electrification rates reaching 98.8% in semester 1 of 2019. Conditions This is considered to open attractive business opportunities for PT XYZ in developing one of its business portfolios in the field of energy solutions which currently has good business growth, which is the object of this research.

The study was conducted with descriptive methods, with qualitative and quantitative approaches to evaluate the company's internal and external factors to determine the choice of business types to be developed related to energy solutions. Research data obtained by conducting in-depth interviews by respondents selected with specific goals by researchers. Data analysis was performed using the Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) method and the Porter's Diamond Model by weighting the Analytical Hierarchy Process (AHP) method to obtain the results of the selection of work area locations.

Based on the results of research with various methods of analysis above, PT XYZ has a preference for developing an energy solution business with the type of business, namely integrated construction services for solar power generation (PLTS) solutions with work area locations on the island of Papua. The implication for PT XYZ is that companies need to consolidate resources in the Papua work area, which currently has become one of the service bases for providing and installing power supply devices for the base stations (BTS) of mobile telephone operators, to reduce operational costs amid business competition.

Keywords: *energy solution, IFE dan EFE, QSPM, Porter Diamond, AHP, business growth strategy, power generation*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Energi merupakan sumber daya terpenting guna kelangsungan hidup manusia dan Indonesia memerlukan energi yang berkelanjutan. Pada awal tahun *Global Subsidies Initiatives* (GSI) mengeluarkan laporan yang cukup memprihatinkan terkait ketahanan energi Indonesia. Dalam laporan yang diberi judul *Beyond Fossil Fuels: Indonesia fiscal transition (2019)*, GSI menginformasikan bahwa pendapatan sektor minyak dan gas Indonesia mengalami penurunan drastis dalam satu dekade terakhir. Penurunan yang signifikan ini dari sektor migas disebabkan cadangan energi fosil Indonesia yang semakin menipis, sementara konsumsi domestik kian meningkat. GSI pun menyarankan agar Indonesia lebih serius mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya energi terbarukan (EBT), mengenai EBT sudah menjadi rencana pemerintah untuk mengimplementasikannya sejak lama namun sampai saat ini realisasi masih belum optimal.

Indonesia menyimpan kekayaan yang melimpah berdasarkan data penelitian dari Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), terdapat lima potensi energi yang dapat menjadi sumber energi baru dan terbarukan di Indonesia yang dapat memberikan peluang bisnis di bidang solusi energi:

1. Energi Panas Bumi

“Cincin Api” merupakan sebutan bagi wilayah Indonesia yang banyak memiliki kekayaan sumber energi panas bumi atau *geothermal*. Ratusan gunung api membentang sepanjang pulau Sumatera, Jawa, Bali, Nusa Tenggara Timur (NTT), Nusa Tenggara Barat (NTB), Kepulauan Banda, Halmahera sampai dengan Papua.

2. Energi Air

Indonesia juga memiliki potensi besar untuk pengembangan pembangkit listrik tenaga air, hal ini didasari oleh topografi Indonesia yang bergunung-gunung dan berbukit yang dialiri banyak sungai serta memiliki banyak danau dan waduk yang dalam. Menurut BPPT, besaran potensi energi air di Indonesia adalah 74.976 megawatt dan sekitar 70.776 megawatt berada di luar Pulau Jawa. Namun berdasarkan catatan PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) sampai dengan 2018 pemanfaatan yang dilakukan baru sekitar 6.600 megawatt.

3. *Biodiesel*

Biodiesel merupakan bahan bakar yang dihasilkan dari olahan minyak kelapa sawit, sebagai salah satu sumber EBT yang memiliki potensi besar untuk dikembangkan mengingat produksi kelapa sawit Indonesia juga besar. Menurut data Gabungan Pengusaha Kelapa Sawit Indonesia (GAPKI) sepanjang tahun 2018 Indonesia mampu menghasilkan minyak kelapa sawit sebanyak 43 juta selama setahun. BPPT juga menyebutkan bahwa *biodiesel* bisa menghasilkan energi serupa dengan BBM solar yang mana kelebihan *biodiesel* dapat meningkatkan pelumasan mesin sehingga mesin lebih awet serta lebih ramah lingkungan karena tidak menghasilkan gas rumah kaca.

Namun, menurut data rilis Kementerian Perindustrian sampai dengan 2018 konsumsi *biodiesel* baru sekitar 10 persen dari total konsumsi energi nasional. Masih kalah jauh dibandingkan dengan konsumsi bahan bakar fosil seperti minyak bumi, gas dan batu bara.

4. Energi Laut

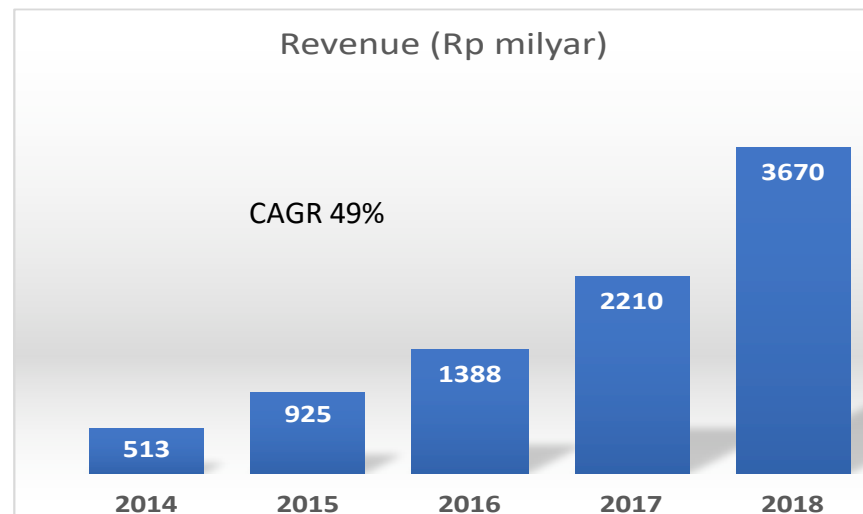
Hampir dua pertiga wilayah Indonesia merupakan lautan yang mana selain menjadi sumber pangan dan pariwisata laut juga memiliki potensi menjadi sumber EBT. Menurut BPPT, dalam garis pantai sepanjang 800 kilometer saja tiap 1 persen dari total garis pantai Indonesia arus lautnya bisa menghasilkan listrik sebesar 16 Gigawatt. Belum lagi jika memperhitungkan energi panas laut, BPPT memperkirakan panas laut di Indonesia bisa menghasilkan daya

sekitar 240.000 megawatt. Berdasarkan kutipan BPPT, bahwa teknologi pembangkit listrik tenaga laut belum banyak diteliti dan dikembangkan di Indonesia.

5. Energi Surya

Indonesia sebagai negara tropis mendapatkan paparan sinar matahari hampir sepanjang tahun. Menurut kajian BPPT, sinar matahari di rata-rata kawasan Indonesia dapat menghasilkan daya harian sebesar 4,5 kilowatt/meter persegi. Daya yang dihasilkan untuk wilayah Indonesia bagian timur bisa lebih kuat lagi dikarenakan matahari lebih terik, yakni 4,8 kilowatt/meter persegi. Tapi disayangkan pemanfaatan energi surya ini masih sangat kecil, berdasarkan informasi Kementerian ESDM energi matahari yang digunakan hanya sekitar 0,05% dari keseluruhan potensi yang ada. (Sumber: Energi terbarukan dalam pembangunan berkelanjutan, BPPT 2007 dari berbagai sumber).

PT XYZ memiliki visi “Untuk menjadi yang terbaik di bidang layanan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia” dengan misi perusahaan adalah “Memelopori layanan infrastruktur melalui inovasi dan layanan berkualitas”. Dengan tujuan bisnis perusahaan yaitu meraih pendapatan perusahaan senilai Rp 7 Triliun sampai dengan 2022 yang didukung oleh induk perusahaan PT ABC. Di bawah ini merupakan target perusahaan yang telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT XYZ tahun 2018 – 2022.



Gambar 1.1 Pendapatan PT XYZ sampai dengan 2018

Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan

Pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa PT XYZ yang baru berdiri di tahun 2014 sudah dapat meraih CAGR sebesar 49%.

Prospek untuk bisnis PT XYZ terus meningkat dan memiliki potensi pasar yang besar dan diprediksi akan terus mengalami pertumbuhan. Hal penting bagi PT XYZ untuk mengembangkan portofolio andalannya guna menopang pertumbuhan perusahaan dan membangun pondasi yang kuat guna keberlangsungan bisnis perusahaan.

Kedepannya perusahaan menerapkan kebijakan untuk melaksanakan strategi diversifikasi bisnis untuk portofolio solusi energi dengan cara ekspansi bisnis pada pasar dengan pertumbuhan yang tinggi yaitu pasar ketenagalistrikan di Indonesia. Ruang lingkup layanan solusi energi meliputi produk: layanan konstruksi atau instalasi perangkat catu daya, operasi dan pemeliharaan perangkat catu daya, sampai dengan penyediaan tenaga listrik. Penyediaan layanan solusi energi merupakan portofolio yang akan dikembangkan seiring dengan pertumbuhan pasar. Elemen utama yang menjadi kunci pada solusi energi ini adalah:

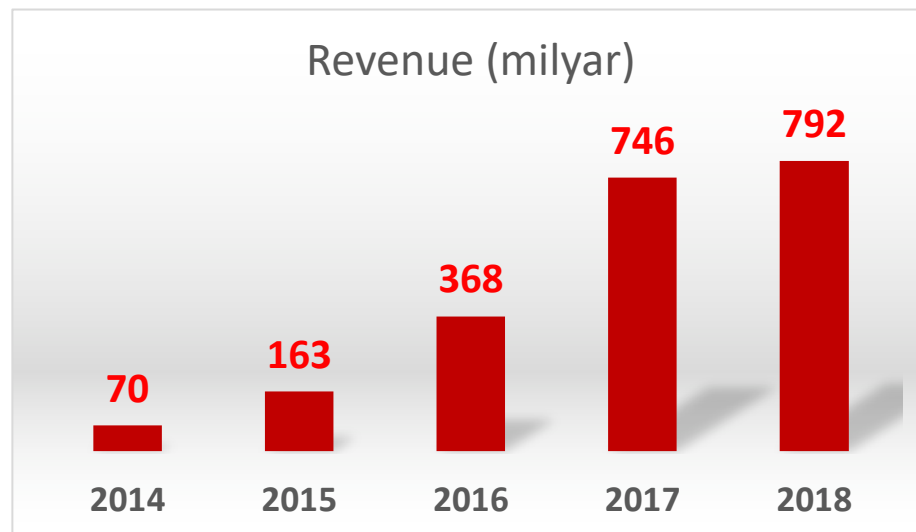
1. Menawarkan harga dan kualitas layanan terbaik terutama kecepatan dalam pemenuhan kebutuhan.



2. Memiliki kerjasama dengan mitra perangkat/ teknologi sistem catu daya yang andal.
3. Penanganan masalah secara cepat tanggap dan dapat mengakses sampai ke pulau-pulau terpencil di Indonesia.

Solusi energi merupakan portofolio bisnis tengah dikembangkan oleh PT XYZ karena menyadari pertumbuhan bisnisnya yang cukup signifikan. Serta kebutuhan solusi energi yang didorong oleh kebutuhan hidup masyarakat, roda perekonomian pun bertumpu pada kebutuhan energi listrik. Sering dengan tingkat kebutuhan energi listrik yang tinggi, solusi energi pun tidak lepas dari kemajuan teknologi yang kini semakin banyaknya memberikan pilihan. Selain itu kegiatan bisnis yang dapat dilakukan dalam pemenuhan solusi energi pun ada beberapa bidang baik itu dari jasa konstruksi terpadu pembangkit listrik atau produsen listrik. Atas hal tersebut PT XYZ perlu melakukan kajian strategik baik dari sisi bisnis, terkait kebutuhan pemenuhan solusi energi baik bagi masyarakat kedepannya dan keberlangsungan perusahaan.

Gambar 1.2 dibawah ini menunjukkan kontribusi pendapatan perusahaan dari portofolio solusi energi yang diyakini akan terus meningkat melihat tingginya tingkat permintaan atas energi dari berbagai sektor bisnis dan industri di Indonesia. Terlebih dengan adanya program Perusahaan Listrik Indonesia (PLN) mengenai kelistrikan sampai dengan wilayah timur terus ditingkatkan menjadi target dan program kerja sampai dengan 2027.



Gambar 1.2 Pendapatan Bisnis Solusi Energi per Tahun
Sumber: Laporan Tahunan Perusahaan

PT XYZ harus dapat memilih lokasi wilayah kerja guna pengembangan bisnis solusi energi di Indonesia dengan tepat, untuk menopang pertumbuhan bisnis perusahaan secara berkelanjutan. Pemilihan lokasi untuk pengembangan bisnis tersebut perlu didukung keadaan alam dan sumber daya manusia yang kompeten serta sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung operasi dan bisnis.

Pemilihan lokasi kerja yang berpotensi bagi pengembangan bisnis PT XYZ yang berkelanjutan dengan perkiraan sampai dengan lima tahun kedepan, menyesuaikan dengan target pembangunan kelistrikan PLN. Selain itu pemilihan lokasi kerja menjadi sangat penting dan masuk kedalam langkah strategis perusahaan mengingat sisi mobilitas dan banyak faktor pertimbangan agar bisnis dapat berjalan dengan baik seperti faktor kondisi alam, kondisi permintaan, faktor persaingan pada wilayah tersebut, sampai dengan peluang dan dukungan pemerintah terhadap pengembangan suatu wilayah penting untuk dapat menjadi pertimbangan.

1.2 Rumusan Masalah

Melihat situasi yang muncul ke permukaan maka peneliti mencoba untuk mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan bisnis serta menganalisis rencana perusahaan di dalam pengembangan pasar dan pengembangan produk solusi energi ke depan. Diperlukan analisis strategi pengembangan bisnis solusi energi agar perusahaan dapat mengetahui strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan dikemudian hari berdasarkan manajemen strategi yang sesuai.

Bisnis solusi energi PT XYZ saat ini masih dominan untuk melayani kebutuhan di dalam grup PT ABC yang bergerak dalam industri telekomunikasi. Dengan mulai melambatnya pertumbuhan pada industri telekomunikasi dan cukup tingginya persaingan di industri tersebut, maka kondisi ini berdampak pada melambatnya bisnis solusi energi di dalam grup PT ABC. PT XYZ sebagai anak perusahaan dari PT ABC memiliki kendala guna menembus di lingkungan pasar telekomunikasi karena masih ada anggapan bahwa PT XYZ merupakan bagian dari afiliasi dengan pesaing operator lainnya.

Sehingga PT XYZ dengan sigap membaca peluang bisnis solusi energi di pasar non - telekomunikasi yang ukuran pasarnya jauh lebih besar seperti: PLN, pelabuhan, bandara, dan lain sebagainya. Namun PT XYZ belum terlalu fokus pada tahap pengembangan bisnisnya di pasar non-telekomunikasi mengingat adanya keterbatasan di internal namun. Dengan besarnya peluang bisnis yang akan didapatkan PT XYZ di luar pasar telekomunikasi, maka dirasakan penting untuk melakukan analisis yang komprehensif terhadap bisnis solusi energi yang dapat menjadi referensi manajemen perusahaan. Perusahaan perlu untuk menganalisis sasaran pengembangan bisnis solusi energi dengan mempertimbangkan pilihan-pilihan strategi untuk masuk ke pasar non-telekomunikasi tersebut, meliputi pilihan-pilihan jenis layanan solusi energi yang akan ditawarkan untuk dikembangkan oleh PT XYZ antara fokus pada jasa konstruksi terpadu pembangkit listrik dan sebagai produsen listrik. Hal ini penting karena berhubungan dengan penyediaan tenaga ahli serta kualitas layanan yang akan diberikan kepada pelanggan.



Setelah mendapatkan jenis layanan seperti apa yang ingin dikembangkan, maka penting untuk melakukan pemilihan basis solusi energi yang akan digunakan, mengingat seiring kemajuan teknologi maka banyak munculnya sumber energi sebagai alternatif pilihan. Seperti sektor bisnis solusi energi yang berbasis tenaga surya atau berbasis mesin diesel yang menjadi pilihan bagi layanan solusi energi yang akan dikembangkan oleh PT XYZ guna memenuhi kebutuhan pelanggan yang selaras dengan tujuan strategis untuk keberlangsungan perusahaan.

Pemilihan lokasi pun menjadi bagian terpenting terhadap kebutuhan bisnis pengembangan energi solusi, PT XYZ harus melakukan kajian serta studi banding dengan melakukan analisis yang ketat terkait pemilihan lokasi untuk dapat melakukan aktivitas operasi secara optimal. Serta tingkat pemenuhan kebutuhan solusi energi di suatu wilayah tersebut yang dapat dipenuhi dengan baik serta kondisi wilayah yang memadai guna mobilitas produksi dan operasi untuk layanan solusi energi PT XYZ. Maka dari itu muncul dua pilihan wilayah kerja yang memiliki potensi untuk basis pengembangan bisnis solusi energi PT XYZ yaitu Pulau Papua atau Pulau Kalimantan. Sehingga strategi pertumbuhan yang akan dilakukan dapat diarahkan guna menciptakan nilai baru bagi PT ABC sebagai pemegang saham utama.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan oleh peneliti terkait kebutuhan analisis pada strategi pengembangan bisnis solusi energi PT XYZ, pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah jenis layanan solusi energi yang lebih menarik untuk dikembangkan oleh PT XYZ antara pengembang jasa konstruksi terpadu pembangkit listrik dan produsen listrik?
2. Apakah jenis sektor bisnis solusi energi yang lebih menarik untuk dikembangkan oleh PT XYZ antara sektor bisnis solusi pembangkit listrik tenaga surya (PLTS) dan sektor bisnis solusi pembangkit listrik tenaga diesel (PLTD)?
3. Dimanakah lokasi wilayah kerja pengembangan bisnis solusi energi yang lebih menarik untuk dipilih oleh PT XYZ antara Pulau Papua dan Pulau Kalimantan?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian ini dilakukan guna mengevaluasi jenis layanan solusi energi manakah yang kedepannya akan dikembangkan oleh PT XYZ yang sejalan dengan strategi perusahaan guna keberlangsungan bisnis.
2. Menganalisis pilihan sektor bisnis solusi energi yang tepat guna mengembangkan bisnis solusi energi PT XYZ yang tepat sasaran mengingat sektor industri energi memiliki banyak pilihan.
3. Mengevaluasi pemilihan lokasi wilayah kerja pengembangan bisnis solusi energi yang paling tepat menyesuaikan dengan target perusahaan. Sehingga pengembangan bisnis PT XYZ akan lebih menitikberatkan pada strategi perusahaan guna keberlangsungan bisnis yang efektif dan efisien.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini berupaya agar dapat memberikan informasi terkait hubungan antara akademis dan juga praktisi riil di perusahaan.

1. Dalam kaitannya dengan akademis, peneliti mencoba untuk memberikan perspektif baru yang berkaitan dengan pemilihan strategi perusahaan melalui analisis *Porters's Diamond Models* dengan analisis menggunakan matriks *Internal Factors Evaluation (IFE)*, *External Factors Evaluation (EFE)* dengan pendekatan Quantitative QSPM. Atas hal tersebut sekiranya dapat menjadi sebuah pemahaman dan proses edukasi baru terkait konsep akademis yang ada di tengah geliat bisnis perusahaan.
2. Dalam kaitannya dengan praktisi, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan strategis bagi perusahaan dan gambaran bagi manajemen PT XYZ dalam mengambil keputusan dan kebijakan strategis dalam pengembangan solusi bisnis energi yang dirasa memiliki potensi besar di pasar guna keberlangsungan perusahaan dalam rangka pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan.
3. Dalam kaitannya dengan perusahaan, dapat menjadi suatu acuan bagi perusahaan guna mengkaji dan menangkap peluang pada pasar solusi energi yang lebih besar dikemudian hari mengingat bisnis harus terus tumbuh dan menghasilkan pemasukan yang sehat bagi perusahaan semaksimal mungkin. Serta pemantapan pada strategi perusahaan dalam menentukan langkah strategis dan pengembangan layanan dan sektor bisnis pada sektor solusi energi PT XYZ.