

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Sampul	
Halaman Judul.....	1
Halaman Pengesahan.....	2
Halaman Pernyataan.....	3
Kata Pengantar.....	4
Daftar Isi.....	6
Daftar Tabel.....	10
Daftar Gambar.....	13
Daftar Lampiran.....	16
Daftar Lambang dan Singkatan.....	17
Abstrak.....	21
<i>Abstract</i>	22
Bab I Pendahuluan.....	23
1.1 Latar Belakang.....	23
1.2 Rumusan Masalah.....	32
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	32
1.4. Tujuan Penelitian.....	33
1.5 Manfaat Penelitian.....	33
1.6 Lingkup Penelitian.....	33
1.7 Sistematika Penulisan.....	34

Bab II Landasan Teori.....	36
2.1 Landasan Teori.....	36
2.1.1 Prinsip Ekonomi Pertama : Orang Menghadapi <i>Trade-off</i>	36
2.1.2 Strategi Transisi.....	36
2.1.2.1 Konsep Inti Strategi Perusahaan.....	37
2.1.2.2 Mengapa Strategi Perusahaan Berubah terhadap Waktu..	37
2.1.3 Metode Penyusunan Strategi Perusahaan.....	38
2.1.3.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	39
2.1.3.2 Analisis Kondisi Internal.....	40
2.1.3.3 Pemetaan Strategi dengan Matriks SWOT.....	41
2.1.3.4 Pencocokan Strategi dengan Matriks SPACE, IE, <i>Grand Strategy</i>	42
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu.....	43
2.3 Kerangka Penelitian.....	44
Bab III Metode Penelitian.....	46
3.1 Desain Penelitian.....	46
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	47
3.2.1 Studi Data Primer.....	47
3.2.2 Studi Data Sekunder.....	47
3.2.3 Waktu Pelaksanaan Pengumpulan Data.....	48
3.3 Instrumen Penelitian.....	48
3.4 Metode Analisis Data.....	51
3.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	52
3.4.2 Analisis Kondisi Internal.....	52

3.4.3 Pemetaan Strategi dengan Matriks SWOT.....	52
3.4.3 Pencocokan Strategi dengan Matriks SPACE, IE, <i>Grand Strategy</i>	52
3.5 Profil Kasus.....	53
3.5.1 <i>Market Share</i> PT Indonesia Power.....	54
3.5.2 Misi dan Visi PT Indonesia Power.....	54
3.5.3 Struktur Grup PT Indonesia Power.....	56
3.5.4 Tinjauan Kinerja Operasional PT Indonesia Power.....	59
3.5.5 Tinjauan Kinerja Keuangan PT Indonesia Power.....	60
3.5.6 Dinamika Isu Utama Perusahaan.....	69
Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	70
4.1 Analisis Data.....	70
4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	70
4.1.1.1 Analisis PESTEL.....	70
4.1.1.2 Analisis <i>Porter's Five Forces</i> Framework.....	139
4.1.1.3 Analisis <i>Value Net</i>	149
4.1.1.4 Analisis <i>Driving Forces</i>	152
4.1.1.5 Analisis <i>Key Success Factors</i>	157
4.1.2 Analisis Kondisi Internal.....	160
4.1.2.1 Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas.....	160
4.1.2.2 Analisis <i>VRIN Test</i>	163
4.1.2.3 Analisis <i>SWOT Test</i>	169
4.1.3 Pemetaan Strategi dengan Matriks SWOT.....	180
4.1.4 Pencocokan Strategi dengan Matriks SPACE, IE, <i>Grand Strategy</i>	184
4.1.4.1 Input Matriks IFE dan Matriks EFE.....	184

4.1.4.2 Matriks SPACE.....	191
4.1.4.3 Matriks IE.....	194
4.1.4.4 Matriks <i>Grand Strategy</i>	196
4.1.4.5 Pencocokan Strategi.....	198
4.1.4.6 Peta Jalan Strategi Transisi PT Indonesia Power.....	210
Bab V Simpulan.....	211
5.1 Simpulan.....	211
5.2 Implikasi.....	212
5.3 Keterbatasan.....	213
5.4 Saran.....	213
Daftar Pustaka.....	214
Lampiran.....	221

DAFTAR TABEL

2.1	Kajian Penelitian Terdahulu.....	43
3.1	Waktu Pelaksanaan Pengumpulan Data Tesis.....	48
3.2	Matriks Faktor-faktor Berpengaruh pada Transisi PT Indonesia Power dari Perusahaan berbasis Bahan Bakar Batubara menuju Perusahaan berbasis EBT.....	48
3.3	Posisi Keuangan Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	61
3.4	Nilai Aset Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	61
3.5	Nilai Aset Lancar Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	62
3.6	Nilai Kas dan Setara Kas Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	63
3.7	Nilai Piutang Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	63
3.8	Nilai Persediaan Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	64
3.9	Nilai Aset Tetap Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	65
3.10	Nilai Liabilitas Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	65
3.11	Nilai Liabilitas Jangka Pendek Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	66
3.12	Nilai Liabilitas Jangka Panjang Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	66
3.13	Nilai Ekuitas Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	67
3.14	Laba Rugi Tahun 2015-2019 (Rp Juta).....	68
4.1	VRIN <i>Test</i> Sumber Daya PT Indonesia Power.....	164
4.2	VRIN <i>Test</i> Kapabilitas PT Indonesia Power.....	166
4.3	<i>Strength</i> PT Indonesia Power.....	170
4.4	<i>Weakness</i> PT Indonesia Power.....	172

4.5	<i>Opportunity</i> PT Indonesia Power.....	173
4.6	<i>Threats</i> PT Indonesia Power.....	175
4.7	Strategi <i>Strength-Opportunity</i> PT Indonesia Power.....	177
4.8	Strategi <i>Strength-Threat</i> PT Indonesia Power.....	178
4.9	Strategi <i>Weakness-Opportunity</i> PT Indonesia Power.....	179
4.10	Strategi <i>Weakness-Threats</i> PT Indonesia Power.....	179
4.11	Matriks SWOT.....	181
4.12	Kriteria Peringkat Matriks IFE.....	185
4.13	Matriks IFE PT Indonesia Power.....	186
4.14	Kriteria Peringkat Matriks EFE.....	189
4.15	Matriks EFE PT Indonesia Power.....	189
4.16	Kriteria Skala Penilaian Variabel-variabel FS, IS, CA, ES.....	192
4.17	Penilaian Variabel-variabel FS, CA, ES, IS PT Indonesia Power...	192
4.18	Strategi untuk Tiap Kuadran Matriks IE.....	195
4.19	Total Skor Matriks IFE dan EFE PT Indonesia Power.....	195
4.20	Matriks IE PT Indonesia Power.....	196
4.21	Matriks Grand Strategy PT Indonesia Power.....	197
4.22	Klasifikasi Set-set Strategi.....	199
4.23	Kesesuaian Set Strategi 1 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks <i>Grand Strategy</i>	202
4.24	Kesesuaian Set Strategi 2 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks <i>Grand Strategy</i>	203

4.25 Kesesuaian Set Strategi 3 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks <i>Grand Strategy</i>	205
4.26 Kesesuaian Set Strategi 1 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks <i>Grand Strategy</i>	207

DAFTAR GAMBAR

1.1	Logo PT Indonesia Power	23
1.2	Baku Mutu Emisi Batubara dalam Peraturan Menteri LHK Nomor 15 Tahun 2019	25
1.3	Beberapa Deklarasi terkait <i>Green Economy</i>	26
1.4	Roadmap Keuangan Berkelanjutan.....	28
1.5	Target Bauran Energi dalam RUEN	29
1.6	Biaya Investasi per Jenis Pembangkit (Juta USD/MW)	30
1.7	Perbandingan Harga Pembelian Energi Listrik Per KWh	31
2.1	Kerangka Penelitian	45
3.1	Wilayah Operasi PT Indonesia Power	53
3.2	<i>Market Share</i> PT Indonesia Power	54
3.3	Struktur Grup Perusahaan	56
4.1	UU No. 16 Tahun 2016.....	71
4.2	Kualitas Alokasi Belanja Negara	72
4.3	Penerimaan Pajak dan Tax Ratio (%) 2010-2019	73
4.4	Perbandingan Tax Ratio Negara Asean 2011-2014	74
4.5	Peringkat Indonesia berdasarkan Beberapa Lembaga Pemeringkat Utang per Januari 2020	74
4.6	Porsi Utang Pemerintah terhadap PDB 2012-2017.....	75
4.7	Kriteria Proyek Strategis yang Diprioritaskan	76
4.8	BUMN Prioritas dalam PMN 2020.....	78

4.9	Tingkat Kepercayaan Publik terhadap Pemerintah	79
4.10	Tingkat Kepercayaan Publik Terhadap Bisnis	79
4.11	<i>Global Trust Index 2020</i>	80
4.12	Ilustrasi Perang Dagang Amerika Serikat-China	81
4.13	Suku Bunga Acuan Januari 2016-Juli 2020	87
4.14	Suku Bunga Acuan September 2019-Agustus 2020	88
4.15	Nilai Tukar Rupiah terhadap US Dollar	89
4.16	Inflasi Umum (1 Tahun) (* = sampai dengan Agustus 2020).....	89
4.17	Inflasi Umum (1 Tahun)	90
4.18	Tingkat Pengangguran Terbuka 2006-2019	91
4.19	Peta Jumlah Tenaga Kerja di Sektor Berisiko Tinggi terdampak Covid-19	93
4.20	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (2008-2018)	93
4.21	Pertumbuhan Ekonomi Negara G20 2018	94
4.22	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia (2018-2020)	95
4.23	Peta Pertumbuhan Ekonomi Daerah 2019 (%YOY).....	96
4.24	PDB Per Kapita Indonesia 1999-2018	96
4.25	Perbandingan PDB Per Kapita Indonesia dan Negara Maju.....	97
4.26	Tingkat Keoptimisan terhadap Prospek Ekonomi 5 Tahun Kedepan	98
4.27	Keadaan Geografi dan Kepadatan Penduduk Indonesia 2016	102
4.28	Piramida Penduduk Indonesia Tahun 2010-2035	103
4.29	Bonus Demografi Indonesia.....	104
4.30	Piramida Kelas Sosial Ekonomi Indonesia	105

4.31	Tiga Dimensi Kinerja.....	106
4.32	Indeks Korupsi Indonesia.....	108
4.33	Pertumbuhan Kapasitas Terinstall EBT	113
4.34	Proyeksi Pertumbuhan Kapasitas Terpasang PV <i>Rooftop</i> Indonesia 2020-2025	114
4.35	Trend Penurunan Harga Battery Pack Lithium-ion 2010-2018	115
4.36	Proyeksi Penurunan Harga Battery Pack Lithium-ion 2010-2030....	116
4.37	Kemajuan Teknologi <i>Clean Coal</i>	117
4.38	<i>Business Intelligence VS Advanced Analysis</i>	119
4.39	Jumlah Pengguna Internet Dunia 2013-2018.....	120
4.40	Jumlah Akun Media Sosial Aktif Negara-negara Asean	121
4.41	Permen LHK Nomor 15 Tahun 2019.....	125
4.42	Ilustrasi <i>Green Economy</i>	126
4.43	Anomali Temperature Global 2014-2018	127
4.44	Tren Kenaikan Suhu Global sejak Tahun 1850	127
4.45	Kenaikan Permukaan Air Laut dan Badai.....	129
4.46	<i>Domestic Market Obligation</i> -Batubara	133
4.47	UU No. 30 Tahun 2017.....	134
4.48	Target Bauran Energi dalam RUEN	135
4.49	Dispatch berdasarkan Merit Order.....	136
4.50	Grafik Posisi PT Indonesia Power dalam Matriks SPACE.....	193
4.51	Peta Jalan Strategi Transisi PT Indonesia Power.....	210

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	221
Lampiran II	232
Lampiran III.....	261
Lampiran IV.....	265

DAFTAR LAMBANG DAN SINGKATAN

AMDAL : Analisis Dampak Lingkungan Hidup

BaU : *Business as Usual*

BBM : Bahan Bakar Minyak

BI : *Business Intelligence*

BNEF : *Bloomberg New Energy Finance*

BNSP : Badan Nasional Sertifikasi Profesi

BPP Tenaga Listrik : Biaya Pokok Penyediaan Tenaga Listrik

BPS : Badan Pusat Statistik

BUMN : Badan Usaha Milik Negara

CCS : *Carbon Capture and Storage*

CF : *Capacity Factor*

CNG : *Compressed Natural Gas*

COVID-19 : *Corona Viruses Disease-19*

DMO : *Domestic Market Obligation*

EAF : *Equivalent Availabilty Factor*

EBT : Energi Baru Terbarukan

EFOR : *Equivalent Forced Outage Rate*

EPC : *Engineering, Procurement, Construction*

ESDM : Energi Sumber Daya Mineral

GW : Giga Watt

HELE : *High Efficiency, Low Emission*

IFC : *International Finance Corporation*

IGCC : *Integrated Gasification Combined Cycle*

ILO : *International Labour Organization*

IPP : *Independent Power Producer*

KEK : Kawasan Ekonomi Khusus

KPI : *Key Performances Indicator*

KSF : *Key Success Factors*

KWh : Kilo Watt hour

LNG : *Liquid Natural Gas*

LPG : *Liquefied Petroleum Gas*

LSM : Lembaga Swadaya Masyarakat

LSP : Lembaga Sertifikasi Profesi

Matriks EFE : Matriks *External Factor Evaluation*

Matriks IE : Matriks *Internal External*

Matriks IFE : Matriks *Internal Factor Evaluation*

Matriks SPACE : Matriks *Strategic Position and Action Evaluation*

MoU : *Memorandum of Understanding*

MRO : *Maintenance, Repair, Overhaul*

MW : Mega Watt

NASA : *National Aeronautics Space Administration*

NDC : *Nationally Determined Contribution*

OCI : *Other Comprehensive Income*

OJK : Otoritas Jasa Keuangan

PB : *Sustainable Development Scenario*

PDB : *Product Domestic Bruto*

PESTEL : *Politic Economy Sociocultural Technology Environment Legal*

PHK : Pemutusan Hubungan Kerja

PK-LNPRT : Pengeluaran Konsumsi Lembaga Non Profit yang Melayani Rumah Tangga

PKL : Pedagang Kaki Lima

PLN P2B : PLN Pusat Pengatur Beban

PLTA : Pembangkit Listrik Tenaga Air

PLT Bayu : Pembangkit Listrik Tenaga Bayu

PLT Biomassa : Pembangkit Listrik Tenaga Biomassa

PLT Bg : Pembangkit Listrik Tenaga Biogass

PLTD : Pembangkit Listrik Tenaga Diesel

PLTG : Pembangkit Listrik Tenaga Gas

PLTGU : Pembangkit Listrik Tenaga Gas Uap

PLTMH : : Pembangkit Listrik Tenaga Mikro Hidro

PLTN : Pembangkit Listrik Tenaga Nuklir

PLTP : Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi

PLTS : : Pembangkit Listrik Tenaga Surya

PLTU : Pembangkit Listrik Tenaga Uap

PLTU Mulut Tambang : Pembangkit Listrik Tenaga Uap Mulut Tambang

PEN : Penyelamatan Ekonomi Nasional

PMN : Penyertaan Modal Negara

PSN : Proyek Strategis Nasional

RAPBN : Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara

RK : *Low Carbon Scenario*

RKAP : Rencana Kerja Anggaran Perusahaan

RUEN : Rencana Umum Energi Nasional

RUPTL : Rencana Umum Penyediaan Tenaga Listrik

R/P : *Reserve to Production Ratio*

SDM : Sumber Daya Manusia

SPKLU : Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum

SPLU : Stasiun Pengisian Listrik Umum

SPM : *Suspended Particulate Matter*

SWOT Test : *Strength Weakness Opportunity Threat Test*

TCF : *Trillion Cubic Feet*

TSCF : *Trillion Standar Cubic Feet*

TWh : Tera Watt hour

UKL : Upaya Pengelolaan Lingkungan Hidup

UMKM : Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

UPL : Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup

USC : *Ultra Super Critical*

VHC : *Volatile Hydrocarbon*

VRIN Test : *Valueable, Rare, Inimitable, Nonsubtituable Test*