UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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

Abstract……. 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

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Bab II Landasan Teori…….. 36

2.1 Landasan Teori…….. 36

2.1.1 Prinsip Ekonomi Pertama : Orang Menghadapi *Trade-off*…… 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, *Grand Strategy*…… 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

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.4.3 Pemetaan Strategi dengan Matriks SWOT……... 52

3.4.3 Pencocokan Strategi dengan Matriks SPACE, IE, *Grand Strategy* 52

3.5 Profil Kasus…… 53

3.5.1 *Market Share* 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 *Porter's Five Forces* Framework…… 139

4.1.1.3 Analisis *Value Net*…… 149

4.1.1.4 Analisis *Driving Forces*…… 152

4.1.1.5 Analisis *Key Success Factors*……. 157

4.1.2 Analisis Kondisi Internal…….. 160

4.1.2.1 Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas……. 160

4.1.2.2 Analisis *VRIN Test*……... 163

4.1.2.3 Analisis *SWOT Test*……. 169

4.1.3 Pemetaan Strategi dengan Matriks SWOT……... 180

4.1.4 Pencocokan Strategi dengan Matriks SPACE, IE, *Grand Strategy* 184

4.1.4.1 Input Matriks IFE dan Matriks EFE……. 184

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.1.4.2 Matriks SPACE…… 191

4.1.4.3 Matriks IE…...……... 194

4.1.4.4 Matriks *Grand Strategy*……. 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

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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 *Test* Sumber Daya PT Indonesia Power…… 164

4.2 VRIN *Test* Kapabilitas PT Indonesia Power…… 166

4.3 *Strength* PT Indonesia Power……... 170

4.4 *Weakness* PT Indonesia Power……. 172

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.5 *Opportunity* PT Indonesia Power……. 173

4.6 *Threats* PT Indonesia Power…… 175

4.7 Strategi *Strength-Opportunity* PT Indonesia Power…… 177

4.8 Strategi *Strength-Threat* PT Indonesia Power……. 178

4.9 Strategi *Weakness-Opportunity* PT Indonesia Power……. 179

4.10 Strategi *Weakness-Threats* 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 *Grand Strategy*…… 202

4.24 Kesesuaian Set Strategi 2 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*…… 203

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.25 Kesesuaian Set Strategi 3 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*…… 205

4.26 Kesesuaian Set Strategi 1 dengan Matriks SPACE, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*…… 207

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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 *Green Economy* 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 *Market Share* 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

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

4.9 Tingkat Kepercayaan Publik terhadap Pemerintah 79
4.10 Tingkat Kepercayaan Publik Terhadap Bisnis 79
4.11 *Global Trust Index* 2020 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

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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 *Rooftop* 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 *Clean Coal* 117

4.38 *Business Intelligence* VS *Advanced Analysis* 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 *Green Economy* 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 *Domestic Market Obligation*-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

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
**ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE
PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)**
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I …… 221

Lampiran II. …….. 232

Lampiran III……... 261

Lampiran IV…….. 265

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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*

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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 Adminisration*

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

UNIVERSITAS GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
ANALISIS STRATEGI TRANSISI PT INDONESIA POWER DARI PERUSAHAAN BERBASIS BAHAN BAKAR FOSIL BATUBARA KE PERUSAHAAN BERBASIS ENERGI BARU TERBARUKAN (EBT)
LASARO BRASTHA R, B.M. Purwanto, M.B.A., Ph.D
Universitas Gadjah Mada, 2021 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

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*