

## **BAB I**

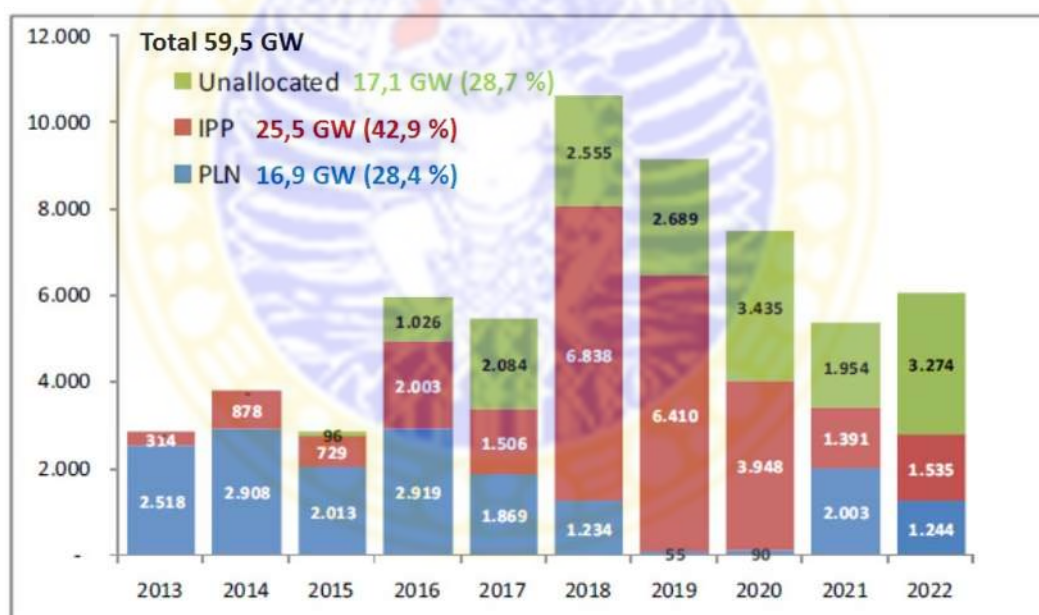
### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sejak bulan Juni 2010 pemerintah Indonesia telah mencanangkan program Indonesia bebas dari pemadaman bergilir. Sehingga kehadiran industri tenaga listrik dari pembangkitan, penransmisian, dan pendistribusian listrik mutlak diperlukan. Untuk mendukung program tersebut, khususnya pembangunan pusat pembangkit tenaga listrik akan terus tumbuh dan berkembang dengan pesat. Salah satu infrastruktur utama untuk menghasilkan tenaga listrik tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan listrik konsumen yang terus meningkat dari waktu ke waktu.

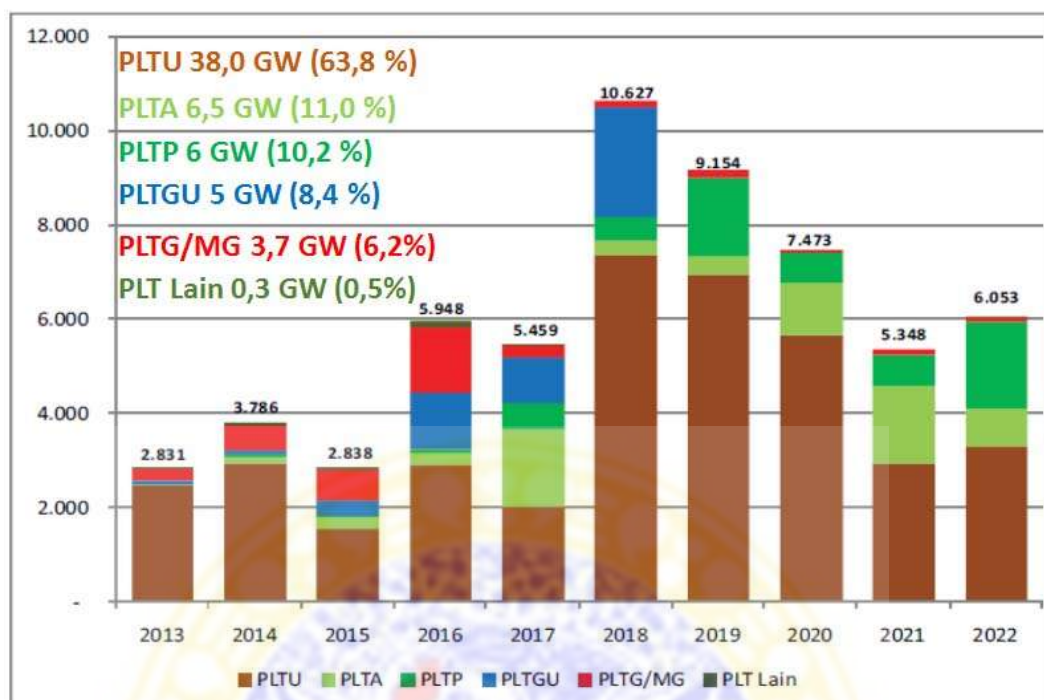
Pembangunan pembangkit listrik Program Percepatan Diversifikasi Energi (PPDE) 10.000 MW di pulau Jawa dan di luar Jawa maupun Non PPDE berbahan bakar energi primer maupun dengan menggunakan energi baru dan terbarukan terus dilaksanakan. Pembangunan Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU), Pusat Listrik Tenaga Air (PLTA), Pusat Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP), Pusat Listrik Tenaga Gas dan Uap (PLTGU), Pusat Listrik Tenaga Gas/Mesin Gas (PLTG/MG), Pusat Listrik Tenaga Mini/Mikro Hidro (PLTMH), dan PLT lain yang meliputi usat Listrik Tenaga Surya (PLTS), Pusat Listrik Tenaga Angin/Bayu (PLTB), Pusat Listrik Tenaga Biomass, dan lain-lain dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat baik industri maupun rumah tangga.

Pembangkit-pembangkit tersebut tidak hanya milik PLN tetapi juga milik berbagai perusahaan swasta / *Independent Power Producer* (IPP). Dari data yang terdapat dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) PT PLN (Persero) tahun 2013-2022 dapat dilihat bahwa rencana penambahan pembangkit di Indonesia rata-rata mencapai 6 GW per tahun hingga pada tahun 2022 mencapai 59,5 GW. Dari kapasitas tersebut PLN akan membangun 16,9 GW (28,4%) dan IPP 25,5 GW (42,9%). Sedangkan 17,1 GW (28,7%) masih belum ditetapkan pengembang maupun sumber pendanaannya (*unallocated*). Hal ini terlihat pada gambar 1.1.



**Gambar 1.1. Rencana penambahan kapasitas pembangkit**  
Sumber: Ringkasan Eksekutif RUPTL PLN 2013-2022 (2013:5)

Rencana penambahan pembangkit listrik PLTU yang mencapai 38,0 GW (63,8%) akan mendominasi pembangunan pembangkit listrik di Indonesia dalam beberapa tahun ke depan, sedangkan PLT lain hanya mencapai 0,3 GW (0,5 %) dari total kapasitas yang akan dibangun seperti yang terdapat pada gambar 1.2:



**Gambar 1.2. Rencana kebutuhan kapasitas berdasar jenis pembangkit**

Sumber: Ringkasan Eksekutif RUPTL PLN 2013-2022 (2013:5)

Dari RUPTL PT PLN (Persero) tahun 2013-2022 juga dapat dilihat bahwa rencana pengembangan pembangkit dengan skala kecil atau yang disebut juga dengan pembangkit dengan menggunakan Energi Baru dan Terbarukan (EBT) yang di dalamnya termasuk pembangkit PLTMH adalah seperti terlihat pada tabel I.1. berikut :

**Tabel I.1. Rencana pengembangan pembangkit skala kecil (MW)**

No	Pembangkit-EBT	Kapasitas	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Jumlah
1	PLTMH	MW	33	42	96	149	237	192	186	156	190	200	1.481
2	PLT Surya	MWp	6	104	75	54	36	60	75	75	75	75	635
3	PLT Bayu	MW	-	-	50	20	20	20	30	40	50	50	280
4	PLT Biomass	MW	48	10	15	20	30	40	50	50	50	50	363
5	PLT Kelautan	MW	-	-	1	-	1	3	3	5	5	10	28
<b>Jumlah</b>			<b>87</b>	<b>156</b>	<b>237</b>	<b>243</b>	<b>324</b>	<b>315</b>	<b>344</b>	<b>326</b>	<b>370</b>	<b>385</b>	<b>2.787</b>

Sumber: RUPTL PT PLN 2013-2022 hal. 35

Untuk menjaga keandalan dan efisiensi pembangkit listrik diperlukan pengoperasian dan pemeliharaan yang baik oleh tenaga-tenaga yang berkompeten dalam dunia pembangkitan sesuai bidang dan keahliannya masing-masing. Dari Kerangka Acuan Kerja PLN untuk pekerjaan jasa operasi dan pemeliharaan PLTU PPDE, usaha pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit listrik disebut dengan jasa *Operation & Maintenance* (O&M), yang terdiri dari tiga fungsi utama yaitu:

- 1) Pendukung jasa O&M sebagai *labor supply*, yaitu :
  - a) Menyediakan tenaga kerja untuk melaksanakan O&M pembangkit listrik (*helper*, operator alat berat, operator peralatan utama pembangkit dan pendukungnya).
- 2) Jasa O&M sebagai *asset operator*, yang meliputi:
  - a) Kegiatan sebagai *labor supply*.
  - b) Melaksanakan kegiatan administrasi.
  - c) *Set up* tata kelola pembangkitan.
  - d) Melakukan pengelolaan dan penggunaan energi primer (*fuel handling*).
  - e) Manajemen material meliputi *warehousing*, *inventory*, dan pengadaan *tools* dan *consumables*.
- 3) Jasa O&M sebagai *asset manager*, yang meliputi:
  - a) Kegiatan sebagai *asset operator*.
  - b) Melaksanakan perencanaan dan pengendalian O&M.
  - c) Bertanggung jawab atas kinerja perusahaan pembangkit.

- d) Menyusun dan mengajukan anggaran tahunan perencanaan operasi dan program investasi (rehabilitasi/modifikasi) termasuk manajemen outage untuk peningkatan *availability*, *reliability*, dan efisiensi pembangkit.
- e) Menjamin ketersediaan energi primer.
- f) Mengelola ERP: keuangan dan *inventory*.
- g) Melakukan transaksi penjualan listrik dengan *buyer* (PLN P3B).

PT Mitra Karya Prima (MKP) pada awalnya dibentuk oleh Yayasan Kesejahteraan PT Pembangkitan Jawa Bali (YK - PJB) dan koperasi Aneka Bakti PJB pada tahun 2004 untuk melaksanakan kegiatan usaha penyediaan jasa berupa tenaga kerja, termasuk di dalamnya melaksanakan program rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. MKP ditugaskan oleh pemegang saham untuk melaksanakan bisnis dengan menangkap peluang pasar internal sebagai *labor supply* serta sebagai penyedia jasa pendukung O&M pembangkit listrik yaitu fokus untuk menyediakan tenaga *helper* dan operator alat berat hanya kepada pembangkit listrik yang dikelola/dimiliki oleh PJB.

Untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis jasa O&M unit pembangkitan, PJB sebelumnya telah mendirikan anak perusahaan yaitu PT Pembangkit Jawa Bali Services (PJBS) di tahun 2001. Pada perkembangannya, di tahun 2013 MKP diakuisisi oleh PJBS. PJBS sebagai pemegang saham yang baru telah menerbitkan *charter* hubungan bisnis antara PJBS dan MKP. Di dalam *charter* ini, PJBS memutuskan bahwa MKP yang semula hanya sebagai perusahaan penyedia jasa pendukung O&M untuk pembangkit milik PJB menjadi perusahaan yang dapat menyediakan jasa pendukung O&M (menyediakan tenaga *helper* dan operator alat

berat) untuk pembangkit milik PLN dan juga milik IPP. Selain itu MKP juga dapat berperan dalam dalam jasa O&M sebagai *asset operator* untuk pembangkit listrik PLTMH.

Hingga akhir tahun 2013, MKP telah menyediakan jasa pendukung O&M (*helper*) di 10 unit pembangkit yang terdiri dari 7 unit PLTU, 2 unit PLTA dan 1 unit PLTGU. Sedangkan untuk proyeksi tahun 2014 terlihat bahwa MKP sudah mulai untuk menyediakan jasa pendukung O&M (*helper*) untuk pembangkit listrik milik PLN yang berada di luar Jawa namun belum terdapat unit pembangkit listrik milik swasta/IPP serta belum pula menjadi *asset operator* untuk pembangkit listrik PLTMH. Hal ini dapat dilihat di dalam tabel I.2 berikut:

**Tabel I.2. Data unit pembangkit pelanggan MKP**

NO	Unit	Jenis Pembangkit	Tahun	
			2013	2014
1	Muara Karang	PLTGU	V	V
2	Muara Tawar	PLTU	V	V
3	UP Paiton	PLTU	V	V
4	UP Brantas	PLTA	V	V
5	UP Cirata	PLTA	V	V
6	UP Gresik	PLTU	V	V
7	UBJOM Paiton	PLTU	V	V
8	UBJOM Pacitan	PLTU	V	V
9	UBJOM Indramayu	PLTU	V	V
10	UBJOM Rembang	PLTU	V	V
11	UBJOM Tj Awar-awar	PLTU		V
12	Unit Luar jawa (8)	PLTU		V

Sumber : Diolah, Peneliti

Besarnya kebutuhan dan pertumbuhan pasar (jumlah pembangkit listrik) akan meningkatkan pula potensi pendapatan dari pasar jasa O&M, sehingga membuat banyak pihak berusaha memasuki pasar O&M. Besarnya potensi

pendapatan O&M dapat dilihat pada tabel I.3, dimana dengan rencana pertumbuhan pembangkit sebesar 59,5 GW maka akan menciptakan potensi pendapatan senilai Rp. 20 triliun.

Sedangkan MKP sebagai salah satu penyedia jasa O&M pembangkit listrik telah menargetkan peningkatan pendapatan hampir 3 kali lipat yakni dari Rp 21 Milyar pada tahun 2013 menjadi Rp 65 Milyar pada tahun 2014. Hal ini menunjukkan bahwa pasar O&M memiliki potensi yang cukup besar di masa yang akan datang. Dengan besarnya potensi pendapatan O&M ini, tentu akan meningkatkan daya tarik banyak pihak untuk melakukan bisnis di bidang jasa O&M pembangkitan.

**Tabel I.3. Potensi pendapatan O&M tahun 2013-2022**

Jenis Pembangkit	Rencana Pertumbuhan Pembangkit	Pertumbuhan Pasar O&M
	(MW)	(Juta Rp.)
PLTU	37.969	10.672.050
PLTA	6.529	1.599.423
PLTP	6.060	5.825.015
PLTGU	5.000	1.228.465
PLTG	3.676	1.178.298
PLTS	282	77.021
<b>Total (Juta Rp.)</b>		<b>20.580.272</b>

Sumber : Diolah dari RUPTL dan statistik PLN

Persaingan di dalam pasar O&M akan semakin ketat, baik dari pesaing yang sudah mapan maupun munculnya pesaing baru. Wartsila, Medco Power, Sulzer, Cirebon Power, CHDOC, KPJB, Cogindo, IPMOMI, D&C, YTL, Siemens, GE, Montis Energy, Navigat Energy dan sejumlah perusahaan lain akan menjadikan pasar jasa O&M sangat kompetitif. Walaupun MKP masih memiliki kedekatan historis dengan PLN, namun dari data sebelumnya terlihat bahwa

mayoritas pengelola pembangkit ke depan adalah pihak swasta/IPP (gambar 1.1) sehingga apabila MKP tidak mempersiapkan diri untuk bersaing maka bukan tidak mungkin harapan PJBS agar MKP dapat *growth* dan *sustainable* tidak tercapai. Bagaimanakah kesiapan MKP? Perusahaan dapat mengungguli pesaing hanya jika dapat membuat perbedaan yang dapat dipelihara (Porter, 1996).

Dari data yang ada terlihat bahwa selain pelanggan yang didominasi pihak swasta/IPP, rencana pertumbuhan pembangkit PLTMH juga sangat sedikit, yakni hanya sekitar 2,5 % dari kapasitas pembangkit listrik secara keseluruhan atau tepatnya 1.481 MW (1,4 GW). Sehingga timbul pertanyaan, apakah dengan kebijakan PJBS terhadap MKP saat ini melalui *charter* perusahaan dapat menciptakan *sustainability* dan membuat MKP mampu menghadapi para pesaingnya di masa yang akan datang?. Respon dan perkembangan pasar terhadap jasa yang ditawarkan oleh MKP, khususnya pasar IPP akan berbeda dengan pasar PLN yang sudah memiliki kedekatan dengan MKP melalui PLN group. Perusahaan perlu mempunyai pandangan terhadap respon dan perkembangan pasar ini dan juga kemampuan untuk meningkatkan daya saing untuk menembus pasar yang lebih luas dengan model bisnis yang tepat.

Model bisnis menjelaskan alasan tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010). MKP nantinya akan bergerak di bidang yang sama dengan PJBS yaitu sebagai penyedia jasa O&M pembangkit listrik, sehingga MKP perlu menetapkan sebuah model bisnis untuk menjadi mandiri namun tetap menghindari terjadinya konflik kepentingan dengan pemegang sahamnya. Model bisnis diperlukan oleh MKP



sebagai anak perusahaan agar dapat memiliki proposisi nilai yang dapat mendukung PJBS maupun PJB dan dapat saling bersinergi di dalam menghadapi para pesaingnya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan agar mendapatkan model bisnis dan strategi MKP yang diharapkan menghasilkan *profitable growth* dan mencapai *sustainable competitive advantage* di dalam berkompetisi di pasar jasa O&M pembangkitan.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas, maka perumusan masalah penelitian adalah: Bagaimana model bisnis dan strategi MKP yang diharapkan menghasilkan *profitable growth* dan mencapai *sustainable competitive advantage* di dalam berkompetisi di pasar jasa O&M pembangkitan

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang disebutkan di atas, maka tujuan penelitian adalah untuk membuat model bisnis dan strategi MKP yang diharapkan menghasilkan *profitable growth* dan mencapai *sustainable competitive advantage* di dalam berkompetisi di pasar jasa O&M pembangkitan

## **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi perusahaan : dapat digunakan sebagai bahan acuan dan pertimbangan dalam mengambil langkah - langkah kebijakan mengenai model bisnis dan strategi perusahaan.

- 2) Bagi penulis : dapat menambah wawasan pola pikir dan memberikan suatu pengalaman berharga tentang model bisnis dan strategi pada situasi yang sebenarnya.
- 3) Bagi pihak lain : dapat memberikan manfaat pengetahuan dan masukan untuk dijadikan referensi dalam penentuan model bisnis dan strategi khususnya pada perusahaan jasa.

### **1.5. Sistematika Pembahasan**

Untuk menunjang pembahasan, hasil-hasil penelitian ini akan diberikan dengan sistematika sebagai berikut :

#### **1) Bab I : Pendahuluan**

Bab pendahuluan terdiri dari latar belakang pengambilan topik model bisnis dan strategi MKP, perumusan masalah model bisnis dan strategi, tujuan penelitian yaitu untuk menciptakan model bisnis dan strategi, manfaat penelitian bagi perusahaan dan pihak lain, serta sistematika pembahasan.

#### **2) Bab II : Tinjauan Pustaka**

Bab tinjauan pustaka berisi teori mengenai model bisnis, inovasi model bisnis, menemukan model bisnis baru, kanvas model bisnis, implementasi model bisnis baru, analisis SWOT, dan *competitive advantage*

#### **3) Bab III : Metode Penelitian**

Bab metode penelitian menguraikan tentang pendekatan kualitatif penelitian ini, sumber data baik dari responden maupun data lain seperti jurnal dan literatur yang mendukung penelitian, prosedur pengumpulan

data yakni *interview* dan dokumentasi/data historis, metode analisis menggunakan analisis SWOT dan kanvas model bisnis, dan dengan batasan penelitian di jasa O&M pembangkitan.

#### **4) Bab IV : Gambaran Umum Subyek Penelitian**

Bab ini memberikan gambaran umum mengenai sejarah singkat MKP, struktur perusahaan, visi dan misi PT MKP sebagai subyek penelitian.

#### **5) Bab V : Analisis dan Pembahasan**

Bab analisis dan pembahasan berisi pembahasan yang menguraikan tentang data yang diperoleh, analisis SWOT, kanvas model bisnis dan juga analisis strategi bisnis PT Mitra Karya Prima

#### **6) Bab VI : Kesimpulan dan Saran**

Bab kesimpulan dan saran membahas mengenai kesimpulan dari analisis yang dilakukan oleh penulis dan saran yang diberikan penulis bagi perusahaan di dalam menciptakan model bisnis dan strategi pada jasa O&M pembangkit di PT. Mitra Karya Prima.