

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin ketat di era globalisasi memberikan pengaruh cukup besar bagi pertumbuhan bisnis saat ini. Pelaku bisnis dituntut untuk mampu memahami bagaimana perkembangan-perkembangan yang dapat mempengaruhi pasar dan mampu membaca peluang dalam pencarian inovasi baru, dan tentunya bagaimana perkembangan tersebut dapat mempengaruhi lingkup bisnis dari perusahaan.

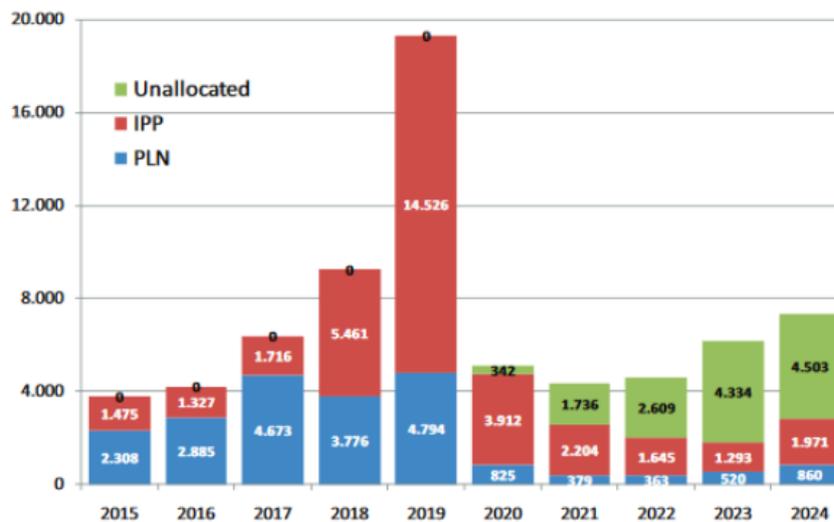
Di Indonesia perusahaan yang bergerak di bidang Support Pembangkit Listrik yang mulai berkembang pun sudah banyak, namun untuk mempertahankan agar perusahaan tetap kompetitif harus adanya banyak inovasi. Seperti yang diketahui, di era sekarang yang berbasis digital perusahaan harus tetap dapat mempertahankan dan menambah pasarnya dengan memanfaatkan teknologi yang ada. Adanya crash program pembangunan listrik 35.000 MW yang tertuang dalam RUPTL (Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik) PT PLN (Persero) tahun 2015 - 2024 sesuai dengan Keputusan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia No. 0074 K/21/MEM/2015. Hal tersebut dituangkan dalam Perpres No 4 tahun 2016 tentang Percepatan Pembangunan Infrastruktur Kelistrikan sebagai payung hukum bagi PT PLN (Persero) guna menjalankan penugasan dari pemerintah tersebut.

Bersamaan dengan hal tersebut, lingkungan bisnis di sektor ketenagalistrikan terus mengalami perubahan-perubahan baik dari segi pasar dan persaingan, tren dan perubahan teknologi, iklim investasi serta hal-hal lain yang mempengaruhi perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam kondisi tersebut posisi PJB Services sebagai bagian dari grup PT PLN (Persero) masih tetap menjadi salah satu konsideran utama dalam menentukan arah pengembangan dan langkah yang akan diambil.

PT Pembangkitan Jawa Bali Services (PT PJB Services) merupakan salah satu anak perusahaan PT PJB yang didirikan pada tanggal 30 Maret 2001 dengan saham mayoritas 98% milik PT PJB. Didirikan untuk memenuhi kebutuhan lini bisnis di bidang Jasa Operasi dan Pemeliharaan unit pembangkit listrik. Hal ini mempunyai peran penting untuk menyukseskan program PT PLN (Persero) sebagai holding perusahaan ketenagalistrikan yang peluang sekaligus tantangan untuk dapat menjadi lebih unggul dari para pesaingnya. Tantangan yang dihadapi akan semakin berat. Untuk mewujudkan program kerja PT PJB Services harus mampu melakukan efisiensi di semua lini perusahaan dan meningkatkan produktivitas untuk mendukung competitiveness perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengelola jasa Operation & Maintenance (O&M) unit pembangkit milik PT PLN (Persero), posisi PT PJB Services sebagai asset operator yang mengoperasikan pembangkit, sedangkan yang bertindak sebagai asset manager adalah PT PLN (Persero) wilayah setempat. Adapun dalam mengelola jasa O & M milik Independent Power Producer (IPP) posisi PT PJB Services adalah sebagai asset manager sekaligus asset operator.

Sampai dengan akhir tahun 2016, total kapasitas pembangkit yang dikelola PT PJB Services mencapai 5.295 MW, dengan lokasi yang tersebar di 27 lokasi di seluruh wilayah Indonesia. Dimana produk PT PJB Services adalah jasa full O&M, jasa labour supply dan jasa pemeliharaan.



Gambar 1.1. Rencana Pertambahan Kapasitas Pembangkit

Sumber: Ringkasan Eksekutif RUPTL PLN 2015-2024

Untuk melayani pertumbuhan kebutuhan listrik tersebut, diperlukan tambahan kapasitas pembangkit sebanyak 70,4 GW untuk seluruh Indonesia, atau pertambahan kapasitas rata-rata mencapai 7 GW per tahun seperti ditunjukkan pada Gambar-3. Dari kapasitas tersebut PLN dan IPP akan membangun masing-masing 21,4 GW dan 35,5 GW. Sedangkan 13,5 GW lainnya merupakan proyek unal-located, yaitu proyek yang belum ditetapkan pengembang maupun sumber pendanaannya.

Tabel 1.1 : Kebutuhan Tambahan Pembangkit Tahun 2015-2019

Pembangkit PLN			Pembangkit IPP		
Tahun	Total Lokasi	Total Kapasitas (MW)	Tahun	Total Lokasi	Total Kapasitas (MW)
2015	26	2.658	2015	13	1.471
2016	40	2.348	2016	13	1.357
2017	43	4.830	2017	39	1.720
2018	30	3.777	2018	33	5.461
2019	17	4.414	2019	37	14.905
Total	156	18.027	Total	135	24.914

Sumber : Data Olah Ringkasan Eksekutif RUPTL PLN 2015-2024

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)*

Dari Rencana tersebut kepemilikan pembangkit listrik tidak hanya dimiliki oleh PT PLN namun juga pembangkit swasta atau IPP (Independent Power Producer). Dari program 35.000 MW, PLN akan membangun sebanyak 167 unit pembangkit dengan kapasitas 8.800 MW, sedangkan IPP akan membangun 193 unit pembangkit berkapasitas 26.600 MW.

Apabila semua pembangkit tersebut terealisasi pembangunannya maka selanjutnya adalah bagaimana menjaga kehandalan dan efisiensi dalam menyediakan energi listrik yang dilakukan oleh pembangkit. Maka dibutuhkan suatu usaha untuk mengoperasikan serta memelihara pembangkit listrik yang

harus dilakukan dengan baik oleh tenaga yang berkompeten dan profesional dalam bidang pembangkitan. Usaha pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit listrik disebut dengan Jasa Operation & Maintenance (O&M) yang terdiri dari tiga fungsi utama, yaitu :

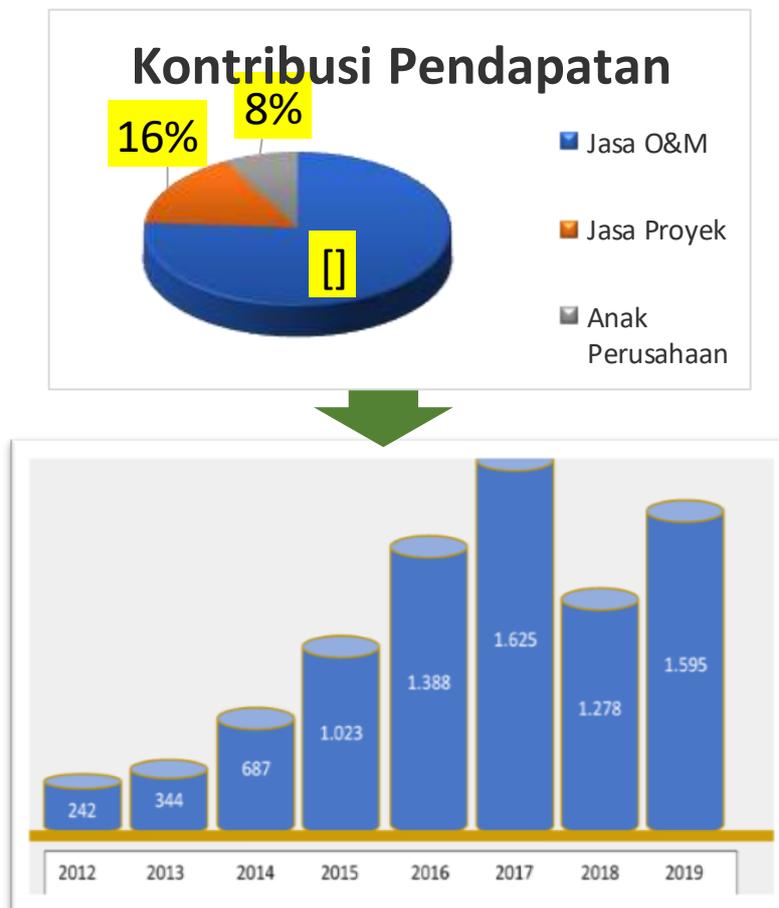
- 1) Pendukung jasa O&M sebagai *labor supply*, yaitu :
 - a) Menyediakan tenaga kerja untuk melaksanakan O&M pembangkit listrik (*helper*, operator alat berat, operator peralatan utama pembangkit dan pendukungnya).
- 2) Jasa O&M sebagai *asset operator*, yang meliputi:
 - a) Kegiatan sebagai *labor 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).

Bisnis utama dari PT PJB Services adalah jasa O&M Pembangkit Listrik, dengan adanya pertumbuhan proyek-proyek pembangunan pembangkit listrik merupakan peluang yang sangat bagus bagi PT PJB Services dan harus dimanfaatkan sebaik mungkin demi untuk mencapai pertumbuhan berkelanjutan perusahaan. Hal ini sangat sesuai dengan adanya hubungan bisnis antara PT PJB selaku induk perusahaan dengan PT PJB Services yang diatur dalam Corporate Charter. Corporate Charter tersebut mengatur ruang lingkup bisnis bagi PT PJB Services untuk terus tumbuh (*growth*) melalui pengembangan jasa O&M Pembangkit milik IPP serta pembangkit milik PLN.

PT PLN (Persero) yang mendirikan anak perusahaan yaitu PT PLN Tarakan dan PT PLN Batam yang bergerak dibidang jasa O&M Pembangkitan dengan kapasitas usaha yang dikerjakan sama dengan PT PJB Services, hal ini membuat PJB Services tetap harus berupaya untuk melakukan perluasan pasar agar dapat mencapai *sustainable competitive advantage*.

Dengan adanya Corporate Charter tersebut, tentunya PT PJB Services mempunyai peluang untuk bisa berkembang dan terus tumbuh karena PT PJB Services tidak lagi hanya berbisnis di lingkungan PT PLN atau PT PJB (Penugasan) namun juga berkesempatan untuk masuk pada pasar swasta yaitu melalui jasa O&M pembangkit IPP.



Gambar 1.2 Kontribusi Pendapatan PT PJB Services

Sumber : Data Olah Internal PT PJB Services

Tabel 1.2 : Data Olah Internal PT PJB Services (dalam jutaan rupiah)

Uraian	2015	2016	2017	2018
Pendapatan	1,022,664	1,388,181	1,577,807	1,676,240
Beban Kontrak	800,882	1,084,154	1,212,904	1,408,705
Beban Usaha	114,454	127,563	161,678	205,749
Laba Bersih	70,623	129,178	153,543	129,537

Sumber : Data Olah Internal PT PJB Services

Pada data diatas menunjukkan bahwa pendapatan perusahaan terus mengalami peningkatan di setiap tahunnya, namun pada laba rugi perusahaan dari

tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan yang cukup besar, hal tersebut dikarenakan adanya beban kontrak dan beban usaha yang besar sehingga pendapatan yang mengalami peningkatan diikuti juga beban yang semakin tahun semakin naik. Hal ini dikarenakan adanya program BPP dari PLN Group guna tercapainya program pemerintah. Jadi PT PJB Services ikut dalam partisipasi program efisiensi BPP untuk tercapainya program tersebut sehingga ada beberapa dampak yang dihadapi PJB Services termasuk dalam segi keuangan yang dimana laba perusahaan mengalami penurunan.

Peningkatan pendapatan tersebut terjadi akibat peningkatan penugasan dari PT PLN kepada PT PJB Services dalam hal pengelolaan pembangkit milik PT PLN. Seperti gambar 1.4 (kontribusi pendapatan) terlihat komposisi pendapatan perusahaan lebih dominan dari penugasan PT PLN. Oleh sebab itu perusahaan perlu upaya lebih untuk meningkatkan pendapatan melalui jasa O&M Pembangkit milik swasta atau IPP. Sebab jika komposisi pendapatan terlalu didominasi oleh PLN Group termasuk PT PJB maka bargaining perusahaan terhadap pelanggan akan semakin lemah dan hal ini menjadi salah satu penyebab penurunan laba perusahaan.

Selama ini PT PJB Services telah berpengalaman dalam bisnis jasa O&M Pembangkit milik PT PLN maupun PT PJB (sebagian besar jasa O&M). Hingga tahun 2018 kapasitas total Pembangkit yang dikelola perusahaan sebesar 5.295 MW. Pencapaian sebesar itu adalah komposisi terbesar dari penugasan oleh PT PLN maupun PT PJB.



Gambar 1.3 Segmentasi Pelanggan PT PJB Services

Sumber : Data Olah Internal PT PJB Services

Sedangkan untuk pasar IPP, kapasitas jasa O&M dari PT PJB Services relative lebih kecil dibandingkan pasar dari PT PLN dan PT PJB (5.295 MW). Saat ini di tahun 2018 total kapasitas pembangkit yang dikelola dari pasar IPP adalah sebesar 582 MW (11 % dari total kapasitas pembangkit yang dikelola).

Untuk dapat mengembangkan jasa O&M dipasar IPP tidaklah mudah untuk PT PJB Services, karena di lingkungan bisnis ini terdapat beberapa perusahaan yang juga menawarkan jasa O&M Pembangkit dan hal ini menimbulkan adanya persaingan industri. Perusahaan yang juga menawarkan jasa O&M Pembangkit Listrik IPP antara lain Cirebon Power Services, D&C Engineering Company, IPMOMI, YTL dan perusahaan lain yang akan meramaikan pasar jasa O&M Pembangkit Swasta.

Untuk mengembangkan bisnis jasa O&M Pembangkit Listrik IPP merupakan tantangan sekaligus peluang yang harus dihadapi. Untuk mampu tumbuh, mengembangkan usaha dan meningkatkan pangsa pasar (enlarge market). PT PJB Services harus mampu memasuki pasar di IPP karena merupakan peluang

untuk perusahaan tetap bisa berkompetensi di luar dari pasar PT PLN dan PT PJB. Karena pasar IPP dimasa depan memiliki prospek untuk tumbuh dan berkembang berdasarkan pada data sebelumnya (Gambar 1.1).

Penjabaran pada Latar Belakang ini, PT PJB Services harus meningkatkan penjualan yang tidak hanya dari PLN serta PJB namun diluar pasar tersebut. Dengan adanya peningkatan penjualan maka akan meningkatkan serta efisiensi cost yang dikeluarkan maka dapat menambah laba perusahaan sehingga tetap menjadi perusahaan *competitiveness*.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka penulis ingin meneliti terkait dengan adanya strategi perluasan pasar untuk PT PJB Services dari segi *Ecommerce* agar mampu melakukan perluasan pasar diluar dari pekerjaan PLN dan PJB. Usulan strategi pengembangan bisnis yang dapat dilakukan oleh perusahaan guna menjadikan perusahaan lebih maju dan *competitiveness*. Disini PJB Services tidak lagi hanya mengelola Jasa O&M atas penugasan dari PJB dan PLN, namun juga sudah mulai melirik pasar Jasa O&M diluar penugasan PJB dan PLN.

Dalam melaksanakan strategi pengembangan bisnis tersebut maka penelitian ini dilakukan agar dapat menganalisa strategi pengembangan bisnis guna meningkatkan keunggulan kompetitif dan *profitable growth* di dalam berkompetisi di pasar jasa O&M pembangkitan dengan menggunakan metode model bisnis. Model Bisnis adalah gambaran hubungan antara keunggulan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengakuisisi dan menciptakan nilai, yang membuat perusahaan mampu

menghasilkan laba. Menurut (Wheelen dan Hunger, 2010) Model bisnis merupakan suatu metode untuk menghasilkan uang di lingkungan bisnis dimana perusahaan tersebut beroperasi. Kajian dari (Zott *et al*, 2011) mengungkapkan bahwa model bisnis telah digunakan terutama dalam mencoba untuk mengatasi atau menjelaskan tiga fenomena: (1) *e-business* dan penggunaan teknologi informasi dalam organisasi; (2) isu strategis, seperti penciptaan nilai, keunggulan kompetitif, dan kinerja perusahaan; dan (3) inovasi dan manajemen teknologi. Model bisnis menjelaskan alasan tentang bagaimana sebuah organisasi menciptakan, memberikan, dan menangkap nilai (Osterwalder dan Pigneur, 2010).

Inovasi model bisnis untuk dapat menjadi solusi konkret agar lebih unggul dalam persaingan, inovasi model bisnis yang efektif salah satunya menggunakan *Business Model Canvas (BMC)*. Berbagai keuntungan dari *Business Model Canvas* diantaranya dapat diterapkan untuk semua jenis model bisnis jasa *Operation & Maintenance*, mempercepat identifikasi keseluruhan kekuatan dan kekurangan bisnis, dapat memproses analisa kebutuhan dan profit dilakukan secara cepat, memetakan bisnis untuk mengetahui kelemahan semenjak dini dan memahami kekuatan bisnis dari sudut pandang yang benar, dan pemetaan business model canvas menggambarkan secara sistematis bisnis yang kemudian dapat digunakan untuk pengambilan keputusan pengembangan manajemen stratejik.

Ruang lingkup pada penyusunan tesis ini difokuskan pada *Business Model Canvas* yang dimana terdapat sembilan blok elemen pada PT PJB Services yang bergerak di Jasa Operasi dan Pemeliharaan untuk didapatkannya rancangan strategi guna meningkatkan kompetisi perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan di atas, maka rumusan permasalahan dari penelitian ini adalah “Bagaimana Rancangan Pemetaan Perluasan Pasar pada PT PJB Services dalam menghadapi kompetisi di pasar jasa O&M Pembangkitan menggunakan *Business Model Canvas*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan membuat rancangan pemetaan model bisnis yang tepat guna memperluas pasar pada PT PB Services yang bergerak di jasa O&M Pembangkit menggunakan model strategi *Business Model Canvas*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai sarana pengembangan teori dan ilmu pengetahuan tentang bisnis jasa O&M Pembangkitan dan juga model bisnis yaitu pada Model Business Canvas guna menghasilkan rancangan pemetaan yang tepat untuk perluasan pasar pada perusahaan.
2. Manfaat praktis dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan dari menurunnya laba perusahaan dan juga penyelesaian strategi apa yang tepat dalam mempertahankan keunggulan yang sudah ada.

1.5 Sistematika Tesis

Secara keseluruhan pembahasan tesis ini terdiri dari lima bab. Adapun sistematika Penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika tesis.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab 2 merupakan bab tinjauan pustaka yang berisikan konsep dan teori-teori, serta argumentasi yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Adapun konsep, teori, dan argumentasi yang berhubungan dengan permasalahan yang ada

BAB 3: METODOLOGI PENELITIAN

Bab 3 adalah bab metode penelitian, dimana peneliti akan menjelaskan mengenai prosedur dan proses yang dilakukan dalam melakukan penelitian berupa penjelasan mengenai metodologi yang di gunakan dalam penelitian yang meliputi rasionaitas jenis penelitian, objek dan subjek penelitian, jenis data dan teknik pengumpulan data teknik analisis data

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab 4 adalah bab hasil dan pembahasan yang berisi gambaran umum objek dan subjek penelitian, hasil penelitian dan pembahasan

BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN

Bab 5 adalah bab terakhir yaitu bab simpulan dan saran. Dimana bab ini berisi simpulan penelitian, implikasi penelitian dan keterbatasan penelitian dan arah bagi peneliti selanjutnya