



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**PELUANG BISNIS PT. CEP  
PADA JASA ENERGI KELISTRIKAN  
DALAM *LANDSCAPE* BISNIS ENERGI KELISTRIKAN  
DI INDONESIA**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

**MOH. INDAH KURNIAWAN  
0806480050**

**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM  
JAKARTA  
DESEMBER 2010**

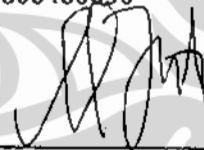
## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk  
telah saya nyatakan dalam benar

Nama : Moh. Indah Kurniawan

NPM : 0806480050

Tanda Tangan :



Tanggal : 17 Desember 2010

## HALAMAN PENGESAHAN

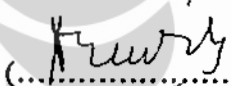
Tesis ini diajukan oleh

Nama : Moh. Indah Kurniawan  
NPM : 0806480050  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Peluang Bisnis PT. CEP pada Jasa Energi Kelistrikan  
dalam *Landscape* Bisnis Energi Kelistrikan di Indonesia

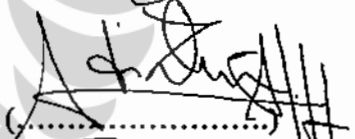
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bahan persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI


Pembimbing : Dr. Tengku Ezni Balqiah

  
(.....)

Penguji : Dr. Adi Zakaria Afiff

  
(.....)

Penguji : Dr. Bambang Wiharto

  
(.....)

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal : Desember 2010

## UCAPAN TERIMA KASIH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

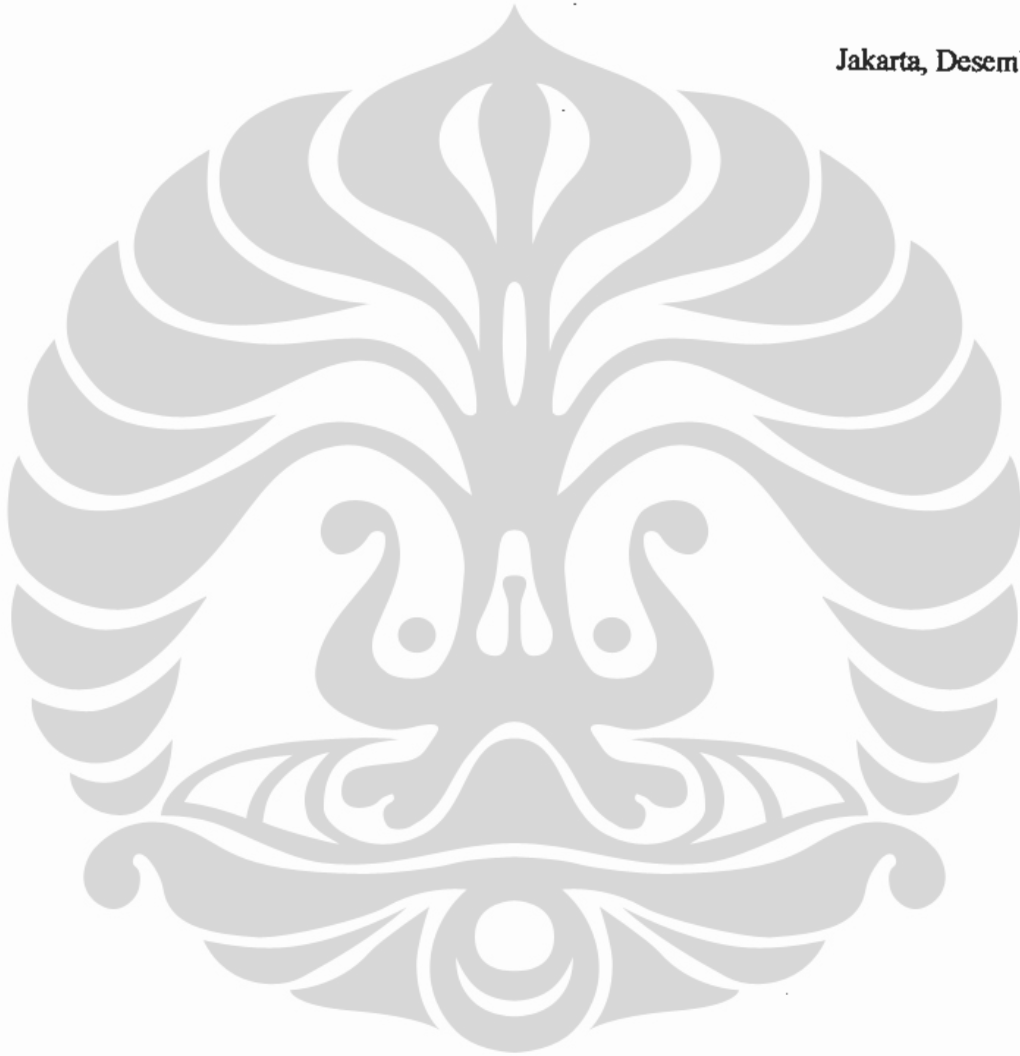
Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Program studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya akhir ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Prof. Rhenald Kasali, Ph.D.
2. Ibu Dr. Tengku Ezni balqiah dan bapak Bagio N. Karno MBA selaku pembimbing karya akhir saya yang telah berperan besar dalam menuntun, memberikan insight dan arahan yang baik sehingga karya akhir ini dapat terselesaikan
3. Manajemen dan karyawan PT. CEP yang telah memberikan dorongan dan motivasi berupa informasi dan dukungan baik moral dan spiritual sehingga karya akhir ini lebih komprehensif.
4. Para narasumber penelitian karya akhir ini yang telah membuka wawasan praktis sehingga penelitian ini berjalan dengan baik.
5. Istri dan anakku tecinta yang selalu *men-support* saya demi terselaikannya karya akhir ini.
6. Rekan-rekan F082 dan PS082 yang tidak bisa terlupakan karena kekompakan, motivasi, canda dan keceriaannya dari awal sampai akhir studi.
7. Seluruh staf pengajar, akademik dan karyawan MMUI yang melayani proses akademik.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Desember 2010

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Moh. Indah Kurniawan  
NPM : 0806480050  
Program Studi : Magister Manajemen  
Departemen : Manajemen Umum  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Peluang Bisnis PT. CEP pada Jasa Energi Kelistrikan dalam *Landscape* Energi Kelistrikan di Indonesia

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti **Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Peluang Bisnis PT. CEP pada Jasa Energi Kelistrikan dalam *Landscape* Energi Kelistrikan di Indonesia”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : Desember 2010  
Yang menyatakan



( Moh. Indah Kurniawan)

## ABSTRAK

Nama : Moh. Indah Kurniawan  
Program Studi : Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas  
Indonesia  
Judul : Peluang Bisnis PT. CEP pada bisnis Jasa Energi  
Kelistrikan dalam *Landscape* Bisnis Energi Kelistrikan di  
Indonesia

Industri energi kelistrikan di Indonesia saat ini sedang menghadapi seperti harga minyak dunia yang cenderung tidak stabil, pemadaman bergilir akibat kurangnya pasokan energi listrik dan isu kenaikan tarif dasar listrik (TDL). Bagi sektor industri dan komersial, tantangan tersebut harus dihadapi meskipun biaya-biaya produksi menjadi semakin meningkat akibat isu yang berhubungan dengan energi tersebut. Konservasi energi kelistrikan adalah salah satu alternatif kegiatan untuk penghematan energi. Kegiatan tersebut dimanfaatkan oleh PT. CEP sebagai peluang untuk menghasilkan profit baru. Peluang PT. CEP pada industri jasa kelistrikan sebagai *power provider solution* dianalisis berdasarkan *business adjacencies* pada *landscape* bisnis energi kelistrikan, *business expertise*, *resource* dan *capabilities* perusahaan tersebut untuk menghadapi tantangan bisnis jasa energi kelistrikan.

**Kata Kunci** : Konservasi energi, *business adjacencies*, *landscape* bisnis, *business expertise*, *resource* dan *capabilities*.

## ABSTRACT

Nama : Moh. Indah Kurniawan  
Program Studi : *Magister Management, Faculty of Economics, University of Indonesia*  
Judul : *Business Opportunities PT. CEP on Electrical Energy services in the business landscape Electrical Energy in Indonesia*

*Electrical energy industry in Indonesia is currently facing such as world oil prices which tend to be unstable, rolling blackouts due to lack of energy supply and the issue of increasing tariff of electricity (TDL). For commercial and industrial sectors, these challenges must be faced even though production costs increased as a result become increasingly berhubungan issues with energy. Conservation of electrical energy is one alternative for energy saving activities. The event was exploited by PT. CEP as an opportunity to generate new profit. Opportunities PT. CEP on the electrical service industry as a power solution provider business adjacencies were analyzed based on electrical energy business landscape, business expertise, resources and capabilities to face the challenges of enterprise business services electrical energy.*

**Keywords:** *Energy conservation, business adjacencies, landscape business, business expertise, resources and capabilities.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG.....	
HALAMAN JUDUL .....	
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI .....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GRAFIK .....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
3.1 Latar Belakang.....	1
3.2 Rumusan Masalah.....	5
3.3 Tujuan Penelitian.....	6
3.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
3.5 Metode Penelitian .....	7
3.6 Sistematika penelitian .....	7
2. LANDASAN TEORI.....	9
2.1 Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ).....	9
2.2 Proses Pemetakan <i>Landscape</i> bisnis.....	9
2.2.1 Menggambarkan Batasan-batasan .....	10
2.2.2 Memetakan hubungan kunci.....	12
2.2.3 Membentuk <i>landscape</i> .....	13
2.3 <i>Resource</i> dan <i>Capabilities</i> .....	13
2.3.1 <i>Tangible Resource</i> .....	14
2.3.2 <i>Intangible Resource</i> .....	16
2.3.3 <i>Human Resource</i> .....	17
2.3.4 <i>Organizational Capabilities</i> .....	18
2.4 <i>Business Adjacencies</i> .....	18
2.5 <i>Opportunity analysis</i> .....	23
2.5.1 Analisis <i>Key Success Factor</i> .....	23
2.5.2 Analisis Konsumen .....	24
2.5.3 Analisis Pasokan.....	24
3. METODE PENELITIAN.....	25
3.1 Pendekatan Penelitian .....	25
3.2 Proses Penelitian.....	26
3.3 Pemilihan Nara Sumber .....	27
3.4 Jenis Data .....	28
3.5 Instrumen dan Metode Pengambilan Data.....	28
3.6 Metode Analisa dan Pembahasan .....	30

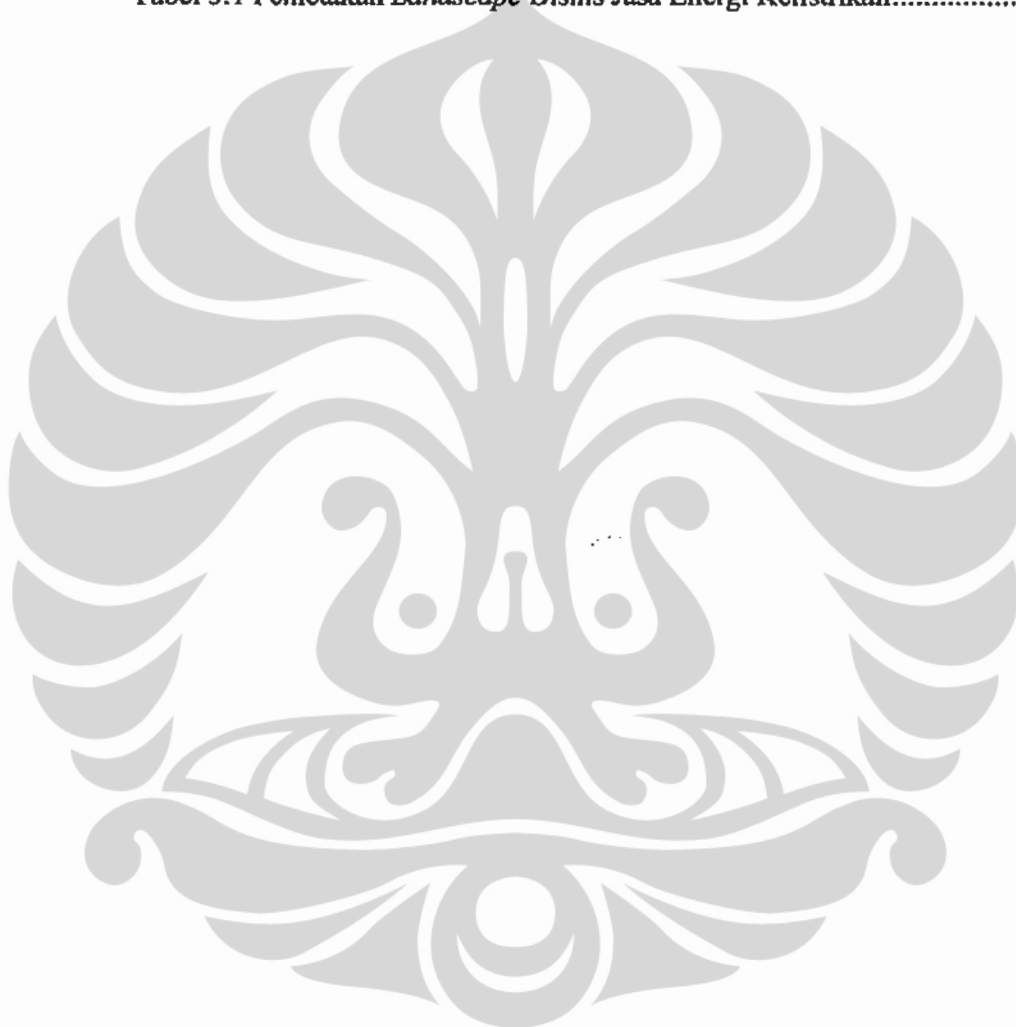
4. GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN .....	31
4.1 Gambaran Umum Kelistrikan Indonesia .....	31
4.2 Proyeksi Kebutuhan Energi Kelistrikan Indonesia .....	32
4.3 Gambaran Jasa Energi .....	34
4.3.1 Konservasi Energi Indonesia .....	34
4.3.2 Konservasi Energi Jepang .....	35
4.3.3 Konservasi Energi Thailand .....	38
4.4 Tahap-tahap Kegiatan Jasa Penghematan Energi .....	40
4.5 PT. CEP .....	41
4.5.1 Visi Perusahaan .....	42
4.5.2 Misi Perusahaan .....	42
4.5.3 Struktur Organisasi .....	42
4.5.4 Produk dan Jasa PT. CEP .....	43
5. ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	45
5.1 Analisis Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ) Energi Kelistrikan .....	45
5.2 Posisi PT. CEP pada <i>Value Chain</i> energi kelistrikan di Indonesia .....	50
5.3 Analisis Kategorisasi ( <i>Mapping</i> ) Bisnis Jasa Energi Kelistrikan pada <i>Value Chain</i> Energi Kelistrikan .....	51
5.4 <i>Business Adjacencies</i> PT. CEP pada <i>Landscape</i> Bisnis Jasa Energi Kelistrikan .....	56
5.4.1 Pemetaan <i>Landscape</i> Bisnis Jasa Energi Kelistrikan .....	57
5.4.2 <i>Business Adjacency</i> PT. CEP .....	60
5.5 Syarat-syarat <i>Resource and Capabilities</i> Bisnis Jasa Energi Kelistrikan .....	63
5.6 <i>Resource and Capabilities</i> PT. CEP .....	64
5.7 Peluang PT. CEP pada Bisnis Jasa Energi Kelistrikan .....	66
6. KESIMPULAN DAN SARAN .....	73
6.1 Kesimpulan .....	73
6.2 Saran .....	74
Daftar Pustaka .....	75
Lampiran .....	

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ) .....	9
Gambar 2.2 <i>The 5 Forces Framework</i> untuk Analisis Industri .....	11
Gambar 2.3 <i>Value Net</i> .....	12
Gambar 2.4 Hubungan Antara <i>Resource, Capabilities</i> dan <i>Competitif Advantages</i> .....	13
Gambar 2.5 Lingkaran Perusahaan ke Depan .....	20
Gambar 2.6 Tujuh Langkah Menuju Bisnis Baru .....	22
Gambar 3.1 Proses Penelitian .....	27
Gambar 3.2 Skema Analisis dan Pembahasan.....	30
Gambar 4.1 Organisasi Pengelola Energi Thailand .....	38
Gambar 4.2 Tahap-Tahap Konservasi Energi.....	40
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. CEP .....	43
Gambar 5.1 Rantai Nilai Industri Energi Minyak dan Gas Bumi .....	47
Gambar 5.2 Rantai Nilai Kegiatan Energi Ketenagalistrikan di Indonesia.....	48
Gambar 5.3 <i>Value Chain</i> Industri Kelistrikan Indonesia .....	49
Gambar 5.4 Posisi PT. CEP pada <i>Value Chain</i> Energi Kelistrikan di Indonesia.....	51
Gambar 5.5 Kategorisasi Jasa Kelistrikan .....	56
Gambar 5.6 Hubungan-hubungan Pemain Kunci dalam Landscape Jasa Energi Kelistrikan .....	58
Gambar 5.7 <i>Business Adjacencies</i> PT CEP pada Bisnis Jasa Energi Kelistrikan.....	62
Gambar 5.8 Hubungan antara <i>Resource, Capabilities</i> dan <i>Competitive Advantage</i> .....	63
Gambar 5.9 Peluang Bisnis PT. CEP pada Jasa Energi Kelistrikan.....	70

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ramalan Kebutuhan dan Penyediaan Energi Listrik Nasional.....	2
Tabel 1.2 Komposisi sumber energi dari 10 negara konsumen energi terbesar dunia ditambah dengan Indonesia sebagai perbandingan.....	4
Tabel 2.1 <i>Major Companies</i> dengan <i>Highest Market-to-Book Ratios</i> tinggi ..	15
Tabel 2.2 Brand yang Paling Terkenal ( <i>The Most Valuable Brand</i> ) 2006 .....	16
Tabel 2.3 Bagaimana Mengevaluasi Inti Bisnis.....	19
Tabel 5.1 Pemetakan <i>Landscape</i> Bisnis Jasa Energi Kelistrikan.....	59



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Persentase Pertumbuhan Ekonomi vs Energi Kelistrikan.....	1
Grafik 1.2 Ramalan Ramalan Supply dan Demand Energi Listrik Indonesia .	3
Grafik 4.1 Perkembangan Kapasitas Terpasang dan Jumlah Pelanggan PLN 1995-2002 .....	31
Grafik 4.2 Proyeksi Kebutuhan Listrik per Sektor di Indonesia Tahun 2003 s.d. 2020 .....	33



# BAB 1

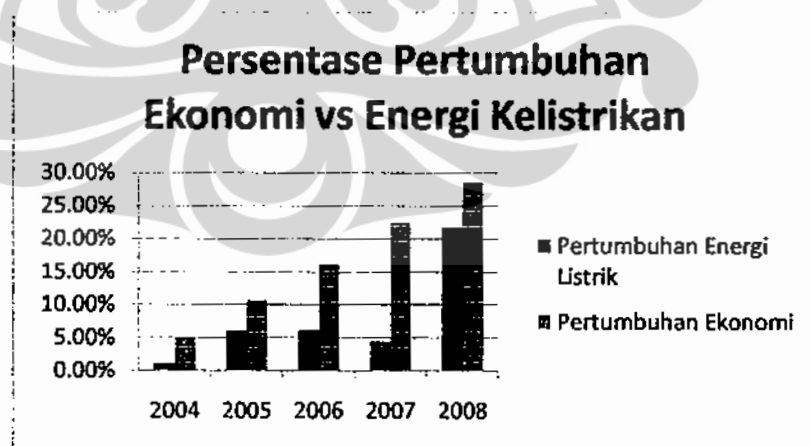
## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kebutuhan akan energi, khususnya energi listrik di Indonesia, merupakan suatu hal yang tak bisa dipisahkan dari kehidupan masyarakat sehari-hari. Namun pelaksanaan penyediaan energi listrik yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero), selaku lembaga resmi yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengelola masalah kelistrikan di Indonesia, sampai saat ini masih belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan energi listrik secara keseluruhan.

Kondisi geografis negara Indonesia yang terdiri atas ribuan pulau, tersebar dan tidak meratanya pusat-pusat beban listrik, rendahnya tingkat permintaan listrik di beberapa wilayah, tingginya biaya marginal pembangunan sistem *supply* energi listrik, serta terbatasnya kemampuan finansial, merupakan faktor-faktor penghambat penyediaan energi listrik dalam skala nasional (Ramani, 1992).

Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang meningkat, menyebabkan kebutuhan energi kelistrikan pun juga meningkat. Hal tersebut bisa dilihat dari grafik 1.1 dibawah ini:



**Grafik 1.1 . Persentase Pertumbuhan Ekonomi vs Energi Kelistrikan**

(Sumber : olahan penulis dari data BPS)

Dari grafik tersebut memperlihatkan persentase pertumbuhan energi listrik dengan pertumbuhan ekonomi di Indonesia dari tahun 2004 sampai 2008. Pada grafik tersebut merepresentasikan pertumbuhan tahun sekarang ditambahkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah selama periode 2004-2008 adalah 5,71% sedangkan rata-rata pertumbuhan energi kelistrikan yang didistribusikan ke masyarakat juga meningkat sebesar 4,36% selama periode yang sama. Secara makro pertumbuhan ekonomi akan menyebabkan peningkatan kebutuhan energi. Tingkat perekonomian dewasa ini akan memunculkan kebutuhan energi yang lebih besar dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.

Menurut Djojonegoro (1992) ramalan kebutuhan energi kelistrikan nasional dari tahun 1990 sampai 2010 dapat dilihat seperti ditunjukkan dalam tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1 Ramalan Kebutuhan dan Penyediaan Energi Listrik Nasional**

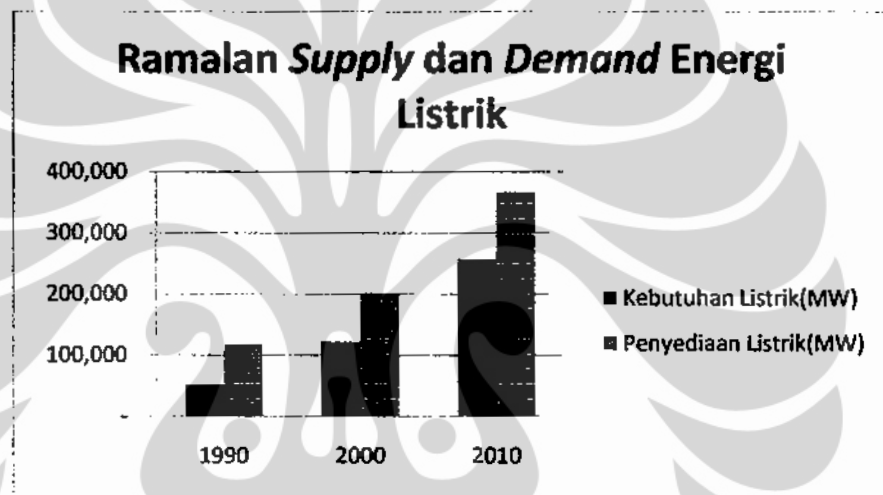
Ramalan Energi	1990		2000		2010	
	Gwh	Persen	Gwh	Persen	Gwh	Persen
Sektor Industri	35.305	68	84.822	69	183.389	70
Sektor Rumah Tangga	9.865	19	22.2392	18	40.789	16
Sektor Fasilitas umum	3.634	7	6.731	6	12.703	5.5
Sektor Komersial	3.115	6	8.811	7	21.869	8.5
Total Kebutuhan Energi (Gwh)	51.919	100	122.603	100	258.747	100
Penyediaan Energi (MW)	22.000		37.860		58.760	

(Sumber: Djojonegoro, 1992)

Kebutuhan energi listrik tersebut diharapkan dapat dipenuhi oleh pusat-pusat pembangkit listrik, baik yang dibangun oleh pemerintah maupun non-pemerintah. Sebagai ilustrasi, pada tahun 1990 kebutuhan energi listrik sebesar 51.919 GWh telah dipenuhi oleh seluruh pusat pembangkit listrik yang ada dengan kapasitas

daya terpasang sekitar 22.000 MW. Sehingga pada tahun 2010 dari kebutuhan energi listrik, yang diramalkan mencapai 258.747 GWh per tahun, diharapkan dapat dipenuhi oleh sistem supply energi listrik dengan kapasitas total sebesar 68.760 MW (Djojonegoro, 1992).

Grafik antara ramalan total kebutuhan energi kelistrikan dan penyediaan energi sebagai *supply*-nya yang satuan penyediaan *supply* energi listrik tersebut sudah dikonversi ke satuan (MW), dapat dilihat pada grafik ramalan *supply* dan *demand* energi kelistrikan di Indonesia berikut ini:



**Grafik 1.2 Ramalan Ramalan Supply dan Demand Energi Listrik Indonesia**

(Sumber: olahan penulis)

Kebutuhan energi sektor industri dan komersial terjadi peningkatan yang sangat signifikan dibandingkan sektor lainnya, yaitu terjadi peningkatan hampir tiga kali lipat lebih kebutuhannya dibandingkan dengan 10 tahun ramalan sebelumnya. Sehingga bisa dipastikan di masa mendatang, sektor industri dan komersial akan tetap membutuhkan pasokan energi yang terbesar.

Jakarta pernah mengalami pemadaman bergilir di tahun 2009 akibat kurangnya *supply* listrik. Apapun penyebabnya, pemadaman bergilir tersebut tentu saja meresahkan warga. Bagi sektor industri dan komersial, pemadaman tersebut jelas sangat mengganggu aktifitas bisnis dan produksinya. Kemampuan produksi



industri tersebut dan aktifitas bisnis tersebut menjadi tersendat, sementara permintaan terhadap industri dan komersial tersebut terus bertambah.

**Tabel 1.2 Komposisi sumber energi dari 10 negara konsumen energi terbesar dunia ditambah dengan Indonesia sebagai perbandingan (dalam juta ton setara minyak).**

Rank	Country	Oil	Coal	Gas	Nuclear	Hydro	Renewable	Total	%
1	USA	937.6	562.0	564.3	187.0	59.8	2331.6	22.80%	
2	China	308.6	35.1	958.9	11.3	74.2	1386.2	13.60%	
3	Federal Rusia	128.5	361.8	105.9	32.4	40.0	668.6	6.50%	
4	Japan	241.5	64.9	120.8	64.8	22.8	514.6	5.00%	
5	India	119.3	28.0	204.8	3.8	19.0	376.8	3.70%	
6	Germany	123.6	77.3	85.7	37.6	6.1	330.4	3.20%	
7	Canada	99.6	80.5	30.5	20.5	76.4	307.5	3%	
8	France	94.0	40.2	12.5	101.4	14.8	262.9	2.60%	
9	United Kingdom	80.8	88.2	38.1	18.1	1.7	226.9	2.20%	
10	South Korea	104.8	28.4	53.1	29.6	1.3	217.2	2.10%	
20	Indonesia	54.7	30.3	22.2	-	2.5	109.6	1.10%	

(Sumber : Olahan BP Statistical Review of World Energy 2005)

Menurut tabel 1.2, sebagian besar sumber energi Indonesia berasal dari minyak bumi. Ketidak-stabilan harga minyak dunia yang sering terjadi menyebabkan fluktuasi harga-harga. Fluktuasi harga tersebut tentu saja sangat berpengaruh terhadap *Operational Expenditure* (Opex) perusahaan terutama biaya energi.

Supply energi sektor industri dan bangunan komersial di Indonesia sebagian besar berasal dari supply PT. PLN dan *Generator Set* (Genset). Isu kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL) akhir-akhir ini membuat sektor industri dan komersial harus berpikir ulang agar Opex mereka efisien dan terukur tanpa mengurangi kinerjanya.

Menurut koalisi jasa energi (*Energy Services Coalition*), definisi jasa energi adalah kegiatan komersial bisnis yang menyediakan solusi energi secara komprehensif termasuk desain dan implementasi proyek penghematan energi, energi konservasi, *outsourcing* infrastruktur energi, *power generation* dan suplai energi serta *risk management*. Kegiatan usaha jasa energi adalah melakukan

analisis properti yang dalam, solusi desain efisiensi energi, instalasi perangkat/elemen yang dibutuhkan dan menjaga sistem untuk meyakinkan efisiensi energi dan *savings* selama *payback periode*

## 1.2. Rumusan Masalah

Adanya transisi kebutuhan energi kelistrikan dari tahun ke tahun yang semakin meningkat sesuai dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia serta penyediaan energi kelistrikan yang siap pakai di rasa kurang mencukupi kebutuhan masyarakat Indonesia khususnya sektor industri dan komersial, maka bisnis jasa energi sangat diperlukan untuk membantu mengurangi permasalahan akan kurangnya *supply* energi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diambil sebuah permasalahan yang dituangkan dalam bentuk pertanyaan penelitian, yaitu :

Apakah bisnis jasa energi kelistrikan sebagai bisnis alternatif dapat menciptakan daya saing untuk mengurangi masalah *supply* energi dalam *landscape* bisnis energi kelistrikan di Indonesia?

Pertanyaan tersebut diatas akan dibahas dan dianalisa lebih lanjut sebagai pokok masalah yang kemudian difokuskan lagi dengan pertanyaan-pertanyaan detail yang menjadi rumusan-rumusan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah perkembangan rantai nilai (*value chain*) bisnis energi kelistrikan di Indonesia?
2. Bagaimanakah posisi PT. CEP pada *value chain* energi kelistrikan di Indonesia?
3. Bagaimanakah kategorisasi (*mapping*) bisnis jasa energi kelistrikan pada *vertical chain* energi kelistrikan di Indonesia?
4. Bagaimanakah kedekatan bisnis (*business adjacency*) PT. CEP pada *landscape* bisnis jasa energi kelistrikan?
5. Apa saja syarat-syarat sumber daya dan kemampuan (*resource and capabilities*) yang harus dimiliki agar bias terjun dan eksis di bisnis jasa energi kelistrikan?

6. Bagaimanakah *resource and capabilities* PT CEP terhadap bisnis jasa energy kelistrikan?
7. Bagaimanakah peluang PT. CEP pada bisnis jasa energi kelistrikan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasar latar belakang yang telah diuraikan, tujuan penelitian peluang bisnis jasa energi kelistrikan adalah seperti dibawah ini:

1. Menentukan bisnis yang berdekatan bisnis *expertise* PT. CEP
2. Merumuskan syarat-syarat sumber daya dan kemampuan bagi suatu perusahaan agar dapat terjun dan eksis di dalam bisnis jasa energy kelistrikan
3. Menentukan peluang bisnis PT. CEP di bidang jasa energi kelistrikan yang bisa dijadikan sebagai sumber profit baru bagi perusahaan tersebut.

### 1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian bisnis ini difokuskan pada:

- a) Analisis perkembangan bisnis energi kelistrikan di Indonesia yang berkaitan dengan pembentukan bisnis jasa energi kelistrikan tersebut.
- b) Pembahasan peluang PT. CEP terhadap bisnis jasa energi kelistrikan di Indonesia.

### 1.5. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan dua metode yakni *library research* dan *field research*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan studi literatur serta laporan yang tersedia.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari studi literatur, pengumpulan hasil tanya jawab pada pihak terkait

misalnya karyawan dan manajemen yang berkencimpung di bisnis jasa energi kelistrikan.

Sedangkan data sekunder yang digunakan bersumber dari internet, biro badan pemerintah seperti Kementrian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), LIPI, BPPT, Bapennas dan Biro Pusat Statistik (BPS).

#### **1. 6. Sistematika Penulisan**

Penulisan karya akhir ini terbagi menjadi enam bagian yaitu:

##### **Bab 1 Pendahuluan**

Pendahuluan berisi pemaparan awal tentang tulisan yang ada didalamnya berisi latar belakang dan perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, metodologi dan sistematika penulisan yang akan menjadi kerangka dalam mengembangkan tulisan

##### **Bab 2 Tinjauan Pustaka**

Bab ini membahas tentang teori-teori yang terkait dengan analisis penelitian yang diperoleh dari studi pustaka yang relevan sesuai dengan definisi masalah yang telah ditentukan.

##### **Bab 3 Industri Servis Energi dan Kelistrikan Indonesia**

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum dan karakteristik dari bisnis servis energy dan kelistrikan di Indonesia. Diuraikan juga penelitian melalui data dan informasi yang relevan dan memadai yang menjadi dasar dalam formulasi yang sistematis dan komprehensif.

##### **Bab 4 Analisis dan Pembahasan**

Bab ini membahas dan menganalisis data yang diperoleh menggunakan alat analisis dan kerangka teori yang sesuai dengan masalah yang telah dirumuskan.

## Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan jawaban-jawaban berupa kesimpulan yang diambil sesuai dengan tujuan penelitian dan rumusan masalah. Selain itu dimuat juga saran-saran yang berkaitan dengan implementasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

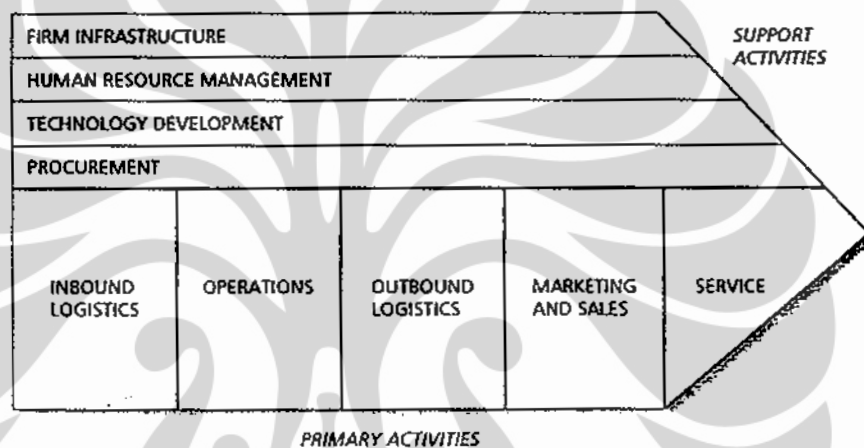


## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Rantai Nilai (*Value Chain*)

Melalui analisa rantai nilai ini perusahaan akan dapat mengerti bagian-bagian perusahaan yang dapat menghasilkan nilai tambah maupun bagian-bagian yang tidak menghasilkan nilai tambah bagi konsumen.



Gambar 2.1 Rantai Nilai (*Value Chain*)

(Sumber: Porter, 1985)

*Customer value* merupakan fungsi dari salah satu faktor berikut: pembedaan produk, penurunan biaya atau tanggapan yang lebih cepat akan kebutuhan konsumen. Dengan membagi perusahaan menjadi 2 rangkaian aktivitas, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*), diharapkan perusahaan mampu memberikan nilai tambah maksimal dengan biaya minimal.

#### 2.2 Proses Pemetakan *Landscape* Bisnis

Kebanyakan bisnis dilihat dengan baik karena operasional bisnis tersebut memiliki dimensi “banyak pilihan” yang mewakili berbagai macam bentuk model bisnis. *Business landscape* merupakan peta beberapa model bisnis yang

ditampilkan menurut profitabilitas ekonomi masing-masing. Tantangan strateginya adalah bagaimana membawa sebuah bisnis pada posisi yang relative tinggi di atas *landscape* tersebut (Ghemawat, 2001)

Tujuan utama pemetakan bisnis adalah bukan untuk mengidentifikasi apakah sebuah bisnis beroperasi pada profitabilitas ekonomi positif atau ekonomi negative. Namun tujuan utama pemetakan *landscape* bisnis adalah untuk memahami alasan atau sebab apa saja yang dapat mengkapitalisasi variasi-variasi profitabilitas ekonomi tersebut (Ghemawat, 2001). alat-alat analisis yang digunakan untuk memproses *landscape* bisnis ini adalah *supply and demand analysis* dan *value net analysis*.

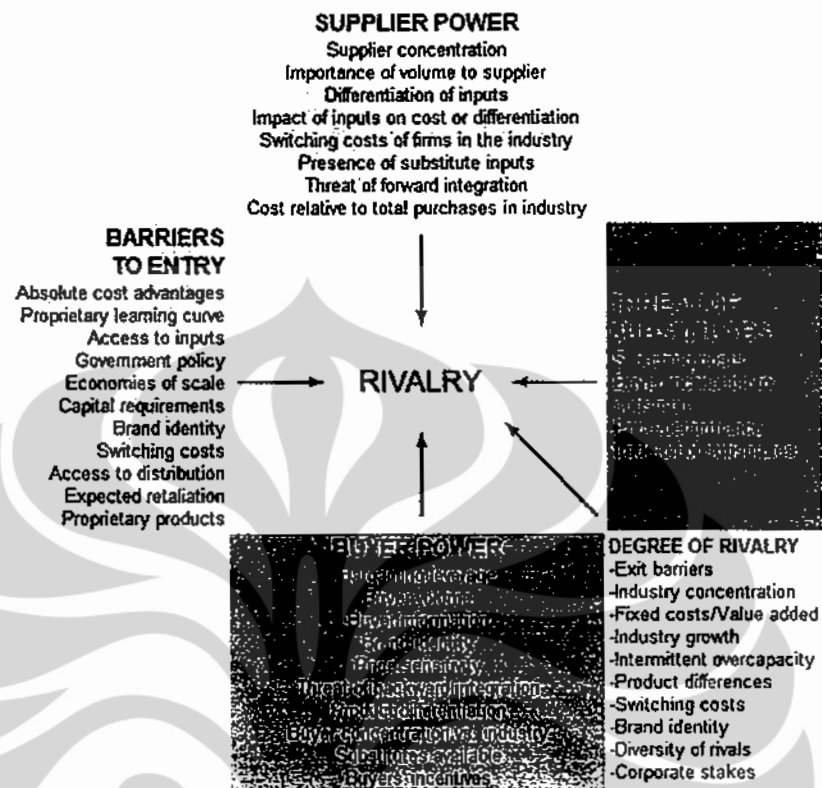
Proses langkah pemetakan *landscape* bisnis ada tiga, yaitu (Setiadi, 2009)

- a) Menggambarkan batasan-batasan
- b) Memetakan hubungan-hubungan kunci
- c) Adopsi atau untuk membentuk *landscape* bisnis

### 2.2.1 Menggambarkan Batasan-Batasan

Pembuatan batasan-batasan yang dijelaskan secara detail dan terang dengan mengidentifikasi siapa-siapa pemain yang akan diperhitungkan. Dalam konteks industry, penggambaran batasan dilakukan dengan analisis "5 forces framework" Porter seperti pada analisis dimensi *supply and demand* (gambar batasan vertikal), analisis dimensi produk substitusi (gambar batasan horisontal) dan analisis dimensi geografi.

Selain 5 forces framework, alat analisis lain yang dapat digunakan adalah *value net* (Gambar 2.2) dalam level analisis firma dengan pesaing dan rantai *supply*.



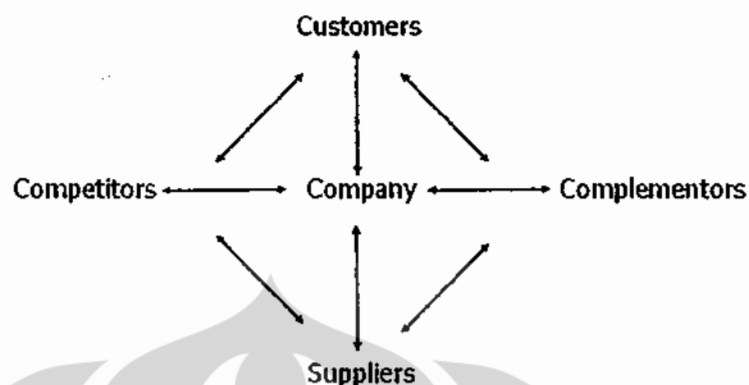
**Gambar 2.2 The 5 Forces Framework untuk Analisis Industri**

(Sumber : Porter, 1985)

Namun yang terpenting dalam menentukan batasan-batasan dengan menggunakan alat-alat tersebut di atas harus seimbang antara analisis yang terkelola dengan sederhana dan kompleksitas yang didapat.

Dalam langkah ini ada dua jebakan kegagalan yang umum terjadi dalam mengidentifikasi pemain yang pantas untuk dibahas. Pertama, adanya tendensi untuk membicarakan hanya pemain-pemain tertentu padahal ada pemain potensial yang dapat merubah permainan dan perhitungan. Kedua, pemain-pemain hendaknya dijelaskan secara rinci hingga tingkat detail kategori daripada hanya pada tataran atau kategori yang luas. Ketiga, pemain-pemain harus ditandai dengan konsisten dan jelas semenjak awal untuk mendukung analisis.





**Gambar 2.3 Value Net**

(Sumber : Branderburger, Adam et al, 1996)

### 2.2.2 Memetakan Hubungan-hubungan kunci

Identifikasi hubungan-hubungan kunci antar pemain-pemain yang telah didefinisikan pada langkah pertama. Ada dua macam metode dalam mengidentifikasi hubungan-hubungan kunci ini. Metode pertama adalah dengan mencari informasi tentang lingkungan eksternal, misalnya (Setiadi,2009):

- Informasi industri
- Informasi dari asosiasi dagang
- Publikasi bisnis
- Sumber informasi dari pemerintah
- Direktori perusahaan
- Sumber data perusahaan

Metode kedua adalah dengan dugaan hubungan kompetitif dan korporatif yang dapat direfleksikan dalam *landscape* bisnis. Analisis dapat juga dibantu kembali dengan alat *5 forces framework* dan *value net*. Dalam pemetaan hubungan-hubungan kunci ini terkadang mengalami kesulitan ketika hubungan tersebut berubah setiap saat. Untuk itu diperlukan pemikiran dinamis horizon analisis jangka pendek dan jangka panjang.

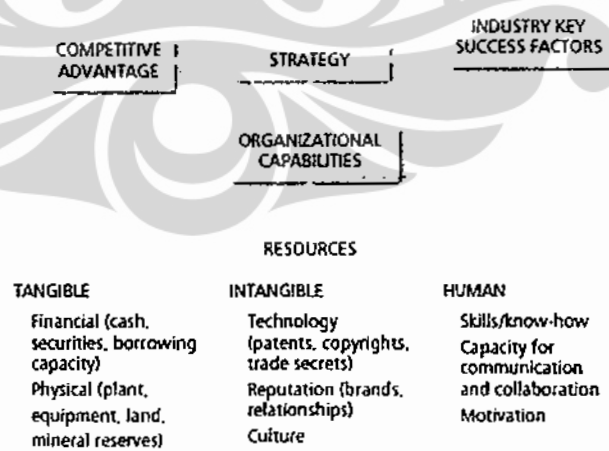
### 2.2.3 Adopsi atau untuk membentuk *landscape* bisnis

Setelah mengidentifikasi pemain kunci beserta hubungan-hubungan diantara mereka, maka langkah berikutnya adalah hasil langkah pertama dan langkah kedua tersebut menjadi strategi akasi. Hubungan analisis *landscape* menjadi strategi akasi akan nyata ketika analisis yang pada awalnya didorong oleh pilihan yang spesifik.

Jadi sebuah peta *landscape* bisnis menyoroti hubungan kompetitif tertentu yang harus diredam atau hubungan koperatif yang harus dieksploitasi untuk menghasilkan kinerja ekonomi yang berada di atas tingkatan tertinggi terhadap rata-rata kinerja *landscape* bisnis.

### 2.3 *Resources Capabilities*

Penting untuk membedakan antara sumber daya dan kemampuan perusahaan: *Resource* merupakan aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan; *Capabilities* adalah apa yang perusahaan dapat melakukannya. Sumber daya individu tidak memberikan keunggulan kompetitif, mereka harus bekerja sama untuk menciptakan kapabilitas organisasi. Ini adalah kemampuan yang esensi kinerja unggul. Gambar 2.4 dibawah ini menunjukkan hubungan antara sumber daya, kemampuan, dan keunggulan kompetitif.



**Gambar 2.4 Hubungan Antara *Resource*, *Capabilities* dan *Competitif Advantages***

(Sumber : Itami, 2007)

Penggambaran inventarisasi sumber daya sebuah perusahaan bisa sangat sulit. Tidak ada dokumen perusahaan seperti sistem informasi akuntansi atau manajemen perusahaan yang menjelaskan sumber daya perusahaan. Neraca perusahaan memberikan pandangan yang terbatas sumber daya sebuah perusahaan terutama finansial dan fisik sumber daya. Untuk mengambil pandangan yang lebih luas terhadap sumber daya suatu perusahaan, perlu identifikasi resource. Identifikasi resource tersebut terdiri dari tiga jenis resource utama: *tangible resource*, *intangible resource* dan *human resource*.

### 2.3.1 *Tangible Resources*

*Tangible resource* adalah resource yang paling mudah untuk mengidentifikasi dan mengevaluasinya: *resource finance* dan aset fisik diidentifikasi dan dinilai dalam laporan keuangan perusahaan. Namun, laporan keuangan/neraca sering dikenal dengan kecenderungan laporan tersebut untuk mengaburkan/tidak memperlihatkan informasi strategis yang relevan, dan biasanya untuk aktiva, biasanya penilaiannya terlalu tinggi. Penilaian histori biaya dapat memberikan indikasi kecil dari nilai pasar aset tersebut (Itami 2007).

Setelah memiliki informasi lebih lengkap tentang sumber daya nyata suatu perusahaan, bagaimana mengeksplorasi supaya didapatkan penciptaan nilai tambah *resource*. Ada dua hal yang harus dibahas supaya didapatkan penciptaan nilai terhadap *resource*, dua pertanyaan tersebut antara lain:

a) *What opportunities exist for economizing on their use?*

Apa peluang yang ada untuk penghematan penggunaan resource? Dimungkinkan untuk menggunakan sumber daya yang lebih sedikit untuk mendukung tingkat bisnis yang sama, atau menggunakan sumber daya yang ada untuk mendukung volume yang lebih besar dari bisnis.

b) *What are the possibilities for employing existing assets more profitably?* Bagaimana kemungkinan untuk menggunakan aset yang ada lebih menguntungkan? British Airways bisa menghasilkan keuntungan yang lebih baik pada beberapa pesawat dengan *redeploying* membawa mereka ke kargo? British Airways harus

berusaha untuk memindahkan aset dari Eropa dan Atlantik Utara ke Asia-Pasifik? Mungkinkah hal itu mengurangi biaya di jaringan Eropa dengan pemindahan rute untuk penerbangan *small franchise* (Itami 2007).

### 2.3.2 Intangible Resources

Bagi kebanyakan perusahaan, sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) lebih berharga daripada sumber daya yang nyata (*tangible resource*). Namun, dalam laporan keuangan perusahaan, sumber daya tidak berwujud tetap besar tak terlihat - terutama jika di mana biaya R&D dibebankan. Pengecualian atau kurang menghargai dari sumber daya berwujud adalah alasan utama untuk perbedaan besar dan berkembang antara penilaian neraca perusahaan neraca ("nilai buku") dan penilaian pasar saham mereka (lihat Tabel 2.1). Di antara yang paling penting dari sumber daya tidak berwujud undervalued atau unvalued adalah nama-nama merek. Tabel 2.2 menunjukkan perusahaan yang memiliki merek senilai \$15 milyar atau lebih.

**Tabel 2.1 Major Companies dengan Highest Market-to-Book Ratios Tinggi**

Yahoo! Japan	72.0	Japan	Coca-Cola	7.8	US
Colgate-Palmolive	20.8	US	Diageo	7.4	UK
GlaxoSmithKline	13.4	UK	3M	7.3	US
Anheuser-Busch	12.6	US	Nokia	6.7	Finland
eBay	11.2	US	Sanofi-Aventis	6.3	France
SAP	10.8	Germany	AstraZeneca	5.9	UK
Yahoo!	10.7	US	Johnson & Johnson	5.7	US
Dell Computer	10.0	US	Boeing	5.7	US
Sumitomo Mitsui Financial	8.8	Japan	Eli Lilly	5.6	US
Procter & Gamble	8.4	US	Cisco Systems	5.5	US
Qualcomm	8.3	US	Roche Holding	5.5	Switz.
Schlumberger	8.2	US	L'Oreal	5.3	France
Unilever	8.1	Neth./UK	Altria	5.2	US
PepsiCo	8.0	US	Novartis	5.1	Switz.

**Note:** The table includes companies with the highest market capitalization as a proportion of balance sheet net asset value among the top 200 companies of the world with the largest market capitalization at the end of 2005.

(Sumber: Itami 2007)

**Tabel 2.2 Brand yang Paling Terkenal (*The Most Valuable Brand*) 2006**

Rank	Brand	Brand value in 2006, \$ billion	Change from 2004	Country of origin
1	Coca-Cola	67.5	0%	USA
2	Microsoft	59.9	-2%	USA
3	IBM	53.4	-1%	USA
4	GE	47.0	+7%	USA
5	Intel	35.6	+6%	USA
6	Nokia	26.5	+10%	Finland
7	Disney	26.4	-2%	USA
8	McDonald's	26.0	+4%	USA
9	Toyota	24.8	+10%	Japan
10	Marlboro	21.2	-4%	USA
11	Mercedes Benz	20.0	-6%	Germany
12	Citi	20.0	0%	USA
13	Hewlett-Packard	18.9	-10%	USA
14	American Express	18.6	+5%	USA
15	Gillette	17.5	+5%	USA
16	BMW	17.1	+8%	Germany
17	Cisco	16.6	+4%	USA
18	Louis Vuitton	16.1	n.a.	France
19	Honda	15.8	+6%	Japan
20	Samsung	15.0	10%	S. Korea

Note: Brand values are calculated as the net present value of future earnings generated by the brand.

(Sumber: Itami 2007)

Nama merek dan merek dagang lainnya adalah bentuk aset reputasi: nilai mereka menanamkan kepercayaan dalam diri pelanggan. Nilai ini tercermin dalam harga premium yang berarti bahwa pelanggan bersedia membayar untuk produk bermerek dari pada untuk produk *unbranded* atau tidak diketahui merek. *Brand* nilai (*brand equity*) dapat diperkirakan dengan harga premium terkait dengan merek, perkalian dengan volume penjualan tahunan merek, kemudian menghitung nilai sekarang dari pendapatan. Penilaian merk pada Tabel 2.2 melibatkan perkiraan laba operasi untuk setiap merek (setelah pajak dan biaya modal), memperkirakan proporsi pendapatan operasional bersih untuk merek, kemudian memanfaatkan *return capitalizing*. Nilai merek perusahaan dapat ditingkatkan dengan memperluas produk / ruang lingkup pasar dimana pasar perusahaan merek-merek tersebut ([www.harisinteraction.com](http://www.harisinteraction.com)).

### 2.3.3 *Human Resources*

Sumber daya manusia perusahaan adalah keahlian dan upaya yang ditawarkan oleh karyawannya terhadap perusahaan tersebut. Sumber daya manusia tidak muncul di neraca perusahaan karena alasan sederhana bahwa orang tidak dimiliki nilai yang bisa diukur dengan uang, mereka menawarkan layanannya berdasarkan kontrak kerja. Mengidentifikasi dan menilai saham sumber daya manusia dalam perusahaan adalah rumit dan sulit. Sumber daya manusia tersebut dinilai pada saat perekrutan dan sepanjang masa kerja karyawan, misalnya melalui review kinerja tahunan.

Perusahaan terus mencari metode yang lebih efektif untuk menilai kinerja dan potensi karyawan mereka. Selama dekade terakhir, penilaian sumber daya manusia telah menjadi jauh lebih sistematis dan canggih. Organisasi terlalu bergantung pada kualifikasi formal dan tahun pengalaman dan lebih pada sikap, motivasi, kemampuan belajar, dan potensi untuk kolaborasi. Kompetensi pemodelan kinerja karyawan melibatkan dengan cara mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, sikap, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan dalam kategori pekerjaan tertentu, kemudian menilai setiap karyawan (Lawler, 1994). Hasil penilaian kompetensi tersebut kemudian dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, membuat pilihan untuk promosi, dan menentukan kompensasi. Sebuah hasil kunci dari penilaian sistematis adalah pengakuan pentingnya bakat psikologis dan sosial dalam menghubungkan kemampuan teknis dan profesional terhadap prestasi kerja secara keseluruhan. Kecerdasan emosional mencerminkan pentingnya terhadap keterampilan sosial, emosional dan nilai-nilai (Goleman, 1995).

Kemampuan karyawan untuk menyelaraskan upaya dan mengintegrasikan keterampilan mereka yang terpisah tidak hanya tergantung pada kemampuan interpersonal mereka tetapi juga konteks organisasi. Konteks ini organisasi karena mempengaruhi kolaborasi internal ditentukan oleh sumber daya tidak berwujud kunci: budaya organisasi. Istilah organisasi budaya ini sangat tidak jelas. Hal ini terkait dengan nilai-nilai organisasi, tradisi, dan norma sosial. Membangun pengamatan Peters dan Waterman bahwa "perusahaan dengan kinerja keuangan

berkelanjutan unggul biasanya ditandai oleh serangkaian kuat nilai manajerial inti yang menentukan cara-cara mereka melakukan bisnis. Barney (1986), mengidentifikasi budaya organisasi sebagai sumber daya perusahaan sebagai kepentingan strategis yang berpotensi.

#### 2.3.4 *Organizational Capabilities*

Sebuah kemampuan organisasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya untuk menghasilkan sebuah hasil akhir yang diinginkan (Helfar dan Lieberman, 2002). Seperti halnya seorang individu mungkin mampu memainkan biola, es skating, dan berbicara Mandarin, sehingga organisasi dapat memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk membuat *widjets*, mendistribusikannya ke seluruh Amerika Latin, dan melindungi nilai risiko atas nilai tukar asing (Hamel dan Prahalad, 1992).

*Capabilities* (kemampuan) dapat memberikan dasar untuk keunggulan kompetitif. Selznick (1957), menggunakan kompetensi khusus (*distinctive competence*) untuk menjelaskan hal-hal yang organisasi relatif tidak mengenali sangat baik terhadap *competitors*. Prahalad dan Hamel (1992), menciptakan kompetensi inti istilah untuk membedakan mereka kemampuan dasar untuk strategi perusahaan dan *performance*. *Core* kompetensi, menurut Hamel dan Prahalad (1992), adalah perusahaan yang:

- a) Memberikan kontribusi yang tidak proporsional (*disporponate contributonal*) terhadap *customer value*, atau untuk efisiensi dengan nilai yang *delivered*
- b) Memberikan dasar untuk memasuki pasar baru.

#### 2. 4 *Business Adjacencies*

Lima pertanyaan yang dapat membantu untuk menentukan bila tiba saatnya untuk mendefinisikan kembali bisnis inti perusahaan. Bagi kebanyakan perusahaan, jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini dapat ditemukan dengan memeriksa kategori yang tercantum di samping masing-masing table 2.3. Jika jawaban mengungkapkan bahwa pergeseran besar akan terjadi dalam dua atau lebih dari

lima daerah, maka perusahaan tersebut sedang menuju ke turbulensi, perlu menguji kembali dasar-dasar strategi inti dan bahkan inti sendiri (Zook,2007).

**Tabel 2.3 Bagaimana Mengevaluasi Inti Bisnis**

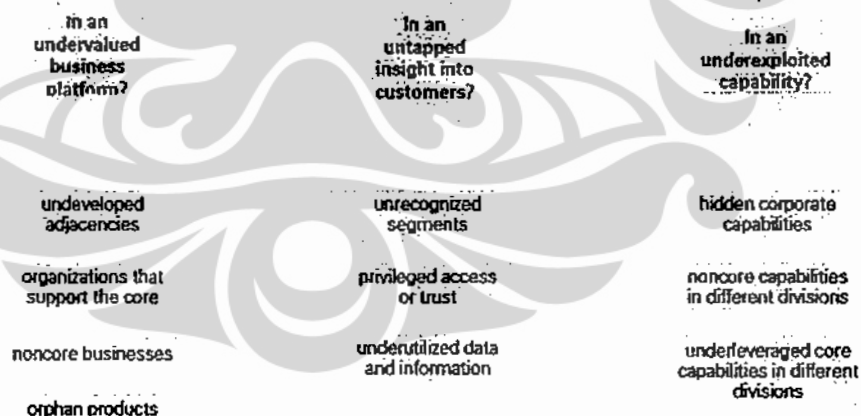
<b>Question</b>	<b>Take a closed look at</b>
1. What is the state of our core customers?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profitability</li> <li>• market share</li> <li>• retention rate</li> <li>• measures of customer loyalty and advocacy</li> <li>• share of wallet</li> </ul>
2. What is the state of our core differentiation?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definition and metrics of differentiation</li> <li>• relative cost position</li> <li>• business models of emerging competitors</li> <li>• increasing or decreasing differentiation</li> </ul>
3. What is the state of our industry's profit pools?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• size, growth, and stability</li> <li>• share of profit pools captured</li> <li>• boundaries</li> <li>• shifts and projections</li> <li>• high costs and prices</li> </ul>
4. What is the state of our core capabilities?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inventory of key capabilities</li> <li>• relative importance</li> <li>• gaps vis-à-vis competitors and vis-à-vis future core needs</li> </ul>
5. What is the state of our culture and organization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loyalty and undesired attrition</li> <li>• capacity and stress points</li> <li>• alignment and agreement with objectives</li> <li>• energy and motivation</li> <li>• bottlenecks to growth</li> </ul>

(Sumber :Zook,2007)



Kepentingan perusahaan itu diabaikan, *undervalued*, atau kurang dimanfaatkannya aset untuk regenerasi strategis perusahaan tidak bisa dibesarkan (*over stated*). Dari 21 dari 25 perusahaan, Zook (2007) memeriksa bahwa aset tersembunyi adalah inti dari strategi baru. Mengapa perusahaan-perusahaan mapan memiliki aset tersembunyi? Bukankah aset tersebut telah dimasukkan untuk sejak lama? Sebenarnya, organisasi yang kompleks selalu memperoleh keterampilan yang lebih, kemampuan, dan platform bisnis daripada perusahaan yang fokus pada satu waktu. Ada yang harus diabaikan dan sekali diabaikan untuk sementara waktu, pemimpin perusahaan sering terus mengabaikan potensi tersebut. Setelah kemudian sesuatu terjadi, seperti kondisi pasar berubah, atau mungkin perusahaan memperoleh kemampuan baru yang melengkapi yang aset terlupakan tersebut.

Pertanyaannya adalah bagaimana manajemen membuka aset yang tersembunyi. Menurut zook, ada tiga cara untuk menemukan aset-aset yang tersembunyi. 3 cara tersebut seperti pada gambar 2.3 berikut ini



**Gambar 2.5 Lingkaran Perusaaan ke Depan**

(Sumber : Zook, 2007)

### *In undervalued business platform*

Ketika sebuah perusahaan mengungkapkan sumber ekonomi kurang dimanfaatkan kepemimpinan, terkadang jawaban terbaik adalah "double down" pada investasi di daerah itu. Sebuah versi berani ini sebenarnya menyusut untuk tumbuh

### *In untapped insight into customer*

Kebanyakan perusahaan besar mengumpulkan jumlah yang cukup data tentang orang-orang dan bisnis yang membeli barang dagangan mereka. Tapi itu tidak selalu jelas berapa banyak yang mereka benar-benar tahu tentang para pelanggan. Dalam seri terbaru dari seminar bisnis yang saya dimiliki untuk tim manajemen, para peserta mengambil sebuah survei online. Meskipun hampir semua berasal dari perusahaan yang dianggap baik, kurang dari 25% setuju dengan pernyataan sederhana "Kami memahami pelanggan kami." Dalam sebuah survei Bain 2004, kami menanyakan kepada responden untuk mengidentifikasi kemampuan yang paling penting perusahaan mereka bisa memperoleh untuk memicu gelombang baru pertumbuhan. "Kemampuan untuk memahami pelanggan inti kami lebih mendalam" menempati posisi teratas daftar.

Hanya untuk alasan ini, wawasan dan hubungan dengan pelanggan sering tersembunyi aset. Sebuah perusahaan mungkin menemukan bahwa satu segmen pelanggan diabaikan memegang kunci untuk pertumbuhan belum pernah terjadi sebelumnya. Ini mungkin menemukan bahwa itu berada dalam posisi pengaruh atas pelanggan, mungkin karena kepercayaan dan reputasi itu menikmati, dan bahwa belum sepenuhnya berkembang posisi ini. Atau mungkin menemukan bahwa itu memiliki data eksklusif yang dapat digunakan untuk mengubah, memperdalam, atau memperluas hubungan pelanggannya. Semua ini dapat merangsang pertumbuhan sekitar inti baru.

### *In an underexploited capabilities*

*In an underexploited capabilities*, dikarenakan sebagai mesin pertumbuhan jika hanya dapat digabungkan dengan kemampuan lain, perusahaan dapat

menghasilkan sesuatu yang jelas dan baru untuk menjadi lebih baik. Tentu saja, perusahaan mungkin menemukan bahwa perlu untuk mendapatkan kemampuan baru untuk melengkapi yang sudah memiliki sebelum dapat membuat sistem kegiatan potensial. bentuk tertinggi dari pengembangan kapabilitas adalah menciptakan satu set unik (*unique set*) dari kemampuan yang dapat membangun satu platform pertumbuhan, yang memberikan keunggulan kompetitif perusahaan di pasar (*market*) (Zook, 2007).

Delapan langkah untuk menemukan *core business* baru dalam penelitian ini sesuai Zook (2007) adalah seperti gambar dibawah ini:

### Seven Steps to a New Core Business

- 1** Define the core of your business.  
Reach consensus on the true state of the core.
- 2** Assess the core's full potential and the durability of its key differentiation.
- 3** Develop a point of view about the future, and define the status quo.
- 4** Identify the full range of options for redefining the core from the inside and from the outside.
- 5** Identify your hidden assets, and ask whether they create new options or enable others.
- 6** Use key criteria (leadership, profit pool, repeatability, chances of implementation) in deciding which assets to employ in redefining your core.
- 7** Set up a program office to help initiate, track, and manage course corrections.

**Gambar 2.6 Tujuh Langkah Menuju Bisnis Baru**

(Sumber: Zook,2007)

## 2.5 Opportunity Analysis

Peluang analisis adalah strategi untuk menilai potensi guna mengubah atau menambah perangkat tambahan untuk meningkatkan endapatan perusahaan. Jenis kesempatan akan bervariasi, dari peluang kecil dalam model produksi saat ini yang mengarah pada pengurangan biaya atau meningkatkan efisiensi secara keseluruhan, untuk peluncuran lini produk baru yang akan meningkatkan keuntungan bagi bisnis secara keseluruhan.

Dengan semua jenis analisis peluang, tiga pertanyaan kunci yang harus dijawab dalam rangka untuk analisis yang akan efektif. Pertama, apa manfaat implementasi kesempatan ini? Selanjutnya, apa efek samping yang mungkin terjadi ketika pelaksanaan berlangsung? Akhirnya, bagaimana pelaksanaan mempengaruhi fungsi keseluruhan operasi, dan apakah perubahan tersebut layak dijalankan?

Isu pertama alamat dalam melakukan analisis kesempatan (*opportunities analysis*) adalah untuk mengidentifikasi manfaat bahwa akan membawa perubahan menuju lebih baik. Setelah ditentukan bahwa ada nilai (*value*) dalam mengejar ide kesempatan tersebut, kemudian akan difokuskan pada potensial dampak negatif dari penerapan peluang tersebut.

Setiap analisis kesempatan berharga harus melihat efek jangka panjang yang terkait dengan perubahan yang dipertimbangkan. Seringkali, hanya dilihat masalah produksi dan biaya, tetapi harus dilihat juga faktor-faktor tak berwujud. Perubahan akan berdampak negatif terhadap pendapatan jangka panjang jika tidak memperhatikan aspek-aspek yang tidak berwujud tersebut ([www.wisageek.com](http://www.wisageek.com)).

### 2.5.1 Analisis Key Success Factor

Entrepreneur yang ingin memulai bisnis di dalam suatu industri yang sudah dipenuhi dengan pemain-pemain lainnya perlu mempelajari sumber daya alam dan kapabilitas apa saja yang dimiliki perusahaan lainnya yang dapat memberikan mereka keberhasilan. Untuk itu dapat dilakukan analisis *Key Success Factor*. Hasil dari analisis *key success factor* memberikan daftar sumber daya dan

kapabilitas perusahaan yang minimal diperlukan oleh sebuah perusahaan di dalam suatu industry untuk memperoleh konsumen. Melalui *interview* dengan para pemimpin bisnis di dalam industri yang dianalisis calon pengusaha bisa mendapatkan *perceived key success factor*.

### 2.5.2 Analisis Konsumen

Konsumen merupakan pihak yang penting dalam sebuah bisnis. Tingkat penjualan perusahaan ditentukan apakah perusahaan dapat memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumennya. Yang dimaksud dengan kebutuhan atau permintaan termasuk umlahk, kualitas, pelayanan serta fitur-fitur lainnya yang berkaitan dengan produk atau jasa yang dijualnya. Analisis ini dimulai dengan mengumpulkan pendapat dari berbagai pihak yang sudah menjadi konsumen didalam insdustri saat ini. Yang ingin didapatkan adalah informasi apakah kebutuhan atau permintaan mereka sudah terpenuhi oleh perusahaan-perusahaan yang sudah ada. Jika ya, bagaimana perusahaan baru dapat memberikan nilai lebih dari yang sudah ada. Jika belum, bagaimana perusahaan baru dapat memperbaikinya. Langkah selanjutnya adalah membuat estimasi besarnya permintaan pasar.

### 2.5.3 Analisis Pasokan

Bagi sebuah perusahaan distributor keberadaan pasokan atau supply juga merupaka hal yang sangat penting bagi kelangsungannya. Tanpa adanya pasokan dari produsen distributor tidak dapat memenuhi permintaan konsumennya. Yang ingin didapatkan adalah informasi jumlah pemasok yang ada, jumlah pasokan yang bisa dipenuhi, masalah apa yang akan dihadapi dalam pemenuhan kebutuhan pasokan, harga jual, konsistensi kualitas dan lain-lainnya. Apabila ada resiko fluktuasi keberadaan pasokan, entrepreneur harus mencari solusi agar dapat mengamankan pasokannya.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

Industri energi kelistrikan di Indonesia saat ini sedang menghadapi tantangan eksternal seperti harga minyak dunia yang cenderung tidak stabil. Selain tantangan eksternal, energi kelistrikan juga mengalami tantangan internal seperti kurangnya pasokan energi listrik akibat kebutuhan akan energi listrik yang semakin meningkat dan isu kenaikan tarif dasar listrik (TDL).

Jumlah energi listrik yang dihasilkan oleh pembangkit belum bisa mencukupi kebutuhan akan energi listrik. Pembangunan pembangkit listrik untuk memenuhi kebutuhan listrik yang semakin meningkat tidak bisa dilakukan dengan mudah. Pembangunan pembangkit tersebut memerlukan waktu yang relatif lama serta membutuhkan biaya investasi yang tidak sedikit.

Untuk mengurangi jarak (*gap*) antara permintaan (*demand*) energi kelistrikan dengan penyediaanya (*supply*), diperlukan suatu jasa yang bertujuan untuk mengkonservasi energi kelistrikan agar permintaan energi kelistrikan senantiasa terpenuhi. Bisnis jasa energi kelistrikan adalah suatu bisnis konservasi energi untuk mengurangi *gap* antara *supply* dan *demand*.

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian kualitatif adalah metodologi penelitian yang tidak terstruktur dan bertujuan untuk menggali *insight* atau eksplorasi permasalahan penelitian yang telah ditentukan menggunakan *sample* kecil yang mungkin menggunakan teknik yang populer seperti (Maholtra, 2009).

- a) *Focus Group* adalah *interview* yang dilakukan pada suatu group dengan fokus pada pokok permasalahan yang dipimpin oleh seorang moderator yang terlatih
- b) *Word Association* adalah menanyakan kepada responden yang mengindikasikan respon utama sebagai kata stimulus

- c) *Depth Interview* adalah *interview one on one* yang bertujuan untuk mengeksplorasi jawaban responden secara detail.

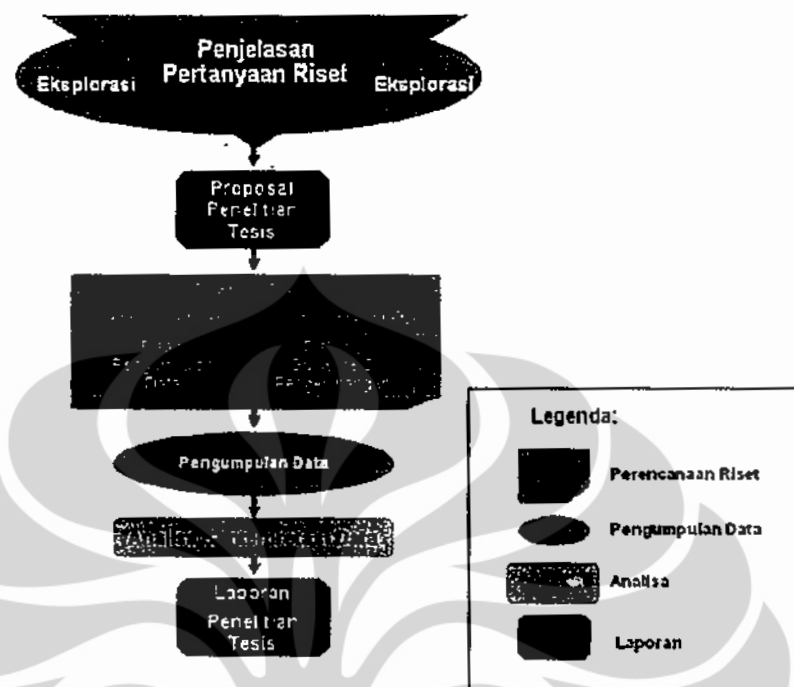
Penentuan metode penelitian kualitatif untuk penelitian ini didasari oleh karena tujuan penelitian mendeskripsikan sebuah masalah dengan penekanan pada proses penelitian agar didapat suatu pemahaman dan pencerahan baru terhadap masalah yang sedang diidentifikasi. Oleh karena itu dalam proses pengumpulan data, dilibatkan secara aktif dengan obyek permasalahan sehingga tidak terlihat jarak antara peneliti sebagai subyek dan permasalahan sebagai obyek penelitian. Alasan lain dipilih metode kualitatif adalah topik dan permasalahan diamati secara *holistic* karena pendekatan penelitian mengacu pada *landscape* bisnis yang berkaitan erat dengan industri kelistrikan di Indonesia.

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan untuk tujuan yang bersifat umum dan belum mempunyai tujuan yang spesifik. Pada penelitian ini digunakan data sekunder yang diambil dari sumber internet, jurnal umum, perpustakaan MMUI dan biro badan pemerintah seperti Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), LIPI, BPPT, Bapennas dan Biro Pusat Statistik (BPS).

Metode penelitian yang dipilih untuk penulisan karya akhir ini adalah data sekunder (*secondary data*) dan wawancara secara mendalam (*depth interview*). Data sekunder diambil dari data-data seperti yang telah disebutkan diatas dan wawancara secara mendalam dilakukan kepada nara sumber untuk mendiskripsikan tentang energi kelistrikan serta bisnis jasa energi kelistrikan di Indonesia.

### 3.2 Proses Penelitian

Metode penelitian kualitatif yang dilakukan menggunakan menggunakan proses penelitian bidang ilmu kelistrikan dan bisnis pada umumnya. Namun demikian, ada dua hal penting yang harus ditekankan dalam proses penelitian (Cooper, 2006) yakni pengembangan pertanyaan riset, penentuan narasumber atau responden yang yang tepat agar menghasilkan data yang berkualitas.



**Gambar 3.1** Proses Penelitian

(Sumber: Cooper, 2006)

### 3.3 Pemilihan Nara Sumber

Pemilihan narasumber sebagai data primer ditentukan oleh cakupan penelitian yang merupakan fokus daripada penelitian tersebut sebagaimana telah dinyatakan dalam Bab 1. Semakin luas fokus penelitian maka semakin besar pula *sample* yang harus diambil. Kriteria yang diambil untuk pemilihan narasumber harus memenuhi hal-hal sebagai berikut:

- a) Memiliki keterwakilan yang kuat dalam lingkup penelitian. Dalam penelitian ini, nara sumber diwakilkan oleh ahli ketenagalistrikan yang dari institusi yang terkait di Indonesia seperti PT. PLN, BPPT serta manajemen dari PT. CEP selaku pemain bisnis jasa energi kelistrikan.
- b) Memiliki ketertarikan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Apabila narasumber tidak memiliki ketertarikan pada topik penelitian, maka kedalama data untuk menjelaskan hubungan sebab akibat dari permasalahan yang sedang diteliti tidak dapat diperoleh sehingga kualitas data tidak dapat dipertanggungjawabkan.



Banyak sedikitnya sample atau narasumber sangat ditentukan oleh cukup atau tidaknya data yang diperoleh agar penelitian menjadi lengkap. Apabila data yang diperoleh dari wawancara sudah dirasa cukup memadai untuk tahapan analisis, maka tidak diperlukan lagi tambahan narasumber.

### 3.4 Jenis Data

Data-data dalam penelitian kualitatif adalah data yang bersifat deskriptif dan bukan dalam bentuk angka dan formulasi statistik. Data-data yang diperoleh dapat berupa fenomena, kejadian-kejadian, berita, testimonia tau kesaksian dan pernyataan yang kemudian dianalisis dalam bentuk kategori-kategori.

Jika dilihat dari jenisnya maka data penelitian kualitatif dibedakan atas dua jenis, yakni data primer dan data sekunder.

- a) Data primer adalah data berupa teks hasil wawancara atau diskusi yang diperoleh melalui wawancara secara mendalam dengan narasumber sebagai sample penelitian. Data tersebut berbentuk catatan yang ditulis oleh penulis.
- b) Data sekunder berupa data-data dari hasil penelitian pihak lain yang didapat dari membaca, mendengar dan melihat. Data sekunder tersebut dikelompokkan sebagai berikut
  - Data teks berupa artikel, jurnal populer, jurnal ilmiah dan lain sebagainya yang diperoleh pada perpustakaan, mesin pencari google dan fasilitas arsip public lainnya.
  - Data statistik berupa data angka dan statistika yang diperoleh dari lembaga-lembaga penelitian dan pengembangan.

### 3.5 Instrumen dan Metode Pengambilan Data

Dalam penelitian ini, instrumen pengambilan data menggunakan teknik wawancara secara mendalam. Alat bantu instrumen pengambilan data adalah skrip *depth interview* yang digunakan sebagai *guidance* pewawancara untuk menggali masalah kepada nara sumber serta catatan peneliti yang ditulis langsung pada saat wawancara mendalam. Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada narasumber

bersifat terbuka (*open minded question*). Dengan tujuan memberikan peluang kepada narasumber untuk menjelaskan jawaban pertanyaan secara mendalam dan terbuka. Daftar pertanyaan yang dipersiapkan memiliki isi dan urutan bagi semua narasumber.

Metode pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Metode wawancara secara mendalam
- b) Kajian dokumen

#### **Metode Wawancara Mendalam**

Wawancara secara mendalam merupakan insirument penting dalam teknik pengambilan data primer. Teknik wawancara mendalam memiliki tiga macam:

- a) Wawancara dengan cara informal (*informal conversation interview*)
- b) Wawancara umum dan terarah (*general interview guide approach*)
- c) Wawancara terbuka dan baku (*standardized open-minded interview*)

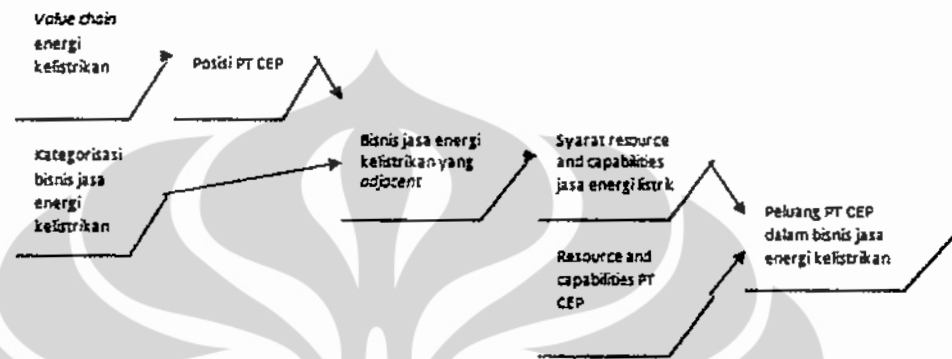
Pada penelitian ini dipilih teknik wawancara mendalam yang terbuka dan baku. Keunggulan wawancar ini adalah memungkinkan peneliti mendapatkan data yang berkualitas. Sedangkan kelemahannya adalah faktor-faktor suasana, emosi dan waktu sangat mempengaruhi hasil wawancara. Untuk itu peneliti berusaha keras agar narasumber merasa lebih akrab, dapat bekerjasama dengan baik dan dapat menjawab atau merespon pertanyaan dengan terbuka dan jujur. Selain itu, peneliti juga memperkuat *skill* khusus misalnya: kemampuan mendengarkan, kesabaran dan kemampuan menggali jawaban (*probing*).

#### **Kajian Dokumen**

Kajia dokumen merupakan merupakan sarana pembantu peneliti dalam mengumpulkan data atau informasi dengan cara membaca surat-surat, berita, review, publikasi dan lain sebagainya. Penggunaan dokumen ini berkaitan dengan apa yang disebut dengan analisis isi (*content analysis*).

### 3.4 Metode Analisa dan Pembahasan

Metode analisis pembahasan penelitian ini dilakukan secara berurutan dengan tujuh cara seperti diilustrasikan pada gambar berikut ini:



**Gambar 3.2 Skema Analisis Pembahasan**

Tujuan masing-masing pembahasan yaitu:

- a) Analisis perkembangan rantai nilai (*value chain*) energi ke listrik. Analisis perkembangan ini dilakukan dengan dua cara yaitu analisis berdasarkan studi literatur dan wawancara secara mendalam (*depth interview*) dengan pakar energi ke listrik. Tujuan analisis ini adalah untuk mengetahui arah dan perkembangan bisnis energi listrik di masa yang akan datang.
- b) Analisis PT CEP pada rantai nilai (*value chain*) energi ke listrik. Analisis ini bertujuan untuk menguraikan bisnis *expertise* PT. CEP yang berdekatan dengan bisnis (*business adjacencies*) energi ke listrik didasarkan pada hasil wawancara mendalam (*depth interview*) dengan manajemen PT. CEP
- c) Analisis kategorisasi (*mapping*) bisnis jasa energi ke listrik pada value chain bisnis ke listrik. Kategorisasi jasa ke listrik ini dianalisis berdasarkan studi literatur dan wawancara secara mendalam (*depth interview*) dengan pakar energi ke listrik. Tujuan analisis ini adalah untuk mengkategorisasikan varian-varian jasa energi ke listrik yang muncul dalam perkembangan bisnis energi listrik.

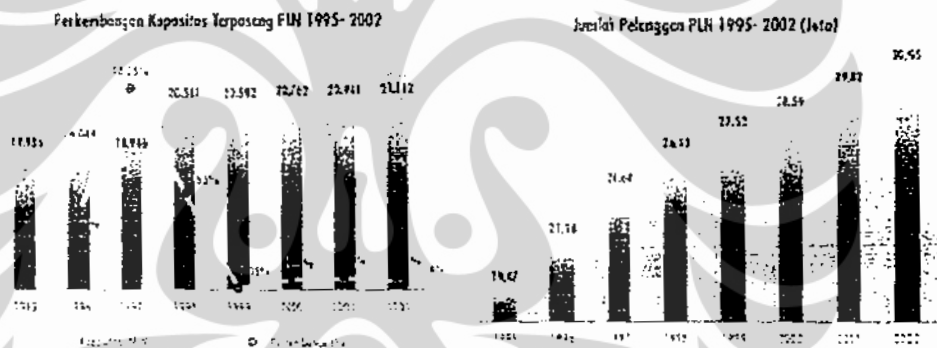
- d) Analisis kedekatan bisnis (*business adjacencies*) PT CEP pada *landscape* jasa energi kelistrikan . Tujuan analisis ini adalah untuk menentukan bisnis-bisnis jasa energi kelistrikan yang berdekatan bisnis *expertise* PT CEP
- e) Analisis sumber daya dan kemampuan (*resource and capabilities*) bisnis jasa energi kelistrikan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui syarat-syarat sumber daya dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki sebuah perusahaan agar mampu terjun dan bersaing pada bisnis jasa energi kelistrikan
- f) Analisis sumber daya dan kemampuan (*resource and capabilities*) PT. CEP. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sumber daya dan kemampuan PT CEP pada bisnis jasa energi kelistrikan
- g) Analisis peluang PT CEP pada bisnis jasa energi kelistrikan. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui peluang PT. CEP supaya bisa terjun dan bersaing pada bisnis jasa energi kelistrikan berdasarkan syarat-syarat sumber daya dan kemampuan (*resource and capabilities*) bisnis jasa energi kelistrikan.

## BAB 4

### GAMBARAN UMUM INDUSTRI DAN PERUSAHAAN

#### 4.1 Gambaran Umum Kelistrikan Indonesia

Kenaikan tariff listrik dan berbagai bentuk perangsang yang ditawarkan pemerintah sepertinya tidak menarik investor untuk menanamkan modalnya di industri kelistrikan tanah air. Akibatnya, sejak tahun 2000, tidak ada investasi baru, sehingga terjadinya krisis pasokan listrik. Pada rentan 1999-2002, kapasitas terpasang Perusahaan Listrik Negara hanya tumbuh 1% per tahun, sementara kenaikan konsumsinya 8.3%. (Sucipto, 2006)



**Grafik 4.1 Perkembangan Kapasitas Terpasang dan Jumlah Pelanggan PLN 1995-2002**

(Sumber: Sucipto, 2006)

Pasokan listrik tidak banyak bertambah, tetapi jumlah pelanggan PLN terus saja meningkat. Dalam kurun lima tahun saja, jumlah pelanggan meningkat dari 24,64 juta (1997) menjadi 30,95 juta (2002). Kenaikan tertinggi terjadi tahun 1998 yakni 7.3%. Artinya, pertumbuhan permintaan sambungan daya tidak proporsional dengan pertumbuhan kapasitas kelistrikan dan wilayah.

Sampai tahun 2009, PLN masih kewalahan dalam memenuhi misi kelistrikannya. Salah satu indikatornya frekuensi mati listrik. Kejadian mati lampu bergilir di beberapa wilayah di Indonesia tentu masih teringat dan dirasakan oleh

pelanggannya. Akibatnya, secara nasional kita mengalami kerugian yang tidak sedikit, baik dari sisi PLN, yang kehilangan pendapatan penjualan energi listrik, maupun dari sisi pelanggan, yang kehilangan peluang untuk menghasilkan barang dan jasa. Kerugian pelanggan semakin membengkak lagi akibat kerusakan mesin atau peralatan listrik dan barang produksi akibat padam dan matinya listrik secara tiba-tiba. Kerugian tersebut semakin lengkap dengan kemungkinan menurunnya kepercayaan asing berinvestasi di Indonesia. (Yandri, 2009)

Berdasarkan data *International Energy Agency* tahun 2008, rasio elektrifikasi Indonesia adalah 64,5 persen. Rasio ini di bawah rata-rata ASEAN, yaitu 71,4 persen, kalah jauh dibanding Malaysia yang mencapai 99,4 persen. Artinya, ada 35 persen rumah tangga atau 81,1 juta jiwa di Indonesia yang belum menikmati listrik, yang tersebar di daerah pedalaman, perbatasan, pesisir pantai, dan pulau terpencil yang belum terjangkau oleh PLN. Beberapa daerah terpencil lainnya ada yang sudah merasakan listrik dengan pemanfaatan energi terbarukan, misalnya energi surya (*solar cell*) dan energi air kecil (*micro hydro power*), atas bantuan pemerintah maupun asing ataupun swadaya. Inilah tantangan pembangunan nasional (Yandri, 2009).

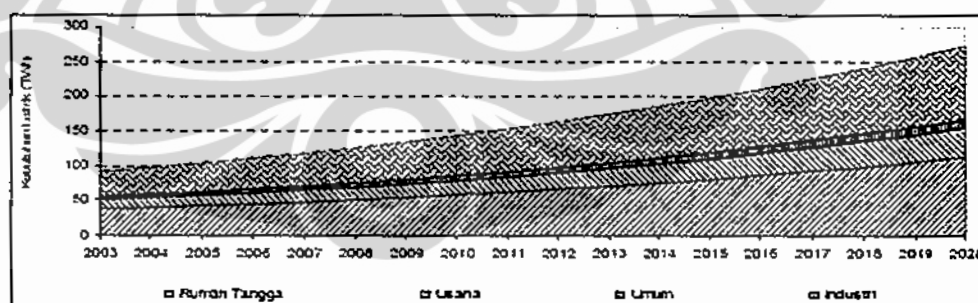
Sebagai perusahaan listrik milik negara yang ditugaskan untuk mendapat keuntungan dan mewajibkan melayani seluruh lapisan masyarakat Indonesia, status PLN saat ini sebenarnya sudah kewalahan. Sebelum masa krisis 1997, PLN masih mendapat keuntungan dari kebijakan subsidi bahan bakar dan subsidi silang yang besar antarpelanggan. Setelah 1997, PLN mengalami kesulitan dalam pembayaran utang dan ditambah lagi dengan kewajiban melayani masyarakat yang pendapatannya di bawah Biaya Pokok Penyediaan (BPP).

#### **4.2 Proyeksi Kebutuhan Energi Kelistrikan**

Kebutuhan listrik di Indonesia diperhitungkan per sektor pada di wilayah pemasaran listrik PLN, yaitu sektor industri, rumah tangga, usaha, umum, dan lainnya. Besarnya kebutuhan listrik di Indonesia yang ditunjukkan pada Grafik 3.1, merupakan akumulasi dari kebutuhan listrik pada masing-masing sektor pengguna energi di wilayah pemasaran listrik PLN.

Berdasarkan hasil proyeksi kebutuhan listrik dari tahun 2003 s.d. 2020 yang dilakukan Dinas Perencanaan Sistem PT PLN (Persero) dan Tim Energi BPPT, terlihat bahwa selama kurun waktu tersebut rata-rata kebutuhan listrik di Indonesia tumbuh sebesar 6,5% per tahun dengan pertumbuhan listrik di sektor komersial yang tertinggi, yaitu sekitar 7,3% per tahun dan disusul sektor rumah tangga dengan pertumbuhan kebutuhan listrik sebesar 6,9% per tahun. Hal tersebut sangat beralasan, mengingat untuk meningkatkan perekonomian di Indonesia, pemerintah meningkatkan pertumbuhan sektor pariwisata yang selanjutnya akan mempengaruhi pertumbuhan sektor komersial. Untuk sektor rumah tangga laju pertumbuhan kebutuhan listrik yang tinggi dipicu oleh ratio elektrifikasi dari berbagai daerah yang masih relatif rendah, karena sampai tahun 2003 masih ada beberapa wilayah di Indonesia yang belum terlistriki terutama di daerah yang tidak dilewati listrik PLN.

Berdasarkan Grafik 4.2 terlihat bahwa kebutuhan listrik nasional didominasi oleh sektor industri, disusul sektor rumah tangga, usaha, dan umum. Pola kebutuhan listrik per sektor tersebut akan berbeda apabila ditinjau menurut wilayah pemasaran listrik PLN, dimana semakin ke Kawasan Indonesia Timur, semakin besar kebutuhan listrik sektor rumah tangga dibanding sektor industri. Hal ini disebabkan karena masih rendahnya rasio elektrifikasi dan terbatasnya jumlah industri.



**Grafik 4.2 Proyeksi Kebutuhan Listrik per Sektor di Indonesia  
Tahun 2003 s.d. 2020**

(Sumber: Muchlis dan Permana, 2004)

### 4.3 Gambaran Jasa Energi

Gambaran umum jasa energi ini menguraikan jasa untuk konservasi energi yang sudah dilakukan di Indonesia dan membandingkan dengan negara lain yaitu Jepang dan Thailand sebagai negara dengan konservasi energi yang bisa dijadikan referensi.

#### 4.3.1 Konservasi Energi Indonesia

Konservasi energi sebagai sebuah pilar manajemen energi nasional belum mendapat perhatian yang memadai di Indonesia. Manajemen energi di tanah air selama ini lebih memprioritaskan pada bagaimana menyediakan energi atau memperluas akses terhadap energi kepada masyarakat. Hal ini diwujudkan antara lain melalui peningkatan eksploitasi bahan bakar fosil atau pembangunan listrik perdesaan. Konsumsi energi di sisi yang lain masih dibiarkan meningkat dengan cepat, lebih cepat daripada pertumbuhan ekonomi. Ini ditunjukkan misalnya oleh permintaan terhadap tenaga listrik (Nugroho, 2004).

Konservasi energi akan mendatangkan manfaat bukan hanya untuk masyarakat yang konsumsi energi per kapitanya telah sangat tinggi, namun juga oleh negara yang konsumsi energi per kapitanya rendah, seperti Indonesia. Dengan melakukan konservasi maka seolah-olah kita menemukan sumber energi baru. Bila Indonesia dapat menghemat konsumsi BBMnya sekitar 10 persen saja, maka itu berarti "menemukan" lapangan minyak baru yang dapat memproduksi sekitar 150.000 barel per hari, yang dalam kenyataannya membutuhkan biaya yang cukup besar untuk eksplorasi dan memproduksinya. Biaya yang dapat dihemat dengan melakukan konservasi sangat besar (Nugroho, 2004).

Konservasi energi bermanfaat bukan hanya untuk menekan konsumsi dan biaya konsumsi energi, namun juga memberikan dampak yang lebih baik terhadap lingkungan. Sebagai dimaklumi, sumber utama pemanasan global yang dikhawatirkan masyarakat planet bumi kini adalah pembakaran bahan bakar fosil, atau aktivitas manusia yang berkaitan dengan penggunaan energi. Kegiatan pembakaran bahan bakar fosil, misalnya yang ditunjukkan oleh kegiatan



transportasi, menghasilkan berbagai polutan seperti CO<sub>x</sub>, NO<sub>x</sub> maupun SO<sub>x</sub> di samping partikel debu yang mengotorakan udara.

Salah satu faktor yang membuat konservasi energi tidak berkembang di Indonesia adalah adanya pandangan di kalangan masyarakat bahwa Indonesia adalah negara yang dianugerahi dengan kekayaan sumberdaya energi yang berlimpah, dan karena itu menggunakan energi secara hemat tidak dianggap sebagai sebuah keharusan. Pemahaman konservasi energi sebagai tindakan praktis juga belum berkembang di kalangan masyarakat karena masih langkanya penyebaran informasi atau kampanye mengenai teknik-teknik konservasi energi. Peraturan perundang-undangan mengenai konservasi energi pun belum dikembangkan. Demikian pula, pembentukan Badan Khusus di kalangan pemerintah/ swasta yang menangani masalah konservasi energi juga belum didirikan (Hanan, 2004).

Kerugian karena tidak menerapkan program konservasi energi sebetulnya sudah dirasakan di tanah air. Berapa kerugian karena tidak melakukan konservasi energi dengan benar merupakan angka yang belum pernah kita hitung. Penyakit yang dilahirkan dari pola konsumsi BBM nasional yang tidak sehat ("subsidi BBM", penyelundupan, pengoplosan, serta biaya politik yang ditimbulkannya) sedikit banyak dapat diatasi bila kita melakukan konservasi energi dengan ketat, khususnya di sektor transportasi. Rugi-rugi (*losses*) dalam perusahaan listrik nasional dapat ditekan bila kesadaran melakukan efisiensi dan konservasi energi telah berkembang di kalangan masyarakat dan perusahaan listrik itu sendiri. Banyak industri dapat menekan biaya produksi mereka bila perhatian mengenai bagaimana dapat menggunakan energi secara hemat dipraktekkan dalam kegiatan industri sehari-hari.

#### 4.3.2 Konservasi Energi Jepang<sup>1</sup>

Jepang telah mencatat perkembangan yang menakjubkan di bidang konservasi energi, sebagai buah dari kerjasama masyarakat dan pemerintah sejak Krisis Minyak Pertama (1973). Ketika krisis minyak tersebut melanda, ketergantungan

---

<sup>1</sup> Energy Conservation Center, Japan. Japan Energy Conservation Handbook 2003/2004.

Jepang terhadap minyak bumi dalam konsumsi energi primernya masih sekitar 80 persen.

Walaupun lonjakan harga minyak yang sangat tinggi kala itu membuat ekonomi Jepang sangat terpukul, pemerintah mengambil momentum tersebut untuk menata struktur konsumsi energi (*energy mix*) Jepang secara ketat. Diversifikasi energi di sisi penyediaan (*supply*) dilakukan dengan menggantikan pemakaian minyak bumi dengan gas alam dan tenaga nuklir. Gas alam dalam bentuk LNG didatangkan di antaranya dari Indonesia dan pembangkit listrik tenaga nuklir dibangun untuk menekan ketergantungan terhadap minyak bumi. Konservasi energi diterapkan di sisi konsumsi (*demand*) energi, khususnya pada kegiatan-kegiatan di sektor industri.

Tahun 1978 terjadi Krisis Minyak Kedua. Pusat Konservasi Energi Jepang didirikan untuk memperluas upaya Jepang dalam melakukan konservasi energi yang sebelumnya telah dilakukan tanpa lelah. Undang-Undang Konservasi Energi pertama Jepang diterbitkan pada tahun 1979 dan terus mengalami beberapa kali penyempurnaan kemudian.

Sebagai hasil dari gerakan menekan ketergantungan pada minyak bumi dan melakukan konservasi energi, pangsa minyak bumi dalam portofolio konsumsi energi Jepang yang semula 80 persen ketika Krisis Minyak Pertama telah dapat diturunkan menjadi sekitar 47 persen sekarang ini. Di sisi konsumsi, upaya konservasi energi yang terus berkembang, khususnya di sektor industri, telah mengantarkan Jepang menjadi negara terunggul di dunia dari segi produktivitas pemanfaatan energi/GDP.

Keberhasilan Jepang dalam melakukan konservasi energi dilandasi oleh sejumlah hal seperti diterbitkannya Undang-undang Konservasi Energi (Undang-Undang mengenai Pemanfaatan Energi yang Rasional), didirikan dan bekerjanya Pusat Konservasi Energi, dukungan pemerintah yang sangat kuat (khususnya Kementerian Ekonomi, Perdagangan dan Industri), disusun serta disebarluaskannya peraturan dan petunjuk teknis konservasi energi di berbagai sektor pemakaian energi ke masyarakat. Jepang memanfaatkan pula keunggulan/pendekatan

spesifiknya, misalnya dalam pemanfaatan TQM (*Total Quality Management*) yang dikembangkan untuk tujuan konservasi energi.

**Audit energi** diberikan kepada pemakai energi besar (pabrik, gedung, dsbnya) oleh ahli-ahli audit energi yang dikordinasikan Pusat Konservasi Energi dengan biaya gratis atau ditanggung oleh pemerintah. Bila kemudian hasil audit energi merekomendasikan penggantian peralatan baru yang bermanfaat untuk mengemat energi, maka pemerintah dapat membantu memberikan kredit bagi penggantian peralatan hemat energi tersebut.

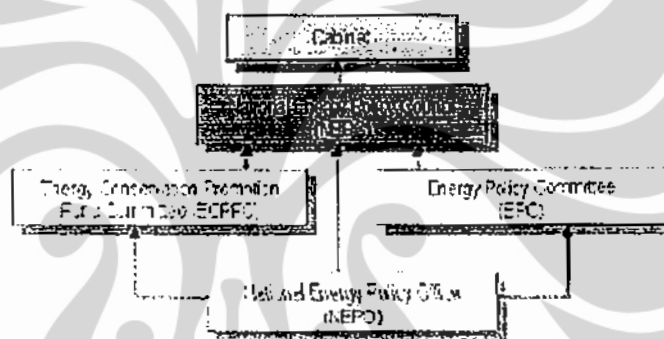
Untuk memperlancar kegiatan audit energi (serta membantu melakukan tindakan konservasi energi) pemerintah Jepang juga mendorong berkembangnya perusahaan jasa pelayanan energi (ESCO: *energy service company*), misalnya dalam bentuk keringanan pajak dan penyediaan barang modal. Keberadaan ESCO, khususnya dalam periode awal, sangat membantu mendorong pemassalan konservasi energi nasional. ESCO di Jepang kini telah berkembang cukup besar dalam jumlah dan spesialisasi pekerjaan konservasi energi yang mereka tangani.

Meningkatkan kesadaran masyarakat untuk melakukan konservasi energi melalui kampanye, latihan maupun kegiatan pemberian label (*labelling*) untuk produk, kegiatan maupun *supermarket* yang memiliki keunggulan konservasi energi merupakan tugas yang didorong oleh Undang-undang Konservasi Energi dan dalam prakteknya banyak dilakukan oleh Pusat Konservasi Energi Jepang.

Kegiatan Pusat Konservasi Energi dapat dikategorikan ke dalam konservasi energi untuk sektor industri, konservasi energi untuk sektor komersial dan rumah tangga, konservasi energi untuk sektor transportasi, serta kegiatan antarsektor yang menyangkut konservasi energi. Kegiatan Pusat Konservasi Energi yang cukup luas tersebut dijadikan masukan/ ditujukan langsung kepada kantor-kantor pemerintah termasuk pusat riset dan perguruan tinggi, sektor-sektor konsumsi dan produksi energi serta masyarakat umum.

### 4.3.3 Konservasi Energi Thailand<sup>2</sup>

Gambar 1 memperlihatkan bagan makro pengelola energi dalam pemerintahan Thailand. *National Energy Policy Council* (NEPC) diketuai oleh Perdana Menteri dengan Wakil Deputy Perdana Menteri, dan beranggota sejumlah besar Menteri (Energi, Industri, Transportasi, Keuangan, Sains & Teknologi, dst.). Tugas utama NEPC adalah menetapkan Kebijakan Energi Nasional serta Rencana Pengembangan & Manajemen Energi Nasional. NEPC juga memiliki tugas yang cukup rinci, misalnya menetapkan harga energi yang sesuai dengan Kebijakan Energi Nasional serta Rencana Pengembangan & Manajemen Energi Nasional yang berlaku.



**Gambar 4.1 Organisasi Pengelola Energi Thailand**

(Sumber :Hanan, 2004)

Di bawah NEPC terdapat Komite Konservasi Energi (*Energy Conservation Promotion Fund Committee: ECPFC*) dan Komite Kebijakan Energi (*Energy Policy Committee: EPC*) yang masing-masingnya diketuai oleh Deputy Perdana Menteri atau Menteri yang ditunjuk Perdana Menteri. Kantor Kebijakan Energi Nasional (*National Energy Policy Office: NEPO*) merupakan kantor yang mendukung dan melakukan pekerjaan-pekerjaan teknis di bidang kebijakan energi nasional untuk dilaporkan kepada NEPC, ECPFC maupun EPC.

Terlihat jelas dalam struktur organisasi yang berkaitan dengan kebijakan energi nasional di Thailand, bahwa konservasi energi merupakan subjek yang

<sup>2</sup> <http://www.eppo.go.th>

memperoleh bobot perhatian sangat besar. Komite Konservasi Energi dalam struktur organisasi di atas lebih banyak berhubungan dengan masalah pendanaan konservasi energi. Tugas utama Komite Energi tersebut adalah menyiapkan petunjuk, kriteria dan prioritas pemanfaatan dana Konservasi Energi sesuai petunjuk yang diberikan oleh Pasal 25 Undang-undang Konservasi Energi Thailand (Hanan, 2004).

Thailand merupakan salah satu dan contoh sukses dari beberapa negara di dunia yang belajar dari pengalaman Jepang melakukan program Konservasi Energi. Kerjasama Muangthai dengan Jepang di bidang Konservasi Energi dimulai awal 1980-an, dengan melakukan sejumlah *training* dan pembuatan *master plan* konservasi energi. Pusat Konservasi Energi Thailand didirikan tahun 1985, dan Undang-undang Konservasi diterbitkan tahun 1992.

Pusat Konservasi Energi Thailand bertindak aktif dengan melakukan kampanye, latihan manajer energi, dst. Berbagai petunjuk/ buku yang disebar untuk umum mengenai konservasi seperti “Bagaimana Mengendarai Dengan Menghemat Energi”, “Penghematan Energi Untuk Kantor Pemerintah dan BUMN”, “60 juta Penduduk Thai Menggunakan Energi Yang Lebih Sedikit”, “Penghematan Energi di Pabrik”, dan sebagainya merupakan produk dari Pusat Konservasi Energi Thailand (Nugroho, 2004).

Dengan dukungan Undang-undang Konservasi Energi dan Pusat Konservasi Energi, kegiatan konservasi energi di Thailand dilakukan cukup agresif. Thailand sekarang termasuk negara yang produktivitas pemanfaatan energinya cukup baik dibandingkan negara-negara lain di Asia. Indikator efisiensi pemanfaatan energi di Thailand menunjukkan perkembangan yang membaik di berbagai sektor, termasuk transportasi.

#### 4.4 Tahap Tahap Kegiatan Jasa Penghematan Energi

Berdasarkan *united nation invironment program*, tahap-tahap untuk mengidentifikasi penghematan energi perlu diperhatikan untuk membantu perusahaan untuk melakukan konservasi energi. Tahap tahap tersebut adalah:



**Gambar 4.2 Tahap-Tahap Konservasi Energi**

(Sumber :[www.unep.org](http://www.unep.org), 2006)

Dengan menerapkan konservasi melalui tahapan-tahapan tersebut, banyak manfaat yang diperoleh perusahaan. Manfaat-manfaat dari efisiensi energi adalah mengurangi resiko dan menaikkan keuntungan bagi perusahaan melalui<sup>[3]</sup>:

- a) Pengurangan biaya operasi
- b) Pengurangan pengaruh kenaikan harga energi dan kurangnya pasokan energi
- c) Perbaikan produktivitas dan kualitas produk
- d) Perbaikan reputasi dengan pelanggan, pemerintah dan masyarakat
- e) Perbaikan kesehatan, keselamatan dan moral
- f) Perbaikan pemenuhan peraturan perundangan/hukum dan target-target ISO 14001
- g) Perbaikan kinerja lingkungan

#### 4.5 PT. CEP

PT. CEP, didirikan pada tahun 1994 di Jawa Timur. Dilatar belakangi oleh keinginan dan keyakinan untuk ikut serta berpartisipasi secara elegan dan profesional dalam pelaksanaan pembangunan nasional khususnya di bidang jasa konstruksi dan telekomunikasi, beberapa profesional dari latar belakang, profesi dan disiplin ilmu yang bervariasi, menyatukan visi dan misi dalam suatu perusahaan nasional.

Dalam memberikan sumbangan pemikiran serta karya nyata dari jasa layanan yang dipercayakan, PT. CEP dengan sertifikasi ISO 9001 : 2008 berpegang teguh dan menjunjung tinggi prinsip-prinsip profesionalisme dan dedikasi yang tinggi. Dengan segala sumber daya yang tiada hentinya terus dikembangkan, dan dengan dukungan peralatan yang selalu mengikuti perkembangan mutakhir, serta budaya dan etos kerja profesional yang terus dikembangkan, PT. CEP akan membantu memecahkan segala permasalahan yang dihadapi oleh para pengguna jasa dengan hasil akhir yang memuaskan.

---

<sup>3</sup> www.unep.org, 2006

### 3.5.1 Visi Perusahaan

Visi PT. CEP adalah sebagai berikut:

“Menjadi perusahaan yang tangguh, tumbuh dan terhormat disetiap bidang usahanya”

### 3.5.2 Misi Perusahaan

Misi perusahaan PT. CEP adalah:

Dengan sepenuh hati:

- a. Melayani pelanggan dengan produk bernilai kualitas tinggi
- b. Menghasilkan laba yang memadai untuk perusahaan dan mitranya
- c. Meningkatkan kualitas hidup para *stakeholder*-nya.

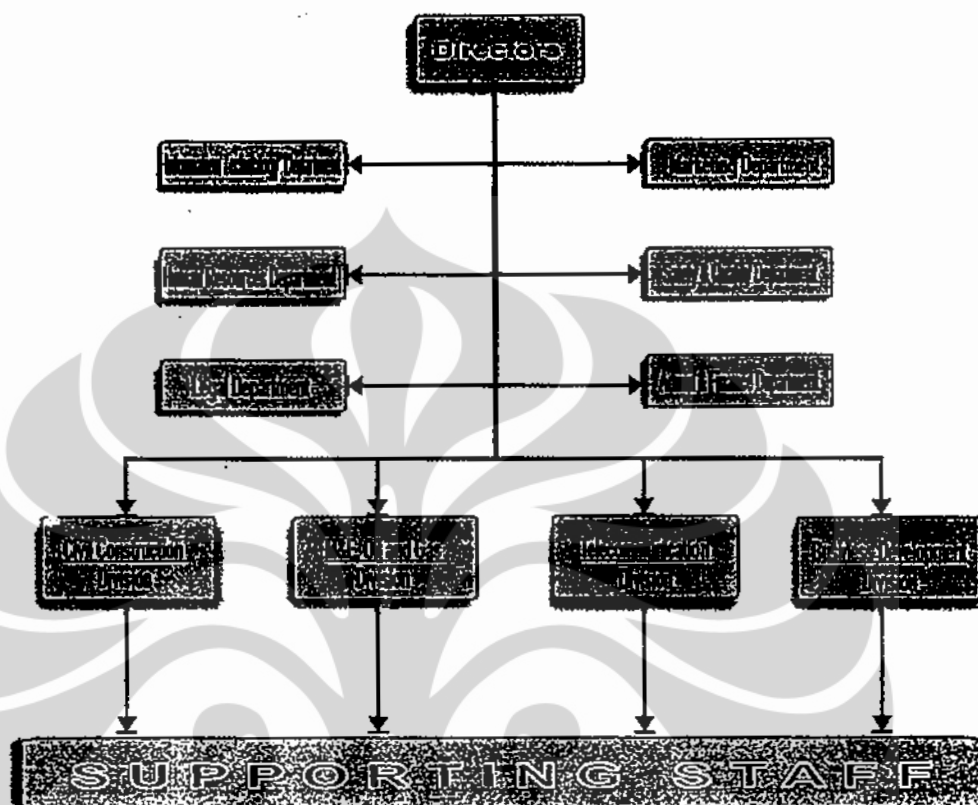
### 3.5.3 Struktur Organisasi

Dalam organisasi PT. CEP, perusahaan tersebut mempunyai 4 divisi yaitu:

- a) Divisi Telekomunikasi
- b) Divisi Konstruksi
- c) Divisi M&E, Oil and Gas
- d) Divisi bisnis dan pengembangan

Keempat divisi tersebut dipimpin oleh direktur yang didukung oleh departemen IT, departemen keuangan, departemen SDM, departemen hukum, departemen marketing , dan departemen *safety* dan *quality*. Untuk memperjelas struktur organisasi PT. CEP, bisa dilihat pada gambar 4.3 berikut:





Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT. CEP

(Sumber : Dokumen internal perusahaan,2008)

### 3.5.4 Produk dan Jasa PT. CEP

Sejak dari tahun 1994 berdiri, produk dan jasa PT. CEP adalah sebagai berikut:

#### a. Pengelolaan Aset Telepon Umum

Bisnis pengelolaan telepon umum adalah bisnis yang kegiatannya perawatan dan pengelolaan aset telepon umum yang bertujuan agar *availability* telepon umum tetap terjaga. Bisnis ini dikelola dan di-*manage* oleh divisi telekomunikasi PT. CEP. Sehingga, para pengguna telepon umum dapat menggunakan fasilitas aset tersebut sebagai sarana telekomunikasi.

**b. Kontruksi Menara BTS, *Oil and Gas***

Pembangunan menara BTS, pabrik oil and gas adalah jasa yang ditawarkan PT. CEP melalui divisi kontruksi dan divisi ME, *oil and gas*. Jasa kontruksi tersebut diperoleh melalui tender dan dikerjakan sesuai dengan kesepakatan dengan *customer*-nya.

**c. Jasa kurir dan kargo**

Jasa kurir dan kargo adalah bisnis lain yang berhasil dijalankan oleh PT. CEP di tahun 2004. Bisnis tersebut melayani jasa pengiriman barang dan domestik *trucking logistic*.

**d. Pengelolaan Air Limbah**

Pengelolaan air limbah merupakan bisnis baru yang berhasil dikembangkan melalui divisi *business development*. Pekerjaan bisnis ini adalah mulai dari pembangunan *water treatment plant* dan *maintenance* pengelolaan produksi airnya.

**e. *Power Solution* Menara BTS**

Power solution menara BTS juga merupakan bisnis baru yang dijalankan PT. CEP melalui divisi *business development*-nya. Kegiatan bisnis ini adalah penyediaan listrik bagi menara BTS sampai *maintenance* menara tersebut agar *availability* menara tersebut tetap terjaga.

## BAB 5

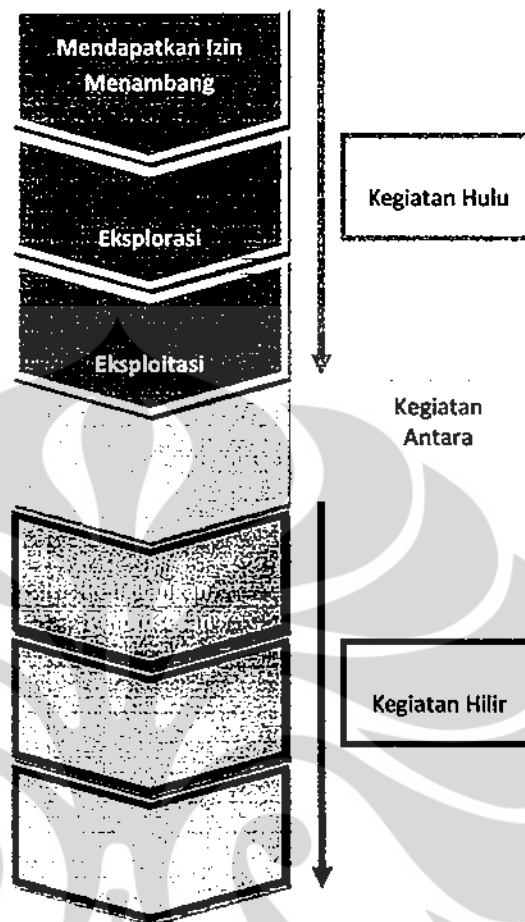
### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis dan pembahasan penelitian peluang bisnis PT. CEP pada bisnis jasa energi kelistrikan dalam *landscape* energi kelistrikan dibahas melalui sub bab- sub bab secara berurutan yaitu seperti yang dijelaskan pada bab 3.

#### 5.1 Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*) Energi Kelistrikan

Analisis rantai nilai (*value chain*) energi kelistrikan membantu untuk mengetahui perkembangan bisnis energi kelistrikan di Indonesia. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan macam-macam kegiatan industri kelistrikan dengan industri minyak pada sektor hulu-hilirnya. Perbandingan tersebut sebagai relevansi kegiatan bisnis yang sama yaitu dalam bidang energi.

Menurut Nugroho (2004), perencana energi Bappenas, rantai nilai industri energi seperti minyak bumi dan gas bumi dibedakan dalam dua kelompok kegiatan utama, yaitu: kegiatan hulu (*upstream*) dan kegiatan hilir (*downstream*). Di dalam kedua kelompok kegiatan tersebut, kadang ditambahkan kegiatan antara (*midstream*). Gambar 5.1 melihat diagram rantai nilai di industri energi minyak dan gas bumi.



**Gambar 5.1 Rantai Nilai Industri Energi Minyak dan Gas Bumi**

(Sumber: Hanan, 2004)

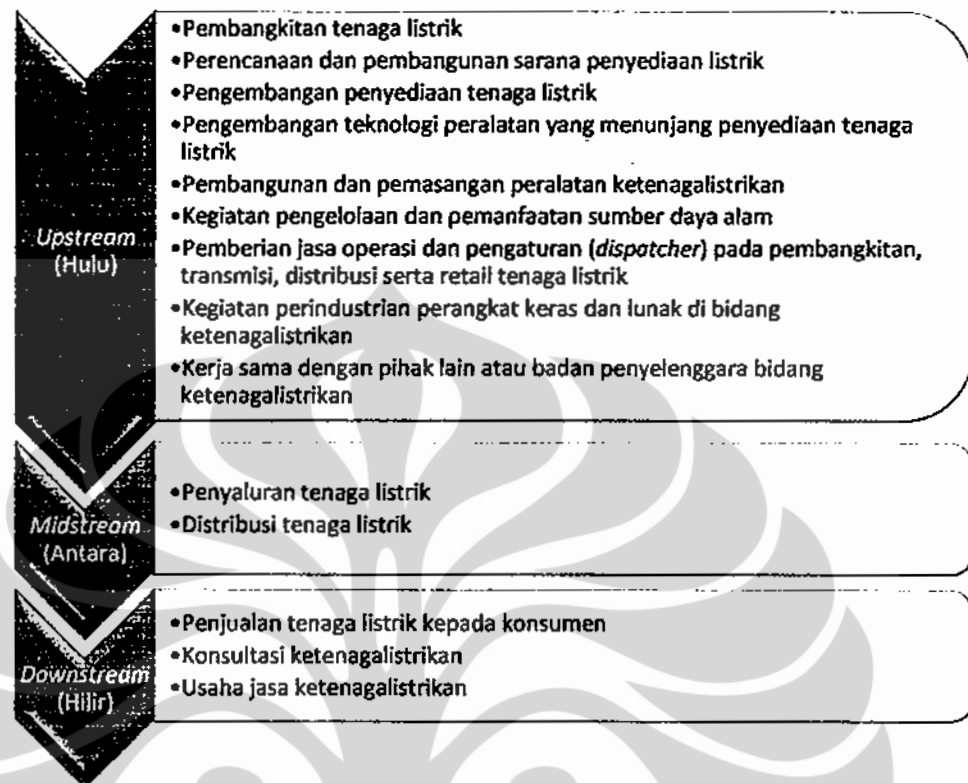
Berdasarkan Undang-undang No.30 tahun 2009 tentang ketenagalistrikan dan berdasarkan Anggaran Dasar perusahaan PT. Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN)<sup>[4]</sup>, terdapat beberapa kegiatan untuk energi kelistrikan, yaitu:

1. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang mencakup:
  - Pembangkitan tenaga listrik
  - Penyaluran tenaga listrik
  - Distribusi tenaga listrik
  - Perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik
  - Pengembangan penyediaan tenaga listrik
  - Penjualan tenaga listrik kepada konsumen.

<sup>4</sup> [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)

2. Menjalankan usaha penunjang tenaga listrik yang mencakup:
  - Konsultasi ketenagalistrikan
  - Pembangunan dan pemasangan peralatan ketenagalistrikan
  - Pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik.
3. Kegiatan-kegiatan lainnya mencakup:
  - Kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan tenaga listrik
  - Pemberian jasa operasi dan pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik
  - Kegiatan perindustrian perangkat keras dan lunak di bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain terkait dengan tenaga listrik
  - Kerja sama dengan pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam maupun luar negeri di bidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi terkait dengan ketenagalistrikan
  - Usaha jasa ketenagalistrikan.

Diperoleh rantai nilai kegiatan industri energi kelistrikan yang ada sekarang adalah seperti pada gambar 5.2 di bawah ini:



**Gambar 5.2 Rantai Nilai Kegiatan Energi Ketenagalistrikan di Indonesia**

(Sumber : Olahan Penulis)

Hasil wawancara secara mendalam (*depth interview*) kepada dua orang pakar energi kelistrikan bahwa perkembangan energi kelistrikan di Indonesia dimasa mendatang mengarah pada *renewable* dan konservasi energi. Karena penggunaan energi merupakan penyumbang pemanasan global, *renewable* dan konservasi energi mulai diterapkan untuk mengurangi dampak lingkungan pemanasan global tersebut.

Dari hasil yang telah diuraikan, didapatkan berbagai macam kegiatan kelistrikan yang ada di Indonesia mulai dari kegiatan hulu sampai hilir. Kemudian macam-macam kegiatan yang sudah diperoleh berdasarkan literatur dan wawancara secara mendalam kepada dua orang pakar energi kelistrikan dirangkum dan diambil pokok-pokok kegiatan kelistrikan untuk menentukan *value chain* energi

kelistrikan di Indonesia. Pokok-pokok kegiatan energi kelistrikan tersebut seperti berikut<sup>5</sup>:

1. Kegiatan perencanaan dan pembangunan pembangkit listrik
2. Kegiatan pembangkitan listrik, energi listrik terbarukan (*renewable energy*)
3. Kegiatan distribusi listrik
4. Kegiatan penjualan listrik ke konsumen
5. Kegiatan jasa operasi, pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik dan konservasi listrik.

Setelah dirangkum dan diidentifikasi macam-macam kegiatan kelistrikan yang telah diuraikan diatas, selanjutnya ditentukan rantai nilai (*value chain*) bisnis energi kelistrikan mulai hulu sampai hilir. Justifikasi rantai nilai ini digunakan untuk analisis lebih lanjut untuk menentukan posisi dimana PT. CEP berada pada rantai nilai energi kelistrikan berdasarkan bisnis *expertise*-nya. Rantai nilai tersebut adalah seperti gambar 5.3 dibawah ini



**Gambar 5.3 Value Chain Indutri Kelistrikan Indonesia**

(sumber: beberapa sumber yang diolah penulis)

<sup>5</sup> [www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)

## 5.2 Posisi PT. CEP pada *Value Chain* energi kelistrikan di Indonesia

Penentuan posisi ini bertujuan untuk menguraikan bisnis *expertise* PT. CEP yang berdekatan dengan bisnis (*business adjacencies*) energi kelistrikan. Dari hasil wawancara mendalam (*depth interview*) dengan manajemen PT. CEP bahwa dengan adanya divisi *business development* dalam struktur organisasi PT. CEP, memudahkan perusahaan tersebut untuk terjun kedalam dunia bisnis baru.

wawancara secara mendalam dengan manajemen PT. CEP mengenai bisnis *expertise* PT CEP dibidang energi kelistrikan adalah *power solution* untuk menara BTS. *Power solution* ini merupakan kegiatan bisnis jasa energi kelistrikan pertama yang dilakukan PT. CEP. Pekerjaan *power solution* tersebut dimulai dari survei kebutuhan energi tiap-tiap menara BTS, perbaikan proses kelistrikan *existing, economic and forecasting*, studi kelayakan investasi, penyediaan energi kelistrikan, *monitoring* penggunaan kelistrikan serta *maintenance* kelistrikan BTS.

*Expertise* bisnis PT. CEP yang telah diuraikan diatas jika dikaitkan dengan *value chain* energi kelistrikan yang telah diuraikan pada sub bab 4.1 memiliki kesamaan pekerjaan. Kesamaan pekerjaan tersebut adalah PT. CEP telah berbisnis pada bidang jasa kelistrikan yaitu mulai dari survei kebutuhan energi tiap-tiap menara BTS mulai dari perbaikan proses kelistrikan *existing, economic and forecasting*, studi kelayakan investasi, penyediaan energi kelistrikan, *monitoring* penggunaan kelistrikan serta *maintenance* kelistrikan sama dengan pekerjaan kelistrikan pada *value chain* energi kelistrikan sebagai kegiatan jasa operasi dan pengaturan listrik. Dengan demikian bisa diperoleh bahwa posisi PT. CEP pada *value chain* energi kelistrikan berada pada kegiatan jasa operasi, pengaturan listrik dan konservasi listrik. Untuk lebih jelasnya, posisi PT. CEP pada *value chain* energi kelistrikan di Indonesia dapat dilihat sebagai seperti pada gambar 5.4 berikut:





**Gambar 5.4 Posisi PT. CEP pada *Value Chain* Energi Kelistrikan di Indonesia**

(Sumber: olahan penulis)

### 5.3 Analisis Kategorisasi (*Mapping*) Bisnis Jasa Energi Kelistrikan pada *Value Chain* Energi Kelistrikan

Analisis kategorisasi jasa energi kelistrikan membantu memetakan kegiatan-kegiatan jasa energi kelistrikan pada *value chain* bisnis energi kelistrikan. Analisis kategorisasi bisnis jasa kelistrikan ini dimulai dari mengumpulkan varian-varian kegiatan jasa kelistrikan yang sudah terjadi pada bisnis kelistrikan baik untuk sekarang maupun yang akan datang. Pengumpulan varian-varian jasa energi kelistrikan dilakukan dengan dua cara. Yang pertama adalah berdasarkan hasil studi literatur dan yang kedua adalah berdasarkan hasil wawancara kepada 2 orang pakar energi kelistrikan di Indonesia.

#### Macam-macam Jasa Kelistrikan Berdasarkan Literatur

Di Negara Amerika, menurut Mozzo (1998) yang merupakan presiden dari *M&A associate, Inc* (Asosiasi penyedia energi engineering dan konsultasi jasa ke retail, industri dan *end user* seperti perusahaan servis energi) bahwa ESCo (*Energy Service Company*) sudah mulai berjalan dalam beberapa waktu terakhir ini. Latar belakang lingkungan dan perubahan iklim yang menjadikan alasan ESCo mulai berkembang. ESCo tersebut merupakan perusahaan yang menyediakan layanan

jasa yang cepat kepada konsumennya di bidang energi. Jasa-jasa layanan *Energy Services Company (ESCO)* tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. *Electrical deregulation services*
- b. *Energy engineering services*
- c. *Economic dan forecasting*
- d. *Project financing*

Di Negara Jepang, menurut Mizuta, 2003, konservasi energi atau *saving* energi merupakan salah satu metode yang paling penting untuk mengurangi emisi karbondioksida (CO<sub>2</sub>), yang mana emisi tersebut merupakan asosiasi dari pemasan global. Meskipun pembangunan dari energi terbarukan (*renewable energy*) seperti energi sinar matahari dan angin dibutuhkan, perlu diperhatikan kenyataannya bahwa besarnya energi yang dihasilkan oleh kedua sumber tersebut belum banyak berguna sampai sekarang. Energi *saving* merupakan langkah yang paling tepat. Hal ini tidak hanya mengurangi emisis karbon tetapi mempengaruhi penghematan pengeluaran (*expenditure*) terhadap energi. Metode energi *saving* yang digunakan menurut Mitsuta, 2003 adalah sebagai berikut:

- a. Perbaikan sistem operasi dan peralatan simpel (*Operation and simple equipment improvement*)
- b. Proses baru (*New process and technology accompanied with large-scale investment*)

Energi terbarukan (*renewable energy*) menurut *IEA Ministerial Communiqué, 2001* adalah suatu kegiatan yang menghasilkan energi yang dihasilkan dari proses alami dan energi tersebut berasal dari sumber alam seperti sinar matahari, angina, hujan, air pasang laut, dan panas bumi yang dapat diperbarui kembali (*naturally replenished*).

Energi terbarukan menggantikan energi fosil pada 4 perbedaan area (REN21, 2010 page 15)<sup>6</sup> : generator listrik (*power generation*), pemanas (*hot water/space heating*), BBM transportasi (*transport fuels*) dan pembangkit listrik di daerah pedesaan yang belum ada aliran listrik (*rural off-grid energy services*)

<sup>6</sup> <http://www.ren21.net>

- **Power generation.** Energi terbarukan menyediakan 18% dari total generator listrik di dunia. Generator energi terbarukan tersebar di berbagai negara dan generator angin (*wind power*) sendiri adalah generator yang menyediakan listrik yang sangat signifikan di beberapa area: sebagai contoh 14 % di U.S. Negara bagian Iowa, 40 % di utara Negara Jerman Schleswig-Holstein, dan 20 % di Denmark. Beberapa negara mendapatkan power listrik dari energi terbarukan adalah Islandia (100 %), Brazil (85 %), Austria (62 %), New Zealand (65 %), and Swedia (54 %). (REN21, 2010 page 53)
- **Heating.** Sinar matahari sebagai pemanas (*solar water heating*) air merupakan kontribusi yang sangat penting di banyak negara terutama di China yang mana sekarang telah mempunyai 70% dari global total (180 GWh). Kebanyakan sistem ini di pasang pada bangunan apartemen yang estimasi porsi membutuhkan air panas adalah 50–60 juta rumah tangga di China. Di dunia, total terpasang sistem *solar water heating* lebih dari 70 juta rumah tangga. Penggunaan *biomass* untuk pemanas terus dilanjutkan. Di Swedia, penggunaan energi *biomass* melebihi dari penggunaan energi dari minyak. Pemanfaatan panas bumi sebagai energi pemanas juga berkembang dengan cepat. (REN21, 2010 page 53)
- **Transport fuels.** Energi terbarukan *biofuels* mempunyai kontribusi yang signifikan saat konsumsi minyak mulai menurun di US sejak 2006. 93 Milyar liter *biofuels* diproduksi di dunia di tahun 2009 yang ekuivalen menggantikan 68 Milyar liter bensin, ekuivalen dengan 5 % dari produksi bensin dunia. (REN21, 2010 page 53).

Di Indonesia, merujuk *Energy Management Indonesia*<sup>[7]</sup>, ada beberapa kegiatan jasa energi kelistrikan. Kegiatan-kegiatan tersebut antara lain:

- a. Survei Energi adalah kegiatan pendataan penggunaan energi di suatu industri/usaha/institusi

<sup>7</sup> [www.energyservices.co.id](http://www.energyservices.co.id)

- b. Studi Energi adalah kegiatan penelitian dan penyusunan kebijakan energi bagi suatu perusahaan/institusi maupun penelitian dan pengembangan pemanfaatan energi di suatu perusahaan
- c. Audit Energi adalah kegiatan penelitian pemanfaatan energi untuk mengetahui keseimbangan energi dan mengidentifikasi peluang-peluang penghematan energi
- d. Implementasi ESCO adalah kegiatan penerapan peluang-peluang penghematan energi
- e. Monitoring atau Pengawasan adalah suatu Proses yang merupakan bagian dari Manajemen energi yang berupa pemantauan segala aktifitas yang berkaitan dengan pemakaian energi dan indikasi penyimpangan energi dari hasil implementasi yang kemudian dijadikan bahan input untuk laporan energi
- f. *Engineering works* adalah kegiatan perkerjasama atas penerapan peluang-peluang penghematan energi
- g. Uji Laik Operasi Pembangkit adalah kegiatan pemeriksaan dan penyaksian pengujian pembangkit listrik dalam rangka pemenuhan persyaratan kelaikan operasi
- h. Manajemen Energi adalah kegiatan pengelolaan energi meliputi pemantauan, pencatatan, pengukuran, akuntansi, penetapan target dan rekomendasi tindak lanjut
- i. Kajian Dampak Lingkungan adalah kegiatan penelitian dampak lingkungan akibat rencana pengembangan/pembangunan/modifikasi suatu instalasi/area/bangunan.

#### **Macam-macam Jasa Kelistrikan Berdasarkan Para Pakar Energi Listrik**

Menurut para pakar energi kelistrikan, kategorisasi jasa kelistrikan adalah sebagai berikut:

- a) *Green Building* adalah kegiatan penerapan peluang-peluang penghematan pada gedung-gedung. Penerapan penghematan tersebut meliputi kecocokan kegiatan pembangunan (*appropriate site*

*development*), efisiensi dan konservasi energi (*energy efficiency and conservation*), konservasi sumber air (*water conservation*), sumber material dan daur ulang (*material resource and cycle*), manajemen lingkungan gedung (*building environmental management*)<sup>[8]</sup>

- b) *Green IT* adalah kegiatan penyediaan jasa teknologi informasi yang efisien dan efektif terhadap pemakaian energi yang berkontribusi pada bisnis berkesinambungan<sup>[9]</sup>.

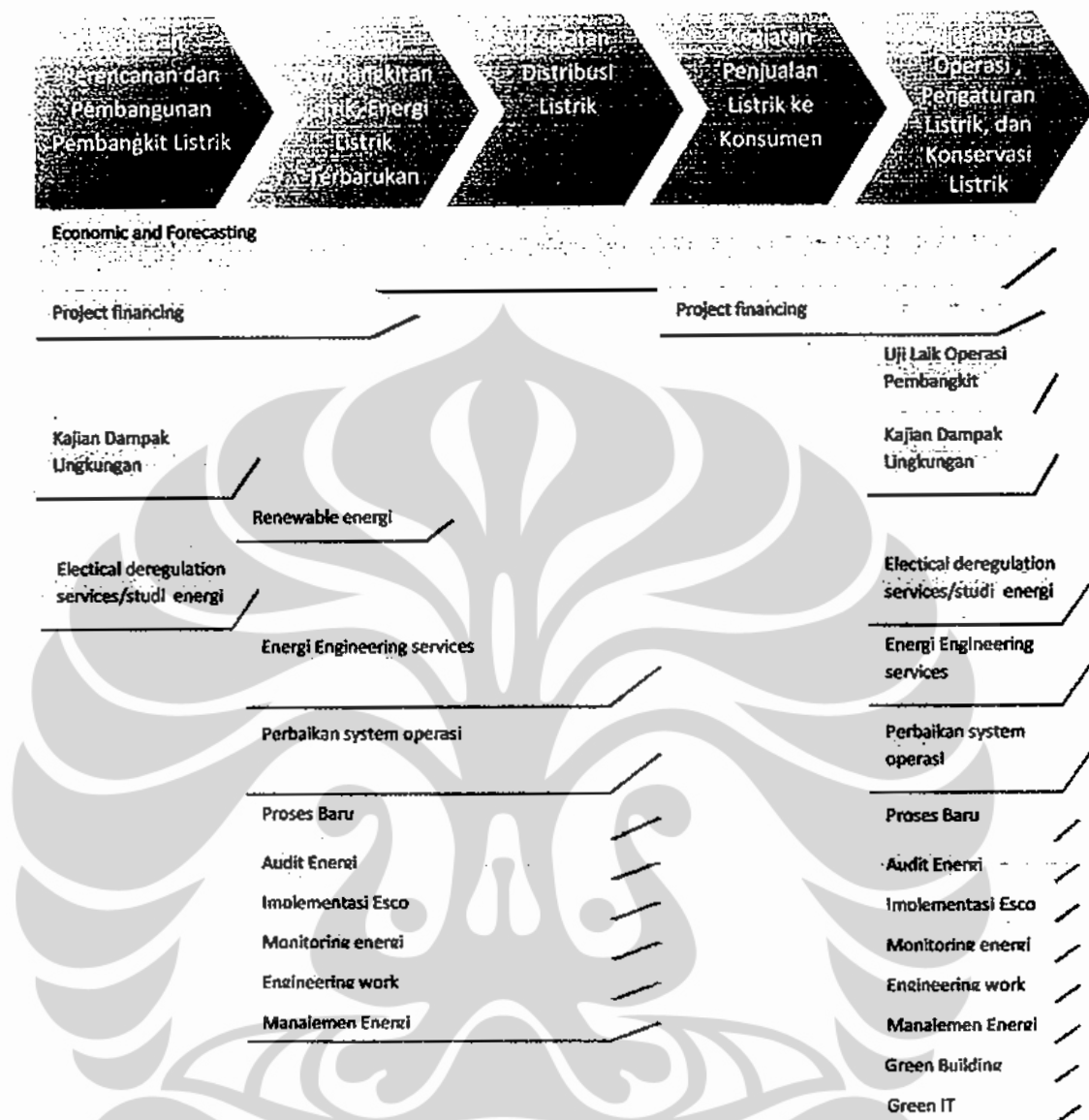
Dari uraian macam-macam kegiatan jasa energi kelistrikan baik dari studi literatur dan wawancara secara mendalam dengan dua orang pakar energi listrik diperoleh macam-macam jenis kegiatan jasa energi kelistrikan. Macam-macam jenis kegiatan ini merupakan bisnis yang mungkin dijalankan oleh pemain-pemain bisnis jasa kelistrikan.

Selanjutnya, macam-macam bisnis jasa kelistrikan dikategorisasikan pada *value chain* energi kelistrikan. Pengkategorisasian macam-macam bisnis jasa ini didasarkan pada kemungkinan penerapan kegiatan jasa energi tersebut pada kegiatan kelistrikan yang ada pada *value chain* energi kelistrikan. Selain kemungkinan penerapan kegiatan jasa energi pada *value chain* energi kelistrikan, pengkategorisasian tersebut berdasarkan penerapan bisnis jasa kelistrikan yang sudah ada. Pengkategorisasian tersebut memudahkan para pemain dan calon pemain jasa energi kelistrikan untuk terjun dan eksis didalam bisnis jasa energi kelistrikan.

Kategorisasi ini merupakan analisis awal untuk menentukan macam-macam kegiatan bisnis jasa energi kelistrikan yang *adjacent* dengan bisnis *expertise* PT. CEP. Kategorisasi tersebut dilihat pada gambar 5.5 berikut:

<sup>8</sup> [www.gbcindonesia.org](http://www.gbcindonesia.org)

<sup>9</sup> <http://www.unilever.co.id/id/sustainability/environment/climate/Green/index.aspx>



**Gambar 5.5 Kategorisasi Jasa Kelistrikan**

(Sumber: Olahan Penulis)

#### 5.4 *Business Adjacencies* PT. CEP pada *Landscape* Bisnis Jasa Energi Kelistrikan

Setelah melalui identifikasi *value chain* energi kelistrikan dan mengkategorikan bisnis jasa energi kelistrikan, analisis berikutnya adalah memetakan *landscape* bisnis jasa energi kelistrikan yang jelas dan fokus. Setelah itu, dilakukan analisis *business adjacency* untuk menentukan bisnis-bisnis jasa energi kelistrikan yang

berdekatan bisnis *expertise* PT CEP yang nantinya dapat digunakan sebagai dasar pengembangan bisnis baru di bidang jasa energi kelistrikan.

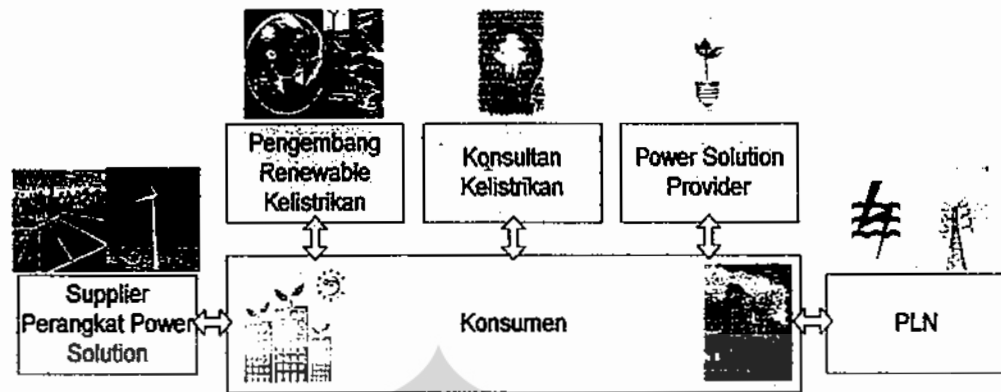
#### 5.4.1. Pemetaan *Landscape* Bisnis Jasa Energi Kelistrikan

Proses pemetaan *landscape* bisnis jasa energi kelistrikan dilakukan dengan tiga cara yang akan dijelaskan satu persatu pada bagian berikut (Setiadi, 2006):

Langkah pertama adalah mengidentifikasi pemain-pemain yang terlibat dalam bisnis energi kelistrikan. Dari hasil *depth interview* terhadap beberapa pakar energi kelistrikan didapatkan pemain-pemain kunci, antara lain

- PLN sebagai operator
- Pengembang *renewable* energi kelistrikan
- Konsultan kelistrikan
- Pemain *power solution provider*
- *Supplier* perangkat *power solution*
- Konsumen

Langkah kedua adalah memetakan para pemain kunci dalam *landscape* kategorisasi bisnis jasa energi kelistrikan. Pemetaan pemain kunci tersebut berdasarkan kecocokan, relevansi dan peluang para pemain yang bermain pada bisnis jasa energi kelistrikan. Hal ini dikarenakan pemain memiliki kecocokan dalam hal bisnis sebagai jasa energi kelistrikan, relevansi terhadap pekerjaan energi kelistrikan dan berpeluang untuk terjun didalam bisnis jasa energi pada *value chain* energi kelistrikan.



**Gambar 5.6 Hubungan-hubungan Pemain Kunci dalam Landscape Jasa Energi Kelistrikan**

(Sumber: Olahan Penulis)

**Langkah Ketiga** adalah merespon *landscape* bisnis yang telah dipetakan. Langkah ini kemudian digunakan untuk menentukan model bisnis yang cocok untuk bisnis jasa energi kelistrikan secara ideal agar saling menguntungkan antar pemain yang terlibat. Agar langkah ini mencapai sebuah *landscape* yang membentuk sebuah sistem bisnis yang baru dan menguntungkan, maka setiap pemain perlu membangun komitmen yang kuat. Tabel 4.1 menunjukkan pemetakan para pemain kunci dalam *landscape* bisnis jasa energi kelistrikan.



Tabel 5.1 Pemetaan *Landscape* Bisnis Jasa Energi Kelistrikan

	Bisnis energi kelistrikan				
	kegiatan perencanaan dan pembangunan	kegiatan pembangkitan listrik dan energi terbarukan	kegiatan distribusi listrik	kegiatan penjualan listrik ke konsumen	kegiatan jasa operasi, pengaturan listrik dan konservasi listrik
Perencanaan					
Operasi					
Perawatan					
Operasi pemeliharaan					
Kajian dampak lingkungan					
Renewable energy					
Electrical deregulation					
Energy engineering service					
Perbaikan sistem					
Proses baru					
Audit energi					
Implementasi					
Esco					
Monitoring energi					
Engineering work					
Manajemen energi					
Green building					
Green IT					

(Sumber: olahan penulis)

#### 5.4.2. *Business Adjacency* PT. CEP

Setelah diperoleh *landscape* kegiatan bisnis jasa energi kelistrikan beserta pemain-pemain kunci, maka selanjutnya akan dianalisis bisnis-bisnis jasa energi kelistrikan yang berdekatan dengan bisnis expertise PT. CEP. Menurut (Zook, 2007), untuk menentukan *core business* selanjutnya suatu perusahaan, diperlukan evaluasi terhadap *core business* perusahaan yang sudah berjalan dan kemana arah perusahaan tersebut berjalan dimasa mendatang. Dalam mengevaluasi *core business* perusahaan, ada 5 pertanyaan berdasar pernyataan yang dapat membantu menentukan kapan waktu yang tepat untuk menegaskan kembali *core business* perusahaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah (Zook,2007):

- a) Apa pernyataan *core customer* kita?
- b) Apa pernyataan perbedaaan *core* kita?
- c) Apa pernyataan industri *profit pool* kita?
- d) Apa pernyataan *core capabilities* kita?
- e) Apa pernyataan kultur dan organisasi kita?

Selain mengevaluasi, selanjutnya adalah menentukan kemana perusahaan tersebut akan berjalan di masa yang akan datang. Zook (2007), mengatakan bahwa ada tiga lingkaran perusahaan untuk membuka aset-aset perusahaan yang tersimpan yang selama ini belum dieksploitasi. Tiga lingkaran tersebut adalah:

- a) Lingkaran dalam *undervalued business platform*
- b) Lingkaran dalam *untapped insight into customer*
- c) Lingkaran dalam *underexploited capability*

Hasil yang diperoleh dari wawancara secara mendalam dengan manajemen PT. CEP bahwa bisnis yang baru dijalankan adalah pengelolaan limbah air *water treatment* dan *power solution* BTS. Dari data dokumen internal PT. CEP, sebelum terjun kedalam bisnis *water treatment* dan *power solution* BTS, PT. CEP mempunyai bisnis kontruksi menara BTS (*civil mechanical electrical CME*) dari tahun 2001 sampai sekarang serta bisnis *maintenance* pengelolaan aset telepon umum tersebut dimulai dari tahun 1997 sampai sekarang.

Bisnis baru yang berhasil dijalankan sebagai sumber profit oleh PT. CEP mengidentifikasi bahwa perusahaan tersebut mempunyai kapabilitas untuk terjun ke dalam dunia bisnis baru. Jika dikaitkan dengan bisnis jasa energi kelistrikan, bisnis tersebut bukan merupakan suatu hal yang baru karena PT. CEP sudah berhasil membuka bisnis sebagai sumber profitnya melalui *power solution* untuk menara BTS. Dari segi *resource*, seperti aset, perlengkapan penunjang, karyawan yang terlatih, terdapat kesamaan kegiatan bisnis sebagai jasa energi kelistrikan, sehingga untuk mengembangkan bisnis di jasa energi kelistrikan, PT. CEP tidak membutuhkan banyak aset yang baru untuk mendukung bisnis tersebut.

Dengan kapabilitas untuk terjun ke dalam bisnis yang baru, serta bisnis jasa energi kelistrikan bukan merupakan suatu hal yang baru bagi PT. CEP yang didukung oleh *resource* yang ada guna menunjang pengembangan bisnis jasa energi kelistrikan, memungkinkan PT. CEP mudah untuk mengembangkan bisnisnya di bidang jasa energi kelistrikan.

Bisnis *expertise* PT. CEP sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset yang sudah 13 tahun dijalankan sebagai *profit pool*, mengidentifikasi bahwa perusahaan tersebut memiliki kapabilitas untuk menjaga aset customernya agar durabilitas *lifetime*-nya terjaga. Bisnis *maintenance* dan pengelolaan aset yang sudah dijalankan selama 13 tahun tersebut mengidentifikasi bahwa PT. CEP tersebut memiliki kultur perusahaan sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset *customer*-nya. Jika dikaitkan dengan bisnis jasa energi kelistrikan, selain sebagai penyedia energi listrik dan konservasi, kegiatan *maintenance* dan pengelolaan aset-aset kelistrikan juga diperlukan untuk menjaga *lifetime*-nya agar tidak cepat rusak dan umur investasi aset tersebut terpenuhi. Dengan memiliki kultur sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset *customer*-nya, kemungkinan besar untuk terjun di dalam bisnis jasa energi kelistrikan sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset-aset kelistrikan sangat besar bagi PT. CEP.

Kapabilitas PT. CEP untuk melahirkan bisnis baru, *experience* di bidang jasa energi kelistrikan dan mempunyai kultur sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset *customer*-nya, maka bisnis *adjacencies* PT. CEP pada jasa bisnis energi kelistrikan dapat dilihat pada gambar 5.7 dibawah ini:

	Bisnis energi kelistrikan				
	kegiatan perencanaan dan pembangunan	kegiatan pembangkitan listrik dan energi terbarukan	kegiatan distribusi listrik	kegiatan penjualan listrik ke konsumen	kegiatan jasa operasi, pengaturan listrik dan konservasi listrik
Economic land forecasting					
Project financing					
Uji laik operasi pembangkit					
Kajian dampak lingkungan					
Renewable energi					
Electrical deregulation					
Energy engineering service					power solution provider
Perbaikan sistem					power solution provider
Proses baru energi					power solution provider
Audit energi					power solution provider
Implementasi Esco					power solution provider
Monitoring energi					power solution provider
Engineering work					power solution provider
Manajemen energi					power solution provider
Green building					power solution provider
Green IT					power solution provider

Gambar 5.7 *Business Adjacencies* PT CEP pada Bisnis Jasa Energi Kelistrikan

Keterangan:

- Posisi PT CEP pada *landscape* bisnis jasa energi kelistrikan  
*Business adjacencies* PT CP

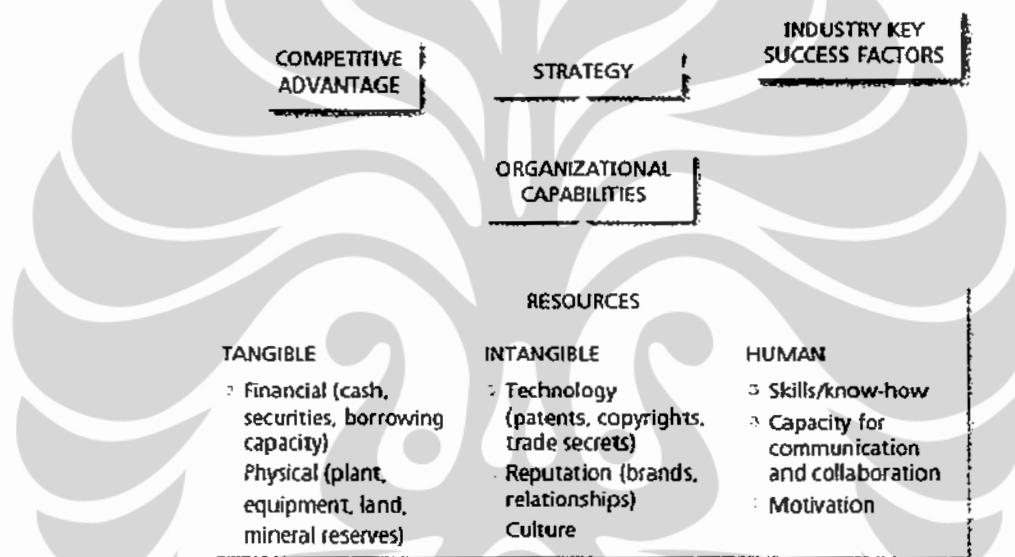
(Sumber: Olahan Penulis)

Dengan ditentukannya *business adjacencies* ini, memudahkan PT. CEP menentukan kearah mana pengembangan bisnis selanjutnya perusahaan tersebut di bidang jasa energi kelistrikan. Dari bisnis bisnis yang *adjacent* tersebut kemudian dianalisis dengan *resource* dan *capabilities* yang dibutuhkan di bidang jasa kelistrikan yang kemudian digunakan untuk menentukan peluang PT. CEP pada bisnis-bisnis jasa energi kelistrikan tersebut

### 5.5 Syarat-syarat *Resource and Capabilities* Bisnis Jasa Energi Kelistrikan

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui syarat-syarat sumber daya dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki sebuah perusahaan agar mampu terjun dan bersaing pada bisnis jasa energi kelistrikan.

Menurut Itami 2007, sangat penting bagi perusahaan untuk membedakan *resource* dan *capabilities*. *Resource* merupakan aset produktif yang dimiliki oleh perusahaan dan *capabilities* adalah apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan tersebut.



**Gambar 5.8 Hubungan antara *Resource*, *Capabilities* dan *Competitive Advantage***

(Sumber: Itami, 2007)

Berdasarkan wawancara secara mendalam dengan beberapa pakar energi kelistrikan ada beberapa *resource and capabilities* yang harus dimiliki suatu perusahaan agar dapat terjun dan eksis dalam bisnis jasa energi kelistrikan. Perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya yang kompeten di bidang energi kelistrikan yang tentunya ditunjang dengan perlengkapan (*technical tools*) yang memadai guna menunjang bisnisnya. Sumber daya yang kompeten dan didukung dengan *technical tools* dibutuhkan untuk memperlancar kegiatan bisnis baru,

memperkecil peluang-peluang kesalahan pekerjaan dan mempercepat proses suatu pekerjaan.

Dari hasil wawancara secara mendalam berdasarkan para pakar energi kelistrikan, pelaku bisnis yang akan bermain dalam bisnis jasa energi kelistrikan harus memiliki *tangible* dan *human resource* yang kompeten. *Tangible resource* seperti perlengkapan *technical tools* minimal harus dimiliki guna menunjang kelancaran pekerjaan. *Technical tools* tersebut bisa berupa alat ukur ketenagalistrikan, perangkat monitoring yang berguna untuk memantau penggunaan energi serta perlengkapan *safety* bagi karyawan yang memperkerjakannya.

*Human resource* yang diperlukan suatu perusahaan agar perusahaan tersebut dapat dengan mudah terjun dan menjalankan bisnis jasa energi kelistrikan adalah tenaga ahli yang kompeten. Tenaga ahli tersebut sangat dibutuhkan guna menunjang pekerjaan jasa energi kelistrikan khususnya pada *engineering work*. Kegiatan pemantauan atau identifikasi opsi-opsi penghematan serta solusi yang ditawarkan untuk opsi penghematan tersebut adalah pekerjaan yang sangat kritical bagi tenaga ahli.

#### 5.6 *Resource and Capabilities* PT. CEP

Setelah diketahui syarat *resource* dan *capabilities* pada bisnis jasa energi kelistrikan, selanjutnya dianalisis *resource* dan *capabilities* PT. CEP. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sumber daya dan kemampuan PT. CEP pada bisnis jasa energi kelistrikan yang sedang dihadapi maupun bisnis yang akan dilakukan dimasa yang akan datang di bidang bisnis jasa energi kelistrikan.

Berdasarkan hasil wawancara secara mendalam dengan manajemen PT. CEP, didapatkan bahwa *resource* dan *capabilities* yang dimiliki PT. CEP agar bisa terus eksis dan berkembang adalah bahwa PT. CEP memiliki *mutual relationship* dengan para *customer* dan menjaganya dengan sebaik mungkin sehingga PT. CEP memiliki reputasi yang cukup baik di mata customernya. Reputasi yang baik ini merupakan *intangible resource* yang dimiliki PT. CEP sebagai keunggulan

kompetitif yang bisa digunakan sebagai pertimbangan untuk membuka bisnis baru.

PT. CEP memiliki loyalitas karyawan yang mempunyai pengalaman pengeolaan dan *maintanace* customernya aset selama 13 tahun. Berdasarkan bisnis expertise perusahaan tersebut, PT. CEP bekerja sama untuk pengelolaan aset customernya. Pengelolaan aset tersebut meliputi pekerjaan perbaikan dan maintenance. Tujuan kerjasama pekerjaan perbaikan dan maintenance tersebut agar umur pakai (*life time*) aset yang dikelola sesuai dengan yang sudah direncanakan sekaligus menjaga *availability* aset tersebut agar bisa digunakan setiap hari.

Berdasarkan dokumen perusahaan, strategi PT. CEP melalui visinya yaitu “*menjadi perusahaan yang tangguh, tumbuh dan terhormat di setiap bidang usahanya*” bahwa perusahaan tersebut memiliki kapabilitas untuk tumbuh terhadap bisnis yang sekarang sedang berjalan maupun yang akan dihadapi. Kapabilitas untuk terus tumbuh dan dilengkapi dengan *resource* yang cukup memadai merupakan *key success factor* PT. CEP untuk menghadapi bisnis yang akan dihadapi. Selain kapabilitas tersebut, PT. CEP didukung dengan *resource-resource* perusahaan yang mendukung perusahaan tersebut untuk mencapai visinya.

*Resource* yang mendukung PT. CEP untuk mengembangkan bisnis di bidang jasa energi kelistrikan adalah:

- ***Tangible resource*** : kerjasama dengan bank yang sudah terjalin selama lebih dari 13 tahun untuk membiayai proyek-proyek yang pernah dijalankan perusahaan (dokumen internal perusahaan), PT. CEP memiliki kemampuan *financial borrowing*. Perlengkapan untuk mendukung bisnis jasa energi kelistrikan sudah dimiliki sehingga memudahkan untuk terjun dalam bisnis tersebut

- *Intangible resource* : PT. CEP memiliki reputasi yang cukup baik dan memiliki dengan customernya. Hal tersebut dikarenakan sudah terjalin hubungan dengan customernya melalui kerjasama *maintenance* dan pengelolaah aset. *Relationship* ini tetap dijaga guna mendapatkan kerjasama dimasa yang akan datang baik dibidang yang sama maupun di bidang lainnya. Selain itu, *intangible resource* yang lain adalah PT. CEP memiliki kultur perusahaan sebagai *maintenance* dan pengelolaah aset yang terus belajar dari kesalahan yang pernah diperbuat dan berkeinginan untuk belajar tentang sesuatu hal yang baru. Hal tersebut sangat menunjang perusahaan untuk tumbuh terus disetiap bidang usahanya (dokumen internal perusahaan)
- *Human resource* : memiliki tenaga kerja yang berpengalaman khususnya dibidang jasa energi kelistrikan dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan memotivasi perusahaan tersebut untuk tetap tumbuh terutama dibidang jasa energi kelistrikan (dokumen internal perusahaan).

#### 5.7 Peluang PT. CEP pada Bisnis Jasa Energi Kelistrikan

Analisis peluang PT. CEP terhadap bisnis jasa energi kelistrikan bertujuan untuk mengetahui peluang PT. CEP dimasa yang akan datang apakah perusahaan mampu terjun dan bersaing pada bisnis jasa energi kelistrikan yang didasarkan pada *adjacency* bisnis *expertise* yang dijalani serta syarat-syarat sumber daya dan kemampuan (*resource and capabilities*) pada bisnis jasa energi kelistrikan.

Menurut Zook (2007), ada tujuh langkah menuju bisnis baru, yakni

- Define the core of your business*
- Assess the core's full potential and durability of its key differentiation*
- Develop point of view about the future, and define the status quo*
- Identify the full range of options for redefining the core from inside and from outside*
- Identify your hidden asset and ask whether they create new options or enable others*



- f) *Use key criteria (leadership, profit pool, repeatability, chance of implementation) in deciding which assets to employ in redefining your core*
- g) *Set up a program office to help initiate, track, and manage course corrections.*

#### ***Define the core of your business***

Dilihat dari struktur organisasi PT. CEP, perusahaan tersebut memiliki empat divisi sebagai sumber profitnya. Keempat divisi tersebut antara lain

- a) Divisi Konstruksi
- b) Divisi ME, *Oil and Gas*
- c) Divisi Telekomunikasi
- d) Divisi Pengembangan Bisnis

Dari divisi yang terbentuk, *core business* PT. CEP adalah kegiatan dibidang konstruksi, kegiatan ME *Oil and Gas*, Telekomunikasi, dan Pengembangan Bisnis Baru. Berdasarkan sejarahnya, melalui divisi bisnis dan pengembangan, PT. CEP mampu melahirkan kegiatan bisnis sebagai sumber profit baru. Kegiatan bisnis yang sudah berhasil dijalankan adalah kegiatan jasa dan kurir kargo domestik, *maintenance* dan pengelolaan air limbah serta *power solution provider* untuk menara BTS. Sehingga dengan adanya divisi pengembangan bisnis, PT. CEP mempunyai kemampuan untuk melahirkan bisnis unit sebagai *core business* baru.

#### ***Assess the core's full potential and durability of its key differentiation***

Bisnis jasa energi kelistrikan merupakan peluang bisnis jika dilihat dari kondisi Indonesia saat ini seperti *supply and demand* akan kebutuhan listrik. Dari grafik pertumbuhan ekonomi terhadap pertumbuhan energi listrik serta proyeksi kebutuhan energi listrik sampai tahun 2020 yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, kebutuhan akan energi Indonesia belum bisa tercukupi. Selain faktor geografi, faktor-faktor lain seperti kurangnya dana untuk pembangunan pembangkit serta kegiatan konservasi energi masih jarang dilakukan maka potensi kegiatan bisnis jasa energi kelistrikan akan masih sangat besar.

***Develop point of view about the future, and define the status quo***

strategi PT. CEP melalui visinya yaitu “*menjadi perusahaan yang tangguh, tumbuh dan terhormat di setiap bidang usahanya*” bahwa perusahaan tersebut memiliki kapabilitas untuk tumbuh terhadap bisnis yang sekarang sedang berjalan maupun yang akan dihadapi. Kapabilitas untuk terus tumbuh dan dilengkapi dengan *resource* yang cukup memadai merupakan *key success factor* PT. CEP untuk menjalankan bisnisnya.

***Identify the full range of options for redefining the core from inside and from outside***

Identifikasi opsi-opsi peluang bisnis bisa digambarkan dari *inside core business* maupun *outside-nya*. Jika dianalisis dari *inside core business*, PT. CEP memiliki kegiatan konstruksi, ME oil and Gas, Telekomunikasi dan Bisnis Pengembangan. Jasa energi kelistrikan termasuk *core business inside* dari pengembangan bisnis PT. CEP yang sudah pernah dijalankan. Dilihat dari *outside core*, PT. CEP memiliki reputasi jika dilihat dari *experience-nya*. Kerjasama yang terjalin selama puluhan tahun dengan *customer-nya* merupakan reputasi yang tetap dijaga perusahaan tersebut. Selain itu, adanya peluang bisnis jasa energi kelistrikan akibat kondisi kelistrikan Indonesia saat ini juga bisa dijadikan analisis sebagai *outside core business*.

***Identify your hidden asset and ask whether they create new options or enable others***

Kemampuan *maintenance* dan pengelolaan aset *customer-nya* dengan system yang dimiliki PT. CEP merupakan hidden asset yang masih kurang dikembangkan untuk dijadikan sebagai sumber profit baru. Sistem yang sudah dimiliki PT. CEP sebagai suatu sistem perbaikan dan *maintenance* aset bisa dijadikan senjata untuk mencari peluang bisnis lain dengan kriteria pengelolaan dan maintenance aset-aset lainnya.

*Use key criteria (leadership, profit pool, repeatability, chance of implementation) in deciding which assets to employ in redefining your core*

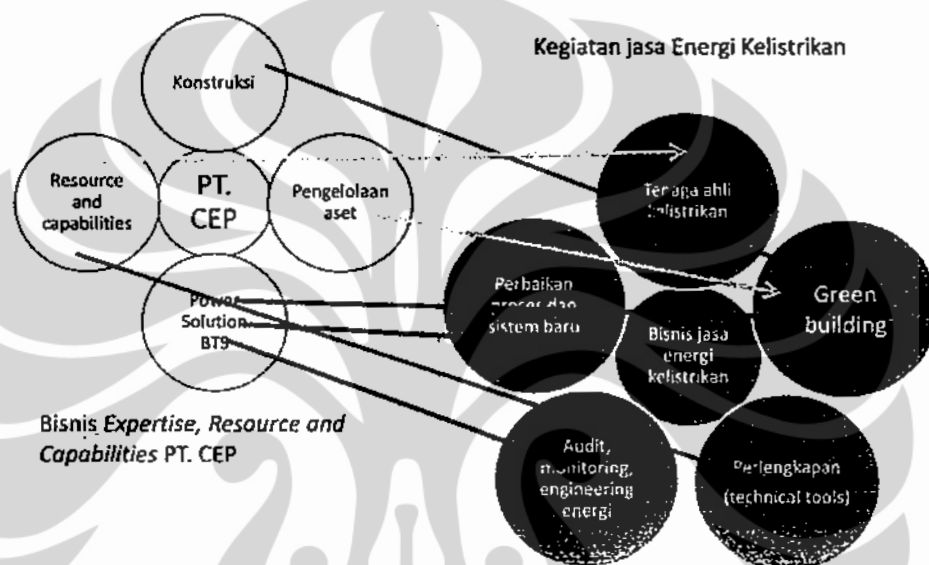
Bisnis *expertise* PT. CEP sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset yang sudah 13 tahun dijalankan sebagai *profit pool*, mengidentifikasi bahwa perusahaan tersebut memiliki kapabilitas untuk menjaga aset *customer*-nya agar durabilitas *lifetime* aset tersebut tetap terjaga. Bisnis *maintenance* dan pengelolaan aset yang sudah dijalankan selama 13 tahun tersebut mengidentifikasi bahwa PT. CEP tersebut memiliki kultur perusahaan sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset. Jika dikaitkan dengan bisnis jasa energi kelistrikan, selain sebagai penyedia energi listrik dan konservasi, kegiatan *maintenance* dan pengelolaan aset-aset kelistrikan juga diperlukan untuk menjaga *lifetime*-nya agar tidak cepat rusak dan umur investasi aset tersebut terpenuhi. Dengan memiliki kultur sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset *customer*-nya, prospek untuk terjun di dalam bisnis jasa energi kelistrikan sebagai *maintenance* dan pengelolaan aset-aset kelistrikan sangat besar bagi PT. CEP.

Jika dikaitkan dengan bisnis *expertise* PT. CEP dan didukung dengan *resource and capabilities*, perusahaan tersebut dapat mengaplikasikan kegiatan jasa energi kelistrikan selain pada menara BTS. Aplikasinya bisa ditujukan pada gedung-gedung dan bangunan komersila lainnya. Dengan meajukan kultur sebagai *maintenance* dan pengelola aset, *repeatability* dan *chance of implementation* PT. CEP sangat besar.

*Set up a program office to help initiate, track, and manage course corrections*

Langkah yang terakhir adalah memulai bisnis adalah membangun bisnis tersebut untuk memulai dan *manage*-nya. Dalam memulai bisnis jasa energi kelistrikan, perlu dipersiapkan *resource* yang kompeten. Koreksi pekerjaan sangat diperlukan untuk membangun bisnis tersebut agar sukses dikemudian hari.

Berdasarkan bisnis *expertise* yang pernah dijalankan PT. CEP bahwa perusahaan tersebut mampu mengembangkan bisnis barunya melalui divisi *business development*. Divisi ini merupakan *resource and development* perusahaan tersebut untuk melahirkan bisnis baru yang layak dijalankan oleh PT. CEP. Melalui divisi ini, PT. CEP berhasil melahirkan bisnis *domestic courier and cargo*, pengolahan air limbah (*water treatment*) dan *power solution provider* untuk menara BTS (dokumen internal PT. CEP).



**Gambar 5.9 Peluang Bisnis PT. CEP pada Jasa Energi Kelistrikan**

Gambar 5.9 diatas adalah menjelaskan bisnis *expertise* PT. CEP yang *adjacent* dengan kegiatan jasa energi kelistrikan. PT. CEP mempunyai *resource* dan *capabilities* terhadap pekerjaan-pekerjaan teknis jasa energi kelistrikan. Didukung dengan *experience* sebagai perusahaan pengelolaan dan *maintenance* aset, kegiatannya *adjacent* dengan konsep *green building* untuk perawatan gedung tersebut.

Kegiatan bisnis jasa energi kelistrikan yang telah diuraikan pada kategorisasi jasa kelistrikan, memiliki *adjacency* dengan bisnis *expertise* yang sedang dijalankan PT. CEP melalui *power solution provider* menara BTS. Selain itu bisnis pengolahan aset yang sedang dan pernah dilakukan PT. CEP sebagai *expertise-*

nya *adjacent* dengan bisnis *power solution* yaitu sebagai penyedia solusi energi serta pengelolaan aset-aset *power solution* tersebut.

PT. CEP dapat mengembangkan bisnis *power solution* tidak hanya pada menara BTS saja, tetapi bisa juga dikembangkan pada *maintenance* aset-aset dan *power solution* untuk gedung-gedung dan bangunan komersial. Konsep *Green building* yang telah diuraikan diatas *adjacent* dengan *business expertise* PT. CEP. Saat ini, PT. CEP sudah mampu terjun dalam bisnis peneglolahan limbah dan *power solution provider*.

Dengan pengalaman dibidang kontruksi mulai awal tahun 2000-an, konsep *green building* adalah prospek bisnis yang dapat dijadikan sumber profitabilitas PT. CEP dimasa mendatang baik untuk gedung yang sudah ada maupun yang sedang dibangun. Untuk gedung yang belum dibangun, bisnis jasa energi kelistrikan dengan konsep *green building*, PT. CEP harus berkolaborasi dengan divisi lainnya yaitu divisi konstruksi. Sehingga kegiatan pembangunan gedung dengan konsep *green building* dapat di-*handle* mulai dari awal berdirinya gedung tersebut sampai gedung itu beroperasi.

Bisnis jasa energi kelistrikan PT. CEP yang sedang dilakukan adalah *power solution* untuk menara BTS. Bisnis tersebut dijalankan PT. CEP karena perusahaan tersebut memiliki *mutual relationship* dengan operator telekomunikasi. *Mutual relationship* tersebut sejak terjalin sejak kerjasama pekerjaan *civil, mechanical, electrical* (CME) pembangunan menara BTS. Kegiatan *power solution* yang dikerjakan PT. CEP pada menara BTS mulai dari *financing project, audit energi, engineering work, monitoring energi*, dan *maintenance* aset menara BTS. Bisnis jasa energi kelistrikan tersebut bisa diaplikasikan pada gedung-gedung dan bangunan komersial (kantor dan pabrik) yang membutuhkan tingkat efisiensi energi tinggi guna menunjang kegiatan bisnis mereka. Pengaplikasian bisnis jasa energi kelistrikan pada gedung dan bangunan komersial *adjacent* dengan *power solution provider* untuk menara BTS.

Untuk terjun dalam bisnis jasa energi kelistrikan dengan konsep *green building* atau *power solution provider* untuk gedung dan bangunan komersial, diperlukan

*resource* yang kompeten dibidangnya. Berdasar data internal perusahaan, PT.CEP belum mempunyai tenaga ahli dibidang energi listrik terutama untuk listrik tegangan tinggi baik *sebagai power solution provider* untuk gedung dan bangunan komersial maupun konsep *green building*. *Experience* dalam penerapan jasa energi kelistrikan untuk listrik tegangan tinggi juga diperlukan untuk memperlancar kegiatan bisnis tersebut dimasa mendatang.



## BAB 6

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan teori, fakta uraian dan analisa data bab-bab sebelumnya, maka didapatkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- a) Rantai nilai industri kelistrikan di Indonesia dimulai dari Kegiatan perencanaan dan pembangunan pembangkit listrik; kegiatan pembangkitan listrik, energi listrik terbarukan (*renewable energy*); Kegiatan distribusi listrik; Kegiatan penjualan listrik ke konsumen; Kegiatan jasa operasi, pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik dan konservasi listrik.
- b) Posisi PT. CEP berdasarkan bisnis *expertise*-nya dalam value chain energi kelistrikan di Indonesia berada pada kegiatan jasa operasi, pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik dan konservasi listrik.
- c) Kategorisasi jasa energi kelistrikan dengan menyertakan pemain-pemain yang mungkin terlibat didalamnya merupakan konvergensi industri jasa energi kelistrikan yang berpotensi ini membentuk *landscape* bisnis jasa energi kelistrikan. Dengan adanya *landscape* ini, memudahkan PT. CEP untuk terlibat didalam bisnis jasa tersebut yang *adjacent* dengan bisnis *expertise*.
- d) Kapabilitas PT. CEP untuk melahirkan bisnis baru sesuai *experience* di bidang jasa energi kelistrikan dan mempunyai kultur sebagai *maintenance* dan pengolahan aset *customer*-nya, dipastikan bisnis *adjacencies* PT. CEP pada jasa bisnis energi kelistrikan adalah seluruh kegiatan jasa operasi, pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, transmisi, distribusi serta retail tenaga listrik dan konservasi listrik.
- e) Dukungan *resource* melalui *tangible*, *intangibile* dan *human resource* menghasilkan *capabilities* PT. CEP yang didukung dengan strategi untuk terus tangguh, tumbuh dan terhormat disetiap bidang usahanya merupakan

*key success factor* yang dimiliki PT. CEP untuk mengembangkan bisnis jasa energi kelistrikan yang adjacent dengan bisnis yang pernah dijalankannya.

- f) Bisnis jasa energi kelistrikan untuk gedung dan bangunan komersial merupakan bisnis yang prospek bagi PT. CEP jika perusahaan tersebut ingin mengembangkan bisnis jasa energi kelistrikan di area lainnya.

## 6.2 Saran

Beberapa saran yang diharapkan dapat menjadikan masukan berharga bagi PT. CEP agar mampu bersaing dalam bisnis jasa energi kelistrikan. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Para pemain yang ada pada landscape bisnis jasa energi kelistrikan hendaknya di detailkan yaitu perusahaan mana yang mungkin terjun pada bisnis tersebut. Hal ini bertujuan untuk mengetahui *resource* dan *capabilities* perusahaan yang akan menjadi kompetitor bagi PT. CEP.
- b) Kurangnya tenaga ahli kelistrikan untuk listrik tegangan tinggi harus segera diatasi agar bisnis yang jasa energi yang akan dilakukan tidak mengalami hambatan. Kekurangan tenaga ahli tersebut bisa dilakukan dengan meng-*hired* tenaga ahli listrik tegangan tinggi, *joint operation* dengan perusahaan yang sudah berpengalaman di bidangnya, atau mengakuisisi perusahaan yang sudah lama bergerak di bidang jasa energi kelistrikan yang membutuhkan dana untuk mengembangkan bisnisnya tersebut.
- c) Untuk menghasilkan analisis secara mendalam tentang peluang PT. CEP terhadap bisnis jasa energi kelistrikan, selanjutnya perlu dibuat bisnis plan PT. CEP pada bisnis jasa energi kelistrikan. Bisnis plan tersebut untuk mengetahui bagaimana rencana bisnis yang akan dilakukan PT. CEP dari segi operasional perusahaan, keuangan, pemasaran dan strateginya terhadap bisnis jasa energi kelistrikan di area gedung dan bangunan komersial.



## DAFTAR PUSTAKA

- Branderburger, Adam, & Nalebuff, Barry. (1996). *Co-opetition*. New York : Currency Doubleday.
- C. E. Helfat and M. Lieberman, "The Birth of Capabilities: Market Entry and the Importance of Prehistory," *Industrial and Corporate Change* 12 (2002): 725–60.
- Cooper, Donald R., Schindler, Pamela. (2006). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communication Perspective*. New York: Mc Graw Hill, International Edition.
- Djojonegoro, W., (1992) Pengembangan dan penerapan energi baru dan terbarukan, Lokakarya "Bio Mature Unit" (BMU) untuk pengembangan masyarakat pedesaan, BPPT, Jakarta.
- D. Goleman, *Emotional Intelligence* (New York: Bantam, 1995).
- Energy Conservation Center (2003/2004), *Japan Energy Conservation Handbook*. Japan.
- E. Lawler (1994), "From Job-Based to Competency-Based Organizations," *Journal of Organizational Behavior* 15.
- Ghemawat, Pankaj. (2001). *Strategy and the Business Landscape*. New Jersey : Prentice Hall.
- G. Hamel and C. K. Prahalad argue (*Harvard Business Review*, May–June 1992: 164–5) that "the distinction between competencies and capabilities is purely semantic."
- Itami, Hiroyuki (2007). *Analyzing Resource and Capabilities*. Japan: CSAC05.
- J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review* 11 (1986): 656–65.
- Naresh K. Malhotra, (2009). *Marketing Research: An Applied Orientation (6th Edition)*.
- Mizuta, Yutaka (2003). *A Case Study on Energy Saving and new Energy Services in Japan*. College of Dunaujvaros, Dunaujvaros Hungaria.
- Mozzo, Martin A. Jr. (1998). *The State of Energy Service Company Today*. Proquest Science Journal.

Nugroho, Hanan (2004). *Konservasi Energi Sebagai Keharusan Yang Terlupakan Dalam Manajemen Energi Nasional Indonesia: Belajar Dari Jepang dan Muangthai*. Jakarta : Bappenas

Porter M.E (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Ramani,K.V., (1992) *Rural electrification and rural development, Rural electrification guide book for Asia & Pacific*, Bangkok

Setiadi , Didi (2009). *Analisis Lanskap Bisnis Wireless dan Mobile Advertising di Indonesia, Serta Dampaknya pada Pembentukan Model Bisnis Baru*, Jakarta : Magister Manajemen Universitas Indonesia

Sucipto (2006). *Krisis Listrik Belum berakhir*. Jakarta : Digitalisasi Perpustakaan MM-Universitas Indonesia.

Yandri, Erkata (2009). *Catatan Untuk Kelistrikan di Indonesia* .Jakarta : Digitalisasi Perpustakaan MM-Universitas Indonesia.

Zook, Chris (2007). *Finding Your Core Nexy Business*. Florida. Harvard Business Review.

[http://www.bp.com.Statistical\\_review\\_of\\_world\\_energy\\_full\\_report\\_2005.pdf](http://www.bp.com.Statistical_review_of_world_energy_full_report_2005.pdf).

<http://www.caturelang.co.id>

<http://www.eppo.go.th>

<http://www.energyservices.co.id>

<http://www.gbcindonesia.org>

<http://www.pln.co.id>

<http://www.ren21.net>

<http://www.unep.org>

<http://www.wisegeek.com>

**LAMPIRAN 1 : Skrip Depth Interview**

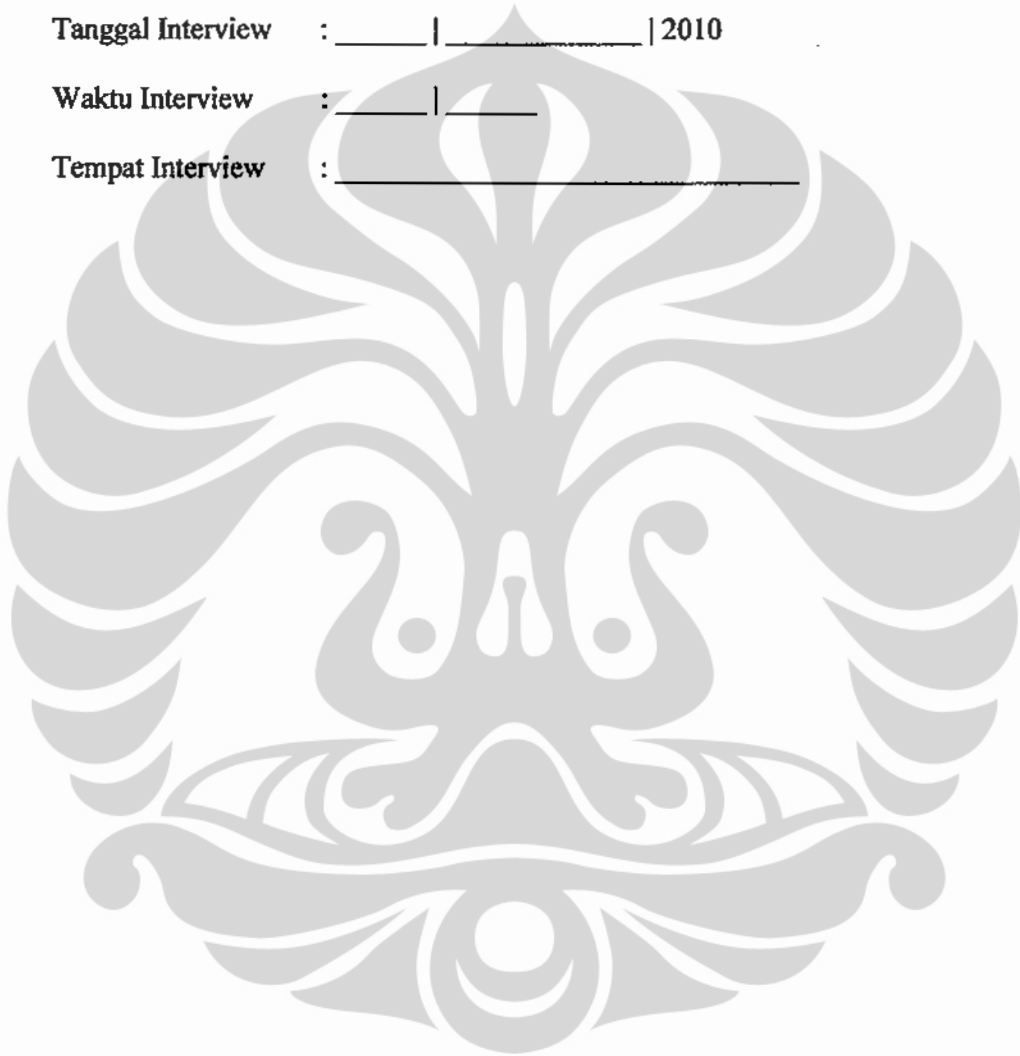
**Data Responden**

**Nama Responden** : \_\_\_\_\_

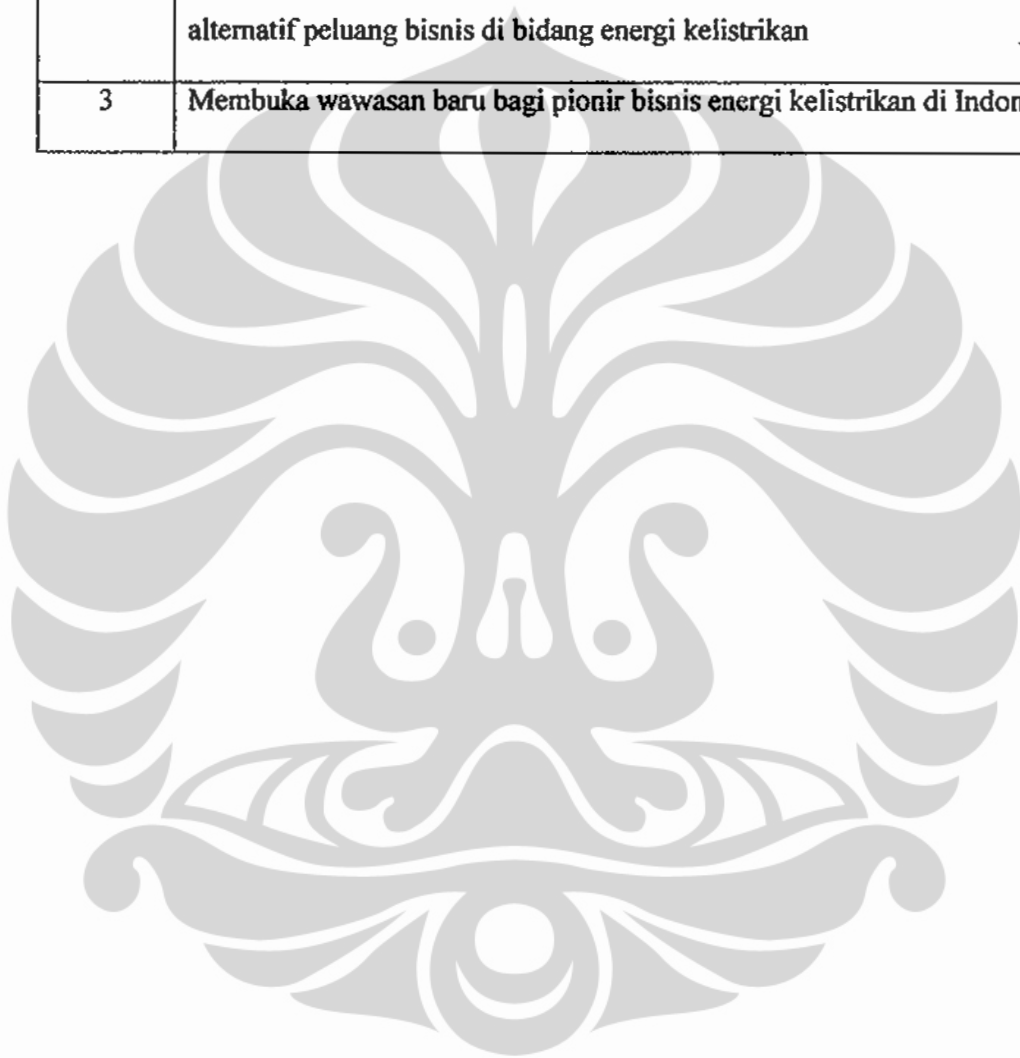
**Tanggal Interview** : \_\_\_\_ | \_\_\_\_ | 2010

**Waktu Interview** : \_\_\_\_ | \_\_\_\_

**Tempat Interview** : \_\_\_\_\_



NO	Tujuan Penelitian
1	Menganalisis perkembangan bisnis jasa energi di Indonesia pada <i>landscape</i> bisnis energi kelistrikan ditinjau dari kemampuan bisnis tersebut untuk menghasilkan <i>revenue</i> dan <i>profitable</i> .
2	Memberikan referensi bagi calon maupun praktisi bisnis energi sebagai alternatif peluang bisnis di bidang energi kelistrikan
3	Membuka wawasan baru bagi pionir bisnis energi kelistrikan di Indonesia



## Kata Pembuka

Selamat pagi/siang/sore Bapak/Ibu/Sdr/Sdri,

Perkenalkan, nama saya Moh. Indah Kurniawan dari Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang melakukan penelitian bisnis terkait dengan industri energi kelistrikan.

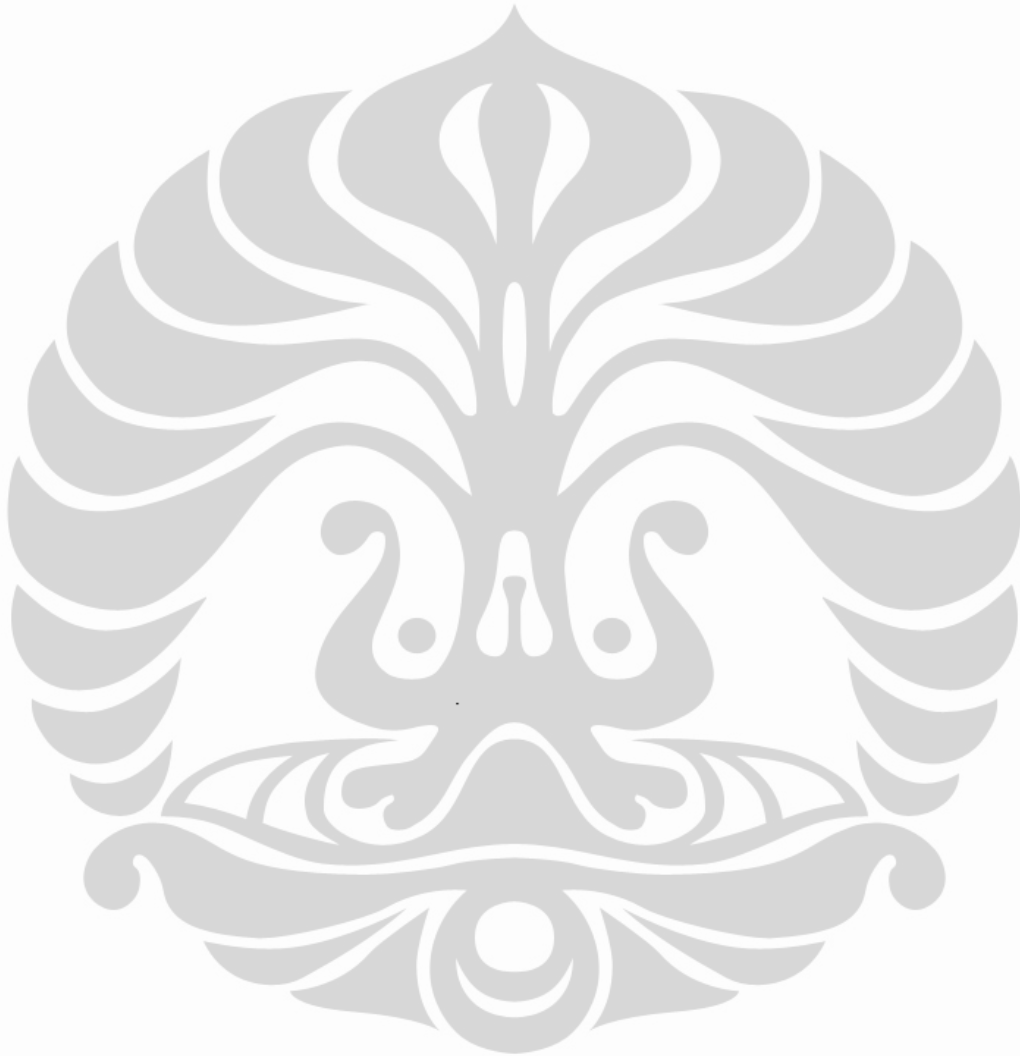
Anda menjadi salah satu responden terpilih dalam penelitian saya dan saya berharap Bapak/Ibu/Sdr/Sdri sudi meluangkan waktu interview dengan saya sebagaimana telah dikonfirmasi dan disetujui pada pertemuan/telepon beberapa waktu yang lalu. Interview ini akan membutuhkan waktu kurang lebih 60 menit.

Saya akan menjelaskan terlebih dahulu tema dan penjelasan penelitian saya. Topik penelitian saya adalah “Analisis Perkembangan Bisnis Jasa Energi Kelistrikan di Indonesia”, adapun tujuan penelitian saya adalah:

1. Menganalisis perkembangan bisnis servis energi di Indonesia pada *landscape* bisnis energi kelistrikan ditinjau dari kemampuan bisnis tersebut untuk menghasilkan *revenue* dan keuntungan yang sebesar-besarnya.
2. Memberikan referensi bagi calon maupun praktisi bisnis energi sebagai alternatif peluang bisnis di bidang energi kelistrikan
3. Membuka wawasan baru bagi pionir bisnis energi kelistrikan di Indonesia

Semua jawaban, komentar dan pendapat anda tidak ada yang salah dan benar, karena maksud dari interview ini adalah untuk menggali pendapat, opini dan keterangan lainnya seputar tema penelitian saya.

Seluruh keterangan, pendapat dan opini anda dalam interview ini akan saya jaga kerahasiaannya dan menjadi tanggung jawab saya. Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia akan menjamin data dan keterangan tersebut hanya digunakan semata-mata demi perkembangan ilmu pengetahuan dan tidak akan diumumkan.



## Pertanyaan – Pertanyaan

### 1. Sekilas pandangan industri energi kelistrikan di Indonesia

Jasa Energi Kelistrikan adalah suatu kegiatan komersial bisnis sebagai penyediaan solusi energi mulai dari desain dan implementasi penghematan energi, konservasi energi, *outsorce* penyediaan energi, *power generation* dan *supply* energi serta manajemen resiko energi.

Perkembangan energi kelistrikan bisa dilakukan melalui 2 cara yaitu dengan membangun pembangkit listrik baik *renewable* maupun *non-renewable* yang tentunya memerlukan biaya investasi (*capital investment*) yang tidak sedikit. Cara lainnya adalah dengan memaksimalkan penggunaan energi kelistrikan yang ada dengan cara melakukan konservasi energi kelistrikan yang memerlukan biaya investasi relatif tidak terlalu besar .

- a. Bagaimana pandangan anda tentang industri energi kelistrikan di Indonesia pada saat ini?
- b. Bagaimana prediksi anda tentang perkembangan industri energi kelistrikan di Indonesia di masa yang akan datang?

## 2. Perkembangan jasa energi kelistrikan

PT.PLN (Persero), selaku lembaga resmi yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengelola masalah kelistrikan di Indonesia, sampai saat ini masih belum dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan energi listrik secara keseluruhan. Kondisi geografis negara Indonesia yang terdiri atas ribuan pulau, tersebar dan tidak meratanya pusat-pusat beban listrik, rendahnya tingkat permintaan listrik di beberapa wilayah, tingginya biaya marginal pembangunan sistem *supply* energi listrik, serta terbatasnya kemampuan finansial, merupakan faktor-faktor penghambat penyediaan energi listrik.

Jakarta pernah mengalami pemadaman bergilir di tahun 2009 akibat kurangnya *supply* listrik. Apapun penyebabnya, pemadaman bergilir tersebut tentu saja meresahkan warga. Bagi sektor industri dan komersial, pemadaman tersebut jelas sangat mengganggu aktifitas bisnis dan produksinya. Kemampuan produksi industri tersebut dan aktifitas bisnis tersebut menjadi tersendat, sementara permintaan terhadap industri dan komersial tersebut terus bertambah.

- a. Menurut anda, bagaimana cara yang paling tepat yang dilakukan industri energi kelistrikan di Indonesia untuk meningkatkan *supply* energi jika disesuaikan dengan kondisi Indonesia saat ini?
- b. Jika jasa energi kelistrikan dianggap yang paling cocok, jasa energi yang bagaimana yang menurut anda sesuai dengan kondisi Indonesia?



### **3. Eksplorasi jasa energi kelistrikan**

Jika disesuaikan dengan kondisi energi kelistrikan di Indonesia saat ini,

- a. Menurut anda, bagaimana perkembangan bisnis jasa energi kelistrikan Indonesia di masa yang akan datang?
- b. Menurut anda, berapa lamakah bisnis ini layak dilakukan di Indonesia jika melihat situasi dan kondisi Indonesia saat ini?
- c. Faktor-faktor pendorong apa saja yang menjadikan bisnis jasa energi dapat berkembang di Indonesia?
- d. Selain faktor pendorong, ada juga faktor penghambat. Menurut anda, apa sajakah faktor-faktor penghambat bisnis jasa energi kelistrikan di Indonesia?

### **4. Eksplorasi pihak-pihak yang akan terlibat dalam bisnis jasa energi**

- a. Menurut anda, syarat-syarat apa saja yang dimiliki sebuah perusahaan supaya perusahaan tersebut bisa terjun ke dalam bisnis jasa energi?
- b. Menurut anda, siapa atau pihak mana saja yang dapat menjalankan bisnis jasa energi kelistrikan?
- c. Bagaimana kesempatan buat pemain baru untuk masuk kedalam industri jasa energi kelistrikan?

## LAMPIRAN 2: Transkrip *Depth Interview*

Wawancara ID : 01  
Tempat Wawancara : Kantor PT. CEP  
Tanggal Wawancara : 13 Nopember 2010  
Pewawancara : Moh. Indah Kurniawan  
Responden : Moch. Zaenuri, Dirut PT. CEP  
Traskripsi oleh : Moh. Indah Kurniawan

### **Pertanyaan 1.a**

**Bagaimana pandangan anda tentang industri energi kelistrikan di Indonesia pada saat ini?**

**Narasumber:** Perkembangan industri kelistrikan saat ini belum merata sepenuhnya. Masih banyak daerah-daerah terpencil terutama pulau-pulau yang jauh dari pulau besar belum sempat merasakan adanya listrik. Selain itu, terjadinya pemadaman bergilir yang sempat kita rasakan adalah bukti dari kurangnya pasokan listrik. Kurangnya pasokan tersebut tentu disebabkan infrastruktur pembangkit yang kurang mampu memenuhi kebutuhan pelanggannya.

### **Pertanyaan 1.b**

**Bagaimana prediksi anda tentang perkembangan industri energi kelistrikan di Indonesia di masa yang akan datang?**

**Narasumber:** Menurut saya, ada 2 tahap perkembangan kelistrikan di Indonesia

1. Perkembangan jangka pendek
2. Perkembangan jangka panjang

Perkembangan jangka pendek pada kelistrikan di Indonesia akan lebih fokus kepada penghematan energi. Penghematan energi juga sudah sering dianjurkan baik oleh pemerintah maupun PLN sebagai perusahaan *pen-supply* listrik di Indonesia. Kegiatan penghematan tersebut bisa dimulai dari mematikan lampu-lampu dirumah yang tidak dimanfaatkan, atau hal-hal kecil lain yang tujuannya adalah untuk menghemat listrik. Penghematan penggunaan listrik ini sangat berarti jika dilakukan pada saat beban puncak antara pukul 17.00- 22.00 WIB.

Kegiatan konservasi energi juga sangat diperlukan untuk mengefisienkan penggunaan listrik. Konservasi bila dilakukan dengan mengidentifikasi penggunaan listrik yang berlebihan, sehingga diterapkan pemakaian listrik yang sesuai dengan kebutuhannya saja. Tentu saja kegiatan ini akan berdampak pada biaya operasional yang menjadi lebih rendah dari sebelumnya.

Perkembangan jangka panjang pada kelistrikan Indonesia adalah kegiatan pembangunan pembangkit-pembangkit listrik dengan kapasitas yang besar yang bertujuan untuk meningkatkan *supply* energi listrik yang kebutuhan per-tahunnya meningkat. Pembangunan pembangkit ini juga menggunakan alternatif-alternatif energi sebagai sumber bahan bakar pembangkit. Mulai dari pembangkit tenaga diesel, nuklir, panas bumi dan bahkan pembangunan pembangkit sumber daya terbarukan lambat laun juga akan dikembangkan.

**Pertanyaan 2.a**

**Menurut anda, bagaimana cara yang paling tepat yang dilakukan industri energi kelistrikan di Indonesia untuk meningkatkan *supply* energi jika disesuaikan dengan kondisi Indonesia saat ini?**

**Narasumber:** isu tentang energi yang sekarang lagi dirasakan adalah kurangnya pasokan listrik, harga minyak dunia yang tidak stabil serta adanya kenaikan tarif dasar listrik yang akan diberlakukan bagi konsumennya terutama untuk industri dan komersial. Isu seperti ini yang paling sangat dihindari oleh industri dan komersial terhadap biaya penggunaan energi. Bisa diprediksi, biaya operasional akan membengkak jika isu tersebut benar adanya. Kurangnya pasokan energi yang terjadi beberapa saat lalu, tentu saja sangat mengganggu kegiatan produksi. Harga minyak dunia yang tidak stabil otomatis berdampak pada operasional harian industri yang jumlahnya tidak terukur. Kenaikan TDL sangat berdampak pada pengeluaran operasional pemakaian listrik.

Untuk mengurangi permasalahan akibat dampak isu-isu yang telah diuraikan tadi, langkah yang paling efisien adalah dengan melakukan penghematan energi. Penghematan energi dilakukan dengan cara penggunaan energi secukupnya yang gunanya untuk menekan biaya operasional yang membengkak akibat isu-isu, sambil menunggu harga minyak stabil lalu dibangunlah pembangkit-pembangkit listrik

untuk mencukupi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia.

**Pertanyaan 2.b**

**Jika jasa energi kelistrikan dianggap yang paling cocok, jasa energi yang bagaimana yang menurut anda sesuai dengan kondisi Indonesia?**

Jasa kelistrikan yang paling cocok jika dikaitkan dengan kondisi Indonesia saat ini adalah jasa konservasi energi. Konservasi energi tersebut sangat cocok diterapkan di gedung-gedung tinggi, pusat perkantoran dan perhotelan serta pabrik sebagai industri. Konservasi yang dilakukan mulai dari pemantauan peluang-peluang energi kelistrikan yang digunakan, instalasi dan pemasangan perangkat tambahan untuk mengefisiensikan energi serta monitoring pemakaian energi listrik. Hal ini sangat membantu bagi industri dan bangunan komersial untuk mengefisiensikan penggunaan energi listriknya yang tentu saja berdampak pada biaya operasional mereka jadi efisien dan terukur.

Prinsip *green building* dan *green IT* juga sangat membantu untuk menerapkan penghematan energi. Selain system tersebut ramah lingkungan, juga membantu bagi industri dan bangunan komersial untuk mengefisiensikan biaya operasional mereka.

**Pertanyaan 3.a**

**Menurut anda, bagaimana perkembangan bisnis jasa energi kelistrikan Indonesia di masa yang akan datang?**

**Narasumber:** perkembangan bisnis jasa energi kelistrikan akan lebih berkembang lagi dimasa mendatang. Tujuan dari jasa energi kelistrikan selain mengefisiensikan penggunaan energi juga berpengaruh pada produktifitas pada insutri tersebut. Bisnis energi kelistrikan akan menarik jika konsep-konsep ramah lingkungan, seperti *green building* dan *green IT* yang sudah banyak diterapkan di manca negara adalah konsep yang sangat cocok untuk industri jasa kelistrikan di Indonesia baik sekarang maupun yang akan datang. Menurut prediksi saya, kedepannya semua gedung-gedung dan bangunan komersial akan berupaya untuk menerapkan penghematan energi. Dengan penghematan energi tersebut, banyak nilai positif yang didapatkan. Selain biaya operasional yang efisien dan terukur, ada kontribusi untuk mengurangi pemanasan global yang menjadi permasalahan saat ini.

**Pertanyaan 3.b**

**Menurut anda, berapa lamakah bisnis ini layak dilakukan di Indonesia jika melihat situasi dan kondisi Indonesia saat ini?**

**Narasumber:** Selama alternatif energi yang digunakan belum banyak diaplikasikan di Indonesia serta pembangunan pembangkit listrik yang belum mencukupi sesuai permintaan masyarakat, bisnis jasa energi kelistrikan sangat layak dijalankan. Memang ada rencana PT. PLN sebagai perusahaan penyediaan listrik di Indonesia untuk membangun pembangkit-pembangkit energi baik energi yang masih menggunakan fosil, atau nuklir, panas bumi ataupun energi alternatif terbarukan tetapi pada kenyataannya, pembangunan tersebut tidak berjalan lancar seperti yang diharapkan. Pemerataan *supply* listrik dan pemadaman bergilir telah menjadi bukti bahwa pasokan listrik masih dianggap kurang mencukupi. Jika pembangunan satu pembangkit membutuhkan waktu 3 tahun untuk beroperasi, maka bisnis ini layak sampai 3 tahun kedepan. Biasanya, setelah tiga tahun kedepan, kebutuhan listrik pasti meningkat lagi sesuai dengan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Bisa dipastikan tiga tahun kedepan, bisnis ini masih dibutuhkan. Jadi, bisnis jasa energi ini layak sampai ada benar-benar sumber energi terbarukan yang lebih efisien dari bisnis jasa energi listrik ini.

**Pertanyaan 3.c**

**Faktor-faktor pendorong apa saja yang menjadikan bisnis jasa energi dapat berkembang di Indonesia?**

**Narasumber:** faktor pendorong bisnis jasa energi kelistrikan adalah kebutuhan akan produktifitas kinerja perusahaan serta efisiensi dari *operational expenditure (opex)* perusahaan karena setiap perusahaan pasti dituntut untuk meningkatkan produktifitas serta menekan biaya operasi. Bisnis jasa energi yang tujuannya untuk menghemat penggunaan energi, jelas berpengaruh terhadap efisiensi *opex* perusahaan. Dua faktor pendorong inilah yang menjadikan faktor pendorong bisnis jasa energi kelistrikan selain faktor-eksternal seperti kenaikan tarif TDL, harga BBM yang tidak stabil serta dorongan untuk menjaga lingkungan untuk mengurangi pemanasan global.