

## BISNIS MODEL PADA PT. PLN (PERSERO) P3B JAWA BALI

**Kuncoro Wibowo**

Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta, Jakarta

[Kuncoro\\_wibowo@stie.jayakarta.ac.id](mailto:Kuncoro_wibowo@stie.jayakarta.ac.id)

**Received:** 2024-12-20. **Revised:** 2024-02-05. **Accepted:** 2025-02-08. **Issue Period:** Vol.9 No.1 (2025), Pp. 451-463

**Abstrak :** PLN Transmisi sebagai salah satu unit bisnis yang sangat penting dalam ketenagalistrikan harus melakukan perubahan dalam merespon lingkungan makronya. Meskipun PT PLN sebagai perusahaan monopoli namun respon masyarakat terhadap kiinerjanya sangat mempengaruhi image perusahaan secara keseluruhan.

Kondisi existing untuk unit pembangkit telah diserahkan ke swasta melalui independent Plant Power ( IPP). Namun untuk unit transmisi yang merupakan mediator antara unit pembangkit dan distribusi perlu ditingkatkan kapabilitasnya melalui pergeseran dari product oriented menjadi market oriented.

Meskipun faktanya pergeseran ini susah dilakukan secara radikal namun pergeseran ini dilakukan secara incremental. Kondisi existing untuk back office masih banyak terdapat area improvement terutama untuk key resources, key activities dan key partners.

Selanjutnya untuk cost structure focus perbaikan adalah untuk mengendalikan biaya tetap ( *fixed cost*) mengingat PLN adalah perusahaan padat modal yang dibebani oleh biaya depresiasi yang cukup besar.

Berdasarkan analisa 9 pondasi dari analisa bisnis model canvas direkomendasikan untuk melakukan renovasi *value preposition* dari Performance menjadi *Performance SIAP 99*. Dengan value baru yang direkomendasikan perlu dilakukan improvement di back officenya.

Kata Kunci : Bisnis Model Canvas

**Abstract :** PLN Transmission as one of the most important business units in electricity must make changes in response to its macro environment. Although PT PLN is a monopoly company, the public response to its performance greatly affects the image of the company as a whole.

The existing condition for the generating unit has been handed over to the private sector through Independent Plant Power (IPP). However, the transmission unit, which is the mediator between the generation and distribution units, needs to improve its capabilities through a shift from product oriented to market oriented. Despite the fact that this shift is difficult to do radically, this shift is done incrementally. The existing conditions for the back office still have many areas of improvement, especially for key resources, key activities and key partners.



DOI: 10.52362/jisamar.v9i1.1778

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Furthermore, for the cost structure, the focus of improvement is to control fixed costs, considering that PLN is a capital-intensive company that is burdened by large depreciation costs.

Based on the 9 foundations of the business model canvas analysis, it is recommended to renovate the value proposition from Performance-to-Performance SIAP 99. With the recommended new value, improvements need to be made in the back office.

Keywords: Business Model Canvas

## 1. PENDAHULUAN

Pada tanggal 23 September 2009, Undang-Undang No. 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan resmi berlaku. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, Pemerintah membuka peluang bagi BUMN di luar PLN, swasta, koperasi, bahkan LSM untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Berlakunya UU No. 30 tersebut membuat PLN saat ini bukan lagi sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK), tetapi sebagai Pemegang Ijin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (IUPTL) untuk kepentingan umum. Sebagai tindak lanjut dan pedoman pelaksanaan UU No. 30 Tahun 2009, maka pada tanggal 24 Januari 2012 Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2012 tentang Kegiatan Usaha Penyediaan Tenaga Listrik. Terbitnya PP No. 14 Tahun 2012 semakin menegaskan kemungkinan tumbuh dan berkembangnya perusahaan lain di luar PLN, yang memiliki bidang usaha sama dengan Perseroan dan menjadi pesaing dalam menyediakan tenaga listrik kepada para pelanggan potensial di masa mendatang.

PLN didirikan oleh pemerintah sejak tahun 27 Oktober 1945 yang kemudian menjadi BUMN yang ditunjuk dan ditugaskan oleh pemerintah sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) sesuai dengan UU No. 15 Tahun 1985, kemudian PLN tugasnya diubah menjadi salah satu Pemegang Ijin Usaha Ketenagalistrikan untuk Umum (PIUKU), berdasarkan UU No. 30 tahun 2009. PT. PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban (P3B) Jawa Bali yang selanjutnya disebut P3B JB, adalah salah satu Unit Induk PLN ditetapkan oleh BOD melalui Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 093.K/023/DIR/1995 tanggal 2 Oktober 1995 dengan struktur terbaru 259.K/DIR/2009 tanggal 23 Oktober 2009.

Bidang usaha P3B JB adalah usaha penyediaan tenaga listrik untuk kepentingan umum dengan fokus proses penyaluran dan pengatur beban dari pembangkit ke *End Customer* melalui PLN Distribusi. Wilayah kerja P3B JB meliputi seluruh pulau Jawa, Madura dan Bali. Untuk mendukung usaha tersebut dan memenuhi ketersediaan tenaga listrik, P3B JB telah memiliki asset GITET/GISTET/GI/GIS 480 unit, SUTT/SUTET/SKTT 20.989 kms, dan IBT/Trafo 64.320 MVA yang tersebar di seluruh pulau Jawa, Madura dan Bali, dan dikelola melalui 2 jenis unit pelaksana :

1. Area Pengatur Beban (APB) : 5 unit
2. Area Pelaksana Pemeliharaan (APP) : 16 unit

P3B JB telah mengimplementasikan Kriteria Kinerja ekselen *Malcolm Baldrige* sejak tahun 2009 dan melakukan *self assessment* serta *eksternal assessment*. Berbekal pada *feedback report*, P3B JB terus membenahi kesisteman untuk menuju tercapainya visi yaitu menuju suatu perusahaan berstandar kelas dunia.

Produk kunci yang ditawarkan P3B JB adalah *Tenaga Listrik*. Hal penting relatif masing-masing produk terhadap keberhasilan P3B JB meliputi *keandalan, mutu, dan ketersediaan tenaga listrik*. Mekanisme yang digunakan untuk menyampaikan produk adalah secara *langsung* kepada PLN Distribusi sebagai transfer nilai persyaratan/harapan dari pelanggan *End customer*.

P3B JB bertujuan untuk menyalurkan tenaga listrik dari pembangkit di sisi hulu sampai kepada pelanggan di sisi hilir melalui PLN Distribusi dengan mutu dan kuantitas yang baik.

Perubahan kunci yang mempengaruhi persaingan P3B JB sebagai unit induk PLN adalah diberlakukannya UU Kelistrikan No. 30/2009 dan Service Level Agreement (SLA) kementerian yang intinya, (1) dimungkinkannya jaringan transmisi P3B JB disewa oleh pihak lain (2) dimungkinkannya adanya jaringan transmisi baru oleh perusahaan lain. Peluang untuk berinovasi dan berkolaborasi yang dilakukan P3B JB dalam menghadapi perubahan dengan cara: (1) Bekerjasama dengan Pemerintah Daerah maupun instansi dalam pengelolaan transmisi. (2) Penerapan sistem pelayanan dan tarif B2B (3) Teknologi ketenagalistrikan mutakhir untuk mendukung kinerja unit



Mengantisipasi potensi persaingan usaha dimasa mendatang, PLN telah menyiapkan rencana strategis pengembangan usaha dalam jangka panjang. Arah strategis jangka panjang PLN menjadi entitas korporasi yang sehat secara finansial, sehingga dapat melakukan investasi untuk mempertahankan *market share* dan berkembang sesuai dengan kaidah-kaidah korporasi. Disamping kondisi keuangan yang sehat, PLN juga harus efisien dan dapat memenuhi tingkat keandalan dan pelayanan sesuai ekspektasi pelanggan serta didukung oleh SDM yang memiliki kompetensi

Posisi persaingan P3B JB sampai saat ini adalah satu-satunya unit PLN dan tidak mempunyai pesaing di bidang usaha transmisi tenaga listrik di wilayah Jawa, Madura dan Bali. Ukuran relatif dan pertumbuhan pasar P3B JB ditentukan oleh PLN Pusat sesuai dengan RUPTL, RJP dan RKAP, yang merupakan upaya pemenuhan rasio elektrifikasi yang ditetapkan oleh pemerintah dengan *market share* 100% dan *market growth* 9.3%.

Dari paparan latar belakang di atas kelihatan bagaimana potensi persaingan usaha P3BJB dengan keluarnya UU No. 30/2009, dimana dibukanya pintu untuk perusahaan atau organisasi lain untuk masuk ke dalam bisnis ketenagalistrikan, maka perlu dilakukan suatu strategi bisnis model yang baru untuk memastikan P3BJB mampu bersaing di dalam kompetisi pasar yang semakin terbuka

Sehubungan dengan perubahan lingkungan bisnis di bidang ketenagalistrikan, PT PLN (Persero) P3BJB perlu menganalisa dan mencari keunggulan kompetitif yang baru agar bisa memenangkan kompetisi pasar di bidang ketenagalistrikan.

Ruang lingkup pembahasan dalam paper ini adalah pendekatan bisnis model canvas yang akan menjelaskan bagaimana PT PLN (Persero) P3BJB untuk unit Area Pelaksana Pemeliharaan (APP) khususnya di P3BJB Bogor dengan pelanggan internal PLN yaitu distribusi Jawa Barat area Bogor, Sukabumi, Cianjur dan Gunung Putri, pelanggan eksternal yaitu pabrik semen ITP, Holcim, Semen Jawa dan Gemilang

Dengan penulisan diharapkan dapat memahami bagaimana bisnis model di PT PLN (Persero) P3BJB yang dapat menjelaskan bagaimana P3BJB menawarkan produknya, beroperasi, memenuhi standard atau target yang ditentukan, mampu menghadapi kompetisi pasar dan bagaimana P3BJB mampu meningkatkan penjualan (omzet) sebagai salah satu sumber daya yang penting agar bisa tetap hidup

## 2. METODE DAN MATERI

Pelaku dan pengambil keputusan bisnis perlu memudahkan dalam merancang, mengevaluasi dan mengelola model bisnisnya, hal ini menyebabkan Osterwalder dan Pigneur (2010) menawarkan sebuah kanvas[13]. Kanvas ini digunakan sebagai visualisasi suatu ide, logika berpikir, atau kerangka kerja pelaku bisnis, wirausahawan, para manajer di organisasi bisnis maupun organisasai nirlaba.

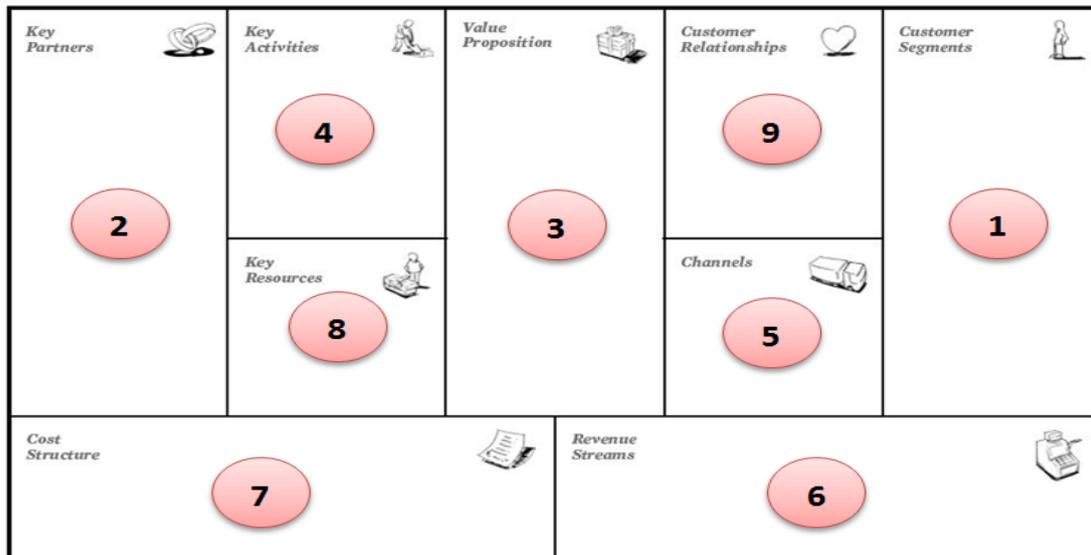
Ada empat manfaat apabila kita memiliki model bisnis:[13]

1. Membantu perencana dalam mengambil keputusan dengan melihat hubungan logis antara komponen-komponen dalam bisnisnya, sehingga dapat menghasilkan nilai bagi konsumen dan nilai bagi perusahaan.
2. Menguji konsistensi hubungan antar komponennya.
3. Menguji pasar dan asumsi yang digunakan ketika mengembangkan bisnis.
4. Menunjukkan seberapa radikal suatu perubahan dilakukan dengan pertimbangan konsekuensi.

Untuk memudahkan dalam penggunaan, Osterwalder dan Pigneur (2010) membagi kanvasnya dalam sembilan bagian seperti pada gambar:[13]



### Business Model Canvas



Kesembilan komponen dari model bisnis dalam kanvas model bisnis tersebut adalah:

1. Segmen pelanggan (*Customer Segments*)[13]  
Ini merupakan pihak yang menggunakan jasa/produk dari organisasi dan mereka yang berkontribusi dalam memberi penghasilan bagi organisasi. Umumnya , pelanggan adalah pihak yang membayar langsung atas jasa/barang yang dibelinya.  
Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ragam customer segments sebagai berikut :
  - a. Pasar Terbuka adalah perusahaan semua orang dan lapisan masyarakat.
  - b. Ceruk Pasar adalah pasar khusus (ceruk) yang jumlahnya sangat kecil, yang belum terlayani oleh siapa pun.
  - c. Pasar Tersegmentasi untuk melayani pelanggan yang diklasifikasi lagi berdasarkan kebutuhan dan permasalahan mereka.
  - d. Diversifikasi Pasar untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang tidak berkaitan dalam hal permasalahan dan kebutuhan.
  - e. Multipasar untuk melayani dua atau lebih segmen pelanggan yang saling berkaitan.
2. Preposisi nilai (*Value Propositions*)[13]  
produk atau jasa tersebut pantas dipilih oleh pelanggan karena keunikan yang dimiliki. Keunikan yang ditawarkan haruslah sesuatu yang menonjol berbeda dibanding dengan pesaing, namun juga harus sesuatu yang betul-betul didambakan oleh customer segments ini. *Value Propositions* ini memberi tawaran untuk memecahkan masalah pelanggan atau semaksimal mungkin memenuhi keinginan pelanggan.  
Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ada sebelas bentuk *Value Propositions* yaitu : *Newness* (kebaruan), *Performance* (Kinerja), *Customization*, *Getting the Job Done* (Penyelesaian pekerjaan), *Design* (Desain), *Brand/Status* (Merek/Status), *Price* (Harga), *Cost Reduction* (Pengurangan Biaya), *Risk Reduction* (Pengurangan Resiko), *Accessibility* (Akses) dan *Convenience/Usability* (Kenyamanan/Kemudahan Penggunaan).
3. Saluran menuju pelanggan (*Channels*)[13]  
*Channels* adalah cara mengkomunikasikan *value propositions*-nya dengan pelanggan dan berperan penting dalam proses yang dialami oleh pelanggan. *Channels* meliputi cara-cara meningkatkan kesadaran (*awareness*), memudahkan pelanggan menilai , membantu pelanggan membeli produk atau jasanya, menyampaikan produk atau jasanya, dan memberi bantuan purnajual.



Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan bahwa prosesnya bukan hanya menjalankan fungsi mengkomunikasikan janji, tetapi juga sampai ke tahap bagaimana perusahaan menyerahkan apa yang dijanjikan kepada pelanggan dan sampai janji diwujudkan.

Oleh karena itu channel dibagi dalam 5 fase yaitu *Awareness* (membangun kesadaran), *Evaluation* (Penjajagan), *Purchase* (Proses Transaksi), *Delivery* (Pemenuhan Janji/Pembuktian *Value Propositions*) dan *After Sales* (Fase Purnajual/memahami bagaimana kondisi dan perasaan pelanggan setelah mendapatkan ‘janji’ yang ditawarkan).



4. Hubungan dengan pelanggan (*Customer Relationships*)[13]  
Untuk mendapatkan pelanggan baru (akuisisi), mendaftarkan pelanggan lama ( *retention*), dan menawarkan produk atau jasa lama dan baru pada pelanggan lama, perlu membina hubungan dengan pelanggan.  
Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan ada 6 katagori *Customer Relationships* yaitu *Personal Assistance* (pola hubungan didasarkan pada interaksi manusia seperti tatap muka, telepon, email atau pesan instan), *Dedicated Personal Assistance* (Perusahaan memberikan perlakuan istimewa kepada pelanggan sebagai pribadi khusus), *Self Service* (Perusahaan tidak berhubungan langsung dengan pelanggan, tetapi menyediakan sarana untuk melakukan hubungan tersebut), *Automated Service* (Pelanggan mendapatkan pelayanan istimewa, namun semuanya serba otomatis), *Communities* (Perusahaan membangun hubungan dengan pelanggan secara kelompok) dan *Co-creation* (Perusahaan melibatkan pelanggan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan itu sendiri).
5. Aliran pendapatan (*Revenue Streams*)[13]  
Aliran dana diperlukan oleh organisas tetap hidup, hal ini menggambarkan bagaimana organisai memperoleh uang dari setiap *customer segment*. Pada intinya ada dua jenis pendapatan yaitu yang bersifat transaksional (*transaction*) dan yang berbentuk pengulangan (*recurring*). Beberapa contoh pendapatan transaksional adalah penjualan produk atau jasa, sedangkan yang bersifat pengulangan terdiri dari penyewaan aset, langganan dan keanggotaan. Banyak organisai yang berusaha memperbanyak *recurring income* karena tidak membutuhkan usaha pemasaran yang berat, dan memberikan kepastian aliran dana.  
Dari dua jenis aliran pendapatan yang berbeda tersebut, maka diturunkan berbagai aliran pendapatan yaitu dari: penjualan aset, biaya pemakaian, biaya langganan, sewa, lisensi, jasa perantara, iklan dan donasi.
6. Sumber daya kunci (*Key Resources*)[13]  
Key Resources adalah termasuk aset-aset terpenting yang menentukan keberhasilan pengoperasian model bisnis. Aset-aset berharga inilah yang memungkinkan organisai mewujudkan *value propositions* yang dijanjikannya kepada pelanggan, dengan baik.



Sumber daya kunci ini dapat berupa sumber daya fisik (bangunan, kendaraan, peralatan), uang, aset intelektual (merek, hak cipta, paten, *data base* pelanggan), dan sumber daya manusia. Dari keempat sumber daya ini, sumber daya intelektual merupakan salah satu aset yang sangat penting karena sulit ditiru.

Pada umumnya *Key Resources* dalam suatu organisasi berbentuk manusia, fasilitas teknologi, intelektual dan channel.

7. Kegiatan-kegiatan kunci (*Key Activities*)[13]

Merupakan suatu kegiatan yang menentukan keberhasilan suatu model bisnis. Seperti halnya *Key Resources*, *Key Activities* berperan penting dalam mewujudkan *value proposition*.

Kegiatan yang dimaksud adalah kegiatan-kegiatan kunci yang betul-betul menunjang keberhasilan organisasi dalam mengantarkan *Value Propositions* nya ke Customer. Sedangkan kegiatan lainnya yang memenuhi standar minimal tidak perlu dicantumkan.

Secara garis besar *Key Activities* dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu : *key activities* operasi produksi, operasi jasa dan pengembangan platform.

8. Mitra kunci (*Key Partnerships*)[13]

Kemitraan kunci adalah mitra kerja sama dalam operasional organisasi. Organisasi membutuhkan kemitraan umumnya karena ada tujuan sebagai berikut : penghematan karena tidak tercapainya ekonomi skala, mengurangi resiko, memperoleh sumber daya atau pembelajaran.

Tujuan kemitraan :

a. Mengoptimalkan operasional dengan fokus kepada kompetensi dan kegiatan inti. Sedangkan kegiatan dan kompetensi non inti diserahkan kepada mitra, contoh *oursourcing*.

b. Mendapatkan sumber daya yang tidak dimiliki.

c. Mendapatkan pengetahuan secara organisasi.

d. Untuk akuisisi pasar, baik untuk mengembangkan atau membuka pasar baru contoh *joint venture*.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur mengklasifikasikan motivasi para pihak yang bermitra dalam tiga kelompok : optimasi skala ekonomi, pengurangan resiko dan ketidakpastian , serta akuisisi kegiatan dan sumber daya.

9. Biaya-biaya (*Cost Structure*)[13]

Semua biaya yang muncul yang ditimbulkan jika model bisnis ini dioperasionalkan. Struktur biaya dipengaruhi oleh strategi yang dipilih oleh perusahaan, apakah mengutamakan biaya rendah atau mengutamakan manfaat istimewa.

Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur menyebutkan terdapat dua jenis *Cost Structure* : *Cost Driven* (fokus pada minimalisasi biaya untuk membuat struktur biaya menjadi ramping) dan *Value Driven* (efisiensi biaya tidak menjadi pertimbangan utama, sasaran utamanya adalah memberi kepuasan kepada pelanggan dengan memberi pelayanan premium).

Untuk mendesain Bisnis Model Kanvas , ada tiga langkah yang harus dijalankan yaitu sebagai berikut:[11]

1. Peta model bisnis saat ini, yaitu peta dengan 9 elemen BM, berdasarkan atas kondisi bisnis yang sebenarnya terjadi.

2. Melakukan analisa SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat). Analisa ini dilakukan pada masing-masing elemen.[11]

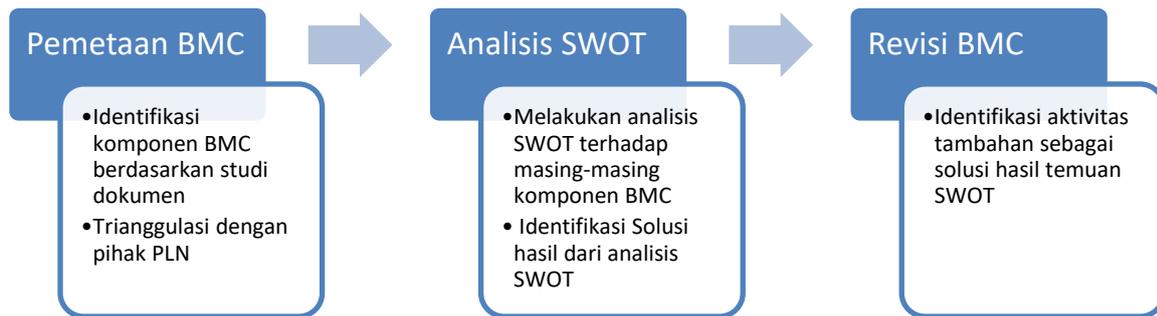
3. Melakukan penyempurnaan model bisnis atau buat prototipe hasil analisa SWOT [11], Tujuan analisa SWOT adalah menyempurnakan Bisnis Model (BM) yang ada saat ini, dan melahirkan prototipe-prototipe BM baru. Apabila organisasi belum mampu melangkah dengan prototipe BM baru, maka organisasi lebih baik memilih menggunakan BM yang disempurnakan terlebih dahulu. Sementara itu BM prototipe sebaiknya disimpan dan digunakan sewaktu-waktu jika kondisinya sudah tepat.

### 3. PEMBAHASAN DAN HASIL

Studi ini menggunakan metode deskriptif dalam merumuskan temuan dan analisisnya. Metode deskriptif merupakan suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir: 1988).



Dalam pengambilan data dalam studi ini digunakan metode studi dokumen meliputi laporan profi perusahaan, laporan keuangan perusahaan dan dokumen lain yang berkaitan dengan RJP P3B Jawa Bali. Selain pengambilan data secara kualitatif, tim penulis juga melakukan wawancara dengan staff inti (*key informant interview*) guna mentrianggulasi temuan dari studi dokumen. Hasilnya kemudian digunakan sebagai referensi untuk menganalisa temuan dan merumuskan rekomendasi. Seperti yang sudah dijelaskan dalam bab terkait landasan teori, dalam penulisan paper ini tim penulis menggunakan teori *Business Model Canvas* (BMC) [13] dalam menganalisis model operasional PLN RJP P3B Jawa Bali. Dalam proses analisis, tim penulis menggunakan 3 langkah dengan detail sebagai berikut:[13]



Hasil dari analisis BMC akan digunakan sebagai referensi untuk menyusun rekomendasi dalam bentuk penambah aktivitas di setiap komponen BMC.

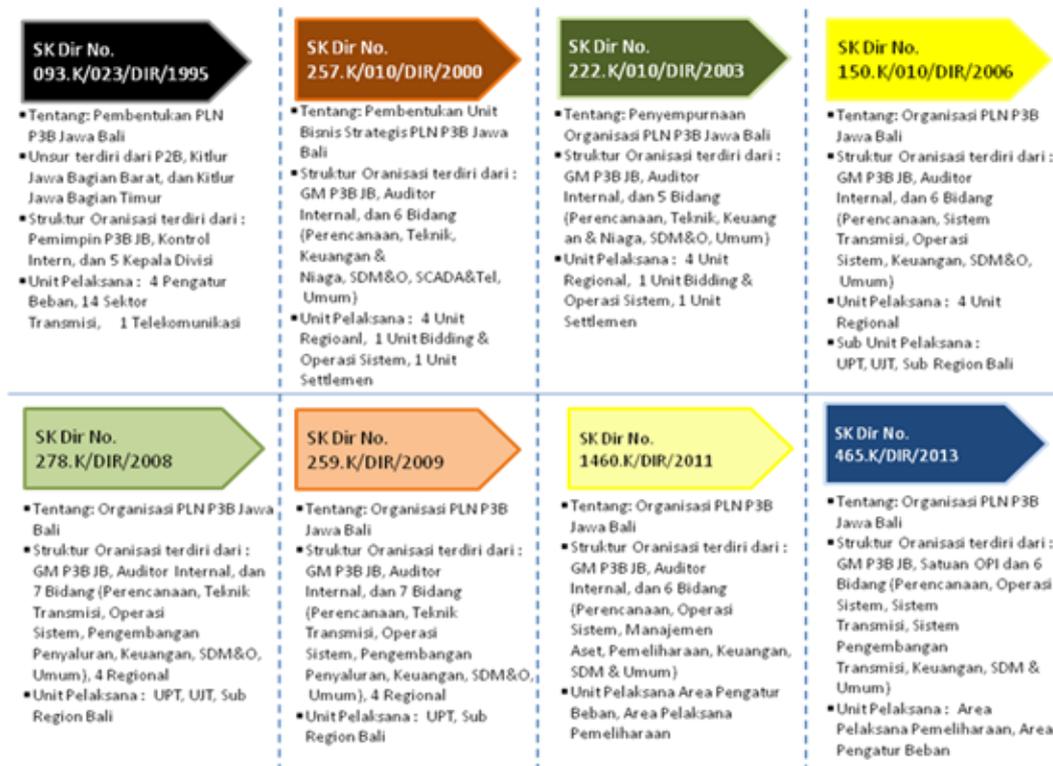
#### Profil Perusahaan

##### 4.1.1 Latar Belakang Sejarah Perusahaan

PT PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa-Bali (selanjutnya disebut P3B Jawa Bali) merupakan salah satu unit PT PLN (Persero) yang memiliki peran yang strategis dalam bisnis kelistrikan sistem Jawa Bali. Hal ini karena fungsinya sebagai pengelola transmisi dan mengendalikan pengoperasian sistem tenaga listrik dari pembangkit ke pusat beban secara efisien, andal dan berkualitas. Kinerja operasional P3B Jawa Bali pengaruh yang sangat besar terhadap pelayanan kepada konsumen maupun efisiensi operasi terhadap PLN secara keseluruhan, mengingat sistem kelistrikan Jawa-Bali memiliki porsi lebih dari 70% kelistrikan nasional.

P3B Jawa Bali berdiri pada tahun 1995 berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 093.K/023/DIR/1995. Pada awalnya, P3B Jawa Bali merupakan pengabungan 3 unit PLN yaitu PLN P2B Jawa Bali, PLN KITLUR Jawa Bagian Barat dan PLN KITLUR Jawa Bagian Timur, yang kemudian mengalami beberapa kali restrukturisasi dan terakhir SK DIR 465.K/DIR/2013.





Gambar 1.1 Perubahan Organisasi

### Visi, Misi, Tugas dan Tata Nilai

P3B Jawa Bali menetapkan visi dan misi yang merupakan keinginan kuat yang hendak dicapai pada masa mendatang di bidang ketenagalistrikan.

#### Visi :

“Diakui sebagai pengelola transmisi, operasi sistem dan transaksi tenaga listrik dengan kualitas pelayanan setara kelas dunia yang mampu memenuhi harapan stakeholders dan memberikan kontribusi dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat”.

#### Misi :

Sesuai dengan SK Dir No. 465.K/DIR/2013, P3B Jawa Bali mempunyai misi sebagai berikut:

- Mengelola operasi sistem tenaga listrik secara andal.
- Melakukan dan mengelola penyaluran tenaga listrik tegangan tinggi secara efisien, andal dan akrab lingkungan.
- Mengelola transaksi tenaga listrik secara kompetitif, transparan dan adil.
- Mengelola pemeliharaan instalasi sistem transmisi tenaga listrik Jawa Bali.

#### Tugas Utama:

- Mengoperasikan sistem tenaga listrik Jawa Bali
- Mengoperasikan dan memelihara instalasi sistem tenaga listrik Jawa Bali
- Mengelola pelaksanaan jual beli tenaga listrik di sisi tegangan tinggi sistem Jawa Bali
- Merencanakan pengembangan sistem tenaga listrik di Jawa Bali
- Mengelola pemeliharaan sistem transmisi tenaga listrik Jawa Bali

#### Tata Nilai :

P3B Jawa Bali sebagai unit pelaksana PLN (Persero) menggunakan tata nilai PLN yaitu SIPP:

- Saling Percaya (S);
- Integritas (I);
- Peduli (P);



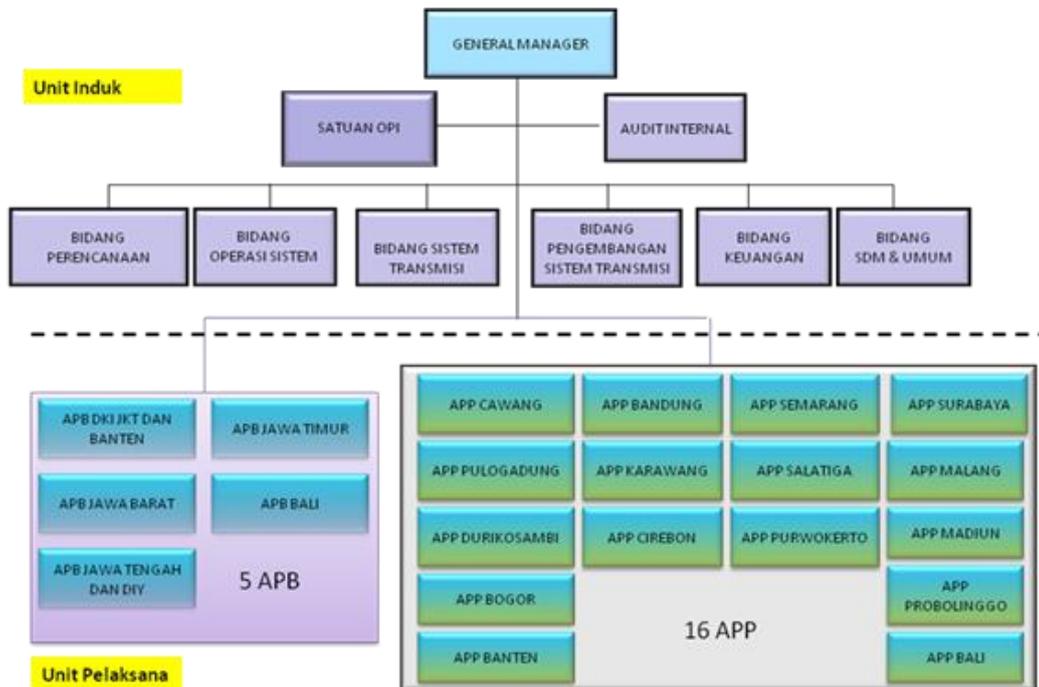
- Pembelajar (P)

**Maksud dan Tujuan RJP**

Maksud dan Tujuan dari RJP ini untuk menunjukkan arah dan acuan dalam melaksanakan usaha yang akan ditempuh PT. PLN (Persero) P3B Jawa Bali selama kurun waktu lima tahun ke depan (2014 - 2018), berdasarkan kondisi perusahaan selama beberapa tahun terakhir, semua dokumen perencanaan P3B Jawa Bali harus mengacu kepada RJP.

**Organisasi dan Proses Bisnis**

Dalam menjalankan misi dan tugas sebagaimana di atas dibentuklah Struktur Organisasi P3B Jawa Bali sesuai Surat Keputusan Direksi Nomor 465.K/DIR/2013 tentang Organisasi PT PLN (Persero) P3B Jawa Bali, sebagaimana gambar berikut.



**Gambar 2.2. Struktur organisasi P3B Jawa Bali**

Unit Pelaksana APP memiliki tugas mengelola dan memelihara instalasi transmisi di wilayah kerjanya. Unit Pelaksana APB memiliki tugas mengelola operasi sistem tegangan tinggi (150 kV dan 70 kV) di wilayah kerjanya.

Adapun kantor dan wilayah kerja unit pelaksana adalah sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 2.2 Kantor dan Wilayah Kerja Unit Pelaksana P3B Jawa Bali**

No	Unit Pelaksana	Kantor	Wilayah Kerja
1	APP CILEGON	Jl. Jendral Sudirman km.45 Kota Bumi, Cilegon-Banten	Cilegon
2	APP BOGOR	Jl. Jendral Sudirman No.5, Bogor-Jawa Barat	Bogor
3	APP DURIKOSAMBI	Jl. Rawa Buaya, Duri Kosambi, Cengkareng-Jakarta Barat	Durikosambi dan sekitar



4	APP PULOGADUNG	Jl. Raya Bekasi km.21-Kawasan Industri Pulogadung-Jakarta Timur	Pulogadung dan sekitar
5	APP CAWANG	Jl. MayJen. Sutoyo No.1 Cililitan-Jakarta Timur	Cawang dan sekitar
6	APP BANDUNG	Jl. Moch Toha km.4 Komplek PLN Cigereleng-Bandung	Bandung dan sekitar
7	APP CIREBON	Jl. Brigjen HR Dharsono (By Pass), Cirebon-Jawa Barat	Cirebon dan sekitar
8	APP KARAWANG	Jl. Raya Kosambi, Klari,Karawang-Jawa Barat	Karawang dan sekitar
9	APP PURWOKERTO	Jl. Gatot Subroto No.87, Purwokerto-Jawa Tengah	Purwokerto dan sekitar
10	APP SEMARANG	Jl. Sudirman km.23, Ungaran-Jawa Tengah	Semarang dan sekitar
11	APP SALATIGA	Jl. Diponegoro No.149, Salatiga-Jawa Tengah	Salatiga dan sekitar
12	APP PROBOLINGGO	Jl. Cokroaminoto No.947, Probolinggo-Jawa Timur	Probolinggo dan sekitar
13	APP MADIUN	Jl. MH. Tamrin No.2, Madiun-Jawa Timur	Madiun dan sekitar
14	APP MALANG	Jl. Raya Karanglo No.90, Malang-Jawa Timur	Malang dan sekitar
15	APP SURABAYA	Jl. Ketintang Baru No.9, Surabaya-Jawa Timur	Surabaya dan sekitar
16	APP BALI	Jl. Abian Base, Mengwi, Badung-Bali	Pulau Bali
17	APB DKI JAKBAN	Jl. MayJen. Sutoyo No.1 Cililitan-Jakarta Timur	Jakarta dan Banten
18	APB JAWA BARAT	Jl. Moch Toha km.4 Komplek PLN Cigereleng-Bandung	Jawa Barat
19	APB JATENG & DIY	Jl. Sudirman km.23, Ungaran-Jawa Tengah	Jawa Tengah
20	APB JAWA TIMUR	Jl. Suningrat No.45. Taman, Sidoarjo-Jawa Timur	Jawa Timur
21	APB BALI	Jl. Abian Base, Mengwi, Badung-Bali	Pulau Bali

#### 4. KESIMPULAN

PT. PLN ( Persero ) sebagai pemegang usaha ketengalistrikan, meskipun bersifat monopoli tetap membutuhkan model bisnis agar dapat menciptakan keunggulannya dengan melakukan inovasi – inovasi dalam proses bisnisnya untuk PT PLN Transmisi yang menjadi objek untuk paper ini telah memaparkan terkait 9 pondasi bisnis model existing yang ada di P3BJB selanjutnya diusulkan model bisnis yang berorientasi pelanggan.

#### Bisnis Model Existing VS Bisnis Model Diusulkan

Pada model bisnis existing dimana *Value Preportition* [13] adalah *Performance* dengan indikator tingkat gangguan yang diukur dengan frekuensi dan durasi padam belum terukur. Dari 9 Pondasi Br isnis model canvas secara garis besar dapat dibagi 2 yaitu :

1. Back office

Kegiatan ini terdiri dari : Key Resources , Key Activities, Key Partners dan Cost Structure.



PT PLN Transmisi dapat melakukan inovasi dan pengembangan terkait 4 pondasi ini. Dalam bisnis model untuk menciptakan value baru maka yang dilaku

2. Front Office

Merupakan dampak dari perbaikan dari back office. Dalam pondasi BMC Customer Segment, Value Preportiton, Channel, Customer Relationship dan Reveneue streams.

Berdasarkan Analisa SWOT [11] 9 Pondasi Bisnis Model Canvas pada PT PLN ( Persero ) P3BJB

1. Customer Segment

Ada dua customer segment dari PLN Transmisi yaitu : internal PLN dan eksternal PLN

- a. Merupakan unit distribusi yang merupakan proses bisnis selanjutnya dari bisnis kelistrikan. Untuk APP Bogor area yang dilayani merupakan unit pelaksana dari Distribusi Jawa Barat yaitu : Area Bogor, Area Sukabumi, Area Gunung Putri dan Area Cianjur.
- b. APP Bogor diusulkan mapping customer internal berdasarkan demografi dan geografi. Hal ini penting dilakukan untuk memetakan resiko komplain dari pelanggan premium.
- c. Mapping pelanggan berdasarkan geografi dan demografi akan memberikan informasi untuk prioritas kehandalan instalasi dan penambahan investasi untuk meningkatkan kapasitas.
- d. Untuk pelanggan eksternal merupakan pabrik semen yaitu : Pabrik semen ITP, Pabrik semen Holsim, Pabrik semen cibinong dan pabrik semen jawa. Untuk konsumen ini diberikan kepastian kecepatan eksekusi jika terjadi gangguan. Hal ini dilakukan dengan menempatkan tenaga operator yang berpengalaman, teknologi scada dan kehandalan instalasi serta manajemen gardu induk yang solid.

2. Value Preportition

Jumlah KWH tersalurkan sangat tergantung dari performa dari peralatan transmisi. Performa peralatan sangat tergantung dari pemeliharaan dan history peralatan. Value existing adalah kehandalan. Untuk model bisnis yang baru diusulkan “ SIAP 99 “ yang menjelaskan tingkat keandalan transmisi daam menjalankan bisnisnya adalah 99% dengan tingkat padam yang diterima 1%.

3. Channel

Media yang digunakan untuk melihat persepsi pelanggan terhadap kinerja PLN transmisi diusulkan untuk dibentuk call centre untuk menampung keluhan pelanggan. Dimana kondisi existing PLN transmisi belum mempunyai customer care khusus transmisi.

Hal ini akan memberikan inputan dari pelanggan terkait pelayanan bidang transmisi yang belum dikenal banyak oleh masyarakat.

Persepsi masyarakat pada umumnya mengenal PLN adalah unit distribusi atau unit pembangkit. sehingga perlu dibangun knowledge masyarakat terkait unit bisnis yang mendorong kepedulian masyarakat untuk melindungi instalasi transmisi. Sebagai salah contoh Right of way ( ROW ) jalur transmisi merupakan ruang bebas sehingga masyarakat tidak memahami ini.

4. Customer Relationship

Untuk membangun hubungan hubungan dengan pelanggan. PLN transmisi diusulkan untuk menerbitkan majalah terkait transmisi dan membahas seputar permasalahan terkait transmisi.

Ini juga dapat dijadikan wadah knowledge sharing sesama transmisi di PLN secara korporat.

5. Revenue stream

KWH meter yang digunakan sebagai alat ukur untuk perhitungan KWH tersalur sebagai dasar jumlah penjualan ke konsumen transmisi perlu diinventarisir terkait kehandalan. Mendorong percepatan implementasi kwh dgital yang selama ini kwh analog.

6. Key Resources

Secara garis besar terdapat 3 *key resources*: SDM, instalasi dan material/ spare part

- a. Untuk SDM critical job yaitu : Staf jargi, regu pemeliharaan, PDKB dan enjiner pengembangan kompetensi melalui metode 70 :20 ;10 yaitu project asignment 70% ,melalui penugasan – penugasan individu, 20% pengembangan melalui bimbingan dari atasan melalui coaching, mentoring dan conseling. 10% pengembangan melalui pelatihan dan sertifikasi dari internal dan eksternal PLN.
- b. PLN merupakan bisnis padat karya dan padat modal. Kehandalan instalasi didukung oleh SMK3 yang baik. Untuk meningkatkan kehandalan instalasi diperlukan sertifikasi proses bisnis.
- c. Material dan spare part merupakan key resources yang sangat penting dalam pemeliharaan dan recovery gangguan. Pengelolaan logistik yang terpadu dan terintegrasi mulai dari perencanaan sampai dengan



pemakaian.

#### 7. Key Activities

Aktifitas kunci di PLN transmisi adalah pemeliharaan instalasi gardu induk dan jaringan transmisi. pemeliharaan instalasi masih berdasarkan pola waktu yaitu :

- a. Preventif : kegiatan rutin yang dilaksanakan untuk memelihara kapasitas terpasang dan meningkatkan umur peralatan.
- b. Corrective : pemeliharaan non rutin , aktifitas ini muncul karena adanya anomali atau gangguan.

Untuk model bisnis baru dalam aktivitas pemeliharaan dibuat 2 pola:

1. TBM ( Time Base Maintenance ) : pemeliharaan berdasarkan pola waktu.
2. CBM ( Condition Base Maintenance ) ; pemeliharaan berdasarkan hasil diagnosa kondisi peralatan.
  - a. Untuk pola pemeliharaan CBM dibuat pola inspeksi yang systematis
  - b. Evaluasi hasil inspeksi
  - c. Tindak lanjut hasil evaluasi inspeksi.

#### 8. Key Partners

Dalam mendukung aktifitas terdapat 3 key resources yaitu:

1. Pembangkit
2. Pemerintah
3. Supplier / Vendor

Diusulkan :

- a. Pemakaian pembangkit dengan Low Cost dengan kata lain tidak menggunakan bahan bakar (fuel mix). Mapping gardu induk yang disalurkan oleh pembangkit berbahan bakar minyak. Selanjutnya mengusulkan penambahan gi dan trafo terpasang untuk pembangkit non bahan bakar minyak.
- b. Membuat MoU dengan Pemerintah untuk melindungi aset dan instalasi terpasang
  1. Kejaksanan ; membuat kepastian hukum terkait kebijakan – kebijakan yang diambil oleh manajemen PLN transmisi terutama dalam pengadaan barang dan jasa, pengadaan tanah dan kompensasi Row
  2. Kepolisian ; Pengamanan aset GI/Gitret dan SUTT/ SUTET dari provokator dan LSM yang merugikan PLN Transmisi
  3. Pemda ; sosialisasikan proses bisnis PLN Transmisi untuk membangun image positif
- c. Supplier / Vendor
  1. Proses Pengadaan barang dan Jasa on line ( E- eprocurement )
  2. Integarasi E – Procurement dengan aplikasi SAP

#### 9. Cost Structure

Dalam struktur biaya PLN transmisi komposisi terbesar adalah biaya pemeliharaan dan biaya depresiasi. untuk pengendalian biaya ini adalah :

- a. Revisi proses Penarikan aktiva tetap tidak beroperasi
- b. Impelementasi EAM ( sistema manajemen asset terintegrasi )

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat disimpulkan:

PLN Transmisi sebagai salah satu unit bisnis yang sangat penting dalam ketenagalistrikan harus melakukan perubahan dalam merespon lingkungan makronya. Meskipun PT PLN sebagai perusahaan monopoli namun respon masyarakat terhadap kiinerjanya sangat mempengaruhi image perusahaan secara keseluruhan.

Kondisi existing untuk unit pembangkit telah diserahkan ke swasta melalui independent Plant Power ( IPP). Namun untuk unit transmisi yang merupakan mediator antara unit pembangkit dan distribusi perlu ditingkatkan kapabilitasnya melalui pergeseran dari product oriented menjadi market oriented.

Meskipun faktanya pergeseran ini susah dilakukan secara radikal namun pergeseran ini dilakukan secara incremental. Kondisi existing untuk back office masih banyak terdapat area improvement terutama untuk key resources, key activities dan key partners.

Selanjutnya untuk cost structure focus perbaikan adalah untuk mengendalikan biaya tetap ( *fixed cost*) mengingat PLN adalah perusahaan padat modal yang dibebani oleh biaya depresiasi yang cukup besar.

Berdasarkan analisa 9 pondasi dari analisa bisnis model canvas direkomendasikan untuk melakukan renovasi *value preposition* dari Performance menjadi *Performance* SIAP 99. Dengan value baru yang direkomendasikan perlu dilakukan improvement di back officenya.



## REFERENASI

- [1] Bramantyo Djohanputro, (2012), Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi, Jakarta, Penerbit PPM Manajemen.
- [2] Hayden, Catherina. Leksikon Manajemen Strategi, (Cetakan kedua, 1994). The Hand Book of Strategic Expertise
- [3] Hery, (2015), Manajemen Risiko Bisnis, Jakarta, Penerbit Grasindo.
- [4] Irham Fahmi, (2016), Manajemen Risiko, Teori, Kasus dan Solusi, Bandung, Penerbit Alfabeta.
- [5] Kim, W. Chan. Dan Renee Mouborgne,(2015). Blue Ocean Strategic. Cetakan IV.
- [6] Masyud Ali, (2006), Manajemen Risiko, Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis, Jakarta, Penerbit PT. RajaGrafindo Persada.
- [7] Mamduh M.Hanafi, (2014), Manajemen Risiko, Yogyakarta, Penerbit UPP STIM YKPN
- [8] Pearce II, John A. Richard B. Robinson, Jr.(2011). Strategic Management, Formulation, Implementation and Control
- [9] Porter, Michale E.(1980). "Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors, ".
- [10] Ronny Kountur, (2008), Mudah Memahami Manajemen Risiko Perusahaan, Jakarta, Penerbit PPM Manajemen
- [11] Rangkuti, Freddy.(Cetakan kedelapan, 2015). SWOT Balanced Scorecard.
- [12] Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford.(2015) Strategic Management and Business Policy, Fourteenth Edition.
- [13] Tim PPM Manajemen,(Cetakan III 2014). Business Model Canvas, Jakarta, Penerbit PPM Manajemen

