

# **TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN LABA OPERASIONAL  
PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)**

**STRATEGY FOR INCREASING OPERATING PROFIT OF  
PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)**

**HILDAYANI RUSDY**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# **TESIS**

## **STRATEGI PENINGKATAN LABA OPERASIONAL PT PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO)**

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**HILDAYANI RUSDY**

**A012221118**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2024**

# TESIS

## STRATEGI PENINGKATAN LABA OPERASIONAL PT PERUSAHAAN LISTRIK NASIONAL (PERSERO)

disusun dan diajukan oleh

**HILDAYANI RUSDY**

**A012221118**

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis  
pada tanggal **01 Maret 2024** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasihat

Ketua



**Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, SE., MBA**

NIP: 19630125 198910 1 001

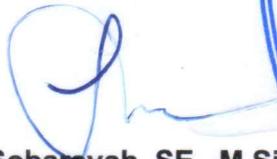
Sekretaris



**Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si**

NIP: 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si**

NIP: 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM**

NIP: 19680629 199403 1 002

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hildayani Rusdy  
Nim : A012221118  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul "**Strategi Peningkatan Laba Operasional PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero**"

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 23 April 2024

Yang Menyatakan,



Hildayani Rusdy

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat **ALLAH SWT.** atas berkat, rahmat, hidayah, serta keridhaannya sehingga penulis diberikan kesempatan serta kemampuan untuk menyelesaikan penelitian yang berjudul **Strategi Peningkatan Laba Operasional PT PLN Persero** sebagai tugas akhir program magister manajemen yang telah dijalani oleh Penulis. Tidak lupa pula, shalawat serta salam untuk junjungan kita, **NABI MUHAMMAD SAW.** yang menjadi suri tauladan bagi penulis.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan penghargaan serta terima kasih kepada kedua orang tua tercinta penulis **RUSDY SAAD, SE.** dan **HALIJAH HAMID, SE,** terima kasih atas doa dan dukungan, kepercayaan, kasih sayang, ketulusan, dan segala bentuk dukungan yang telah diberikan kepada penulis. Oleh karenanya, penyelesaian tugas akhir ini penulis persembahkan untuk kedua orang tua penulis tercinta yang selalu menjadi sumber tujuan dan motivasi di setiap langkah pada kehidupan penulis. Terima kasih yang tidak terhingga juga penulis sampaikan untuk saudara-saudara dan keponakan-keponakan penulis **HARDIANSYAH RUSDY, S.H., DESI KOESWANDY, IRMA SULISTIANI RUSDY, S.E., AHMAD REZA, S.T, NURUL AFRIANI RUSDY, S.E., SEPTIAN EKA SAKTI, S.E., ZAYN ABID AL-QUDS, NADEEM NASEKA,** dan **NAUSHAD NASEKA** atas kasih sayang, kerja sama, dan dukungan yang diberikan untuk penulis selama melanjutkan studi pada program magister ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, bimbingan, dari berbagai pihak. Untuk itu, rasa terima kasih juga

penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang telah terlibat secara langsung maupun tidak langsung selama proses perkuliahan penulis hingga penyelesaian tugas akhir ini kepada:

1. Bapak Rektor Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para jajarannya.
2. Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin beserta jajarannya.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M. Si Selaku Kepala Prodi Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin
4. Para Dosen-dosen Magister Manajemen. Terima kasih untuk segala ilmu dan pengetahuan yang diberikan kepada penulis selama proses perkuliahan berlangsung.
5. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, SE., MBA selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M. Si selaku Pembimbing II. Terima kasih atas segala bentuk waktu, bimbingan, arahan dan nasihat yang berharga dalam penyelesaian Tesis ini.
6. Bapak Prof. Dr. Cepi Pahlevi, SE., M. Si, Bapak Dr, Fauzi R. Rahim, SE., M.Si., CPF., AEPP, Bapak Andi Aswan, SE., MBA., M. Phill., DBA selaku tim Penguji. Terima kasih atas waktu, arahan, dan kritik serta saran yang berarti guna kesempurnaan penulisan Tesis ini.
7. Ibu Kamalia selaku Staf Magister Manajemen beserta rekan kerja yang bertugas. Terima kasih untuk informasi dan pelayanan terbaik yang diberikan kepada penulis.

8. Bapak Bambang Supriyono (Spesialis Kinerja Keuangan), Ibu Deshinta Amalia (Asman Akuntansi Umum dan Biaya), serta Bapak Franklin Ginther (Asman Komunikasi dan Stakeholder Management) di PT PLN Unit Induk Wilayah Sulselrabar. Terima kasih atas pelayanan dan pemberian informasi terkait penelitian yang diberikan kepada penulis
9. Teman-teman seperjuangan Penulis, di semester I Kelas A2 2022-1 dan di semester II Konsentasi Keuangan B1 2022-2, terima kasih atas kebersamaan, kerja sama, dan bantuan selama proses perkuliahan.
10. Rekan-rekan penulis: Nadya Nurlailya S.Si., M.M., Fadel Muhammad, ST Kak Muhammad Ardiansyah, S.E., M.M., Kak Nurul Fadilah Aswar S.E., M.M., Qonitha Ulindah, Agung Ramadhan Latif S.E., M.Ak., Riska Budiati Putri, S.IP., Valery Dwi Putri S. H., Sri Aero Aurora S. H., dan Kak Dede Darmanto S. E., Ivonne Kurnia Tonglo, S. IP., Mufidah Fahri, S. IP., Muhammad Fajar Nur, S. IP., Nuthaila Rahmah, S. IP., Kak Septian Eka Prasetyo S.E., Kak Anggara, Musfiratul Ilmi S.H., M.H., Rezky Arsita S.H., M.H., Rivad Achmad S.H., M.H. Terima kasih atas doa, kebersamaan, masukan, dan dukungan serta sumber motivasi penulis untuk terus fokus dan bersemangat untuk menyelesaikan Tesis ini.
11. Teruntuk Fachri Muhammad B. S.H., M.H., terima kasih atas doa, keterlibatan waktu, dukungan, perhatian, serta segala bentuk keberadaannya.
12. Serta segala pihak yang tidak dapat penulis tuliskan satu per satu, terima kasih atas segala bentuk keterlibatannya.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat menjadi berkah bagi penulis serta pihak-pihak yang telah berpartisipasi dan dapat berguna untuk penulis, lembaga pendidikan, serta masyarakat.

Makassar, April 2024

HILDAYANI RUSDY

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b><i>v</i></b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b><i>vi</i></b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b><i>xii</i></b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b><i>xiii</i></b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b><i>xiv</i></b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b><i>xv</i></b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b><i>1</i></b>
1.1 Latar Belakang.....	<b><i>1</i></b>
1.2 Profil Perusahaan.....	<b><i>6</i></b>
1.2.1 Visi dan Misi Perusahaan .....	<b><i>7</i></b>
1.2.2 Sejarah Perusahaan.....	<b><i>7</i></b>
1.3 Sumber Daya Perusahaan .....	<b><i>8</i></b>
1.3.1 Aset Berwujud .....	<b><i>8</i></b>
1.3.2 Aset Tak Berwujud.....	<b><i>10</i></b>
1.4 Masalah Bisnis .....	<b><i>12</i></b>
1.5 Pertanyaan Penelitian .....	<b><i>13</i></b>
1.6 Tujuan & Batasan Penelitian .....	<b><i>13</i></b>
<b>BAB II EKSPLORASI MASALAH BISNIS</b> .....	<b><i>14</i></b>
2.1 Kerangka Konseptual .....	<b><i>14</i></b>
2.2 Analisis Faktor Internal.....	<b><i>16</i></b>
2.2.1 Status PT PLN (Persero) sebagai BUMN .....	<b><i>16</i></b>
2.2.2 Efisiensi Operasional .....	<b><i>17</i></b>
2.2.3 Pelanggan.....	<b><i>20</i></b>
2.2.4 Produksi Listrik Perusahaan .....	<b><i>20</i></b>

2.2.5 Aset Perusahaan .....	21
2.3 Analisis Faktor Eksternal .....	22
2.3.1 Kebijakan Pemerintah .....	23
2.3.2 Perkembangan Industri .....	24
2.3.3 Harga Bahan Bakar .....	31
<b>BAB III SOLUSI BISNIS .....</b>	<b>33</b>
3.1 Analisis Kinerja Keuangan .....	33
3.1.1 Rasio Likuiditas ( <i>Current Ratio</i> ) .....	36
3.1.2 Rasio Solvabilitas ( <i>Debt-to-Equity Ratio</i> ) .....	36
3.1.3 Analisis Du Pont .....	37
3.2 Analisis SWOT .....	41
3.2.1 Kekuatan .....	45
3.2.2 Kelemahan .....	48
3.2.3 Peluang .....	51
3.2.4 Ancaman .....	55
3.3 Analisis TOWS .....	59
3.4 Perumusan Strategi Bisnis .....	62
3.4.1 Peningkatan Penetrasi Pasar .....	63
3.4.2 Diversifikasi Sumber Energi dan Pengembangan Energi Terbarukan .....	64
3.4.3 Optimasi Efisiensi Operasional .....	66
3.4.4 Inovasi Teknologi .....	67
3.4.5 Manajemen Risiko Kontrak .....	68
<b>BAB IV PENERAPAN .....</b>	<b>69</b>
4.1 Rencana Implementasi .....	69
4.1.1 Pengembangan Energi Terbarukan .....	69
4.1.2 Penggunaan <i>Digital Smart Meter</i> .....	77
4.2 Persyaratan Sumber Daya .....	79
4.3 Kesimpulan dan Diskusi .....	81
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>xvi</b>

*Lampiran I Laporan Laba Rugi dan Penghasilan Komprehensif Lain  
Konsolidasian Tahun 2018 - 2022*

*Lampiran II Transkrip Wawancara*

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Laba Usaha PT PLN (disajikan dalam jutaan Rupiah)	4
1.2	Laba Bersih PT PLN (disajikan dalam jutaan rupiah)	12
2.1	Rasio Laba Operasional terhadap Pendapatan PT PLN (Persero)	18
2.2	Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional	19
2.3	Jumlah Pelanggan PT PLN (Persero)	20
2.4	Jumlah Produksi Listrik PT PLN (Persero)	21
2.5	Data Piutang Usaha PT PLN (Persero)	22
2.6	Kebutuhan Listrik Nasional	25
2.7	Jumlah Unit Pembangkit Milik PT PLN (Persero)	26
2.8	Jumlah Unit Pembangkit Milik IPP	27
2.9	Beban Usaha PT PLN (Persero)	29
2.10	Jumlah Unit Pembangkit Sewa	30
3.1	Pendapatan Usaha PT PLN (Persero)	34
3.2	<i>Current Ratio</i> PT PLN (Persero)	36
3.3	<i>Debt-to-Equity Ratio</i> PT PLN (Persero)	37
3.4	<i>Net Profit Margin</i> PT PLN (Persero)	39
3.5	<i>Asset Turnover</i> PT PLN (Persero)	40
3.6	<i>Equity Multiplier</i> PT PLN (Persero)	40
3.7	<i>Return on Equity</i> PT PLN (Persero)	41
3.8	Analisis SWOT PT PLN (Persero)	45
3.9	Jumlah Pelanggan per Kelompok Pelanggan PT PLN (Persero)	46
3.10	Efisiensi Operasional PT PLN (Persero)	48
3.11	Perbandingan Produksi Listrik dan Kebutuhan Listrik Nasional	50
3.12	Konsumsi Listrik per Kapita	54
3.13	Harga Satuan Bahan Bakar	58
3.14	Analisis TOWS PT PLN (Persero)	62
4.1	Potensi Energi di Seluruh Wilayah Indonesia	75
4.2	Anggaran Rencana Implementasi	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Konseptual	15
3.1 Analisis DuPont	38
3.2 Biaya Operasi Pembangkit per Jenis Pembangkit	52
3.3 Perbandingan BPP dan Tarif Listrik	55
3.4 Potensi Energi Terbarukan di Indonesia	65

## ABSTRAK

HILDAYANI RUSDY. *Strategi Peningkatan Laba Operasional PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero* (dibimbing oleh Rakhman Laba dan M. Sobarsyah).

PT *Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero* sebagai perusahaan BUMN menghadapi masalah keuangan disebabkan oleh beban operasional yang dikeluarkan lebih besar dibandingkan dengan pendapatan operasional yang diperoleh. Penelitian ini bertujuan mengembangkan strategi bisnis PT PLN (Persero) untuk meningkatkan laba operasional perusahaan dengan melakukan analisis kinerja keuangan, analisis SWOT, serta analisis TOWS. Penelitian ini difokuskan untuk menganalisis kinerja keuangan perusahaan, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam meningkatkan laba operasionalnya, serta strategi bisnis perusahaan sehingga dapat meningkatkan laba operasional perusahaan. Metode digunakan ialah analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan pemahaman yang komprehensif. Analisis kuantitatif melibatkan pengumpulan dan analisis data keuangan dari laporan keuangan. Adapun analisis kualitatif dilakukan melalui observasi, analisis dokumen, atau sumber data lainnya dengan tujuan mendapatkan pemahaman mendalam tentang subjek penelitian. Analisis kinerja keuangan menggunakan rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan analisis DuPont. Analisis SWOT membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta tantangan untuk meningkatkan laba operasional. Analisis TOWS membantu untuk merumuskan strategi bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan belum optimal pada rasio likuiditas dan rasio profitabilitas yang menggunakan sistem DuPont. Adapun tantangan yang dihadapi perusahaan, yaitu adanya regulasi pemerintah, perjanjian dengan sistem *take or pay*, serta fluktuasi harga bahan baka sehingga rencana implementasi strategi yang dihasilkan, yaitu pengembangan energi terbarukan dan penggunaan *smart meter*.

Kata kunci: strategi, laba operasional, PT PLN (persero), kinerja keuangan analisis SWOT, analisis TOWS



## ABSTRACT

HILDAYANI RUSDY. Strategy for Increasing Operational Profit of PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero (supervised by Rakhman Laba and M. Sobarsyah)

PT PLN (Persero) as a state-owned company is facing financial problems because the operational expenses incurred are greater than the operational income obtained. This research aims to develop PT PLN (Persero)'s business strategy to increase the company's operational profit by conducting financial performance analysis, SWOT analysis, and TOWS analysis. This research focuses on analyzing the company's financial performance, the challenges faced by the company in increasing its operational profit, as well as the company's business strategy so that it can increase the company's operational profit. The research methods used were quantitative and qualitative analyses to provide a comprehensive understanding. Quantitative analysis involved collecting and analyzing financial data from financial reports. Qualitative analysis was carried out through observation, document analysis, or other data sources to gain an in-depth understanding of the research subject. Financial performance analysis used liquidity ratios, solvency ratios, and DuPont analysis. SWOT analysis helped identify strengths, weaknesses, opportunities, and challenges to increase operational profits. TOWS analysis helped formulate business strategies. The research results show that financial performance is not optimal in the liquidity ratio and profitability ratio using DuPont system. The challenges faced by the company are government regulations, agreements with the take-or-pay system, and fluctuations in fuel prices. Therefore, the resulting strategy implementation plan is the development of renewable energy and the use of smart meters.

Keywords: strategy, operational profit, PT PLN (Persero), financial performance, SWOT analysis, TOWS analysis



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Indonesia sebagai negara berkembang perlu memaksimalkan berbagai potensi dalam menjalankan penyelenggaraan ekonomi nasional. Penyelenggaraan ini merupakan pilar penting untuk memajukan ekonomi nasional dalam memenuhi kebutuhan dan menyejahterakan masyarakat. Salah satu pelaku dalam penyelenggaran ekonomi nasional adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, kehadiran BUMN untuk meningkatkan penguasaan seluruh kekuatan ekonomi nasional baik melalui regulasi sektoral maupun melalui kepemilikan negara terhadap unit-unit usaha tertentu dengan maksud untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kemakmuran masyarakat (Undang-Undang RI, 2003). BUMN bergerak pada sektor-sektor strategis yang dianggap penting bagi kepentingan nasional, seperti energi, telekomunikasi, transportasi, dan sektor-sektor lain yang memiliki dampak signifikan terhadap perekonomian dan pembangunan nasional.

Listrik merupakan sumber energi utama untuk kebutuhan sehari-hari, mulai dari pemakaian rumah tangga, komersial, hingga industri membutuhkan pasokan listrik untuk operasional sehari-hari. Peranan listrik yang menjadi fondasi bagi sebagian besar aktivitas ekonomi sehingga dapat mendukung pembangunan ekonomi, kesejahteraan masyarakat, dan berbagai sektor lainnya. Listrik yang andal dan terjangkau akan mendukung pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan hal

tersebut, pengelolaan dan penyediaan listrik menjadi tanggung jawab pemerintah melalui PT Perusahaan Listrik Negara yang selanjutnya disingkat dengan PT PLN.

PT PLN adalah perusahaan listrik milik negara yang bertanggung jawab atas penyediaan listrik di seluruh wilayah Indonesia. PT PLN diberikan kewenangan oleh pemerintah untuk melakukan monopoli dalam bisnisnya sebagai efisiensi dan kemaslahatan masyarakat. Perusahaan ini merupakan satu-satunya BUMN yang bergerak dalam sektor kelistrikan sehingga mengelola sebagian besar pasokan listrik di Indonesia. Hal ini membuat PLN memegang peran penting dalam menyediakan listrik bagi masyarakat dan industri di seluruh negeri, karena listrik merupakan kebutuhan vital dalam berlangsungnya seluruh aktivitas masyarakat.

Pada tahun 1994 dilakukan pengalihan bentuk pada PLN dari Perusahaan Umum (Perum) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Dengan pengalihan tersebut maka PLN dapat melakukan berbagai usaha lain untuk menunjang persediaan listrik dan juga mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan penyediaan tenaga listrik guna menunjang kebutuhan masyarakat. Dengan kata lain, PLN juga bisa menjalankan kegiatan-kegiatan bisnis lainnya untuk mendapatkan laba guna mendukung penyediaan listrik bagi negara.

PLN sebagai perusahaan BUMN yang memiliki peran vital harus menjalankan tata kelola perusahaan yang baik sehingga dapat membantu menciptakan lingkungan bisnis yang adil, berintegritas, dan berkelanjutan. Salah satunya prinsipnya yaitu adanya transparansi dalam laporan keuangan. Adanya transparansi merupakan bentuk pertanggung jawaban perusahaan kepada pemerintah serta pemegang saham lainnya. Hal ini juga memungkinkan publik

untuk memahami pengelolaan keuangan perusahaan untuk mengukur tingkat kesehatan keuangan perusahaan.

Penilaian kesehatan keuangan suatu perusahaan dapat dilihat pada kinerja keuangannya. Kinerja keuangan memainkan peran sentral dalam mengukur kesuksesan perusahaan dalam mengelola aspek-aspek keuangan dan operasionalnya karena memberikan gambaran keseluruhan terkait kesehatan finansial perusahaan dan kemampuan perusahaan menggunakan sumber daya finansialnya. Kinerja keuangan yang baik mengindikasikan bahwa perusahaan dapat mengubah penjualan menjadi laba yang memadai.

Salah satu faktor untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan yaitu memperhatikan laba operasionalnya. Laba operasional adalah laba yang dihasilkan dari operasi inti perusahaan sebelum mempertimbangkan beban bunga dan pajak. Ini mengukur profitabilitas operasional murni perusahaan. Dengan demikian, untuk menghasilkan laba operasional (usaha) yang positif, maka perusahaan harus mendapatkan pendapatan usaha yang lebih besar dibandingkan dengan beban usaha yang harus ditanggung. Namun, laba usaha PLN selalu bernilai negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan mengeluarkan beban usaha yang lebih besar dibandingkan dengan pendapatan usaha yang diterima. Data ini dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 1.1. Laba Usaha PT PLN (disajikan dalam jutaan Rupiah)**

<b>Keterangan</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Pendapatan Usaha	272.897.742	285.640.589	279.523.015	293.782.896	319.650.162
Beban Usaha	308.188.889	315.440.938	301.008.165	323.119.125	386.193.802
Laba Usaha	<b>(35.291.147)</b>	<b>(29.800.349)</b>	<b>(21.485.150)</b>	<b>(29.336.229)</b>	<b>(66.543.640)</b>

Sumber: Laporan Keuangan tahunan PT PLN dan diolah oleh penulis

Berdasarkan data lima tahun terakhir, pada tahun 2018 perusahaan mengalami kerugian usaha sebesar Rp. 35.291.147.000.000 dan menurun pada tahun 2019 – 2020 berturut turut sebesar Rp. 29.800.349.000.000 dan Rp. 21.485.150.000. Tetapi pada tahun 2021 kembali mendapatkan peningkatan kerugian dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 29.336.229.000 bahkan di tahun 2022, dengan jumlah pendapatan usaha yang tertinggi di 5 tahun terakhir juga diikuti dengan rugi usaha terbesar di periode yang sama, yaitu menjadi Rp. 66.543.640.000.

PT PLN merupakan pemain utama di industri kelistrikan di Indonesia sehingga memiliki potensi besar untuk memperoleh pendapatan usaha yang nilainya stabil bahkan terus meningkat. Sebagai satu-satunya perusahaan listrik negara, PLN beroperasi dalam kondisi hampir monopoli di pasar kelistrikan Indonesia. Situasi ini memberikan PLN keunggulan dalam menentukan harga jual listrik dan mengontrol pasokan.

Kondisi yang hampir monopoli memungkinkan PLN untuk menciptakan peluang laba yang besar dari pendapatan yang diperoleh dari basis pelanggan yang luas dan terus berkembang. Basis pelanggan yang besar dari berbagai sektor menjadi sumber pendapatan utama bagi PLN. Dari rumah tangga hingga sektor industri, PLN berhasil menjangkau lapisan masyarakat yang luas untuk meningkatkan potensi laba perusahaan. Permintaan listrik yang terus meningkat

seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan urbanisasi di Indonesia membuka peluang bagi PLN untuk terus memperluas pasar dan memanfaatkan peluang laba yang ada. Berdasarkan data pada tabel di atas, PLN memiliki pendapatan usaha yang cukup stabil bahkan terus meningkat dari tahun 2018 – 2022, terkecuali di tahun 2020. Pada tahun 2018 perusahaan menerima pendapatan usaha sebesar Rp. 272.897.742.000.000 dan mengalami peningkatan di tahun 2019 menjadi Rp. 285.640.589.000.000. Namun, pada tahun 2020 terjadi penurunan pendapatan usaha dari tahun sebelumnya menjadi Rp. 279.523.015.000.000 dikarenakan adanya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang diberlakukan oleh pemerintah Indonesia sebagai usaha untuk memotong rantai penyebaran *Coronavirus Disease 2019*. Pada tahun 2021 – 2022 pendapatan usaha PLN mengalami peningkatan berturut turut menjadi Rp. 293.782.896.000.000 dan Rp. 319.50.162.000.000 seiring dengan diberlakukannya berbagai kebijakan yang mengatur aktivitas masyarakat.

Peningkatan pendapatan usaha yang didapatkan oleh PLN juga diiringi dengan peningkatan beban usaha yang harus ditanggung oleh perusahaan. Sebagai satu-satunya perusahaan yang diberikan kewenangan oleh pemerintah dalam memonopoli usaha kelistrikan, seharusnya PLN bisa memproduksi barang dan jasa dengan biaya yang rendah. Berdasarkan data tabel di atas, terlihat bahwa jumlah beban usaha yang harus dikeluarkan pada tahun 2018 sebesar Rp. 308.108.889.000.000, pada tahun 2019 meningkat menjadi Rp. 315.440.938.000.000. Pada tahun 2020 mengalami penurunan beban usaha menjadi Rp. 301.008.165.000.000 adanya pengurangan pemakaian listrik pada tahun tersebut. Namun, pada tahun 2021 kembali meningkat bahkan dari tahun

2019 menjadi Rp. 323.119.125.000.000 dan adanya peningkatan signifikan di tahun 2022 menjadi Rp. 386.193.802.000.000.

Kondisi ideal perusahaan yang diberikan kewenangan khusus oleh Pemerintah untuk mengelola kebutuhan masyarakat terkait kelistrikan seharusnya bisa mendapatkan laba usaha yang terus meningkat seiring dengan penjualan produksi. Namun dari data pada tabel yang telah dipaparkan di atas, terlihat bahwa PLN harus mengeluarkan beban usaha yang lebih banyak dibandingkan dengan pendapatan usaha yang didapatkan. Berdasarkan hal tersebut, PT PLN harus memiliki strategi untuk dapat memaksimalkan kinerja labanya melalui aktivitas operasionalnya agar perusahaan dapat terus berjalan untuk mencapai visinya sesuai dengan amanat Pemerintah. Penulis melihat pentingnya menganalisis terkait tantangan yang dihadapi oleh PT PLN dalam mendapatkan laba usaha. Topik tesis ini adalah rencana strategis bisnis PT PLN untuk menghadapi kondisi besarnya beban usaha yang harus dikeluarkan dan meningkatkan pendapatan usaha.

## **1.2 Profil Perusahaan**

PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) yang selanjutnya akan disingkat dengan PT PLN (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang bertanggung jawab dalam memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia. Dengan demikian, PT PLN bertujuan untuk menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dari segi kuantitas dan kualitas serta usaha mendapatkan keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas.

### **1.2.1 Visi dan Misi Perusahaan**

PT PLN berusaha menjadi perusahaan unggul di sektor energi listrik di seluruh Asia Tenggara dan menjadi pilihan utama pelanggan dalam hal solusi energi. Perusahaan ini menjalankan misi sebagai berikut:

- a. Mengorientasikan bisnis kelistrikan dan sektor terkaitnya pada kepuasan pelanggan, keuntungan anggota perusahaan, dan kepentingan pemegang saham;
- b. Menggunakan energi listrik sebagai alat untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat;
- c. Mendorong peran energi listrik sebagai pendorong aktivitas ekonomi;
- d. Melaksanakan operasi bisnis dengan pertimbangan terhadap lingkungan alam.

### **1.2.2 Sejarah Perusahaan**

PLN berdiri pada tanggal 27 Oktober 1945 dengan nama Jawatan Listrik dan Gas (JLG) di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga. Fokus utama JLG pada saat itu adalah mengoperasikan pembangkit listrik dan distribusi di wilayah Jawa dan Madura. Pada tanggal 1 Januari 1965, JLG berubah menjadi Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai bagian dari nasionalisasi perusahaan asing di sektor kelistrikan yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia. Beberapa perusahaan swasta kecil digabungkan menjadi satu entitas yang dikelola oleh PLN.

Dalam beberapa dekade berikutnya, PLN mengkonsentrasikan upayanya pada pembangunan infrastruktur kelistrikan di seluruh Indonesia. Ini melibatkan pembangunan pembangkit listrik, jaringan transmisi dan distribusi, serta sistem kelistrikan untuk memenuhi kebutuhan listrik di berbagai daerah, baik perkotaan

maupun pedesaan. Pada tahun 1994, pemerintah Indonesia memulai reformasi sektor kelistrikan dengan menerapkan kebijakan deregulasi. Meskipun PLN tetap bertanggung jawab atas pembangkitan, transmisi, dan distribusi listrik, sektor ini mulai dibuka untuk partisipasi swasta.

Seiring berjalannya waktu, PLN terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan tantangan baru. PLN melakukan investasi dalam pembangkit listrik berbasis energi terbarukan seperti tenaga surya dan angin, dan juga mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pelayanan kepada pelanggan. Hingga saat ini, PLN tetap berperan penting dalam memenuhi kebutuhan listrik di Indonesia. Perusahaan ini terus berusaha untuk meningkatkan akses listrik, mengurangi kesenjangan regional, dan mendukung pertumbuhan ekonomi di seluruh negara.

### **1.3 Sumber Daya Perusahaan**

#### **1.3.1 Aset Berwujud**

Aset berwujud adalah aset yang memiliki bentuk fisik atau substansial yang dapat dilihat, diraba, atau diukur secara fisik. Dengan kata lain, aset berwujud ada dalam bentuk nyata. Aset berwujud memiliki nilai ekonomi dan dapat digunakan dalam operasional perusahaan atau menghasilkan manfaat ekonomi di masa depan.

PLN memiliki berbagai aset berwujud yang digunakan dalam operasional bisnisnya. Aset berwujud PLN berupa:

- a. Pembangkit Listrik: PLN memiliki berbagai jenis pembangkit listrik, termasuk pembangkit listrik tenaga air (PLTA), pembangkit listrik tenaga uap (PLTU), pembangkit listrik tenaga gas (PLTG), dan lain-lain. Pembangkit listrik ini terdiri

dari berbagai komponen seperti turbin, generator, transformator, dan peralatan pendukung lainnya.

- b. Jaringan Transmisi dan Distribusi: PLN memiliki jaringan transmisi yang digunakan untuk mentransmisikan listrik dari pembangkit ke stasiun distribusi. Jaringan transmisi ini terdiri dari kabel transmisi, saluran udara tegangan tinggi, tiang listrik, trafo transmisi, dan peralatan pengaman dan pengendali lainnya. Selain itu, PLN juga memiliki jaringan distribusi yang menghubungkan listrik dari stasiun distribusi ke pelanggan di berbagai wilayah.
- c. Gardu Distribusi: PLN memiliki gardu distribusi yang berfungsi untuk mengatur, mengontrol, dan mendistribusikan listrik ke pelanggan. Gardu distribusi terdiri dari peralatan seperti trafo distribusi, panel listrik, pengaman listrik, dan peralatan pengukuran dan pengendali lainnya.
- d. Kabel Listrik dan Saluran Udara: PLN memiliki kabel listrik dan saluran udara sebagai bagian dari infrastruktur jaringan distribusi. Kabel listrik digunakan untuk mengalirkan listrik di bawah tanah, sedangkan saluran udara digunakan untuk mengalirkan listrik melalui tiang-tiang listrik.
- e. Bangunan dan Fasilitas Operasional: PLN memiliki berbagai bangunan dan fasilitas operasional seperti kantor pusat, kantor cabang, gudang, pusat pelatihan, dan fasilitas pemeliharaan. Bangunan ini digunakan untuk mendukung operasional PLN dan menyediakan tempat kerja bagi karyawan.
- f. Kendaraan Operasional: PLN memiliki kendaraan operasional seperti truk, mobil pemadam kebakaran, mobil pemeliharaan, dan kendaraan pengukuran. Kendaraan ini digunakan untuk mendukung operasional perusahaan, termasuk pemeliharaan jaringan dan pemulihan pasca-gangguan.

- g. Peralatan dan Perlengkapan Operasional: PLN memiliki berbagai peralatan dan perlengkapan operasional seperti peralatan pengukuran listrik, peralatan pemeliharaan, peralatan keselamatan, dan peralatan pendukung lainnya. Peralatan ini digunakan dalam kegiatan pemeliharaan, perbaikan, dan pengoperasian infrastruktur kelistrikan.

Aset-aset ini merupakan bagian penting dalam operasional PLN untuk menyediakan pasokan listrik yang handal dan terjangkau kepada masyarakat Indonesia.

### **1.3.2 Aset Tak Berwujud**

Aset tidak berwujud merujuk pada aset yang tidak memiliki bentuk fisik atau substansial yang dapat dilihat, diraba, atau diukur secara fisik. Dengan kata lain, aset tak berwujud merupakan aset yang tidak dapat disentuh atau tidak ada dalam bentuk nyata. Aset tidak berwujud memiliki nilai ekonomi karena dapat memberikan manfaat atau nilai ekonomi di masa depan, meskipun tidak memiliki bentuk fisik yang dapat diamati.

PLN juga memiliki beberapa aset tidak berwujud yang memiliki nilai ekonomi dan penting dalam operasional perusahaan. Adapun aset tidak berwujud yang dimiliki oleh PLN, berupa:

- a. Merek Dagang: PLN memiliki merek dagang yang meliputi logo, nama perusahaan, slogan, dan identitas merek lainnya. Merek dagang ini merupakan aset tak berwujud yang memiliki nilai ekonomi karena membantu membedakan PLN dari pesaingnya dan menciptakan citra dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.
- b. Hak Cipta: PLN juga memiliki hak cipta atas berbagai materi seperti panduan operasional, dokumen teknis, laporan keuangan, dan perangkat lunak yang

dikembangkan secara internal. Hak cipta ini melindungi karya intelektual PLN dan memberikan hak eksklusif atas penggunaan dan distribusi materi tersebut.

- c. Paten: Jika PLN mengembangkan teknologi baru atau proses inovatif, perusahaan dapat memiliki paten yang melindungi temuan tersebut. Paten memberikan hak eksklusif kepada PLN untuk menggunakan, menjual, atau melisensikan teknologi atau proses tersebut dalam periode waktu tertentu.
- d. Lisensi: PLN mungkin juga memperoleh lisensi untuk menggunakan teknologi, perangkat lunak, atau merek dagang dari pihak ketiga. Lisensi ini memberikan PLN hak penggunaan tertentu dengan imbalan pembayaran royalti atau biaya lisensi kepada pemilik aset tak berwujud.
- e. Goodwill: Goodwill adalah nilai yang melekat pada perusahaan sebagai hasil reputasi, hubungan pelanggan, dan faktor intangible lainnya. PLN memiliki goodwill yang berkaitan dengan kehadiran dan citra positif perusahaan sebagai penyedia layanan listrik terkemuka di Indonesia.
- f. Basis Data Pelanggan: PLN memiliki basis data pelanggan yang berisi informasi tentang pelanggan, seperti alamat, meteran listrik, riwayat pembayaran, dan konsumsi listrik. Basis data ini memiliki nilai ekonomi karena memungkinkan PLN untuk mengelola dan berinteraksi dengan pelanggan dengan lebih efisien.
- g. Kontrak dan Lisensi Operasional: PLN juga memiliki kontrak jangka panjang dengan mitra bisnis, pemerintah, atau pihak ketiga lainnya yang memberikan hak operasional, hak penggunaan infrastruktur, atau hak eksklusif dalam wilayah tertentu.

Aset-aset tidak berwujud ini penting bagi PLN karena memberikan keunggulan kompetitif, melindungi hak kekayaan intelektual, memperkuat citra

merek, dan memberikan nilai ekonomi yang signifikan. Pengelolaan dan perlindungan aset tidak berwujud ini juga penting untuk menjaga keberlanjutan bisnis PLN.

#### 1.4 Masalah Bisnis

PLN sebagai perusahaan penyedia listrik terbesar di Indonesia, menghadapi beberapa masalah keuangan yaitu besarnya beban usaha yang harus dikeluarkan dibandingkan dengan pendapatan usaha yang didapatkan pada periode yang sama. Adapun laba bersih yang didapatkan oleh PT PLN bernilai positif apabila telah mendapatkan pendapatan subsidi dan kompensasi dari pemerintah. Berikut data dari laporan keuangan perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Laba Bersih PT PLN (disajikan dalam jutaan rupiah)**

<b>Uraian</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Pendapatan Usaha	272.897.742	285.640.589	279.523.015	293.782.896	319.650.162
Beban Usaha	308.188.889	315.440.938	301.008.165	323.119.125	386.193.802
<b>Laba Usaha</b>	<b>(35.291.147)</b>	<b>(29.800.349)</b>	<b>(21.485.150)</b>	<b>(29.336.229)</b>	<b>(66.543.640)</b>
Pendapatan subsidi	48.101.754	51.711.774	47.988.114	49.796.949	58.831.960
Pendapatan Kompensasi	23.173.464	22.253.517	17.904.508	23.392.162	63.649.821
<b>Laba usaha setelah subsidi</b>	<b>35.984.071</b>	<b>44.164.942</b>	<b>44.407.472</b>	<b>43.852.882</b>	<b>54.938.141</b>

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PLN

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pendapatan subsidi dan kompensasi dari pemerintah sangat mempengaruhi laba bersih perusahaan. Besarnya pendapatan subsidi dan kompensasi dari pemerintah menjadikan perusahaan mampu menutupi beban usaha dan mendapatkan keuntungan tiap tahunnya.

### **1.5 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan objek penelitian, pertanyaan utama akan mengacu pada rencana strategis yang dapat digunakan oleh PT PLN (Persero) untuk meningkatkan kinerja labanya. Pertanyaan spesifiknya adalah:

1. Bagaimana kinerja keuangan PT PLN saat ini?
2. Bagaimana tantangan yang dihadapi oleh PT PLN dalam meningkatkan laba operasionalnya?
3. Bagaimana strategi bisnis yang dapat dikembangkan oleh PT PLN untuk meningkatkan laba operasionalnya?

### **1.6 Tujuan & Batasan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja keuangan PT PLN (Persero) saat ini.
2. Untuk menganalisis tantangan yang dihadapi oleh PT PLN (Persero) dalam meningkatkan laba operasionalnya.
3. Untuk mengembangkan strategi bisnis PT PLN (Persero) sehingga meningkatkan laba operasional perusahaan.

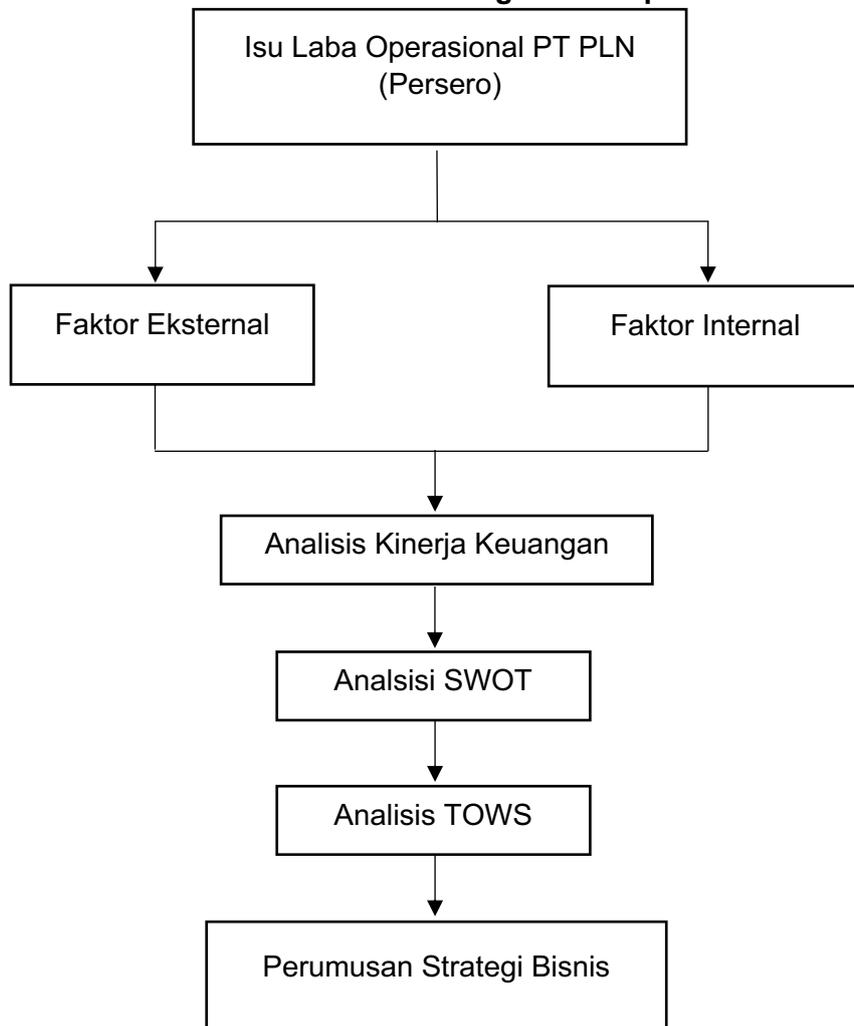
## **BAB II**

### **EKSPLORASI MASALAH BISNIS**

#### **2.1 Kerangka Konseptual**

Notoatmodjo dalam buku Metodologi Penelitian Kesehatan menerangkan bahwa kerangka konsep adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang akan diukur maupun diamati dalam suatu penelitian (Notoatmodjo, 2018). Berdasarkan hal tersebut, penulis menggunakan kerangka konseptual sebagai panduan atau struktur teoritis yang akan membantu peneliti dalam merancang, melaksanakan, dan menganalisis penelitian.

PLN merupakan satu-satu perusahaan BUMN yang diberikan tanggung jawab oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia. Kedudukan yang hampir monopoli dapat membuat perusahaan untuk menekan beban biaya sampai sekecil-kecilnya dan mendapatkan laba usaha sebesar-besarnya. Tetapi, PLN memiliki beban usaha yang besar dengan nilai pendapatan yang kecil. Hal ini kemudian memberikan pengaruh pada kinerja laba perusahaan. Perusahaan diharuskan mampu mengelola berbagai potensi untuk memaksimalkan kinerja labanya. Berdasarkan hal tersebut, adapun kerangka konseptual yang digunakan untuk memahami penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

Sumber: Diolah oleh Penulis

Dengan melihat kerangka konseptual di atas untuk menguraikan strategi, penelitian ini akan dimulai dengan tahap sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi isu Laba Operasional PT PLN (Persero) selama lima tahun terakhir.
2. Menguraikan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi laba operasional perusahaan.
3. Mengukur Kinerja Keuangan PT PLN (Persero)

4. Melakukan analisis SWOT dengan mengklasifikasikan faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi laba operasional perusahaan.
5. Menyusun strategi dengan menggunakan Analisis TOWS berdasarkan analisis SWOT
6. Membuat Rencana Implementasi Strategis

Kerangka konseptual di atas akan memandu penelitian ini secara sistematis agar dapat menghasilkan strategi bisnis untuk meningkatkan laba operasional PT PLN (Persero).

## **2.2 Analisis Faktor Internal**

Analisis faktor internal adalah suatu proses evaluasi mendalam terhadap elemen-elemen internal suatu perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam konteks kinerja keuangan, analisis faktor eksternal berfokus pada aspek-aspek internal yang dapat mempengaruhi nilai laba operasional PT PLN (Persero), baik yang memiliki pengaruh terhadap nilai pada komponen pendapatan operasional maupun beban operasional.

Adapun faktor internal yang dimaksudkan dalam analisis ini meliputi:

### **2.2.1 Status PT PLN (Persero) sebagai BUMN**

Status PT PLN sebagai BUMN (Badan Usaha Milik Negara) dapat mempengaruhi pendapatan usaha dan beban usaha perusahaan tersebut. Sebagai BUMN, PLN mendapat dukungan dari pemerintah, seperti investasi dan penugasan proyek-proyek strategis. Hal ini dapat meningkatkan pendapatan usaha PLN melalui kontrak-kontrak proyek yang diberikan oleh pemerintah.

Di sisi lain, status BUMN juga membawa tanggung jawab sosial dan kewajiban pelayanan publik yang akan memengaruhi beban usaha. Misalnya, PLN memiliki tanggung jawab untuk menyediakan layanan listrik ke daerah-daerah terpencil atau wilayah yang kurang menguntungkan secara ekonomi.

Selain itu, keputusan pemerintah terkait kebijakan harga listrik juga dapat memengaruhi pendapatan usaha PLN. Jika pemerintah menetapkan harga listrik yang rendah untuk konsumen, hal ini dapat membatasi pendapatan usaha PLN, tetapi sebaliknya, dapat mendukung akses listrik yang lebih terjangkau bagi masyarakat.

Secara keseluruhan, status BUMN PLN memiliki dampak kompleks terhadap pendapatan usaha dan beban usaha, tergantung pada kebijakan pemerintah, proyek strategis, dan tanggung jawab sosial perusahaan.

### **2.2.2 Efisiensi Operasional**

Efisiensi operasional merujuk pada kemampuan sebuah perusahaan untuk mengelola sumber daya dan proses operasionalnya dengan cara yang paling efektif dan efisien mungkin. Hal ini mencakup penggunaan optimal sumber daya manusia, peralatan, bahan baku, dan waktu untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan biaya yang minimal. Dengan mengefisiensikan aktivitas operasional, perusahaan dapat mempengaruhi aspek pendapatan dan beban operasional, seperti menurunkan biaya operasional, meningkatkan produktivitas, memberikan kualitas layanan, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, pengelolaan inventaris yang efisien, pemeliharaan yang lebih efektif, serta manajemen risiko yang lebih baik. Oleh karena itu, efisiensi operasional yang dikelola dengan baik dapat secara positif mempengaruhi pendapatan operasional dan beban

operasional perusahaan, menciptakan lingkungan bisnis yang lebih berkelanjutan, serta efisien secara finansial.

PT PLN (Persero) sebagai perusahaan penyedia listrik nasional di Indonesia harus mengefisienkan aktivitas operasionalnya karena perusahaan mengelola sumber daya yang terbatas, menyediakan layanan listrik yang handal dan konsisten, untuk mendukung upaya pelestarian sumber daya alam, untuk memenuhi permintaan energi yang terus meningkat, dan tentunya untuk mengurangi biaya operasionalnya. Kemampuan PT PLN untuk mengelola efisiensi dalam proses operasionalnya dapat memiliki dampak langsung pada nilai pendapatan operasional dan beban operasional perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui rasio efisiensi operasional PT PLN (Persero) untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Berikut rasio efisiensi PT PLN (Persero) dalam menjalankan aktivitas operasionalnya untuk menghasilkan laba operasional:

A. Rasio Laba Operasional terhadap Pendapatan (*Operating Profit Margin*)

**Tabel 2.1 Rasio Laba Operasional terhadap Pendapatan PT PLN**  
(disajikan dalam jutaan rupiah)

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Laba Operasional</b>	(35.291.147)	(29.800.349)	(21.485.150)	(29.336.229)	(66.543.640)
<b>Pendapatan Operasional</b>	272.897.742	285.640.589	279.523.015	293.782.896	319.650.162
<b>OPM</b>	<b>(0,13)</b>	<b>(0,10)</b>	<b>(0,08)</b>	<b>(0,10)</b>	<b>(0,21)</b>

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT PLN (Persero) dan diolah oleh penulis

Rasio laba operasional terhadap pendapatan adalah ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi suatu perusahaan dalam menghasilkan laba operasional dari pendapatan operasionalnya. Rasio ini menunjukkan

persentase pendapatan yang tersisa setelah mempertimbangkan beban operasional. Adapun nilai OPM PT PLN (Persero) yang bernilai negatif mengindikasikan bahwa laba operasional yang dihasilkan oleh perusahaan kurang dari nol atau lebih rendah dari pendapatan operasionalnya. Ini menandakan bahwa perusahaan mengalami kerugian operasional yakni biaya operasional melebihi pendapatan operasional.

B. Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (*Operating Expense Ratio*)

**Tabel 2.2 Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional PT PLN (Persero)**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Beban Operasional</b>	308.188.889	315.440.938	301.008.165	323.119.125	386.193.802
<b>Pendapatan Operasional</b>	272.897.742	285.640.589	279.523.015	293.782.896	319.650.162
<b>OER</b>	<b>1,13</b>	<b>1,10</b>	<b>1,08</b>	<b>1,10</b>	<b>1,21</b>

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT PLN (Persero) dan diolah oleh penulis

Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional adalah suatu ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi suatu perusahaan dalam mengelola dan mengendalikan beban operasionalnya. Rasio ini memberikan gambaran terkait pengaruh biaya operasional perusahaan terhadap pendapatan operasionalnya. Adapun nilai OER PT PLN (Persero) di atas 1 atau melebihi 100% sehingga menunjukkan bahwa beban operasional melebihi pendapatan operasional.

### 2.2.3 Pelanggan

PT PLN (Persero) sebagai perusahaan listrik yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan listrik di Indonesia sehingga pasar yang dilayani menjangkau seluruh Indonesia, mulai dari segmen pelanggan rumah tangga, industri, bisnis, dan lainnya. PT PLN menjadi satu-satunya perusahaan yang mengelola kelistrikan di Indonesia untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia. Adapun jumlah pelanggan perusahaan pada periode yang sama sebagai berikut:

**Tabel 2.3 Jumlah Pelanggan PT PLN (Persero)**

<b>Tahun</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Jumlah Pelanggan (juta pelanggan)	71.917.397	75.705.614	79.000.033	82.543.980	85.636.198

Sumber: Laporan Tahunan PT PLN (Persero)

Berdasarkan data di atas, perusahaan memiliki jumlah pelanggan yang besar dan meningkat tiap tahunnya dengan segmen pasar dan area geografis yang luas di seluruh Indonesia.

### 2.2.4 Produksi Listrik Perusahaan

Produksi listrik merujuk pada kegiatan menghasilkan energi listrik yang kemudian didistribusikan untuk memenuhi kebutuhan konsumen di seluruh Indonesia. Tujuan utama produksi listrik oleh PT PLN adalah memastikan pasokan listrik yang andal, terjangkau, dan berkelanjutan untuk memenuhi kebutuhan energi di Indonesia. Adapun data produksi listrik perusahaan pada periode yang sama adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.4 Jumlah Produksi Listrik PT PLN (Persero)**

<b>Tahun</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Jumlah Produksi Listrik (GWh)	267.085	278.941	274.851	289.471	308.002

Sumber: Laporan Tahunan PT PLN (Persero)

Berdasarkan data di atas, produksi listrik perusahaan selalu meningkat tiap tahunnya, terkecuali pada tahun 2020. Jumlah produksi listrik pada perusahaan dapat memberikan pengaruh terhadap pendapatan maupun beban operasional. Jumlah produksi listrik perusahaan dapat menjadi kelebihan atau kelemahan bagi perusahaan terkait dengan aktivitas operasionalnya. Hal ini perlu dibandingkan dengan data penjualan tenaga listrik pada tahun yang sama.

### **2.2.5 Aset Perusahaan**

Aset perusahaan merujuk pada semua sumber daya ekonomi yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Pada laporan keuangan tahunan PT PLN (Persero), perusahaan menguraikan asetnya menjadi aset tidak lancar dan aset lancar. Pengklasifikasian antara aset tidak lancar dan aset lancar berdasarkan pada kemampuan likuiditas dan jangka waktu investasinya. Adapun aset lancar dapat digunakan untuk mendukung likuiditas dan operasional sehari-hari perusahaan, membantu memenuhi kewajiban jangka pendek perusahaan apabila dapat dikelola dengan baik.

Pada data aset lancar perusahaan di laporan keuangan tahunan, terdiri dari kas dan setara kas, rekening bank dibatasi penggunaannya, investasi jangka pendek, piutang usaha (baik dari pihak berelasi maupun pihak ketiga), piutang dari pemerintah, piutang lain-lain, persediaan, pajak dibayar di muka, biaya dibayar di muka dan uang muka, piutang pihak berelasi, serta aset derivatif. Adapun aset

lancar yang bersumber dari aktivitas operasional, yaitu piutang usaha. Piutang usaha mencerminkan penjualan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan. Jika piutang dikumpulkan, ini akan meningkatkan pendapatan operasional. Namun, jika terdapat piutang yang sulit untuk dikumpulkan atau mengalami kerugian piutang maka akan meningkatkan beban operasional.

Adapun nilai piutang usaha PT PLN (Persero) pada periode waktu yang sama adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.5 Data Piutang Usaha PLN (disajikan dalam jutaan Rupiah)**

<b>Piutang Usaha</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Pihak berelasi	593.646	819.836	731.817	2.142.886	2.258.400
Pihak Ketiga	23.209.017	24.310.702	20.546.599	21.659.500	22.498.882
<b>Jumlah</b>	<b>23.802.663</b>	<b>25.130.538</b>	<b>21.278.416</b>	<b>23.802.386</b>	<b>24.757.282</b>

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PLN

Berdasarkan data di atas, terlihat bahwa fluktuasi rata-rata data piutang usaha perusahaan tiap tahunnya hampir mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya, terkecuali pada tahun 2020. Apabila perusahaan mampu mengumpulkan nilai piutang usaha tersebut dengan efisien, maka perusahaan mampu meningkatkan pendapatan operasionalnya yang akan mendukung likuiditas dan operasional sehari-hari perusahaan

### **2.3 Analisis Faktor Eksternal**

Analisis faktor eksternal adalah suatu proses evaluasi mendalam terhadap elemen-elemen eksternal suatu perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang dapat

mempengaruhi kinerja perusahaan. Dalam konteks kinerja keuangan, analisis faktor eksternal berfokus pada aspek-aspek eksternal yang dapat mempengaruhi nilai laba operasional PT PLN (Persero), baik yang memiliki pengaruh terhadap nilai pada komponen pendapatan operasional maupun beban operasional.

Adapun faktor eksternal yang dimaksudkan dalam analisis ini meliputi:

### **2.3.1 Kebijakan Pemerintah**

Status PT PLN (Persero) yang merupakan BUMN menjadikan kinerja dan efisiensi perusahaan berjalan dengan adanya campur tangan pemerintah. Pemerintah memiliki peran kunci dalam mengatur dan mengawasi industri kelistrikan. Otoritas regulasi biasanya bertanggung jawab untuk mengeluarkan kebijakan, norma, dan regulasi yang memandu kegiatan industri. Pemerintah harus memastikan bahwa tujuan ekonomi dan sosial menjadi dasar perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Hal ini akan berdampak pada efisiensi operasional dan kinerja jangka panjang perusahaan. Pemerintah mendorong perusahaan untuk terus bisa meningkatkan keuntungan, tetapi juga harus memastikan bahwa perusahaan mampu menyediakan kebutuhan listrik masyarakat. Kondisi ini menyebabkan PLN menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan laba usaha.

Rendahnya pendapatan usaha yang didapatkan oleh PT PLN (Persero), khususnya dari penjualan tenaga listrik dikarenakan adanya pengaruh dari regulasi pemerintah dalam hal kebijakan penetapan Tarif Tenaga Listrik (TTL) dan kebijakan subsidi. TTL adalah biaya yang dibebankan oleh pemegang Ijin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (IUPTL) kepada konsumen atau pelanggan. Besaran tarif TTL ini ditetapkan oleh Pemerintah atau Pemerintah Daerah, yaitu Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) atau pemerintah daerah,

dengan persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD). Tarif ini mencakup biaya pengadaan, produksi, distribusi, dan layanan yang terkait dengan penyediaan tenaga listrik kepada konsumen. Tarif TTL dapat bervariasi berdasarkan jenis konsumen, penggunaan listrik, dan faktor-faktor lainnya yang relevan. Adapun kebijakan subsidi listrik diberlakukan pada konsumen dengan tingkat tarif yang secara rata-rata lebih rendah daripada Biaya Pokok Penyediaan Tenaga Listrik pada tegangan kategori tersebut. Sesuai dengan ketentuan yang terdapat dalam UU 30 Tahun 2009 tentang Ketenagalistrikan, pemerintah dan pemerintah daerah memiliki tanggung jawab untuk mengalokasikan dana guna memenuhi kebutuhan kelompok masyarakat yang tidak mampu dalam akses terhadap pasokan tenaga listrik.

### **2.3.2 Perkembangan Industri**

Perkembangan industri mencakup perubahan dalam industri tempat perusahaan beroperasi, termasuk tren, persaingan, dan perubahan permintaan pasar dapat mempengaruhi pendapatan dan beban operasional. Perubahan yang terjadi dalam industri kelistrikan dapat menjadi peluang ataupun tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Oleh karena itu, dibutuhkan adanya gambaran terkait perkembangan industri kelistrikan bagi PT PLN (Persero). Adapun uraian yang mencakup dalam perkembangan industri adalah sebagai berikut:

#### **A. Pertumbuhan Kebutuhan Listrik Nasional**

Pertumbuhan kebutuhan listrik nasional didorong oleh beberapa faktor utama, yaitu pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan penduduk dan program elektrifikasi, serta program-program pembangunan yang memicu tumbuhnya kawasan bisnis dan permukiman baru. Pertumbuhan ekonomi berdampak pada peningkatan permintaan barang dan jasa, yang membutuhkan tenaga listrik

sebagai salah satu pendukung proses produksinya. Selain itu, hasil dari pertumbuhan ekonomi adalah peningkatan kesejahteraan masyarakat yang mendorong peningkatan konsumsi listrik untuk peralatan listrik/elektronik. Banyak peralatan dan teknologi dalam kehidupan sehari-hari yang baru menggunakan listrik. Seiring dengan kemajuan teknologi, semakin banyak perangkat dan inovasi yang diintegrasikan dengan sumber daya listrik untuk memberikan berbagai manfaat, seperti *smartphone* dan tablet, laptop dan komputer, smart TV dan perangkat streaming, perangkat pemantauan kesehatan, peralatan dapur cerdas, sistem keamanan rumah, peralatan olahraga elektronik, kendaraan listrik, perangkat elektronik kecil, perangkat rumah tangga cerdas, hingga perangkat pengisian daya nirkabel.

Sejalan dengan semakin membaiknya perekonomian nasional dan pembangunan infrastruktur yang masif dan merata di seluruh wilayah Indonesia, kebutuhan listrik terus meningkat dari tahun ke tahun. Tren pertumbuhan kebutuhan listrik nasional dapat dilihat dari realisasi penjualan listrik. Adapun data kebutuhan listrik nasional dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.6 Kebutuhan Listrik Nasional**

Tahun	Jumlah (GWh)
2018	234.618
2019	245.518
2020	243.583
2021	257.634
2022	273.761

Sumber: Laporan Statistik Tahunan PT PLN (Persero)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa hampir tiap tahun tren kebutuhan listrik nasional mengalami peningkatan lebih dari 5% dari tahun sebelumnya, terkecuali

di tahun 2020 yang mengalami penurunan sebesar 0.79% dari tahun 2019. Penurunan ini terutama berasal dari segmen pelanggan industri dan bisnis akibat ketatnya penerapan kebijakan PSBB oleh pemerintah. Meskipun begitu, konsumsi dari rumah tangga meningkat sebesar 8,1% karena adanya kebijakan untuk bekerja dan belajar dari rumah. Di tahun 2022, mengalami peningkatan yang signifikan yaitu sebesar 6.26%.

#### B. Persaingan dalam Industri Kelistrikan

PT PLN (Persero) merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang bertanggung jawab atas kebutuhan listrik di Indonesia. Perusahaan diberikan amanat oleh Pemerintah untuk menjalankan tugas khusus sehingga diberikan kewenangan untuk monopoli dalam bisnisnya guna efisiensi dan kemashlatan masyarakat. Oleh karena itu, PT PLN menjadi satu-satunya perusahaan yang melakukan transaksi listrik, baik berupa penjualan listrik maupun penyambungan pelanggan ke masyarakat. Adapun data pembangkit tenaga listrik yang dimiliki oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.7 Jumlah Unit Pembangkit Milik PT PLN (Persero)**

Tahun	Jumlah (unit)
2018	5.980
2019	5.987
2020	6.059
2021	6.143
2022	6.314

Sumber: Laporan Statistik Tahunan PT PLN (Persero)

PT PLN merupakan pemain utama yang memiliki peran dominan dalam pembangkitan, transmisi, dan distribusi listrik. Namun, kondisi tersebut saat ini tidak menandakan bahwa PT PLN merupakan satu-satunya perusahaan yang dapat memproduksi listrik. Seiring dengan perkembangan industri dan kebijakan yang mendukung investasi swasta, terdapat beberapa entitas selain PT PLN (Persero) yang juga terlibat dalam industri kelistrikan (kepemilikan pembangkit listrik) di Indonesia, yaitu:

1. *Independent Power Producers (IPP)*:

Pembangkit listrik IPP adalah pembangkit listrik milik swasta. Dalam proses pengembangan pembangkit listrik, pihak IPP wajib mengikuti lelang proyek pembangkit yang diadakan oleh pemerintah sebagai langkah awal (Transisi Energi, 2023). Perusahaan IPP berperan dalam menyediakan kapasitas pembangkit listrik secara mandiri. Perusahaan IPP dapat berinvestasi dalam proyek-proyek pembangkit listrik dan menjual listriknya kepada PLN melalui perjanjian jual beli tenaga listrik. Adapun data jumlah unit pembangkit milik IPP adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.8 Jumlah Unit Pembangkit Milik IPP**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah (unit)</b>
2018	328
2019	354
2020	364
2021	372
2022	380

Sumber: Laporan Statistik Tahunan PT PLN (Persero)

Kerjasama antara IPP dan PLN diatur dalam dokumen Perjanjian Jual Beli Listrik (PJBL) atau *Power Purchase Agreement (PPA)*. Perjanjian antara PLN dan pihak

IPP yang menggunakan skema *Take or Pay* (ToP) menyebabkan PT PLN (Persero) harus menyerap listrik yang diproduksi oleh IPP sesuai dengan kontrak PJBL berdasarkan atau faktor ketersediaan (AF) atau faktor kapasitas (CF) sesuai dengan harga jual. Apabila tidak sesuai, maka perusahaan bisa mendapatkan penalti. Hal ini juga berlaku bagi pihak IPP, yaitu apabila IPP tidak mengirimkan listrik sesuai AF/CF maka IPP harus membayar denda kepada PT PLN (Persero) (Wahyudi, 2023). Ketentuan ToP ini umumnya diberlakukan pada PLTU batubara. Dengan sistem ini, tentunya menjadi peluang bagi PLN untuk mendapatkan keuntungan atau bahkan menjadi ancaman perusahaan untuk mengalami kerugian.

Perjanjian ToP akan menjadi peluang bagi PT PLN (Persero) untuk mendapatkan keuntungan apabila kebutuhan listrik nasional meningkat dan perusahaan mengambil listrik pada IPP sesuai dengan kapasitas sebagaimana dalam perjanjian. Namun, akan menjadi ancaman bagi perusahaan untuk mengalami kerugian apabila kebutuhan listrik nasional mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan perusahaan harus tetap mengeluarkan biaya pembelian tenaga listrik yang tetap sesuai perjanjian dengan penghasilan penjualan tenaga listrik yang rendah dari konsumen. Oleh karena itu, dengan adanya perjanjian ini perusahaan harus mengoptimalkan pemakaian tenaga listrik nasional untuk meningkatkan penghasilan penjualan tenaga listrik. Hal ini didukung dengan data beban operasional PT PLN (Persero) sebagai berikut:

**Tabel 2.9 Beban Usaha PT PLN (Persero)**

<b>Beban Usaha</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Bahan bakar dan pelumas	137.266.678	136.084.482	106.014.285	118.419.490	151.376.726
Pembelian tenaga listrik	84.267.611	83.563.991	98.651.604	103.553.472	130.230.383
Sewa	4.272.082	3.617.376	3.101.334	4.772.014	2.793.187
Pemeliharaan	20.737.601	22.328.178	21.940.509	22.600.774	23.948.698
Kepegawaian	22.950.087	25.908.771	24.965.707	25.092.756	24.884.860
Penyusutan	30.744.712	35.318.071	39.142.580	41.441.271	44.056.635
Lain-lain	7.950.118	8.620.069	7.192.146	7.239.348	8.903.313
<b>TOTAL</b>	<b>308.188.889</b>	<b>315.440.938</b>	<b>301.008.165</b>	<b>323.119.125</b>	<b>386.193.802</b>

Sumber: Laporan Keuangan Tahunan PT PLN (Persero)

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa pembelian tenaga listrik merupakan pengeluaran terbesar kedua tiap tahunnya dalam kegiatan operasional yaitu sekitar 27% - 33% tiap tahunnya dengan persentasi yang terus meningkat tiap tahunnya. Meskipun ada pembayaran tetap, harga listrik per unit atau tarif juga didefinisikan dalam perjanjian.

## 2. Pembangkit Listrik Sewa

Pembangkit listrik yang disewa umumnya digunakan hanya pada saat diperlukan, contohnya ketika terjadi pemadaman listrik yang berkepanjangan akibat masalah teknis atau pengurangan daya di suatu sistem tenaga listrik tertentu. Skema penyewaan pembangkit listrik melibatkan PLN menyewa genset, pembangkit listrik sementara, atau kapal pembangkit listrik dari pemilik sumber listrik, baik itu pihak swasta maupun dari luar negeri (Transisi Energi, 2023).

Berikut data jumlah unit pembangkit yang disewa:

**Tabel 2.10 Jumlah Unit Pembangkit Sewa**

Tahun	Jumlah (unit)
2018	442
2019	382
2020	254
2021	245
2022	234

Sumber: Laporan Statistik Tahunan PT PLN (Persero)

### 3. Pembangkit Listrik Impor

Pembangkit listrik impor merujuk pada penghubungan sistem tenaga listrik lokal dengan sistem tenaga listrik dari negara lain melalui jaringan transmisi listrik, seperti pembangkit listrik impor yang terdapat di Kalimantan Barat, khususnya pada sistem tenaga listrik khatulistiwa yang terhubung dengan Sarawak melalui saluran transmisi 275 kV Bengkayang (Kalimantan Barat) – Mambong (Sarawak) (Transisi Energi, 2023).

### 4. *Excess Power*

Secara teknis, *excess power* tidak termasuk dalam kelompok pemilik pembangkit listrik. Keberadaan kategori kepemilikan ini, yang tercantum dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL), mengklarifikasi status produksi tenaga listrik yang melebihi kebutuhan. Sesuai dengan Pasal 31 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 2012 tentang Kegiatan Usaha Penyediaan Tenaga Listrik, *excess power* memberikan peluang bagi pemegang Izin Usaha Ketenagalistrikan untuk Kepentingan Sendiri (IUKS) atau yang saat ini dikenal sebagai Izin Operasi untuk menjual surplus tenaga listriknya (*excess power*) kepada PT PLN (Persero), pemegang Izin Usaha Penyediaan Tenaga Listrik untuk Kepentingan Umum (IUPTL), atau langsung kepada masyarakat (Transisi Energi, 2023).

Persaingan dalam industri kelistrikan tidak hanya pada kepemilikan pembangkit tenaga listrik, melainkan adanya proyek kelistrikan terbarukan juga menjadi suatu perkembangan yang terjadi dalam industri kelistrikan. Dalam beberapa tahun terakhir, ada peningkatan fokus pada proyek kelistrikan berbasis energi terbarukan. Perusahaan yang mengkhususkan diri dalam proyek-proyek tenaga surya, tenaga angin, dan bioenergi dapat menjadi saingan dalam menyediakan opsi energi terbarukan.

### **2.3.3 Harga Bahan Bakar**

PT PLN (Persero) menggunakan bahan bakar sebagai sumber energi untuk menghasilkan listrik pada pembangkit listrik. PLN umumnya memiliki berbagai jenis pembangkit listrik dengan bahan bakar yang berbeda-beda. Berikut adalah beberapa jenis pembangkit listrik yang umumnya digunakan oleh PLN dan cara penggunaan bahan bakar pada masing-masing jenis tersebut:

1. Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU) menggunakan bahan bakar batubara, minyak bakar, dan gas alam.
2. Pembangkit Listrik Tenaga Gas (PLTG) menggunakan bahan bakar gas alam dan minyak bakar.
3. Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD) menggunakan bahan bakar solar (minyak diesel).
4. Pembangkit Listrik Terbarukan menggunakan bahan bakar terbarukan seperti matahari, angin, dan air. Pembangkit listrik terbarukan seperti pembangkit listrik tenaga surya, angin, dan hidroelektrik tidak menggunakan bahan bakar dalam arti konvensional. Mereka menghasilkan listrik melalui sumber energi alam yang terbarukan tanpa membakar bahan bakar.

Penggunaan bahan bakar menjadi sumber energi utama perusahaan saat ini terutama pada pembangkit listrik tenaga uap, gas, dan diesel. Sebagaimana dalam uraian data beban operasional perusahaan pada tabel 2.7, terlihat bahwa bahan bakar dan pelumas menjadi pengeluaran terbesar dalam beban operasional perusahaan yaitu sekitar 35% - 44% dari jumlah beban usaha perusahaan per tahunnya. Oleh karena itu, beban operasional perusahaan sangat bergantung pada harga bahan bakar.