

PENCAPAIAN TRANSFORMASI 2023

Pada tahun 2020 PLN meluncurkan program Transformasi yang melahirkan lebih dari 2000 program inisiatif Transformasi sebagai langkah *corrective action* di setiap lini untuk mencapai perusahaan yang *Green, Lean, Innovative* dan *Customer Focused*.

Kapasitas EBT

8,5 GW

8,8 GW

+0,3 GW

BPP (fx-adj)

Rp 1361/kWh

+9%

Rp 1491/kWh

SAIDI

763 min/thn

-56%

338 min/thn

Pendapatan Inovatif

4,31 T

+140%

10,32 T

Kepuasan Pelanggan

90,7

+7.3%

98

User PLN Mobile

1,2 Juta

+40 kali

47,1 juta



▼▲ Tercapai

xx

2020

xx 2023

Pencapaian Kinerja Keuangan

Transformasi membawa PLN mencatatkan **laporan keuangan terbaik dalam 3 (tiga) tahun berturut-turut**, beban keuangan menurun kemampuan kas semakin kuat.



PLN telah mencapai peningkatan yang signifikan dalam kinerja operasi dalam 5 tahun terakhir

Pelanggan
89.153.078

Rasio Elektrifikasi
99,8 %

SAIDI
338 Min/thn

SAIFI
4,3 kali/thn

Jaringan Transmisi
70.933 kms

Penjualan Listrik
288 TWh

Susut
8,6 %

Gardu Induk
166.666 MVA

Pembangkit
72.975 MW

PLN meraih 759 Penghargaan di 2023

61

Penghargaan di bidang Komunikasi dan Digitalisasi

41

Penghargaan di bidang Inovasi dan Digitalisasi

157

Penghargaan di bidang TJSL

225

Penghargaan di bidang Pelayanan dan Marketing

258

Penghargaan Transisi Energi dan K3L

Dalam mendukung pencapaian Visi dan Misi PLN, dilakukan Transformasi Organisasi PLN untuk mewujudkan Organisasi yang adaptif dan agile (lincah) terhadap perubahan serta memastikan kepuasan pelanggan di era digital ini



BENCHMARK TOP GLOBAL

Utilities di dunia sedang **menghadapi berbagai tantangan besar** untuk yang membutuhkan adaptasi segera



1 Tantangan Energy Transition

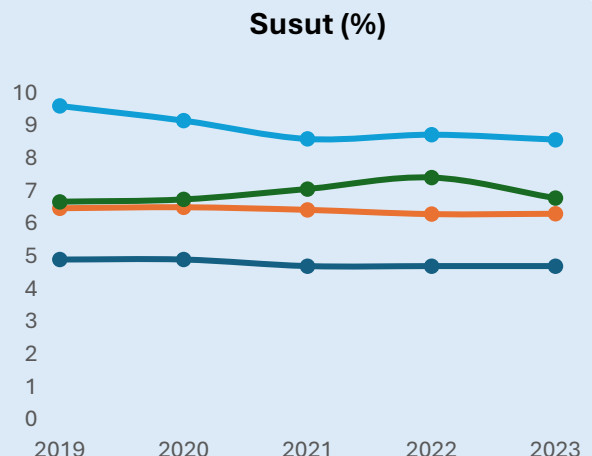
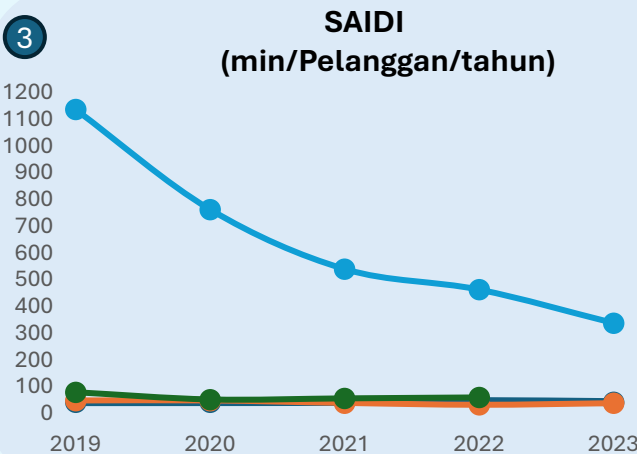
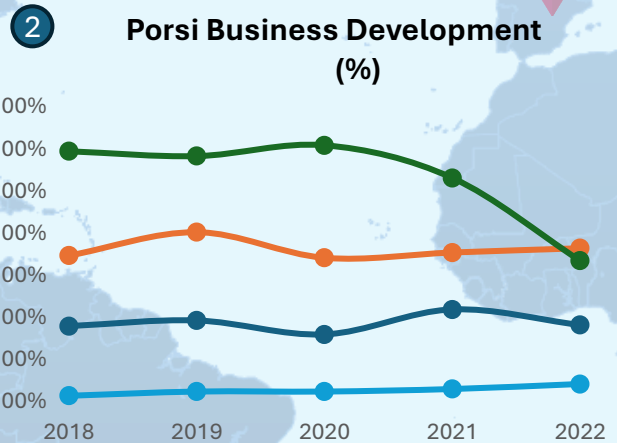
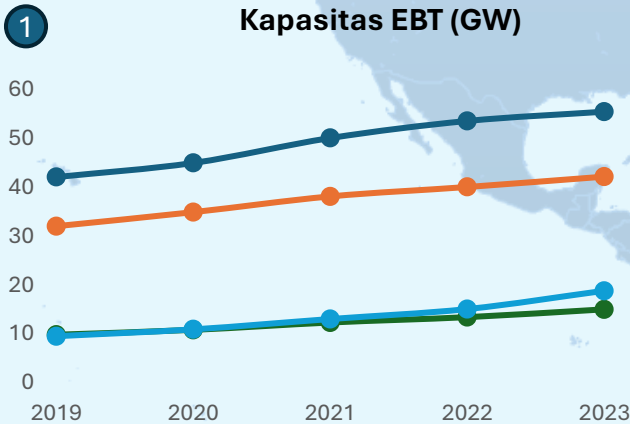


2 Tantangan Business Development



3 Tantangan Technology Adoption












Bagaimana utilities di Global Top 500 dan peers ASEAN merespond terhadap global megatrend



PLN Iberdrola EDF ENEL

UTILITIES COMPANY

Posisi ESG di antara perusahaan Utility di dunia

Risk Level		Risk rating	Ranking (among 716 utilities companies)
Negligible 0-10		17.2	60
		17.6	66
		19.6	90
Low 10-20		27.2	259
		27.3	261
Medium 20-30		30.8	365
		31.2	381
High 30-40		33.5	440
		38.9	542
Severe 40+		40.6	570
		51.9	682

14 Utility Company yang masuk dalam Top 500 Global Company tahun 2023/1

State Grid (3)	
Electricite de France (49)	
China Southern Power Grid (78)	3 1
Enel (97)	
Korea Electric Power (201)	2 1
Iberdrola (273)	
Veolia Environnement (308)	1 1
Tokyo Electric Power (317)	
Energie Baden-Wurtemberg (316)	1
China Huadian (336)	

Perusahaan



Negara	Indonesia	France	Italy	Spain	Thailand	Malaysia
Global 500 rank	-	55	59	246	-	-
Revenue	441,13 triliun IDR	150.902,1 \$M	147.790 \$M	56.741,3 \$M	90,166 million bath	50867,7 million RM
Profit	14,4 triliun IDR	-18868,6 \$M	1769,1 \$M	4563,6 \$M	45,387 million bath	3,56 billion RM
Asset	1638,14 triliun IDR	414136,8 \$M	234332,4 \$M	165029,7 \$M	1,324,661 million bath	205922,3 million RM
Installed Capacity	69,4 GW	121,4 GW	81,4 GW	60,8 GW	25,8 GW	18,2 GW
SAIDI	463	73,2 min.	217,6 avg mins	Spain: <36 min [TIEPI] (tiap lokasi berbeda)	0,6397 mins/delivery	45,06
SAIFI	5,62	0,7 min.	2,5 avg no.	Spain: <0.7 [NIEPI] (tiap lokasi berbeda)	0,0997 numbers/delivery	0,84
Consumers	89.7 million	~38 million	176 Million	36,4 million	~22 million	~10.6 million
Business Development	2,4 triliun IDR	9.823 millions EUR	2.683 millions EUR	824 millions EUR	3,970 million bath	731,1 RM Million
Human Resources	51477	165028	65124	40090	15594	34699
ESG rating	30,9	24,4	19,9	17,5	26,4	38,1
Safety		1,7 Lost Time Injury Frequency Rate with days lost	0,72 Lost Time Injury Frequency Rate with days lost	0,212 Lost Time Accident Rate		0,74 Lost Time Incident Rate
Investasi	51,70 triliun IDR	16,4 billion EUR	70 miliar EUR	10, 730 M EUR	106080 million bath	8853,2 million RM
Emisi	242 MtCO2eq	12,4 Mt of CO ₂	95 MtCO2eq	55,8 MtCO2eq	98,2 MtCO2eq	38,9 MtCO2eq
Business Area		Hydrogen, Nuklir,	Fiber Optic,	Green hydrogen plant, onshore wind	Engineering, OM, transmisi, FO	Power generation
Working Area		Cameroon, UEA, Africa, India, UK, Denmark, Peru	Italy, Iberia, Europe, afrika, Asia, Oceania, North America, Latin America	Spain, US, UK, Brazil, Mexico, Australia	Thailand, Laos, Malaysia	Malaysia, Sabah, Labuan, UK, Kuwait, Turkey, Saudi arabia, India

MEGATREND GLOBAL YANG MEMPENGARUHI PLN



I

COVID-19

Pemulihan demand listrik kuat dari titik terendah sepanjang sejarah pada tahun 2020 akibat COVID-19



II

Volatilitas ekonomi

Tekanan terhadap BPP karena kenaikan harga bahan baku



III

Keamanan energi

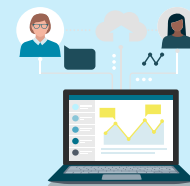
Meningkatnya urgensi perencanaan dan manajemen **pasokan energi primer** yang kokoh



IV

Agenda keberlanjutan

Peta jalan yang lebih aspiratif untuk mencapai **Net Zero** pada tahun 2050

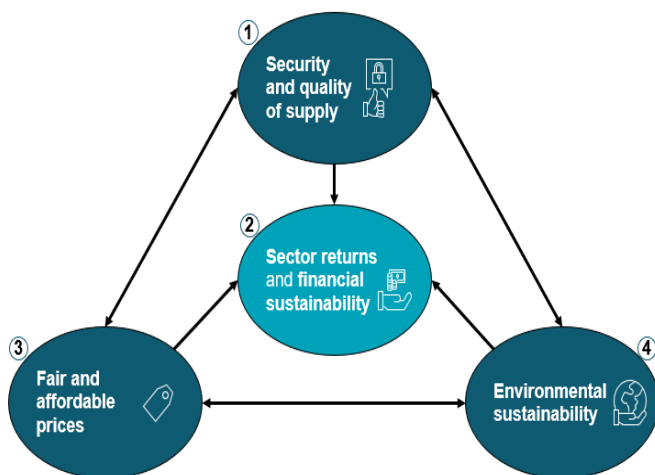


V

Pembangunan bisnis

Momentum untuk **mempercepat pembangunan bisnis** di mana PLN memiliki keunggulan alami

Sebagai BUMN Ketenagalistrikan PLN harus menjaga keseimbangan **Trilemma Energi** yaitu menjamin **keandalan, keterjangkauan dan keberlanjutan lingkungan** dalam penyediaan listrik.



- 1 Kehandalan Suplai** – Memenuhi demand yang terus meningkat
Kualitas Listrik – Perbaikan angka SAIDI/SAIFI
- 2 Keberlanjutan Keuangan** – Pertumbuhan Keuangan, pengembalian hutang, pemenuhan perjanjian
Tanggungjawab Pemerintah – mengendalikan subsidi dan persyaratan kompensasi
- 3 Penyesuaian Tarif** - menjaga keterjangkauan **Subsidi konsumen** - menyeimbangkan subsidi kepada konsumen yang rentan
- 4 CO2 emissions** - Pengurangan kadar emisi **Percepatan EBT** - peningkatan kapasitas Pembangkit EBT



THE NEXT CHAPTER OF TRANSFORMATION

“ We are **changing**
We are **shifting**
Today we are not only power and
utility company

We are **technology company**
based on the innovations

**We are ready for
the next chapter of
transformation! ”**

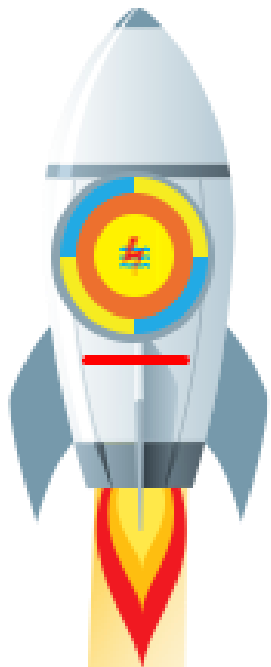


Dalam RJPP 2024-2028 PLN menetapkan Visi baru yaitu :

**“Menjadi Perusahaan Global Top 500 dan
#1 pilihan pelanggan untuk solusi energi”**

MISI

- 1 Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham.
- 2 Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
- 3 Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
- 4 Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.



ANALISIS INTERNAL & EKSTERNAL

PESTEL ANALYSIS

P

Political

- Pemilihan Umum (Pemilu) Langsung serentak di Indonesia pada tahun 2024.
- Konflik Rusia – Ukraina yang berdampak pada supply chain energi primer dunia.
- Hubungan Amerika Serikat – China yang mulai memanas yang berdampak pada ekonomi, perdagangan, keamanan, dan hubungan internasional
- Konflik di Timur Tengah pada Wilayah Gaza, Palestina antara Hamas & Israel yang salah satunya dapat berdampak pada harga minyak dunia.

E

Economic

- Salah satu efek domino dari peristiwa global yang terjadi adalah economic volatility yang menyebabkan inflasi rendah.
- Kesiapan Pemerintah RI dan bank sentral (BI) cukup baik dalam menjaga inflasi Indonesia tetap dalam kendali. Hal ini juga ditopang oleh fundamental makro ekonomi yang baik.
- Isu penting dalam analisis ekonomi seperti kenaikan nilai tukar dollar dan suku bunga, fenomena bubble property di China

S

Social

- Peningkatan kesadaran masyarakat akan isu lingkungan (pemanasan global) mempengaruhi dinamika pasar dan bisnis PLN.
- Perubahan perspektif masyarakat dan investor dunia yang mengutamakan aspek keberlanjutan untuk menganalisis keberhasilan perusahaan mengelola risiko dengan menggunakan framework ESG.
- Perubahan gaya hidup Masyarakat yang lebih mengutamakan kenyamanan dan beraktifitas.

T

Technological

- Tren elektrifikasi sumber daya energi khususnya di sektor transportasi dan industri untuk menggantikan sumber daya fosil yang terbatas seperti BBM, gas dan batu bara.
- Tren decentralization, digitalisation, decarbonisation (3D) semakin luas dengan didorong oleh teknologi Pembangkit EBT, Energy Storage, Nuklir, Kendaraan Listrik, Smart Grid, Hidrogen dan Amonia serta Carbon Capture Technology.

E

Environmental

- Risiko perubahan iklim akibat peningkatan gas rumah kaca dan adanya komitmen terkait pencapaian Net Zero Emission (NZE).
- Tuntutan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih safety (zero accident) dan ramah Ibu & anak, serta keseimbangan dalam bekerja (work life balance)

L

Legal

- Revenue Model, Subsidi dan kompensasi
- Additional Demand & Hilirisasi Minerba
- TKDN
- Energi Primer
- Percepatan Pengembangan EBT, Carbon Market & Carbon Trading, PV Rooftop, Kendaraan Listrik (Electric Vehicle)
- Perpajakan

STRENGTH

- BUMN yang menjalankan bisnis ketenagalistrikan secara End to End dengan tarif listrik yang kompetitif di ASEAN.
- Memiliki 4 subholding dengan fokus yang lebih baik dalam operasi dan efisiensi bisnis
- Memiliki basis aset yang besar, salah satu yang terbesar di dunia dan terbesar di Asia Tenggara, dengan infrastruktur ketenagalistrikan yang tersebar di seluruh Indonesia.
- Memiliki jalur distribusi, transmisi dan jaringan fiber optic yang luas di Indonesia.
- Dengan sistem yang reliable, peralatan serta tingkat otomasi jaringan yang lebih baik, performa susut dan keandalan sudah jauh meningkat dalam 2 tahun terakhir.
- Memiliki cash culture sebagai cash control tower dan dipantau melalui cash war room.
- Memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia (penyedia listrik terbesar).
- Usaha energi dan ketenagalistrikan menyerap tenaga kerja, implementasi teknologi.
- Memiliki tenaga kerja yang kompeten secara teknis dan didukung dengan budaya kerja untuk memberikan pelayanan yang terbaik.

- Peluang untuk masuk ke bisnis fiber optic, mengingat fiber optic di Indonesia masih dalam tahap awal development, dimana penetrasi fixed broadband yang masih rendah dan fiber optic subscribers juga masih rendah di Indonesia.
- Tersedianya low cost financing untuk pengembangan infrastruktur dan bisnis PLN.
- Tren elektrifikasi dimana konsumsi energi akhir akan bergeser ke listrik.
- Perkembangan teknologi konektivitas.
- Tersedia sumber daya alam di Indonesia (Geothermal, Hydropower, Batubara, Gas, Nuklir, dan lain-lain) yang dapat dimanfaatkan lebih jauh untuk kemandirian Energi.
- Dukungan stakeholder kepada PLN, dengan peran sebagai pemegang PSO.
- Terbitnya perpres 112/2022 tentang percepatan pengembangan EBT untuk penyediaan tenaga listrik, mendorong pengembangan energi terbarukan.
- Perubahan model bisnis yang terjadi pada utilitas ketenagalistrikan global menjadi peluang Tenaga Kerja PLN untuk belajar dari pengalaman utilitas lain.

OPPORTUNITIES

WEAKNESSES

- Kondisi keuangan yang kurang kuat membatasi kemampuan untuk mendukung pertumbuhan karena margin dari model pendapatan yang tidak mencukupi.
- Proses bisnis belum sepenuhnya terdigitalisasi (berpengaruh pada efisiensi dan kelancaran eksekusi operasi dan program kerja). Diperlukan improvement pada pengelolaan data, informasi dan management information system.
- Kurangnya visibility pada rencana eksekusi dan kebutuhan investasi pada rencana Transisi Energi.
- Memiliki intensitas emisi tinggi karena dominasi batu bara dalam bauran energi.
- Tidak dapat lagi membangun PLTU baru, di mana PLTU merupakan pembangkit dengan biaya produksi listrik relatif lebih murah saat ini. Secara umum, pegawai belum siap menghadapi 4D (digitalisasi, desentralisasi, dekarbonisasi, dan deregulasi).



- Berkembangnya "disruptive trends" yang mengubah pola bisnis ketenagalistrikan.
- Sesuai regulasi yang ada saat ini, revenue model yang ada membuat PLN sangat bergantung pada subsidi dan kompensasi; tidak ada mekanisme untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan pendanaan.
- Kendala yang dihadapi dalam pemenuhan compliance terhadap aturan TKDN dalam pengadaan barang dan jasa, mengingat kemampuan industri/pabrikasi dalam negeri untuk menyediakan kebutuhan PLN.
- Sulitnya mendapat jaminan pasokan biomassa untuk co-firing pembangkit dengan harga yang kompetitif.
- Volatilitas harga bahan bakar gas alam dan ancaman keamanan pasokan yang dapat mendorong kenaikan BPP, yang didorong dinamika geopolitik dunia (mis. konflik Rusia-Ukraina).
- Isu penerapan skema power wheeling yang berpotensi menyebabkan PLN kehilangan demand dari pelanggan besar dan industri, berkurangnya utilisasi kapasitas pembangkit dan mengganggu kestabilan sistem.

THREATS

● TOWS MATRIX

PLN menggunakan TOWS Matrix dalam mengidentifikasi cara untuk mengoptimalkan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman yang timbul sebagai dasar untuk pengembangan strategi ke depan

Optimizing Strengths

Strength/ Opportunities

1. Melayani kebutuhan energi yang terus meningkat pasca Covid-19 dengan mengoptimalkan aset untuk memperluas pendapatan dan basis pelanggan
2. Meningkatkan keandalan dan efisiensi dengan melakukan digitalisasi pada aset pembangkit dan jaringan
3. Memenuhi Additional Demand menawarkan peluang bagi PLN untuk meningkatkan pendapatan dan business development secara signifikan
4. Pembentukan Subholding memungkinkan fokus yang lebih baik dalam operasi dan efisiensi bisnis untuk mengembangkan sumber pendapatan inovatif yang dapat mendiversifikasi pendapatan PLN dan mengurangi risiko yang timbul dari potensi perubahan regulasi
5. PLN Mobile dengan jumlah downloader saat ini, memungkinkan peluang monetisasi data dan peningkatan engagement pelanggan/customer didukung dengan perkembangan teknologi dan informasi
6. Peran PLN sebagai PSO sebagai penyedia listrik untuk mendukung perekonomian Indonesia

Embrace Opportunities

Mitigating Weakness

Weakness/ Opportunities

1. Perubahan trend ke arah electrifying lifestyle menjadi peluang bagi PLN untuk terus mengembangkan kapasitas yang optimal yang akan berdampak pada peningkatan penjualan tenaga listrik
2. Menurunkan tingkat emisi dengan melakukan percepatan pengembangan EBT sesuai Perpres 112/2022
3. Transformasi IT dan Sistem Digital untuk mendukung 3D
4. Digitalisasi proses bisnis sesuai dengan perkembangan teknologi dan informasi untuk improvement pada pengelolaan data, informasi & management information system.

Strength/ Threat

1. Perubahan trend ke arah electrifying lifestyle menjadi peluang bagi PLN untuk terus mengembangkan kapasitas yang optimal yang akan berdampak pada peningkatan penjualan tenaga listrik
2. Peningkatan keandalan sistem dan pelayanan bagi seluruh pelanggan
3. Kemampuan kompetensi tenaga kerja PLN saat ini masih terspesialisasi pada pola bisnis ketenagalistrikan konvensional dapat membatasi kemampuan PLN untuk beradaptasi dengan energi terbarukan dan diversifikasi bisnis yang inovatif
4. PLN dapat menjajaki opsi pembiayaan berbiaya rendah untuk berinvestasi dalam Green Project melalui peningkatan ESG Score

Deal with threat

Weakness/ Threat

1. Meningkatkan keandalan dan efisiensi pembangkit ditengah volatilitas harga bahan bakar yang berpotensi menaikkan BPP
2. Kompleksitas rencana transisi energi dimana kurangnya visibilitas dalam rencana pelaksanaan dan kebutuhan investasi untuk transisi energi yang dapat menyebabkan penundaan dan kesalahan alokasi sumber daya

PORTER'S FIVE FORCES ANALYSIS

Posisi Perusahaan juga dipengaruhi oleh kondisi persaingan Perusahaan dalam suatu industri yang tergantung pada lima (5) kekuatan persaingan

No risk



High risk

Supplier Power



- PLN bergantung pada pemasok batubara dan gas untuk pembangkit listrik

- Daya tawar pemasok batubara dan gas sedang hingga tinggi karena PLN memiliki pilihan pasar yang terbatas. Kontrak jangka panjang antara PLN dan pemasok membantu mengurangi daya tawar pemasok

Competitive Rivalry

- PLN ditunjuk sebagai penyedia listrik tunggal untuk kepentingan umum (yaitu, Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan³) tanpa persaingan langsung dari penyedia listrik lain untuk transmisi, distribusi dan ritel
- Produsen listrik independen (IPP) dan Wilus¹ dapat menciptakan persaingan
- Solusi off-grid seperti pembangkit diesel yang dimiliki dan dioperasikan oleh BUMD bersaing dengan PLN di daerah terpencil di mana menghubungkan ke jaringan mungkin tidak layak secara ekonomi di lokasi terpencil tertentu

Threat of New Entry



- PLN adalah pemain tunggal dalam transmisi dan distribusi di pasar listrik Indonesia
- Memasuki power market membutuhkan persyaratan modal yang tinggi
- Beberapa peraturan yang akan datang (misalnya, WILUS¹, sewa transmisi²) dapat memudahkan masuknya penyedia Listrik baru

Buyer Persona



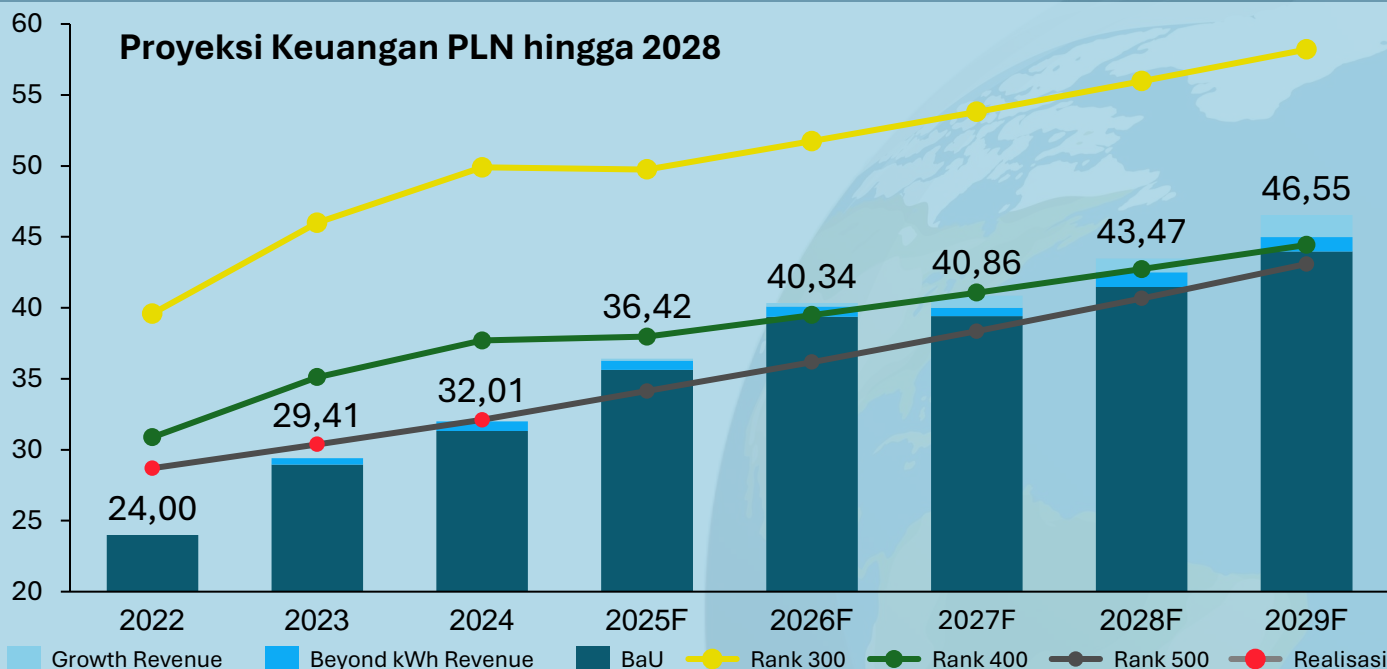
- PLN memiliki basis pelanggan yang besar (80+ Mn), dan pelanggannya memiliki daya tawar yang terbatas, karena PLN adalah pemasok listrik yang ditunjuk negara
- Pemerintah menetapkan tarif tetap untuk harga listrik, yang membatasi kekuatan harga PLN
- Tekanan meningkat dari pelanggan dan pemangku kepentingan agar PLN meningkatkan kualitas layanannya dan berinvestasi dalam sumber energi terbarukan

Threat of Substitutes

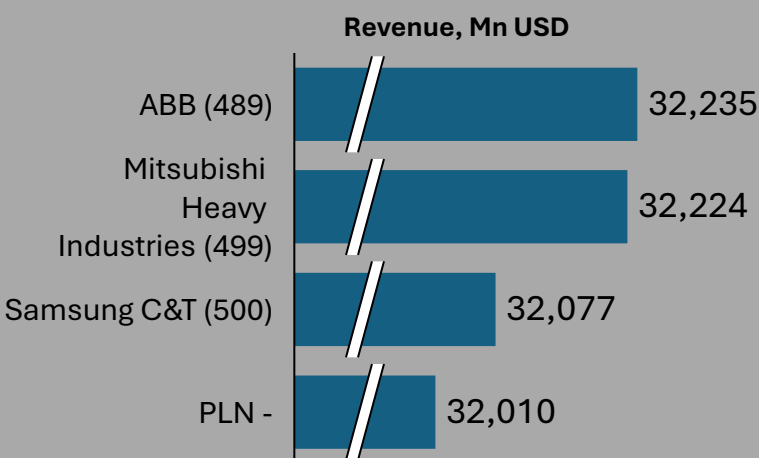
Tidak ada / pengganti terbatas untuk listrik

PLN HARUS MEMILIKI "*CONSISTENT NEW GROWTH*" UNTUK DAPAT MASUK KE DALAM GLOBAL TOP 500,

dengan tetap Memenuhi Komitmen Sustainability



Last 3 Ranks Companies in Global Fortune 500 on 2024 (per August 2024)



PLN diproyeksikan akan masuk ke dalam **Fortune Global 500 pada tahun 2025** (menggunakan LK 2024)

Pada tahun 2028 PLN diproyeksikan dapat berada pada **peringkat ~400 Global Fortune 500**

Revenue dari pengembangan bisnis inovatif dapat mendorong PLN untuk mendapatkan peringkat lebih tinggi di **Global Fortune 500**

Untuk mencapai visi masuk ke dalam Global Top 500, PLN harus terus tumbuh dan berkembang, termasuk dalam mencapai target-target 5 tahun ke depan termasuk dalam mencapai kestabilan sistem kelistrikan (*electricity system sustainability*), finansial perusahaan (*financial corporate sustainability*), lingkungan (*environmental sustainability*), dan keuangan negara (*fiscal sustainability*).

ASPEK SUSTAINABILITY

Faktor - faktor keberlanjutan yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan RJP 2024-2028 untuk mencapai tujuan strategis perusahaan

Electricity System Sustainability

Ketahanan sistem kelistrikan berbicara bagaimana PLN dapat memiliki cadangan daya yang cukup untuk memasok listrik kepada pelanggan-pelanggan PLN, baik itu dari sisi rumah tangga, bisnis, hingga industri. Upaya PLN dalam memastikan ketahanan sistem kelistrikan telah dijawab melalui pemilihan skenario ARED. Pemilihan skenario ARED ini telah mempertimbangkan kehandalan sistem kelistrikan dalam masa transisi dari energi berbasis fosil menjadi EBT.



- Reserve Margin
- Demand & Supply
- System Flexibility



Environmental Sustainability

PLN memiliki komitmen dalam mewujudkan Net Zero Emission pada tahun 2060 sesuai dengan tujuan pemerintah. PLN berusaha untuk meningkatkan porsi pembangkit berbasis Energi Baru Terbarukan (EBT) sebagai bentuk menjaga keberlangsungan lingkungan. Hal ini telah terangkum dalam skenario ARED, yang menargetkan porsi penggunaan pembangkit berbasis EBT sebesar 75%. Dengan penggunaan EBT, PLN berkontribusi dalam pengurangan emisi karbon dioksida serta menjaga ketahanan lingkungan.

- Penurunan Emisi CO2

Corporate Financial Sustainability

PLN memiliki peranan penting dalam transisi energi sehingga perusahaan perlu menjaga keberlangsungan dan kesehatan finansial perusahaan, yang diukur melalui rasio-rasio keuangan.

- DSCR
- Interest Bearing Debt
- IBD to EBITDA
- Biaya Investasi



Fiscal Sustainability

Skenario ARED tidak hanya menjaga kesehatan keuangan korporat namun juga menjaga kemampuan keuangan (*fiscal*) negara terkait kebutuhan subsidi dan kompensasi. Subsidi dan kompensasi ini diperlukan untuk menjaga *affordability* (daya beli) masyarakat terhadap energi listrik dengan tetap menjaga kenaikan biaya pokok penyediaan (BPP) tenaga listrik tetap minimal namun tetap mengedepankan prinsip 3P yaitu *Profit*, *People*, dan *Planet*.

- Subsidi
- Kompensasi

PLN memandang perlu untuk menetapkan respon dari setiap risiko yang muncul pada proses bisnis PLN. Oleh karena itu, perlu disusun strategi risiko yang tetap mempertimbangkan 4 sasaran *sustainability*, yaitu *electricity sustainability*, *environmental sustainability*, *financial sustainability*, dan *fiscal sustainability*. Penyusunan strategi risiko diawali dengan penyusunan *Risk Appetite Statement (RAS)*.

PLN telah **menyelaraskan** postur *Risk Appetite Statement (RAS)* dengan postur *Risk Appetite Statement (RAS)* Kementerian BUMN serta 4 Pilar Utama dalam peta jalan BUMN 2024-2028. RAS PLN dinyatakan ke dalam 7 aspek yang menggambarkan lini bisnis dan fungsi yang ada di PLN.

Postur Risk Appetite			
Tidak Toleran	Konservatif	Moderat	Strategis
Risk Appetite Kebijakan, Regulasi, Legal & Kepatuhan	Risk Appetite Operasional Ketenagalistrikan	Risk Appetite Enabler	Risk Appetite Business Development
	Risk Appetite Konstruksi		Risk Appetite Transisi Energi
			Risk Appetite Digitalisasi

Penetapan strategi risiko RJP 2024 – 2028 disusun dengan menggunakan pendekatan *Altman Z-Score*. Dengan membandingkan data historikal *risk appetite* dan *risk capacity*, PLN mampu mengelola risiko sebesar kurang lebih 30% dari kapasitas risikonya pada RJP 2024-2

Kapasitas Risiko (*Risk Capacity*)

Kapasitas risiko adalah maksimum nilai Risiko yang dapat ditanggung perusahaan berdasarkan ketersediaan modal, kemampuan pendanaan, likuiditas, atau kemampuan keuangan lainnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Selera Risiko (*Risk Appetite*)

Selera risiko adalah tingkat risiko yang dapat diterima/diambil PLN dalam mencapai sasarnya. Perhitungan selera risiko menggunakan pendekatan data historis nilai eksposur risiko residual dan proyeksi dibandingkan dengan angka kapasitas risiko.

Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Toleransi risiko adalah tingkat risiko yang bersedia diambil dengan nilai risiko yang dapat ditoleransi dari nilai selera risiko.

Batasan Risiko (*Risk Limit*)

Batasan risiko adalah nilai batasan risiko yang akan didistribusikan dan menjadi acuan bagi unit pemilik risiko. Perhitungan batasan risiko didasarkan pada hasil perhitungan 14,10% dari kapasitas risiko dikurangi rata-rata bawah standar deviasi yang didapatkan dari data historis pencapaian target RJP vs realisasi.



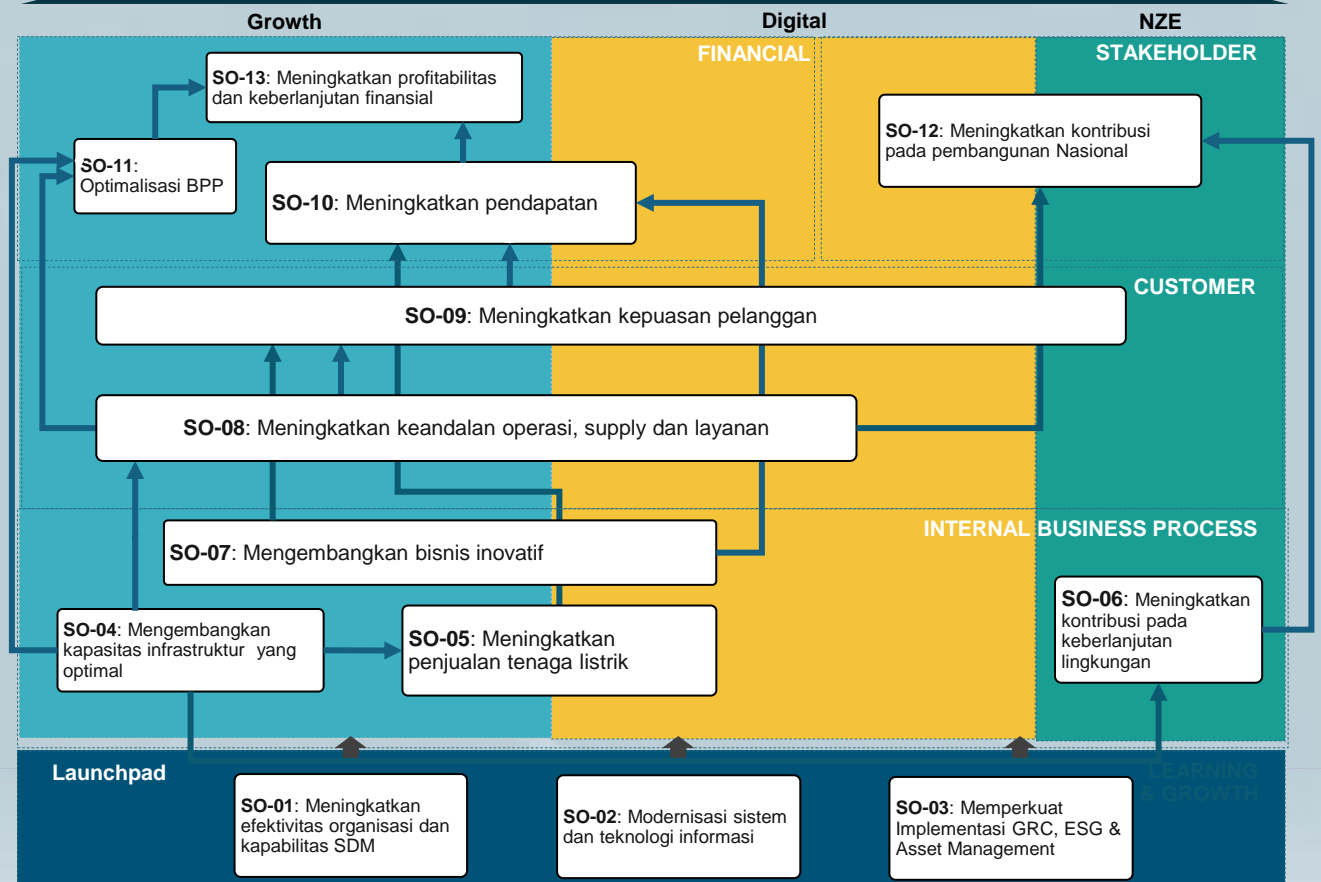
RISIKO

Metrik strategi risiko terdiri dari kategori risiko, sikap terhadap risiko, parameter dan satuan ukur, dan nilai batasan/limit dengan penjelasan masing-masing sebagai berikut:

No	Taksonomi Risiko	Parameter Risiko	Nilai Limit Risiko	Satuan
1	Risiko Industri Umum - Formulasi Strategis	Rasio pendapatan inovatif terhadap total revenue	≥ 5	persen (%)
2	Risiko Industri Umum - Sosial dan Lingkungan	Rasio Kapasitas Bauran Energi EBT terhadap total energi	≥ 5	persen (%)
3	Risiko Industri Umum - Teknologi dan Keamanan Siber	Maturity Level teknologi yang diterapkan	Q1 (High Impact, High Uncertainty)	-
4	Risiko Kebijakan – SDM	Risk Maturity Index	>4	Level
		ESG Score	<25	Skor
	Risiko Industri Umum – Keuangan	Peningkatan Produktivitas Pegawai (EBIT/Jumlah Pegawai)	2	Kali
		DSCR	> 1,5	Kali
		Debt to EBITDA	< 5	Kali
		Rasio Subsidi dan Kompensasi terhadap Pendapatan	< 40	persen (%)
5	Risiko Industri Umum – Proyek	COD Proyek	100	persen (%)
6	Risiko Industri Umum - Operasional	Reserve Margin	30	persen (%)
		Blackout	0	Kali
		Susut	< 8	persen (%)
		SAIDI	< 250	durasi padam/pelanggan/tahun
		SAIFI	< 4	kali/pelanggan/tahun
		EAF	85	persen (%)
7	Risiko Industri Umum - Reputasi dan Kepatuhan	Zero Fatality	0	Kali
		Zero Fraud	0	Kali
		Zero Improperity	0	Kali
		Zero Cyber Breach	0	Kali

STRATEGIC GOALS , MAPS

RJP PLN 2024-2028 akan mengantarkan PLN di 2028 pada Strategic Goals di jajaran korporasi Global yang membanggakan Indonesia

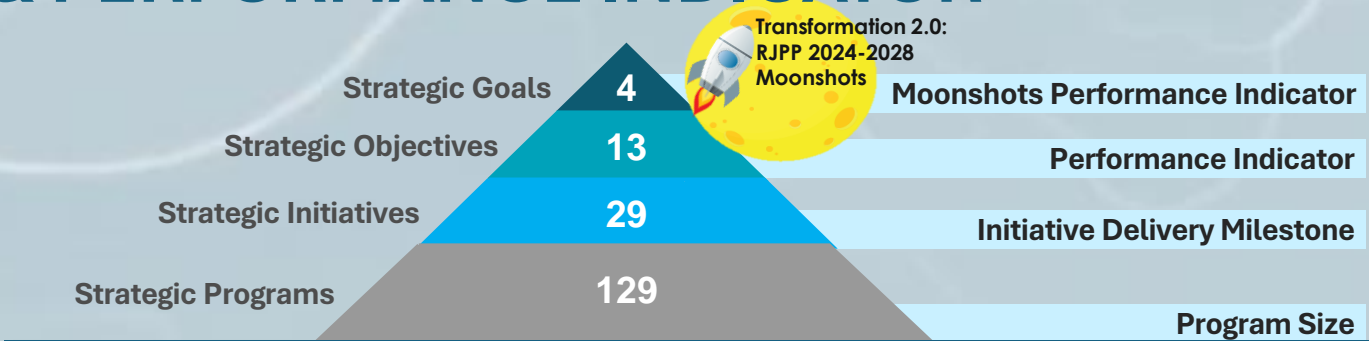


RJP 2024-2028 – Lite Version

Note : Parameter financial menggunakan range **Scenario Basic** (scenario dengan asumsi POJK 6 tetap diberlakukan) dan **Scenario Ultimate** (scenario dengan mempertimbangkan POJK 6 tidak diberlakukan mulai tahun 2027 dan telah mengimplementasikan Automatic Tarif Adjustment (ATA) secara bertahap/ gradual mulai tahun 2026)



& PERFORMANCE INDICATOR



No	Performance Indicator	Satuan	2024	2025	2026	2027	2028
SO 01	OHAI	%	83,5	84,0	84,5	85,0	85,5
	Produktivitas Pegawai	Mn IDR/ Employee	1.012	999	1.216	1.396	1.567
		ROI HC	1,49	1,38	1,55	1,66	1,69
		Mwh/ Tenaga Kerja	2.621	2.829	3.067	3.335	3.635
	HCR	HCR Skor	4,50	4,55	4,60	4,63	4,66
	OCR	OCR Skor	4,50	4,55	4,60	4,63	4,66
SO 02	IT Maturity Level	Score	-	3,28	-	3,75	-
SO 03	ERM	Score	3.30	3.50	3.70	4,00	4.20
	ESG Score	Score	29	28	27	26	<25
	AM Maturity Level	%	30	35	40	45	47
SO 04	Additional Generation Capacity (~16,8 GW)	MW	1.082	3.284	3.564	4.504	4.352
	Additional Transmission Line (~29 Ribu Kms)	Kms	918,9	6.905	7.958	5.579	7.966
	PDN	%	63	65	68	70	73
SO 05	GWh Sales	Twh	309,71	327,01	340,23	355,77	371,56
	Total Customer	Juta	92	99	103	106	109
SO 06	Additional Renewables Capacity (~9 GW)	MW	242,08	1.367	1.785	2.033	3.657
	Emission Reduction	Juta tCO2	41,7	52,7	61,8	73,9	88,0
SO 07	Innovatif Revenue	Tn IDR	11,9	14,6	21,5	30,1	38,7
SO 08	#of Major Blackout	#	0	0	0	0	0
	SAIDI	minutes/ customer/ Year	400	330	295	269	247
	SAIFI	times/ customer/ Year	5,00	3,85	3,60	3,29	2,93
	Susut Jaringan	%	8,51	8,38	8,16	7,95	7,85
SO 09	Total Response Time	Minutes	23,94	23,74	22,55	23,36	23,16
	PLN Mobile User	Juta	49	52	54	57	70
	Total transaksi pada PLN Mobile per Tahun	Juta	15,28	16,74	18,38	20,13	22,08
SO 10	Total Revenue	Tn IDR	546,3	588,9	612,9 – 628,8	652,0- 683,8	698,2-725,4
SO 11	BPP	IDR/kWh	1.644	1.705	1.685	1.687-1.696	1.691-1.721
SO 12	Rasio Elektrifikasi	%	99,83	99,90	99,95	99,99	99,99
SO 13	Profit	Tn IDR	25,4	24,7	28,2-40,8	32,5-60,6	34,1-65,0
	EBITDA	Tn IDR	113,4	103,1	113,9-130,1	132,5-289,0	144,2-307,3
	EBITDA Margin	%	18,57	17,03	18,59-20,45	20,32-41,99	20,66-41,30
	Debt/ EBITDA	Kali	3,60	4,65-4,68	4,11-5,03	3,62-4,83	3,50-4,64

Program Strategis RJP 2024-2028

Strategic Objectives	Strategic Initiatives	Program Strategis RJP 2024-2028
SO. 01 Meningkatkan efektivitas organisasi dan kapabilitas SDM	1.1 Mengembangkan human experience management system (HXMS)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola sistem HC yang efisien namun tetap memperhatikan kesetaraan internal dan eksternal serta berorientasi pada orientasi kinerja yang superior (right spend); 2. Mengedepankan pembenahan proses dan sistem berkelanjutan dengan mengupayakan penyerapan teknologi terintegrasi dalam pengembangan HC saat ini dan masa depan (right system) 3. Menciptakan model operasi dan desain organisasi yang selaras dengan strategi perusahaan serta dilengkapi dengan pembagian tugas yang tegas dan efektivitas tata kelola (right size) 4. Menciptakan talenta unggul, berdaya saing, serta memiliki adaptabilitas yang tinggi terhadap perubahan transformatif (right skill) 5. Mengembangkan program manajemen perubahan (termasuk culture change) untuk cascading dan implementasi strategi
	1.2 Mengoptimalkan peran HSH dalam eksekusi strategi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penataan/ Pemetaan portfolio PLN Group 2. Penyusunan Business Development Governance 3. Akselerasi anak perusahaan subholding dalam rangka mendukung fleksibilitas melakukan partnership dan mendapatkan pendanaan
SO 02. Modernisasi sistem dan teknologi informasi	2.1 Optimalisasi digital solution and technology pada kegiatan operasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eksekusi inisiatif prioritas terkait modernisasi teknologi, digitalisasi proses bisnis dan organisasi 2. Penyusunan enterprise architecture serta merancang dan meluncurkan integrated enterprise application untuk mendukung semua proses bisnis 3. Optimalisasi penggunaan Aplikasi Core Sistem untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan proses bisnis (Digitalisasi New Pelayanan Pelanggan) 4. Reporting Market & Competitive Insight
	2.2 Revitalisasi proses bisnis berbasis IT mengoptimalkan SAP S/4 Hana sebagai core sistem aplikasi ERP.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementasi Management Information System menuju Single Source of Truth 2. Peningkatan kapabilitas ERP
	2.3 Peningkatan Cyber Security di Lingkungan IT/OT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tata kelola Information Technology (IT) dan Operational Technology (OT) 2. Penguatan Organisasi pengelolaan Cyber Security 3. Standarisasi Kendali Teknologi Cyber Security 4. Peningkatan Kapabilitas Pelaksana Cyber Security 5. Manajemen Risiko Cyber Security
	2.4 Mengembangkan Integrated Financial Management	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan pengelolaan likuiditas PLN Group melalui Notional pooling 2. Mengoptimalkan pengelolaan risiko nilai tukar melalui lindung nilai 3. Mengoptimalkan pengelolaan perbendaharaan melalui Integrated treasury monitoring platform PLN Group 4. Mengoptimalkan Green/Sustainable Financing untuk mendukung transisi energi 5. Mengembangkan Integrated Debt and Covenant Management System 6. Mengoptimalkan End to end Integrated Payment Management System 7. Mengembangkan Integrated Financial Reporting System 8. Mengoptimalkan sistem Digitalisasi Pengelolaan Material (Material Return Warehouse Inventory) 9. Mengembangkan Digitalisasi Sistem Budgeting and Planning yang terintegrasi
	2.5 Mesin eksekusi berbasis digital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan sistem monitoring berbasis digital (digitally enabled execution machine) untuk mengawal implementasi strategi termasuk transformasi PLN

Program Strategis RJP 2024-2028

Strategic Objectives	Strategic Initiatives	Program Strategis RJP 2024-2028
SO. 03 Memperkuat GRC dan ESG	3.1 Meningkatkan score ESG	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Performa Climate Change 2. Peningkatan Performa Manajemen Lingkungan (Emission, Effluent, and Waste) 3. Peningkatan Performa Manajemen Bahan Baku (Resource Use) 4. Peningkatan Performa Community Involvement & Development 5. Peningkatan Performa Safeguard 6. Optimalisasi pengelolaan GCG secara terintegrasi di Lingkungan PLN grup
	3.2 Transformasi manajemen resiko	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perkuatan tatakelola manajemen risiko terintegrasi 2. Empowering Risk Culture 3. Menjalankan program digitalisasi manajemen risiko
	3.3 Optimalisasi Proses Internal Audit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Audit Management System yang terintegrasi dengan Sistem Manajemen Risiko dan Kepatuhan 2. Pembentukan Laboratorium Digital Forensik SPI PLN 3. Implementasi Data Analytics dan Continuous Auditing 4. Penyusunan prosedur dan metodologi audit SPI
	3.4 Transformasi K3L Menuju Zero Fatality	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Transformasi Zero Accident 2. HSSE Control Tower
	3.5 Optimasi Tata Kelola Investasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelarasan setiap proses perencanaan untuk mempercepat eksekusi 2. Menetapkan formal review mechanism atas dokumen perencanaan melalui peraturan Direksi 3. Menetapkan sistem terintegrasi dan terpusat untuk prioritas investasi dengan basis data terkodifikasi sehingga didapatkan keterkaitan antara suatu proyek dengan proyek lainnya. (Menyusun prioritas program investasi secara regular
	3.6 Transformasi Manajemen Asset	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Sistem dan Kapabilitas Asset Management dalam 6 bidang terdiri dari Strategy and Planning, Decision Making, Lifecycle Delivery, Asset Information, Risk and Review dan Organisation and People, yang meliputi Proses, Kompetensi, Teknologi, Resources.. 2. Mengoptimalkan platform dan implementasi Sistem Manajemen Valuasi Aset 3. Membangun metode & konsep valuasi produktivitas aset fungsi transmisi & distribusi 4. Mengembangkan Aplikasi Valiant Transmisi dan Distribusi
SO. 04 Mengembangkan kapasitas infrastruktur yang optimal	4.1 Mengembangkan Integrated Supply Chain Excellence	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan tata Kelola dan Strategy supply chain termasuk di dalamnya implementasi integrated Green Supply Chain Excellence
	4.2 Digitalisasi Manajemen Proyek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enhancement Tahap 2 (PMO Ultimate) 2. Implementasi Building Information Modelling (BIM) 3. Sistem Digital Tagihan (SIDITA) 4. Pengembangan Enjiniring Infrastruktur Ketenagalistrikan dalam mendukung Transisi Energi dan Net Zero Emission
SO. 05 Meningkatkan Penjualan Tenaga Listrik	5.1 Intensifikasi dan Ekstensifikasi Penjualan tenaga Listrik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akuisisi Captive Power 2. Peningkatan Electrifying Lifestyle 3. Digitalisasi Pemasaran Produk PLN Group 4. Billing Optimization

Program Strategis RJP 2024-2028

Strategic Objectives	Strategic Initiatives	Program Strategis RJP 2024-2028
SO. 06 Meningkatkan kontribusi pada keberlanjutan lingkungan	6.1 Meningkatkan kapasitas EBT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun PLTS 2. Membangun PLTP 3. Membangun PLTA (Termasuk Pump Storage) dan PLTM 4. Membangun PLTB 5. Membangun PLT EBT Lainnya 6. Pengurangan konsumsi BBM melalui program De-dieselisasi 7. Scale up biomass co-firing in PLTU 8. Penyusunan Regulasi Terkait EBT 9. Membangun pembangkit listrik tenaga air di bendungan umum yang saat ini beroperasi dengan skema investasi bersama 10. Pengembangan Ekosistem Biomass untuk memastikan ketersediaan pasokan 11. Green Enabling Transmission (Super Grid - interkoneksi antar pulau) 12. Scale up Renewable Energy Certificate & Carbon Trading
	6.2 Mengkaji teknologi rendah karbon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Kelistrikan Berbasis New and Renewable Energy, termasuk pemanfaatan teknologi CCS/CCUS, Ammonia, Hydrogen, dan Nuklir 2. Pengembangan teknologi Dekarbonisasi Pembangkit Fossil
SO. 07 Mengembangkan Bisnis Inovatif	7.1 Mengembangkan Bisnis Inovatif	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet Fiber Scale Up 2. B2B and B2C Rooftop Solar 3. Solar PV Manufacturing 4. Develop content streaming feature on PLN Mobile application 5. Scale up E4W charging infrastructure 6. Serve non-RUPTL Demand (Pelanggan KTT) - Additional demand 7. Mengembangkan sistem pembayaran dan mengembangkan aplikasi sebagai platform untuk pembayaran satu pintu (payment gateway) 8. Green Industry Cluster 9. Green Hydrogen 10. EV Fleet as a Service 11. Green Energy as a Service (Dedicated Source) 12. Peningkatan Sistem dan Kapabilitas Asset Management dalam 6 bidang Pendayagunaan Aset Properti (Tanah dan Bangunan) dalam rangka mendukung target Beyond Kwh
SO. 08 Meningkatkan keandalan operasi, suplai dan layanan	8.1 Menjaga keandalan sistem (Anti-black out)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan ElectPeningkatanKeandalan Saluran Transmisi 2. Peningkatan Keandalan Gardu Induk 3. Peningkatan Keandalan Sistem Sekunder, Kontrol dan Proteksi
	8.2 Manajemen gangguan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Distribution Network Reinforcement 2. Peningkatan customer experience berbasis teknologi informasi dan geospasial 3. Pengembangan command center 4. VCC-Yantek Optimization 5. Inspeksi Aset Gardu Transmisi
	8.3 Implementasi Smart Grid	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan smart micro grid (EBT intermitten dan BESS) di sistem isolated 2. Distributed Energy Resources (DER) Intergration 3. Implementasi smartmeter/ AMI 4. Pengembangan Ekosistem Smart Grid Distribusi 5. Pembangunan sistem kelistrikan IKN (Ibu Kota Nusantara) 6. Implementasi Smart Control Center

Program Strategis RJP 2024-2028

Strategic Objectives	Strategic Initiatives	Program Strategis RJP 2024-2028
SO. 08 Meningkatkan keandalan operasi, suplai dan layanan	8.4 Digitalisasi Distribusi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemantauan susut secara online melalui smart meter dan dashboard digital (Online Monitoring Losses, OML- NEON) 2. Predictive maintenance (PdM) peralatan utama 3. Zero Down Time (ZDT) dengan looping penyulang 4. Mengembangkan manajemen distribusi, termasuk pemeliharaan preventif, manajemen peralatan serta pelacakan & pemantauan berbasis digital dan dinamis dengan memanfaatkan GPS secara real time 5. Otomasi switch & main control untuk digitalisasi gardu induk & gardu distribusi 6. Drones untuk inspeksi jaringan over-head dan gardu induk 7. Pengembangan Enterprise Asset Manajemen (EAM) Distribusi 8. Digitalisasi Masterplan Distribusi System 9. Digital System Planning
	8.5 Meningkatkan kinerja pembangkit menuju performa top quartile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan availability, maintainability, dan reliability 2. Pengembangan Digitalisasi Pembangkit GenCo 3. Meningkatkan dan Menjaga Efisiensi Pembangkit
SO. 09 Meningkatkan kepuasan pelanggan	9.1 Meningkatkan kepuasan pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Fitur PLN Mobile untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan 2. Meningkatkan fitur PLN Mobile untuk customer journey 3. Meningkatkan keandalan layanan PLN Mobile 4. Peningkatan layanan Green oleh pengguna PLN Mobile
SO. 10 Meningkatkan Pendapatan	Meningkatkan Pendapatan	Meningkatkan Pendapatan
SO. 11 Optimalisasi BPP	11.1 Optimalisasi Energi Primer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan Proyek Infrastruktur Midstream Gas/ LNG (termasuk membentuk usaha niaga gas/ LNG) 2. Pemenuhan ketersediaan pasokan gas 3. Mengembangkan coal hub & blending Facility untuk mengoptimalkan DMO batubara kalori tinggi dengan batu bara kalori rendah 4. Pemenuhan Pasokan Batubara PLN Grup dan PLTU IPP yang menjadi tanggung jawab PLN 5. Optimalisasi efisiensi biaya logistik melalui penguatan armada energi primer 6. System Debottlenecking
	11.2 Optimalisasi Biaya IPP (EBT)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaikan tata kelola proses pengadaan IPP sehingga meningkatkan competitiveness untuk mendapatkan mitra IPP terbaik 2. Menyelaraskan kembali alokasi risiko antara IPP, PLN dengan Pemerintah untuk mendapatkan harga yang optimal 3. Menyelaraskan kembali alokasi risiko antara IPP, PLN dengan Pemerintah dengan menerapkan azas fairness, win-win dan sinergi
SO. 12 Meningkatkan kontribusi pada pembangunan nasional	12.1 Peningkatan elektrifikasi di luar Jawa-Bali	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melaksanakan program listrik desa baik melalui program on grid, mini grid ataupun off grid system. 2. Geospatial Survey for Rural Area 3. Mengembangkan Dashboard Monitoring Lisdes berbasis ArcGIS
	12.2 Peningkatan Pendanaan untuk Rasio Elektrifikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengusulan skema pembiayaan elektrifikasi pedesaan dengan skema PMN, atau skema lainnya
SO. 13 Meningkatkan kontribusi pada pembangunan nasional	Meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan finansial	Meningkatkan profitabilitas dan keberlanjutan finansial

Next Chapter of Transformation akan merealisasikan visi PLN melalui “Moonshots” dengan fokus Growth, Digital, dan Net Zero Emission



Growth Moonshot

Masuk ke dalam jajaran **500 perusahaan terbesar dunia** melalui pertumbuhan demand listrik dan bisnis *beyond kWh*



Digital Moonshot

Menjadi **Global Digital Lighthouse** untuk memberikan pengalaman pelanggan yang *excellent* dan keunggulan operasional



NZE Moonshot

Memimpin **transisi energi** Indonesia dan ekonomi hijau yang terintegrasi dengan pembangunan kawasan



Moonshot Launchpad

Membangun organisasi dan kompetensi yang relevan untuk kebutuhan bisnis masa depan melalui pemberdayaan Subholding, manajemen risiko, pembangunan kompetensi, kemitraan, dan teknologi

Transformation 2.0: Accelerating PLN's Moonshots



A: Growth Moonshots

- 1 Additional Demand Non-RUPTL
- 2 B2B And B2C Rooftop Solar
- 3 Solar PV Manufacturing
- 4 Green Industrial Cluster
- 5 LNG Midstream Infrastructure
- 6 Hydrogen Business Development
- 7 EV Ecosystem Development
- 8 Internet Fiber Scale Up
- 9 Carbon Trading



B: Digital Moonshots

- 10 Turbocharge PLN Mobile
- 11 Smart Power Plant
- 12 Smart Grid – Transmission And Control System
- 13 Smart Grid – Distribution And AMI
- 14 Smart Supply Chain And Materials Management
- 15 Smart Customer Services
- 16 Smart System Planning



C: NZE Moonshots

- 17 Accelerated Renewable Development
- 18 De-dieselization
- 19 Scale-up Co-firing Biomass
- 20 Green Enabling Transmission
- 21 System Debottlenecking
- 22 Scale Up Renewable Energy Certificate Market



D: Moonshot Launchpad

- | | | | |
|--------------------|--|-----------------------------------|---|
| 23 Risk management | 25 HC transformation for energy transition | 26 IT transformation towards SSoT | 28 Centralized planning and investment optimization |
| 24 HSH enablement | | 27 Asset Management | 29 Integrated Financial Management |



FUTURE FENOMENAL ACHIEVEMENT 2028



GROWTH MOONSHOT

Rp 39 T

Pendapatan
terkonsolidasi dari 9
Growth Moonshots &
bisnis beyond kWh
lainnya



DIGITAL MOONSHOT

70 Juta

Jumlah User PLN
Mobile

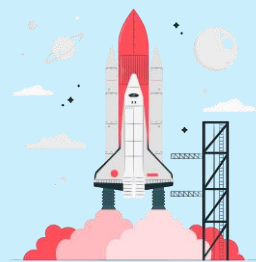


NZE MOONSHOT

88 Juta

tCO₂e

Pengurangan Emisi
Gas Rumah Kaca
untuk mendukung
target NDC 2030



LAUNCHPAD MOONSHOT

< 25

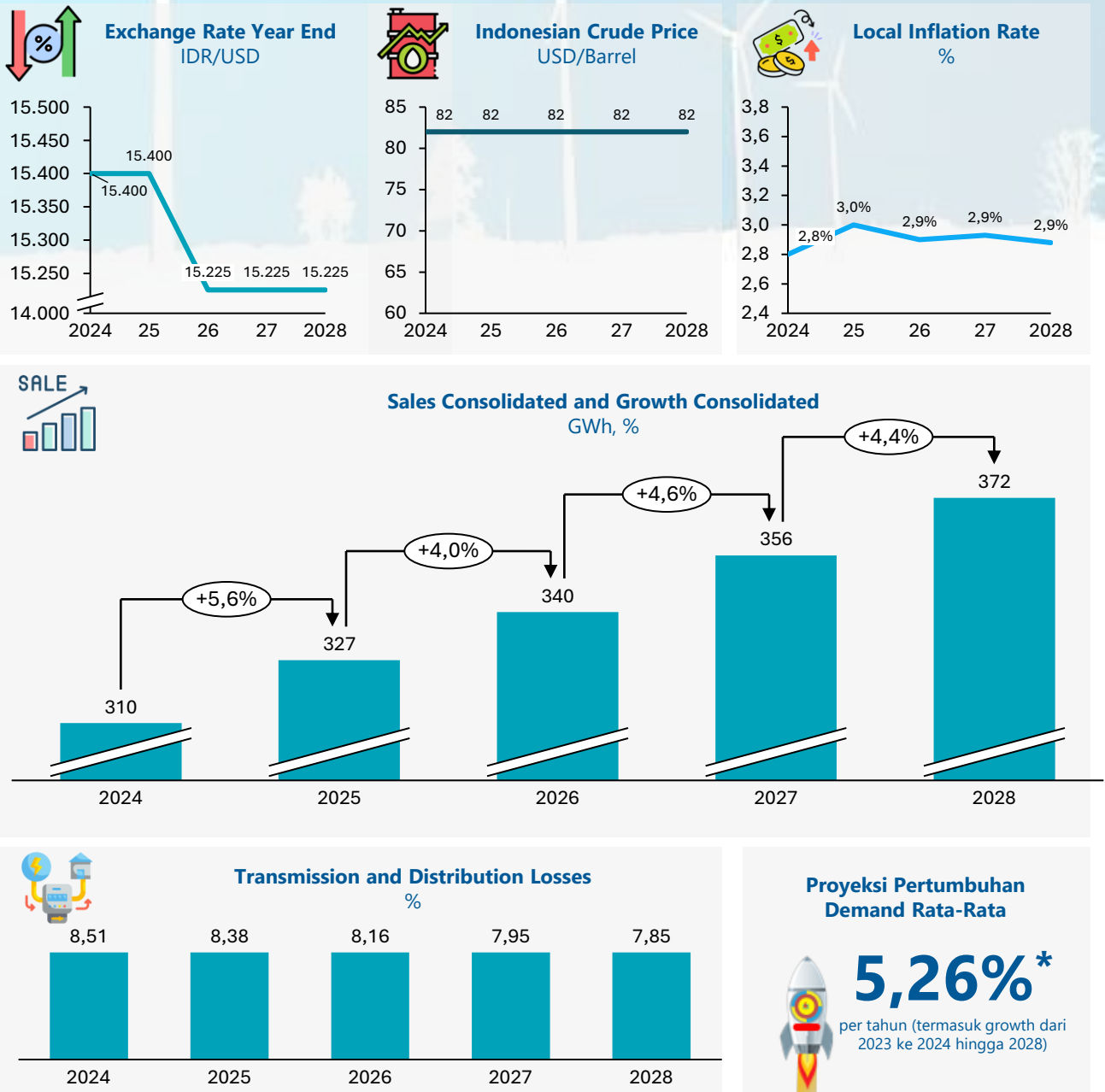
ESG Score

Melanjutkan
restrukturisasi HSH,
pengembangan
organisasi dan SDM



ASUMSI KEUANGAN

Dalam penentuan skenario perencanaan yang akan dilakukan 5 tahun ke depan, PLN telah melakukan simulasi dan memilih skenario *Accelerated Renewable Energy Development* (ARED) sebagai skenario penyediaan kebutuhan listrik pada wilayah usaha PLN. Skenario inilah yang kemudian mempengaruhi postur anggaran dan pendapatan PLN, dengan asumsi dan hasil proyeksi keuangan pada 2024-2028.



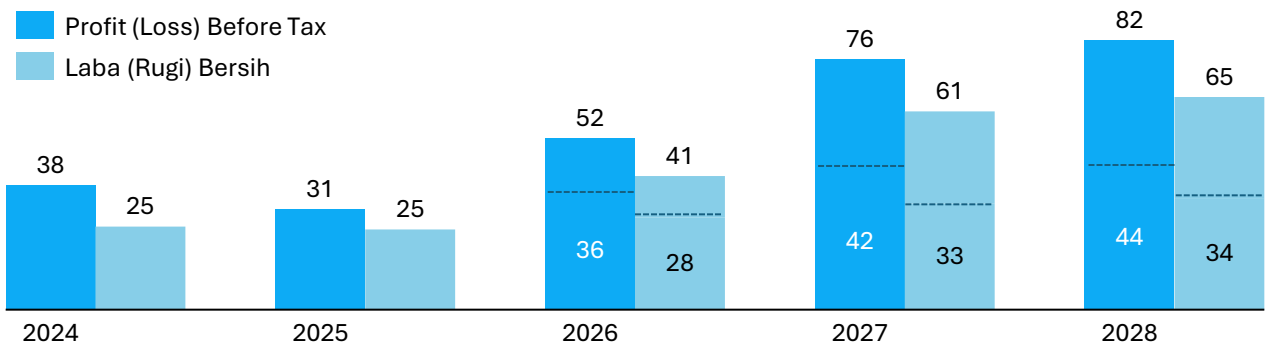
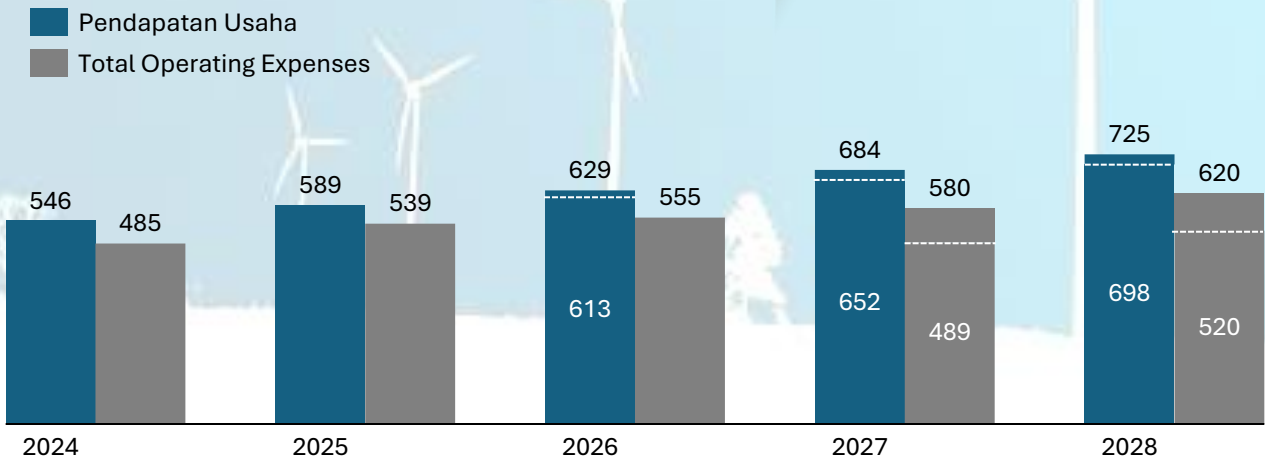
PROYEKSI KEUANGAN

Journey PLN menuju jajaran perusahaan **Global Top 500** yang didukung dari strategi dan eksekusi akan mengantarkan pada kinerja keuangan masa depan yang gemilang

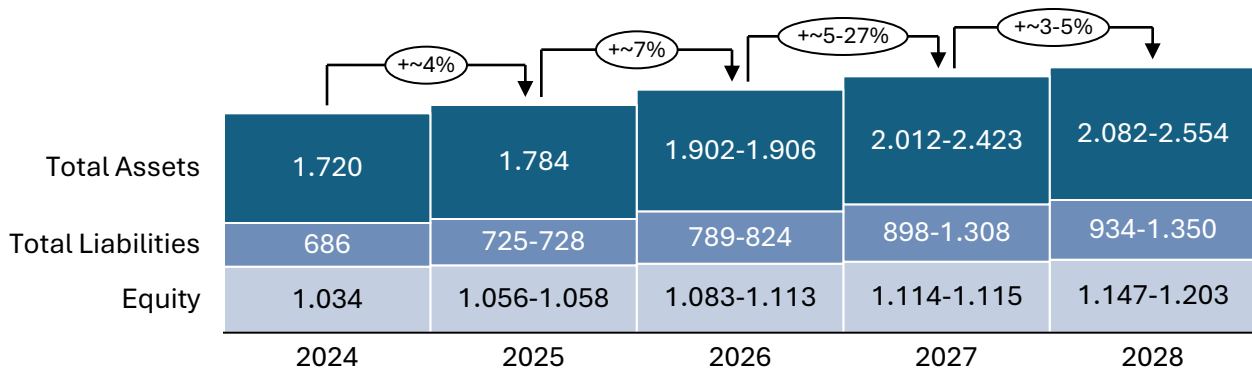


Pendapatan Usaha tahun 2028
Rp 698 – 725 Triliun

1. Income Statement Projection, dalam Triliun Rupiah



2. Balance Sheet Projection, dalam Triliun Rupiah



PENYELARASAN DENGAN

Inisiatif Strategis RJP 2024-2028 pada PLN juga telah mendukung transformasi yang saat ini sedang disusun oleh Kementerian BUMN,

Inisiatif Strategis Pada RJP 2024-2028 juga diselaraskan dengan 5 (lima) prioritas BUMN. Saat ini Kementerian BUMN memiliki aspirasi untuk mengakselerasi transformasi BUMN untuk 10 (sepuluh) Tahun kedepan melalui aspirasi 2034 yang bertujuan untuk memberikan nilai tambah baik di sisi ekonomi dan social bagi Indonesia

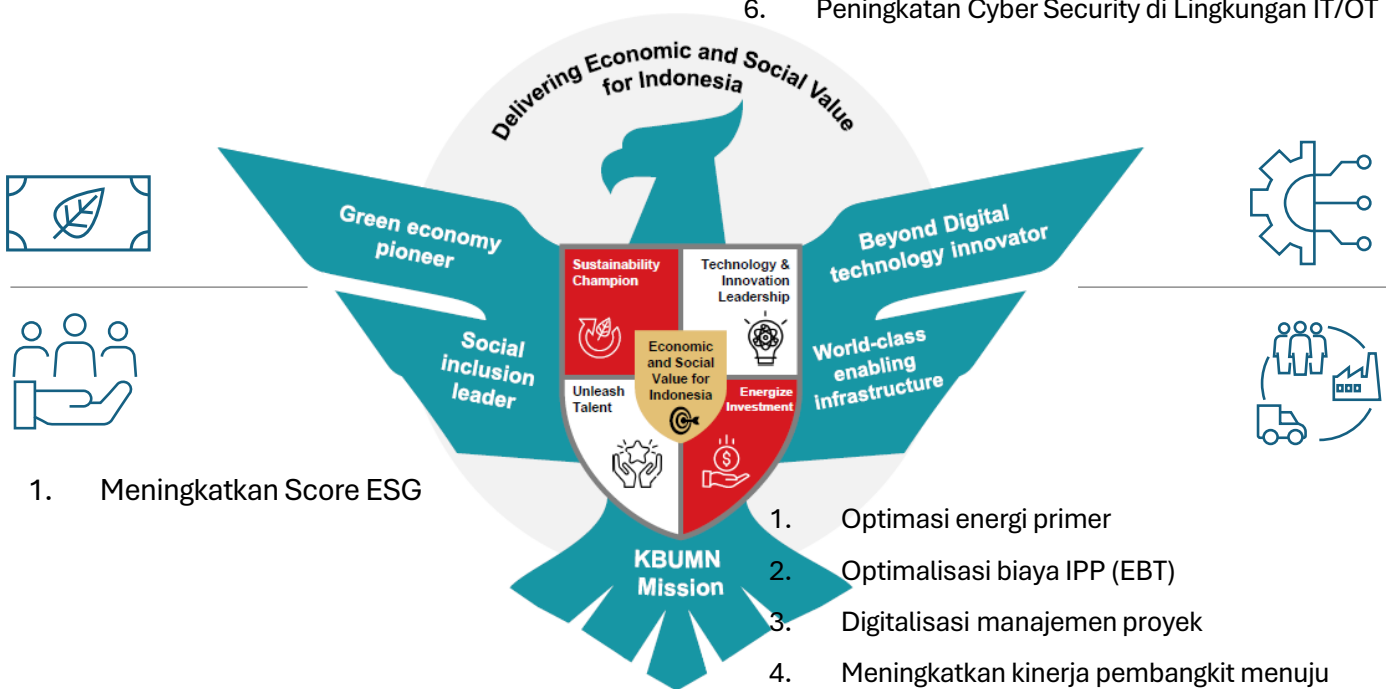
Prioritas BUMN	Strategic Initiative RJP 2024-2028
Economic and Sosial Value for Indonesia	Peningkatan Elektrifikasi Di Luar Jawa – Bali
	Peningkatan Pendanaan untuk Rasio Elektrifikasi
	Meningkatkan Skor ESG
Sustainability Champion	Menjaga Keandalan Sistem (Anti Black-out)
	Transformasi K3 Menuju Zero Fatality
	Optimasi Energi Primer
	Optimasi Biaya IPP (EBT)
	Mengembangkan Integrated Supply Chain Excellence
	Meningkatkan Kapasitas EBT
	Mengkaji Teknologi Rendah Karbon
	Mengembangkan Bisnis Inovatif
	Transformasi Manajemen Risiko
	Mengembangkan Integrated Financial Management
Technology and Innovation Leadership	Manajemen Gangguan
	Digitalisasi Distribusi
	Intensifikasi Dan Ekstensifikasi Penjualan Tenaga Listrik
	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan
	Optimalisasi Digital Solution And Technology Untuk Mendukung Kegiatan Operasional
	Revitalisasi Proses Bisnis Berbasis IT Mengoptimalkan SAP S/4 Hana Sebagai Core Sistem Aplikasi ERP
	Peningkatan Keamanan Siber Di Lingkungan IT/OT
	Digitalisasi Manajemen Proyek
	Implementasi Smart Grid
	Transformasi Manajemen Asset
Energize Investment	Meningkatkan Kinerja Pembangkit Menuju Performa Top Quartile
	Optimasi Tata Kelola Investasi
Unleash Talent	Mesin Eksekusi Berbasis Digital
	Mengembangkan Human Experience Manajemen System (HXMS)
	Mengoptimalkan Peran HSH Dalam Eksekusi Strategi
	Optimalisasi Proses Internal Audit

STRATEGI BUMN

Selain itu KBUMN telah memetakan 4 Pilar Utama untuk mendukung Prioritas BUMN, yang terdiri dari **Green Economy Pioneer**: Berkolaborasi dengan investor swasta dan asing untuk pengembangan teknologi bersih, **Beyond digital technology innovator** : Mengedepankan inovasi teknologi yang terintegrasi pada semua sektor, **World Class Enabling Infrastruktur** : Membangun infrastruktur berskala internasional dan meningkatkan konektivitas, dan **Social Inclusion leader** : Meningkatkan keberpihakan kepada UMKM

1. Meningkatkan Kapasitas EBT
2. Mengkaji teknologi rendah karbon

1. Optimalisasi digital solution and technology
2. Digitalisasi Distribusi
3. Implementasi Smart Grid
4. Meningkatkan Engagement PLN User Mobile
5. Revitalisasi proses bisnis berbasis IT
6. Peningkatan Cyber Security di Lingkungan IT/OT



1. Meningkatkan Score ESG

1. Optimasi energi primer
2. Optimalisasi biaya IPP (EBT)
3. Digitalisasi manajemen proyek
4. Meningkatkan kinerja pembangkit menuju performa top quartile
5. Mengembangkan Integrated Supply Chain Excellence
6. Mengembangkan bisnis Innovative

PROFIL RISIKO

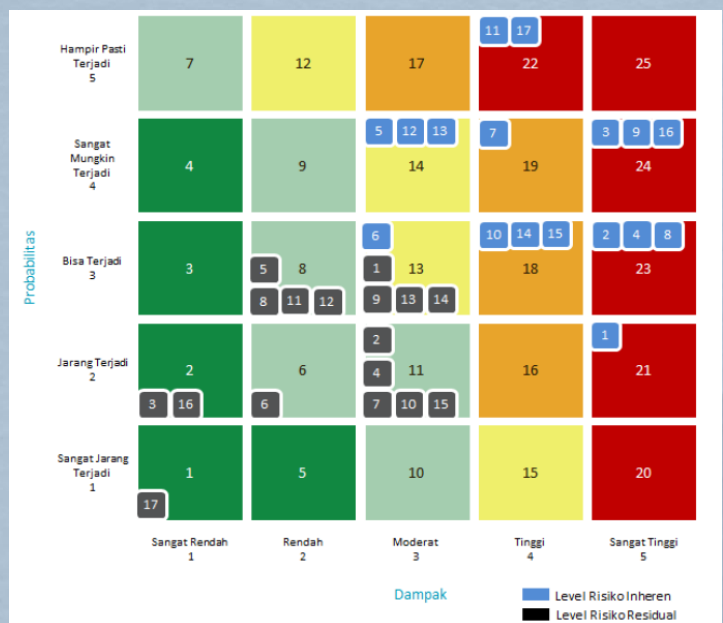
Profil Risiko Jangka Panjang PLN memuat risiko utama perusahaan (*top risk*) yang berkaitan dengan pencapaian target RJP dan risiko strategis terkait keberlangsungan usaha untuk jangka waktu lebih dari satu tahun yang jatuh tempo di periode RJP tahun berjalan.



ID RISK	Peristiwa Risiko
KR-01	Terlanggarnya Batasan Debt Covenant yang mempengaruhi Kesehatan Keuangan PLN
KR-02	Fluktuasi Kurs Rupiah terhadap Valuta Asing
KR-03	Ketidaksiapan Perubahan Kebijakan/Regulasi Sektoral yang Mempengaruhi Proses Bisnis PLN
KR-04	Gangguan pasokan energi primer
KR-05	Terhambatnya Program Elektrifikasi Nasional
KR-06	Layanan PLN Mobile Tidak Memenuhi Ekspektasi Pelanggan
KR-07	Menurunnya Ketersediaan (Availability) Pembangkit
KR-08	Blackout pada Sistem Ketenagalistrikan
KR-09	Kegagalan Pengembangan Bisnis Inovatif
KR-10	Pertumbuhan Penjualan Tenaga Listrik Tidak Sesuai Proyeksi
KR-11	Pengadaan Dan Konstruksi Infrastruktur Ketenagalistrikan Tidak Sesuai Roadmap RUPTL
KR-12	Pasokan Material Transmisi dan Distribusi Utama Mengalami Hambatan
KR-13	Implementasi Pemenuhan Target Transisi Energi Terhambat
KR-14	Ketidaksiapan Organisasi dan SDM Dengan Kebutuhan Pengembangan Solusi Bisnis Berkelanjutan
KR-15	Ketertinggalan Sistem, Teknologi dan Manajemen Informasi dalam Mendukung Operational Excellence
KR-16	Serangan Cyber dan Kebocoran Data Pada Sistem IT/OT
KR-17	Kecelakaan Kerja Yang Menyebabkan Fatality

Profil Risiko Jangka Panjang Korporat 2024-2028 didapatkan melalui pendekatan *Top Down* berdasarkan pertimbangan Aspirasi Pemegang Saham (APS) 2023, Postur Rencana Jangka Panjang 2024-2028, dan *Key Performance Indicators* (KPI).

Sebanyak 17 top risks yang menjadi perhatian untuk mencapai sasaran RJP 2024-2028, terdiri dari 9 High Risk, 4 Moderate to High Risk dan 4 Moderate Risk.



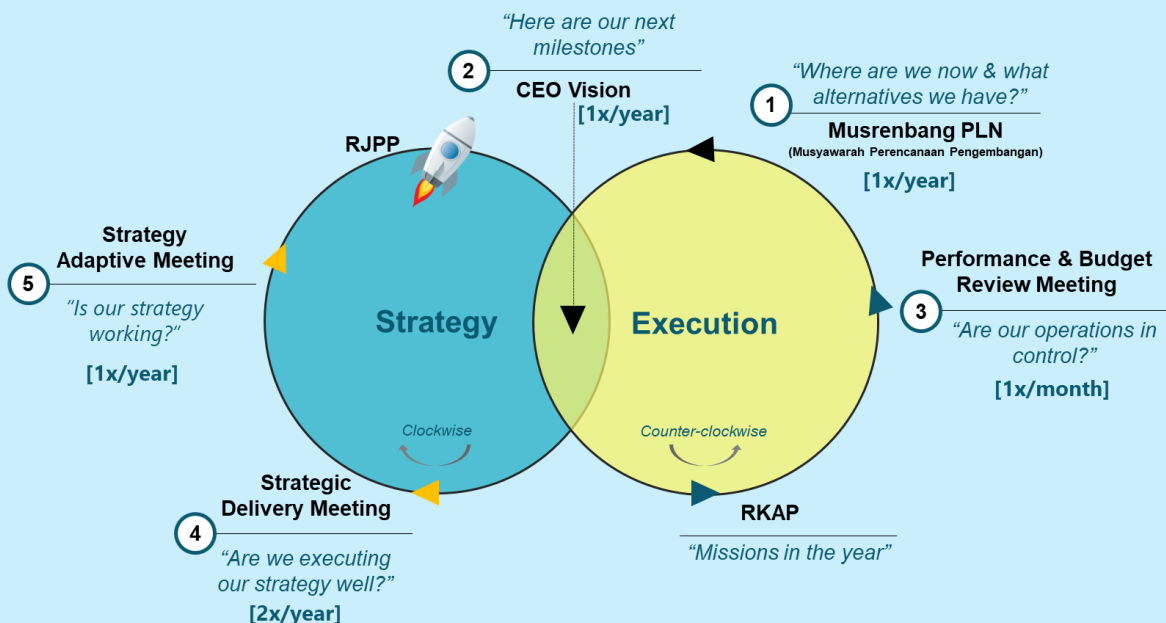
Strategic Orchestration Meeting

Kedepannya Tata Kelola Implementasi RJP 2024-2028 perlu ditetapkan dalam upaya monitoring dan evaluasi strategi yang diwujudkan melalui **Strategic Orchestration Meeting**



Manajemen PLN menerapkan 5 jenis forum strategis yang keseluruhannya berada dalam payung bernama Strategic Orchestration Meeting (“SOM”). Pemilihan konsep dan jenis meeting tersebut dengan pertimbangan bahwa:

1. Rangkaian forum akan membentuk siklus yang utuh yang dimulai dari koordinasi perencanaan, penetapan arahan pimpinan, penetapan RKAP, monitoring periodik, serta review kinerja dan dilengkapi dengan adaptasi strategi terhadap lingkungan yang terus berubah pada jangka pendek / menengah.
2. Membentuk compatibility terhadap siklus penyusunan RKAP dan monitoring RJPP sehingga masukan / evaluasi dalam konteks strategis jangka panjang dapat diakomodasi dalam RKAP tahunan.

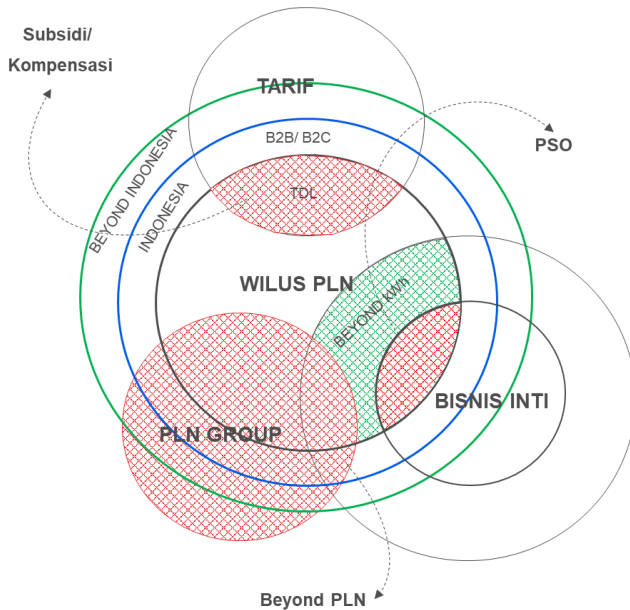


*Diadaptasi dari Kaplan & Norton e.g. *The execution premium: linking strategy to operations for competitive* (2008) dan *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* (2006).



PRODUK DAN LAYANAN

PLN sebagai Perusahaan listrik memainkan peran penting dalam memasok energi yang andal dan berkelanjutan bagi pelanggan, dunia usaha, dan industri. PLN menawarkan berbagai macam produk dan layanan yang disesuaikan untuk memenuhi beragam kebutuhan pelanggan mereka serta mencapai cita-cita Perusahaan, yaitu menjadi Perusahaan Global Top 500. Perusahaan-perusahaan utility lain dalam Perusahaan Global Top 500 menunjukkan pertumbuhan pendapatan *beyond kWh* yang konsisten serta porsi pendapatan *beyond kWh* yang semakin besar dari total pendapatan hingga tahun 2028.



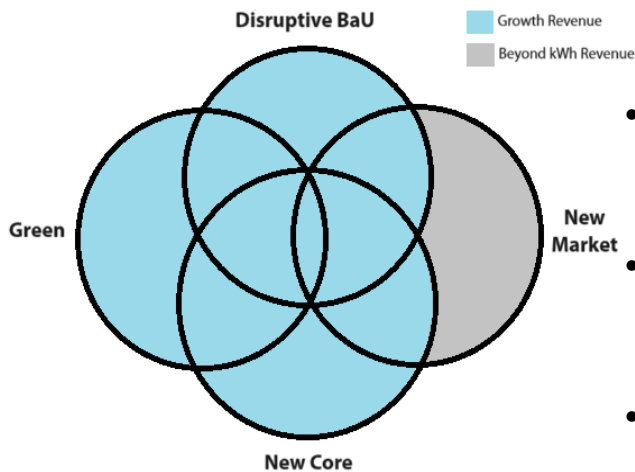
PLN telah mencanangkan transformasi 2.0, moonshots, yang mana salah satu pilarnya adalah Growth moonshots. Growth moonshots berisi tentang program-program produk dan layanan, yang mana akan menjadi pendapatan *beyond kWh* dan pendapatan growth. **Pendapatan beyond kWh ini didefinisikan kembali oleh PLN menjadi Pendapatan Inovatif atau Innovative Revenue.** Pendefinisian ini untuk lebih mengakomodasi pendapatan-pendapatan yang diperoleh dari produk dan layanan yang inovatif dari PLN. Adapun kriteria pendapatan dari suatu produk dan layanan termasuk pendapatan inovatif adalah sebagai berikut:

- > Bukan berasal dari kegiatan bisnis inti yang disebutkan dalam Anggaran Dasar PLN, yaitu penyediaan tenaga listrik meliputi kegiatan pembangkitan, transmisi, dan distribusi.
- > Tidak menggunakan tarif yang dikenakan oleh pemerintah.
- > Transaksi yang dilakukan bukan secara internal PLN Group atau antar entitas yang terafiliasi pencatatan laporan keuangannya sehingga dapat terkonsolidasi laporan keuangannya secara korporat.
- > Transaksi dilakukan di luar wilayah usaha PLN, yang meliputi seluruh wilayah Republik Indonesia kecuali yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai wilayah usaha bagi BUMN lain, BUMD, dan badan usaha

Beyond kWh revenue dan *growth revenue* menjadi bagian dari pendapatan inovatif. Pembagian pendapatan ini untuk membedakan bahwa kedua pendapatan ini diperoleh bisnis inovatif yang berbeda. Untuk membedakan produk dan layanan mana saja yang dapat dikategorikan sebagai *beyond kWh revenue* dan *growth revenue*, berikut ilustrasi untuk klasifikasi kedua jenis *revenue* tersebut



Terdapat empat kriteria untuk membedakan produk dan layanan mana saja yang dapat diklasifikasikan menjadi *beyond kWh revenue* dan *growth revenue*. Empat kriteria tersebut adalah sebagai berikut:



- *New Market*: Produk dan Layanan menggapai pasar baru untuk mendukung pendapatan inovatif.
- *Disruptive Business as Usual*: Produk dan Layanan dibuat agar tidak mengganggu bisnis kelistrikan yang sudah ada.
- *New Core*: Produk dan Layanan merupakan sebuah kompetensi yang baru (*digital as a core, energy management*).
- *Green*: Produk dan Layanan mendukung transisi energi untuk mencapai *Net Zero Emission*.

Apabila suatu produk dan layanan hanya memenuhi kriteria *new market*, maka pendapatan inovatif produk tersebut termasuk *beyond kWh revenue*. Ketika produk dan layanan memiliki kriteria bisnis selain *new market* dan kriteria *new market* ditambah dengan kriteria lainnya (*disruptive BaU*, *new core*, dan *green*) maka pendapatan produk tersebut termasuk *growth revenue*.

Setelah adanya pendefinisian pendapatan yang jelas, Perusahaan sedang mengembangkan tata kelola pengembangan produk dan layanan guna mencapai dan mengawal visi Perusahaan. Hal ini tentunya perlu kolaborasi dan sinergi antar divisi-divisi hingga subholding dan anak Perusahaan. Secara konseptual, tata kelola pengembangan produk dan layanan meliputi:

- Hierarki: pembuatan hierarki agar produk dan layanan dapat didefinisikan dengan tingkatan dan bahasa yang sama.
- Siklus: adanya siklus membuat implementasi ini dapat dieksekusi secara terstruktur.
- Ownership: kejelasan kepemilikan tugas dan tanggung jawab setiap divisi
- Pedoman: semua implementasi ini memiliki dasar yang kuat sehingga komitmen setiap pemegang tanggung jawab dapat dijaga untuk mencapai.

Adanya tata kelola ini merupakan salah satu langkah strategis PLN untuk memenuhi pilar moonshot terutama, *growth moonshot* dan menjawab tantangan ketahanan keuangan korporat.



PENUGASAN PEMERINTAH

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat menerima Penugasan Khusus dari Pemerintah Pusat dalam rangka menyelenggarakan fungsi kemanfaatan umum serta riset dan inovasi nasional. Penugasan Khusus sebagaimana dimaksud pada Undang-Undang BUMN No. 19 Tahun 2023 dilakukan dengan tetap memperhatikan maksud dan tujuan, kegiatan usaha, serta mempertimbangkan kemampuan BUMN.

Bantuan Pasang Baru Listrik (BPBL)

PT PLN (Persero) mendapat penugasan untuk melaksanakan Kegiatan Pengadaan dan Pemasangan Bantuan Pasang Baru Listrik bagi Rumah Tangga Tidak Mampu Tahun Anggaran 2023, yang meliputi:

- pemasangan instalasi tenaga listrik;
- pemeriksaan dan pengujian instalasi tenaga listrik;
- penyambungan baru; dan
- pengisian token listrik perdana.

- Permen ESDM 3 Tahun 2022
- Kepmen ESDM No. 66.K/TL.01/MEM.L/2023
- Kepmen ESDM No. 385.K/TL.03/DJL.2/2023

Penyediaan Infrastruktur Pengisian Listrik untuk KBLBB

- Perpres No 55 Tahun 2019
- Inpres No 7 Tahun 2022

PT PLN (Persero) bersinergi dengan Badan Usaha Milik Negara terkait lainnya untuk menyiapkan infrastruktur berupa Stasiun Pengisian Kendaraan Listrik Umum (SPKLU) dan Stasiun Penukaran Baterai Kendaraan Listrik Umum (SPBKLU) khususnya pada sektor-sektor yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Negara antara lain tempat istirahat (rest area jalan tol, bandar udara, pelabuhan, stasiun kereta api, kawasan pariwisata, dan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU)

Penyediaan Infrastruktur IKN

PT PLN (Persero) diberikan penugasan untuk melaksanakan pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan untuk Kawasan Inti Pusat Pemerintahan Ibu Kota Nusantara. Hal ini dilakukan melalui rencana pembangunan Gardu Induk, Saluran Udara Tegangan Ekstra Tinggi (SUTET) 500 kV, Saluran Udara Tegangan Tinggi (SUTT) dan Saluran Udara Tegangan Tinggi (SKTT) 150 kV, GITET 500 kV, GI dan GIS 150 kV, PLTS 50 MW, Jaringan Distribusi dan infrastruktur pendukung lainnya

- UU No. 3 Tahun 2022
- Kepmen ESDM No. 36.K/HK.02/MEM.S/2023

PLTS Atap yang terhubung jaringan tenaga listrik pemegang IUPTLU

- Permen ESDM No 26 Tahun 2021
- Draft Permen ESDM No 2 Tahun 2024

PLN ditugaskan untuk membangun aplikasi penggunaan Sistem PLTS Atap berbasis digital yang terintegrasi dengan sistem *Supervisory Control and Data Acquisition* (SCADA) atau *smart grid* distribusi yang bertujuan untuk menjaga kestabilan dan keandalan sistem ketenagalistrikan, menjaga efisiensi penyaluran energi listrik, monitoring produksi energi Sistem PLTS Atap secara waktu nyata

Penyediaan Stasiun Pengisian Energi Listrik (SPEL) dan Alat Penyalur Daya Listrik (APDAL)

Penugasan yang diberikan pemerintah kepada PLN adalah untuk melaksanakan penyediaan Stasiun Pengisian Energi Listrik (SPEL) Dan Alat Penyalur Daya Listrik (APDAL). SPEL adalah pembangkit tenaga listrik yang memanfaatkan Sumber Energi Terbarukan setempat sebagai sarana pengisian energi listrik untuk alat penyalur daya listrik. APDAL adalah peranti penyaluran daya listrik berbasis baterai yang dapat diisi ulang pada SPEL. Penyediaan SPEL, Paket APDAL, dan Cadangan APDAL diperuntukkan bagi masyarakat yang berada di daerah sulit dijangkau dengan jaringan tenaga listrik.

- Permen ESDM Nomor 22 Tahun 2021

Penyediaan Pasokan Gas

- Permen ESDM Nomor 45 Tahun 2017
- Permen ESDM Nomor 10 Tahun 2020
- Kepmen ESDM No. 13.K/13/MEM/2020

Pemerintah menugaskan PLN untuk memanfaatkan gas bumi untuk pembangkit tenaga listrik melalui Permen ESDM Nomor 45 Tahun 2017 serta perubahannya Permen ESDM Nomor 10 Tahun 2020. Penugasan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pemanfaatan gas bumi dalam bauran energi untuk pembangkit tenaga listrik dan menjamin ketersediaan pasokan gas bumi dengan harga yang wajar dan kompetitif.

Pembangunan Infrastruktur Ketenagalistrikan (PIK)

PT PLN (Persero) untuk menyelenggarakan PIK". PIK (Pembangunan infrastruktur Ketenagalistrikan) adalah kegiatan perencanaan, pengadaan, dan pelaksanaan dalam rangka penyediaan Infrastruktur Ketenagalistrikan. PIK dilaksanakan sesuai dengan Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) yang ditetapkan. Pembangunan pembangkit 35.000 MW dan jaringan transmisi sepanjang 46.000 km dengan mengutamakan penggunaan energi baru dan terbarukan dalam rangka mendukung upaya penurunan emisi gas rumah kaca termasuk dalam pembangunan infrastruktur ketenagalistrikan.

- Perpres No. 4 Tahun 2016
- Perpres No. 4 Tahun 2017

