



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS  
FORMAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN  
PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS: PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY)**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana ekonomi**

**AULIA SUKMA SEJATI**

**0605000955**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**KEKHUSUSAN KEUANGAN**

**DEPOK**

**9 Juni, 2009**

Universitas Indonesia

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Aulia Sukma Sejati**

**NPM : 0605000955**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 9 Juni 2009**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Aulia Sukma Sejati

NPM : 0605000955

Program Studi : Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS FORMAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS: PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY)**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Manajemen Keuangan Fakultas Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Avanti Fontana, PhD, CF, CPBC ( )

Penguji : Fandis Ekyawan, MM ( )

Penguji : Sisdjatmo K. Widhaningrat, MSc ( )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 2009

## HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

---

---

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

Nama : Aulia Sukma Sejati

NPM : 0605000955

Program Studi : Keuangan

Departemen : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Skripsi

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

### **ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS FORMAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN (STUDI KASUS: PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY)**

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal :

Yang menyatakan

(Aulia Sukma Sejati )

ix

Universitas Indonesia

## KATA PENGANTAR

**Bismillahirrohmanirohim**

**Assalamu'alaikum Wr. Wb.**

Puji dan syukur tak terhingga kehadirat Allah SWT, atas limpahan Rahmat-Nya yang telah memberikan kekuatan, kesabaran, kemampuan, serta kesempatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tercurah kepada Rasulullah SAW, keluarga, sahabat, dan para pengikutnya. Amin....

Skripsi ini dibuat sebagai tugas akhir yang merupakan syarat kelulusan Program Strata 1 Manajemen FEUI pada semester akhir dan untuk mendapatkan Sarjana Ekonomi. Skripsi ini disusun berdasarkan kegiatan magang penulis selama kurang lebih tiga bulan di Bagian Keuangan PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.

Penulis menyadari begitu banyak keterlibatan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, hingga dapat diselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Keluarga yaitu Mama, Papa yang telah memberikan perhatian, curahan do'a yang takan pernah putus dan kasih sayang yang tak terhingga serta dukungan moril dan materil kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dan akhirnya dapat menyelesaikan pendidikan sampai pada titik ini. *Makasih ya Mas buat mimpi-mimpinya, Mas Yudith selalu ngejagain, ngedukung dan ngasih tanda buat semua kejadian di hidup Uli. Miss you!*
2. Tante Tanti, Mbah Putri, Mbak Etiek, Zidane, Zahra, Zulfa, Mbak Pawit, Seluruh keluarga besar penulis, terima kasih banyak untuk *support*,

dukungan moril dan motivasi yang diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

3. Ibu Avanti Fontana, Ph. D, selaku pembimbing yang dengan sangat sabar membimbing serta mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi ini. *Semoga putri Ibu selalu sehat ya Bu..*
4. Bapak Andri T. Hidayat selaku Direktur Keuangan PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY yang telah mengizinkan penulis untuk praktek magang di perusahaan tersebut serta bersedia menjadi mentor bagi penulis. *Terimakasih banyak Pak atas waktu , pelajaran serta nasihat yang Bapak berikan. Dibalik sosok tegas itu tersimpan kasih sayang dan perhatian yang sangat tulus.*
5. Bapak Herry Hernawan, Bapak Indra selaku pembimbing selama penulis melakukan praktik magang di PERTAMINA dan juga seluruh staf keuangan (*Ibu Neni, Mbak Tiara, Mbak Evi, Mas Fandi, Bapak Angga*) yang telah banyak membantu, membimbing, dan mengarahkan penulis dalam penyusunan laporan akademik magang ini.
6. Nou-Nou.. Wah segala sesuatu tentang kamu bikin dunia aku jungkir balik. Bisa bikin aku semangat banget buat ngerjain skripsi dan bisa bikin aku drop banget. Sayang & perhatian kamu bikin aku rajin ngerjain skripsi. Tapi ada saatnya kamu bikin aku ga semangat ngapa-ngapain. Makasih loh buat “shock therapy-nya” di H-10 aku sidang! We’ve tried our very best.
7. Geng Fotocopy! Mbak Welas, Tete Talenta, Mas Karyo, Dhaka, terimakasih yaaaaa!!!! Alhamdulillah aku dipertemukan sama temen-temen yang hebat, mau ngajarin berbagai macam hal, ga pelit berbagi ilmu, ga sombong, baik-baik banget, sangat menghargai pertemanan, mau berteman sama aku walaupun aku cuma magang.he...Tiap pagi udah bikin ruangan berisik, cengengesan sampe nangis, makan siang bersama, dengerin lagu bareng-bareng, umpel-umpelan di satu ruangan.hihihi... kangen masa-masa itu. You are The Best!!!
8. Teman seperjuanganku Arlyne, kita telah melewati masa-masa *up & down* bersama selama magang & nyelesaiin skripsi ini. *Makasih banget ya*

*darling, dirimu bersedia dengan sepenuh hati membantuku mencari solusi dikala stuck sama skripsi ini walaupun dirimu juga lagi ribet sama skripsimu.hehee....*

9. Genggong! Terimakasih banyak ya sahabat-sahabatku tercinta buat 4 taun ini, akhirnya kita sampai ke salah satu perhentian dari perjalanan menjadi pribadi terbaik. Terimakasih buat persahabatan yang tulus dan kesetiaan menemani di waktu senang & susah. Hope our friendship last forever. Aulia sayang Arlyne, Ayu, Chita, Dafina!
10. Teman-teman Manajemen Keuangan'05, terimakasih buat keakraban yang terjalin. Budi, Winda, Dea, Eko, kompre club (Bang Boniarga Mangiring, Angga, Fina, Arum, Dian, Radit) terimakasih buat semangat yang membara sehingga membuat penulis jadi ikut membara...^\_^
11. Sahabat, Sahabat, Sahabat...*makasih buat supportnya di saat aku drop.*
12. Untuk orang-orang yang belum tertulis penulis mengucapkan *terima kasih yang tulus....*

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari di dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna dan terdapat banyak kekurangan yang harus diperbaiki. Hal ini tiada lain karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Penulis juga berharap agar laporan ini dapat bermanfaat bagi penulis pada khususnya serta bagi pembaca pada umumnya.

**Wassalamu'alaikum Wr. Wb.**

Jakarta, Juli 2009

Penulis

Aulia Sukma Sejati

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB 1.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1    Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2    Identifikasi Masalah.....	6
1.3    Tujuan Penelitian.....	6
1.4    Manfaat Penelitian.....	6
1.5    Ruang Lingkup Penelitian.....	7
<b>1.5.1    Batasan Penelitian.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.2    Unit Analisis.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.3    Cakupan Geografis.....</b>	<b>7</b>
<b>1.5.4    Waktu Penelitian.....</b>	<b>8</b>
1.6    Metode Penelitian.....	8
<b>1.6.1    Populasi dan Sampel.....</b>	<b>8</b>
<b>1.6.2    Variabel Penelitian.....</b>	<b>8</b>



<b>1.6.3</b>	<b>Jenis dan Metode Pengumpulan Data</b> .....	9
<b>1.6.4</b>	<b>Teknik Analisis</b> .....	9
1.7	Sistematika Penulisan Skripsi.....	9
BAB 2	.....	11
TINJAUAN PUSTAKA	.....	11
2.1	Pengertian Strategi.....	11
<b>2.1.1</b>	<b>Perkembangan Tipe Perencanaan Perusahaan</b> .....	13
<b>2.1.2</b>	<b>Hierarki Strategi</b> .....	14
2.2	Pengertian Perencanaan Strategis .....	16
<b>2.2.1</b>	<b>Maksud dan Tujuan Perencanaan Strategis</b> .....	16
<b>2.2.2</b>	<b>Pengguna</b> .....	17
<b>2.2.3</b>	<b>Komponen</b> .....	17
<b>2.2.4</b>	<b>Proses Perencanaan Strategis</b> .....	17
<b>2.2.5</b>	<b>Perencanaan Strategis Formal versus Perencanaan Strategis Fleksibel</b> 19	
<b>2.2.6</b>	<b>Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategis</b> .....	20
2.3	Manajemen Strategis.....	21
<b>2.3.1</b>	<b>Proses Manajemen Strategis</b> .....	22
2.4	Lingkungan Bisnis .....	25
<b>2.4.1</b>	<b>Definisi Lingkungan Bisnis</b> .....	25
<b>2.4.2</b>	<b>Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal</b> .....	26
<b>2.4.3</b>	<b>Teori-teori tentang Lingkungan Bisnis Eksternal</b> .....	28
<b>2.4.4</b>	<b>Pendekatan untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal</b> .....	29
<b>2.4.5</b>	<b>Analisis Lingkungan Bisnis</b> .....	30
<b>2.4.6</b>	<b>Lingkungan Makro</b> .....	31
2.5	Kinerja Keuangan Perusahaan .....	35
<b>2.5.1</b>	<b>Definisi Penilaian Kinerja</b> .....	35
BAB 3	.....	36
PROFIL PERUSAHAAN	.....	36
3.1	Ringkasan Eksekutif .....	36
3.2	Latar Belakang Pembentukan Geothermal Energy .....	36

3.3	Visi, Misi, Tata Nilai, Good Corporate Governance dan Kebijakan HSE (Health Safety Environment).....	37
3.3.1	<b>Visi</b> .....	37
3.3.2	<b>Misi</b> .....	40
3.3.3	<b>Tata Nilai Unggulan</b> .....	41
3.3.4	<b>Kebijakan Good Corporate Governance</b> .....	44
3.3.5	<b>Kebijakan HSE</b> .....	44
3.4	Tujuan Pendirian PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY .....	45
3.5	Struktur Organisasi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.....	45
3.6	Arah Pengembangan Perusahaan.....	47
3.7	Ringkasan Kegiatan Usaha .....	48
3.7.1	<b>Gambaran Perusahaan</b> .....	48
3.7.2	<b>Uraian Singkat tentang Produk/Jasa</b> .....	49
3.8	Perkembangan Lingkungan Strategis Usaha Geothermal.....	49
3.9	Challenges & Constraints .....	50
3.10	Analisis SWOT .....	51
BAB 4	.....	53
METODE PENELITIAN	.....	53
4.1	Desain Penelitian .....	53
4.1.1	<b>Penelitian Eksploratori</b> .....	53
4.1.2	<b>Penelitian Deskriptif</b> .....	53
4.2	Objek Penelitian.....	54
4.3	Metode Penelitian .....	54
4.3.1	<b>Populasi dan Sampel</b> .....	54
4.3.2	<b>Metode Pengumpulan Data</b> .....	55
4.3.3	<b>Kerangka Penelitian</b> .....	55
4.3.4	<b>Variabel Penelitian</b> .....	57
4.3.5	<b>Hipotesis Penelitian</b> .....	58
4.3.6	<b>Operasionalisasi Variabel Penelitian</b> .....	58
4.3.7	<b>Sistematika Kuesioner</b> .....	64
4.3.8	<b>Metode Analisis Data</b> .....	66
BAB 5	.....	68

ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....	68
5.1    Pelaksanaan Penelitian.....	68
<b>5.1.1    Pelaksanaan <i>In-depth Interview</i> .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1.2    Pelaksanaan Survei.....</b>	<b>68</b>
5.2    Profil Responden.....	69
<b>5.2.1    Jenis Kelamin .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2.2    Usia.....</b>	<b>69</b>
<b>5.2.3    Masa Kerja Karyawan .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2.4    Tingkat Pendidikan .....</b>	<b>70</b>
<b>5.2.5    Jabatan Responden.....</b>	<b>70</b>
5.3    SCREENING .....	71
5.4    UJI RELIABILITAS.....	71
<b>5.4.1    Dimensi Perencanaan Strategis Formal.....</b>	<b>72</b>
<b>5.4.2    Dimensi Turbulensi Lingkungan.....</b>	<b>72</b>
<b>5.4.3    Dimensi Kinerja Keuangan.....</b>	<b>73</b>
5.5    ANALISIS FAKTOR .....	74
<b>5.5.1    Dimensi Perencanaan Strategis Formal.....</b>	<b>74</b>
<b>5.5.2    Dimensi Turbulensi Lingkungan.....</b>	<b>76</b>
<b>5.5.3    Dimensi Kinerja Keuangan.....</b>	<b>79</b>
5.6    ANALISIS REGRESI SEDERHANA .....	81
<b>5.6.1    Analisis Regresi Sederhana Kinerja Keuangan dengan menggunakan variabel moderat Turbulensi Lingkungan Tinggi .....</b>	<b>82</b>
<b>5.6.2    Analisis Regresi Sederhana Kinerja Keuangan dengan menggunakan variabel moderat Turbulensi Lingkungan Rendah .....</b>	<b>85</b>
BAB 6 .....	97
KESIMPULAN DAN SARAN .....	97
6.1    KESIMPULAN.....	97
6.2    SARAN.....	97
DAFTAR PUSTAKA .....	100
LAMPIRAN .....	104

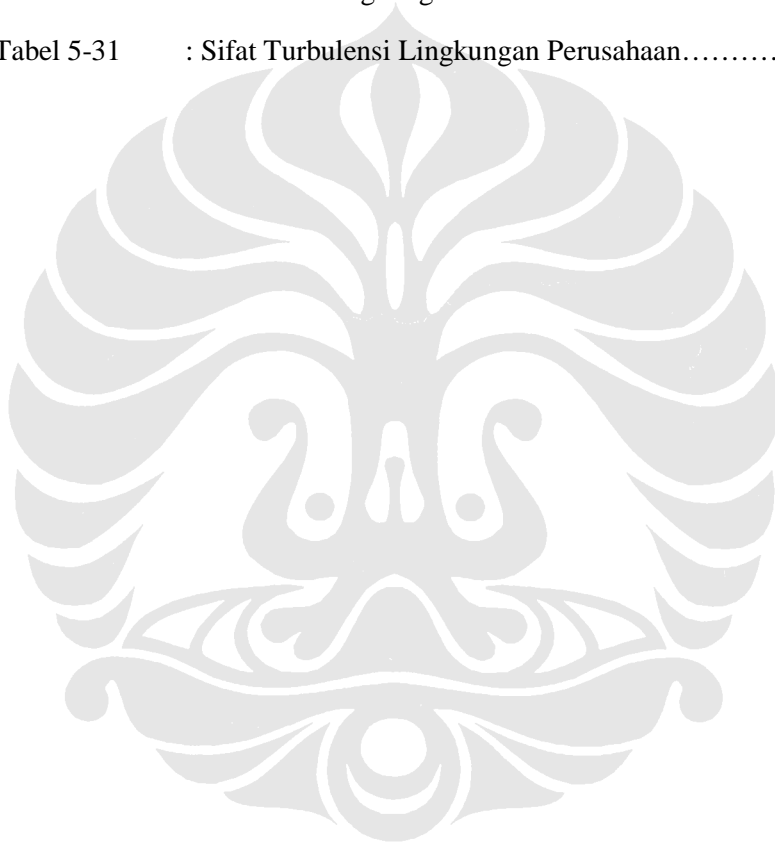
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	: Hierarki Strategi.....	15
Gambar 2-2	: Model Manajemen Strategi.....	24
Gambar 2-3	: <i>Route to Sustained Competitive Advantage</i> .....	27
Gambar 3-1	: Struktur Organisasi PT PGE.....	46
Gambar 3-2	: Paradigma Pengelolaan Organisasi ORBEX.....	48
Gambar 4-1	: Model Penelitian Glaister.....	56
Gambar 4-2	: Alur Penelitian.....	56
Gambar 4-3	: Model Kerangka Pemikiran Penelitian.....	63
Gambar 4-4	: Desain Kuesioner.....	64
Gambar 5-1	: Usia Responden.....	69
Gambar 5-2	: Masa Kerja Karyawan.....	69
Gambar 5-3	: Tingkat Pendidikan Responden.....	70
Gambar 5-4	: Jabatan Responden.....	70

## DAFTAR TABEL

Tabel 2-2	: Proses Perencanaan Strategis.....	17
Tabel 4-1	: Kuesioner Prosedur Perencanaan Strategis.....	59
Tabel 4-2	: Kuesioner Turbulensi Lingkungan.....	60
Tabel 4-3	: Kuesioner Kinerja Keuangan.....	61
Tabel 5-1	: Responden Mengetahui & Memahami Strategi Perusahaan.....	71
Tabel 5-2	: Responden Terlibat dalam Pengimplementasian Strategi Perusahaan.....	71
Tabel 5-3	: Uji Reliabilitas Perencanaan Strategis Formal.....	72
Tabel 5-4	: Uji Reliabilitas Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	72
Tabel 5-5	: Uji Reliabilitas Turbulensi Lingkungan Rendah.....	73
Tabel 5-6	: Uji Reliabilitas Kinerja Keuangan.....	73
Tabel 5-7	: KMO & Bartlett's Test Perencanaan Strategis.....	74
Tabel 5-8	: Total Variance Explained Perencanaan Strategis.....	74
Tabel 5-9	: Component Matrix Perencanaan Strategis.....	75
Tabel 5-10	: Indikator Variabel Perencanaan Strategis Formal.....	75
Tabel 5-11	: KMO & Bartlett's Test Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	76
Tabel 5-12	: Total Variance Explained Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	77
Tabel 5-13	: Component Matrix Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	77
Tabel 5-14	: Indikator Variabel Turbulensi Lingkungan Tinggi .....	77
Tabel 5-15	: KMO & Bartlett's Test Turbulensi Lingkungan Rendah.....	78
Tabel 5-16	: Total Variance Explained Turbulensi Lingkungan Rendah .....	78
Tabel 5-17	: Component Matrix Turbulensi Lingkungan Rendah.....	79
Tabel 5-18	: Indikator Variabel Turbulensi Lingkungan Rendah .....	79
Tabel 5-19	: KMO & Bartlett's Test Kinerja Keuangan.....	79
Tabel 5-20	: Total Variance Explained Kinerja Keuangan .....	80
Tabel 5-21	: Component Matrix Kinerja Keuangan .....	80
Tabel 5-22	: Indikator Variabel Kinerja Keuangan .....	81
Tabel 5-23	: Model Summary Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	82

Tabel 5-24	: ANOVA Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	83
Tabel 5-25	: Coefficient Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	84
Tabel 5-26	: Model Summary Turbulensi Lingkungan Rendah.....	85
Tabel 5-27	: ANOVA Turbulensi Lingkungan Rendah.....	86
Tabel 5-28	: Coefficient Turbulensi Lingkungan Rendah .....	87
Tabel 5-29	: Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian menggunakan Keadaan Tingkat Turbulensi Lingkungan Tinggi.....	88
Tabel 5-30	: Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian menggunakan Keadaan Tingkat Turbulensi Lingkungan Rendah.....	89
Tabel 5-31	: Sifat Turbulensi Lingkungan Perusahaan.....	94



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner
- Lampiran 2 : Uji Reliabilitas
- Lampiran 3 : Faktor Analisis
- Lampiran 4 : Regresi Sederhana
- Lampiran 5 : Sifat Turbulensi Lingkungan Perusahaan

