

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Berikut ini disajikan beberapa tinjauan pustaka yang mempunyai kaitan dengan variabel penelitian, yaitu perencanaan strategis, lingkungan bisnis dan kinerja keuangan.

Dalam menjelaskan variabel perencanaan stratejik terlebih dahulu akan disajikan hal-hal yang berhubungan dengan strategi.

2.1 Pengertian Strategi

Untuk mencapai tujuan organisasi dibutuhkan alat yang berfungsi sebagai akselerator dan dinamisator sehingga tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Strategi diyakini sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, yaitu *stratogos* atau strategis yang berarti jenderal. Maksudnya disini adalah strategi berarti seni para jenderal. Maka dari sudut pandang militer, strategi adalah cara menempatkan pasukan atau menyusun kekuatan tentara di medan perang agar musuh dapat dikalahkan (Hill, 1998:4).

Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan sia-sia, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya.

Strategi memainkan peran penting dalam menentukan dan mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan, terutama dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Dalam perkembangannya, konsep strategi mengalami perkembangan yang cukup signifikan. Hal ini ditandai dengan berbagai definisi dari para ahli.

Pearce dan Robinson (2007) menyatakan bahwa strategi merupakan rencana main suatu perusahaan yang bertujuan menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu focus strategi adalah memutuskan apakah bisnis

tersebut harus ada atau tidak ada. Strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Pendapat lain mengemukakan bahwa strategi merupakan rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Keberhasilan strategi dapat terwujud dengan adanya kombinasi perencanaan strategi yang baik dengan implemetasi yang baik pula (Glueck dan Jauch, 1997:12-13). Hill dan Jones (1998:3-4) meninjau strategi dari dua sisi :

1. "A strategy is a specific pattern of decisions and action that's managers take to achieve an an organization's goals". Strategi dipandang sebagai pola khusus dari keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajer untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Strategi merupakan pola di dalam arus keputusan atau tindakan. Pada kenyataannya, strategi pada kebanyakan organisasi merupakan kombinasi dari apa yang direncanakan dan apa yang terjadi. Tidak semua rencana strategi dapat diimplementasikan, karena tidak setiap strategi yang dikehendaki (*intended strategy*) dapat dijalankan sepenuhnya. Hal ini disebabkan oleh berbagai kendala yang tidak atau belum diantisipasi pada saat menyusun rencana strategi, misalnya: gejolak politik, krisis ekonomi dan globalisasi. Hal ini dapat dideteksi pada saat evaluasi dan pengawasan strategi.

Berdasarkan konsep-konsep mengenai strategi di atas, maka strategi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Alat organisasi untuk mencapai tujuannya
2. Seperangkat perencanaan yang dirumuskan organisasi sebagai hasil analisis terhadap kondisi kekuatan dan kelemahan internal serta ancaman dan peluang eksternal
3. Pola arus dinamis yang diterapkan sejalan dengan keputusan dan tindakan yang dipilih organisasi.

Porter (1985:2-3) mengaitkan strategi dengan upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan dijelaskan bahwa strategi adalah alat penting dalam rangka mencapai keunggulan bersaing. Hal tersebut sejalan dengan tujuan strategi yaitu untuk mempertahankan atau mencapai suatu posisi keunggulan dibandingkan dengan pesaingnya (Karhi Nisjar, 1997:95). Makna dari hal tersebut adalah bahwa organisasi dapat meraih keunggulan jika ia dapat memanfaatkan peluang dari lingkungannya dengan mengoptimalkan kekuatannya.

2.1.1 Perkembangan Tipe Perencanaan Perusahaan

Terdapat empat tipe perencanaan yang digunakan perusahaan, yaitu :

1. Anggaran Tahunan

Pada awalnya banyak perusahaan yang hanya mengandalkan perencanaan masa depannya pada anggaran tahunan dengan jangka waktu satu tahun. Karena pendeknya jangka waktu yang digunakan untuk membuat rencana, sasaran-sasaran yang dipilih dalam perencanaan biasanya berupa sasaran yang diperkirakan dapat diselesaikan dalam waktu satu tahun. Akibatnya langkah-langkah yang ditempuh perusahaanpun hanya berupa langkah kecil. Selain itu, dalam tipe ini, perusahaan membuat rencana berdasarkan analisis internal perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan digunakan sebagai acuan dalam merencanakan kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Dalam hal ini tidak ada kegiatan yang dilakukan untuk menganalisis perubahan lingkungan yang terjadi selama tahun anggaran, sehingga revisi anggaran hampir tidak pernah dilakukan.

2. Perencanaan Berbasis Prakiraan

Dalam perencanaan berbasis prakiraan, perusahaan membuat perencanaan masa depan berdasarkan hasil prakiraan masa lalu perusahaan. Prakiraan masa depan perusahaan ini biasanya dibuat berdasarkan pola perubahan yang terjadi pada masa lalu, kemudian pola perubahan tersebut digunakan untuk memproyeksikan kondisi yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Jika proyeksi pola perubahan di masa lalu sama dengan perkiraan kondisi yang terjadi

di masa depan, perencanaan ini memberikan peta yang baik untuk menuju masa depan.

Dalam tipe perencanaan ini, manajer mulai melakukan prakiraan masa depan melampaui periode satu tahun namun juga masih menggunakan analisis internal perusahaan. Tipe perencanaan ini belum mengamati kekuatan pesaing dan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan di masa depan.

3. Perencanaan Berorientasi Keluar

Manajer sudah mulai menganalisis lingkungan bisnis yang akan dimasuki perusahaan beberapa tahun ke depan serta mulai mempertimbangkan alternative untuk menghadapi masa depan.

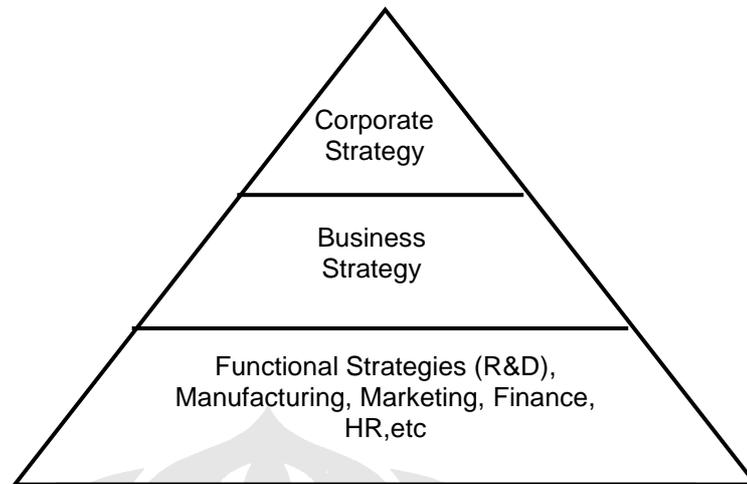
4. Manajemen Strategis

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Manajemen stratejik merupakan suatu tipe perencanaan yang mampu merespon lingkungan bisnis yang demikian. Jangka waktu yang dicakup dalam perencanaan tipe ini cukup panjang agar dapat mewujudkan sasaran-sasaran startejik yang dirumuskan perusahaan.

2.1.2 Hierarki Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu piramida, dimana setiap tugas dari tingkatan piramida tersebut secara bersama melakukan formulasi strategi yang telah ditetapkan, sehingga proses pelaksanaannya bersifat bertingkat.

Gambar 2-1 Hierarki Strategi



Sumber: Pearce dan Robinson, 2008: 8

Hierarki manajemen strategi, seperti yang ditunjukkan pada gambar di atas dapat diperjelas melalui uraian berikut :

- a. *Corporate strategy* : Merupakan strategi perusahaan yang dikhususkan pada beragam bisnis atau sekumpulan bisnis. Eksekutif tingkat korporasi menentukan jenis bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Mereka juga menetapkan tujuan serta merumuskan strategi yang menentukan luas aktivitas dan area fungsional dari bisnis-bisnis tersebut. Manajer pada tingkat ini mengembangkan rencana jangka panjang, umumnya periode tiga sampai lima tahun.
- b. *Business strategy* : Bagian tengah dari hierarki strategi adalah tingkat bisnis yang terdiri atas manajer bisnis dan korporasi. Para manajer pada tingkat ini harus menerjemahkan pernyataan arah dan maksud yang dirumuskan pada tingkat korporasi menjadi tujuan dan strategi yang nyata bagi tiap divisi bisnis individual. Mereka menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di arena pasar produk atau jasa yang telah dipilih.

- c. *Functional strategy* : Bagian bawah dari hierarki strategi adalah tingkat fungsional yang terdiri atas manajer produk, manajer area fungsional. Mereka mengembangkan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek untuk bidang-bidang seperti produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan akuntansi, pemasaran serta hubungan masyarakat. Tanggung jawab utama mereka adalah menerapkan atau melaksanakan rencana strategis perusahaan.

2.2 Pengertian Perencanaan Strategis

Untuk dapat menentukan arah dan tujuan sebuah organisasi pada masa depan agar langkahnya dapat lebih produktif dan mempunyai nilai yang lebih saat sekarang maka suatu perusahaan memerlukan metode-metode yang dapat digunakan sebagai alat untuk membantu mencapai hal tersebut yang disebut sebagai perencanaan strategis.

Perencanaan strategis adalah proses sebuah organisasi untuk mengenali arah strategis organisasi. Proses tersebut adalah mengenali visi organisasi, misi, nilai-nilai, semua sasaran-sasaran strategis dan strategi melalui sasaran-sasaran (*goals*) yang ingin dicapai. Sedangkan arah strategis perusahaan dicapai dengan adanya implementasi rencana-rencana, termasuk sasaran, tujuan, batasan waktu dan tanggung jawab.

2.2.1 Maksud dan Tujuan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis bermaksud membantu organisasi menjadi lebih produktif dan mempunyai arah yang jelas bagi perjalanan sebuah organisasi pada masa depan dengan menggunakan berbagai macam metode perencanaan.

Perencanaan strategis merupakan kombinasi antara kebutuhan pada masa depan dan sekarang dengan harapan dan kapasitas organisasi. Sebuah organisasi dapat memimpikan dan membangun organisasi selama rentang waktu kebutuhan saat ini untuk menemukan dan melampaui kebutuhan masa depan organisasi.

Metode ini bertujuan untuk menentukan posisi organisasi untuk mendapatkan keuntungan pada masa depan dengan :

Mendefinisikan visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi,
 Menentukan kemajuan dan strategi,
 Melihat kemampuan dan kelemahan organisasi,
 Menentukan peluang yang ada,
 Menentukan tantangan-tantangan,
 Menentukan program dan aktivitas organisasi untuk masa depan.

2.2.2 Pengguna

Perencanaan strategis digunakan oleh berbagai macam organisasi baik itu berupa lembaga pemerintah, sector usaha, organisasi non pemerintah atau perorangan.

2.2.3 Komponen

Komponen-komponen dari perencanaan strategis adalah :

Para pihak/konstituen,
 Dokumen-dokumen internal organisasi dan dokumen pelengkap (program organisasi),
 Alat bantu/perangkat keras, spidol, dll.

2.2.4 Proses Perencanaan Strategis

Proses perencanaan strategis secara umum berjalan selama 4 sampai 6 hari, tidak termasuk waktu implementasi. Lama waktu dari proses perencanaan berhubungan dengan jumlah dari pihak yang terlibat dalam proses perencanaan.

Tabel 2-2 Proses Perencanaan Strategis

Tahap	Langkah-langkah	Hasil
Persiapan	Identifikasi sebab/alasan untuk melakukan perencanaan Periksa kesiapan untuk rencana Pilih partisipan	Kesepakatan didalam kesiapan organisasi untuk rencana dan melakukan rencana kerja perencanaan strategis.

	Sejarah/ profil organisasi Identifikasi kebutuhan informasi untuk perencanaan strategis	
Pernyataan Misi dan Visi	Tulis atau tinjau ulang pernyataan misi organisasi Konsep dan pernyataan visi	Konsep pernyataan misi dan visi organisasi
Penilaian Lingkungan Bisnis	Perbaharui informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan Bicarakan strategi yang lalu dan saat ini Kumpulkan input dari para pihak internal dan eksternal Kumpulkan informasi mengenai keefektifan program Identifikasi isu-isu strategis tambahan atau pertanyaan	Daftar isu-isu kritis yang menanggapi permintaan dari organisasi dan database dari kumpulan informasi yang akan mendukung para perencana dalam memilih prioritas dan strategi-strategi
Penyepakatan Prioritas	Analisa pengaruh dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman Analisa Kekuatan pesaing Pilih criteria yang akan dipakai dalam menentukan prioritas Pilih strategi inti (core) masa depan Simpulkan <i>scope</i> dan <i>scale</i> dari program Tuliskan sasaran (<i>goals</i>) dan tujuan (<i>objectives</i>) Kembangkan proyeksi keuangan jangka panjang	Kesepakatan pada prioritas inti masa depan, sasaran jangka panjang dan tujuan-tujuan spesifik
Penulisan rencana strategis	Tuliskan rencana strategis Sajikan konsep dari rencana untuk tinjauan (<i>review</i>) Adopsi rencana strategis	Rencana strategis
Implementasi Perencanaan Strategis	Buat rencana-rencana kerja tahunan Buat anggaran kerja tahunan	Rincian rencana-rencana kerja dan anggaran tahunan
Monitoring dan Evaluasi	Evaluasi proses perencanaan strategis Monitor dan perbaharui rencana strategis	Evaluasi dari perencanaan strategis dan implementasi dari rencana strategis dan operasional yang sedang berlangsung

Sumber: PUTER Indonesia (1999)

2.2.5 Perencanaan Strategis Formal versus Perencanaan Strategis Fleksibel

2.2.5.1 Perencanaan Strategis Formal

Literatur manajemen strategis mengimplikasikan bahwa terdapat hubungan positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan, dengan hubungan sebab akibat langsung dari perencanaan strategis terhadap kinerja (Greenley, 1994). Banyak manajer berpendapat bahwa perencanaan strategis memiliki kontribusi terhadap efektifitas, memberikan mereka rasa percaya diri dan control.

Lingkungan eksternal dapat dilihat sebagai sumber hambatan bagi perusahaan, dorongan yang dapat menghalangi kesuksesan implementasi strategi. Capon et al. (1994) memiliki argumen bahwa semakin tinggi tingkat kelengkapan perencanaan strategis, maka perusahaan dapat menghadapi lingkungan eksternal perusahaan sehingga kinerjanya semakin baik. Dalam pandangan ini, perencanaan strategis harus memiliki kinerja yang lebih baik daripada rencana keuangan karena fokus mereka adalah adaptasi terhadap lingkungan dan pemikiran formal melalui masalah-masalah strategis serta prioritas alokasi sumberdaya. Praktik ini seharusnya dapat memberikan tuntunan untuk melakukan identifikasi yang lebih baik terhadap peluang dan ancaman, serta aksi perusahaan secara tepat. Secara keseluruhan para peneliti memberikan hipotesis bahwa rencana harus memiliki kinerja di atas non-perencana.

2.2.5.2 Perencanaan Strategis Fleksibel

Competitive advantage satu perusahaan terhadap perusahaan lainnya cenderung mengalami perubahan yang sangat lambat dalam pasar yang stabil namun cepat mengalami perubahan di dalam pasar yang tidak stabil. Sebagai hasil dari keadaan saat ini maupun kemungkinan perubahan di masa depan dalam lingkungan yang kompetitif, sifat strategi perlu dinamis. Semakin besar tingkat perubahan lingkungan, semakin besar pula kebutuhan untuk mendinamiskan strategi.

Dalam melakukan investasi untuk memperbanyak akumulasi sumber daya dan kemampuan, perusahaan dapat membuat keputusan mengenai bagaimana sumber daya dan kemampuan dimaksimalkan dan disusun, sehingga mampu

merubah nilai fundamental perusahaan. Walaupun perusahaan tidak dapat dengan mudah merubah persediaan sumber daya serta kemampuannya, hal tersebut dapat di dibentuk ulang atau disatukan dengan cara baru. Kemampuan dinamis merupakan proses dimana perusahaan mengintegrasikan, menyusun ulang, memperoleh atau melepaskan sumber daya untuk menghasilkan konfigurasi baru dari sumber daya dan kemampuannya agar dapat merespon secara strategis terhadap perubahan lingkungan.

Untuk dapat memformulasikan strategi yang efektif, maka sangat penting untuk mengerti mengenai lingkungan eksternal. Dalam ruang lingkup yang luas, lingkungan eksternal adalah factor makro seperti ekonomi dan sosialpolitik. Dalam ruang lingkup yang sempit, lingkungan eksternal adalah arena pasar spesifik yang dipilih perusahaan dalam strateginya. Lingkungan eksternal dapat menyediakan peluang bagi perusahaan, factor penting dalam pembentukan arena yang dipilih perusahaan. Lingkungan eksternal dimana perusahaan berkompetisi mempunyai pengaruh kuat terhadap profitabilitas perusahaan. Oleh sebab itu, strategi harus selalu dinamis, karena strategi harus terorientasi eksternal secara efektif. Kompetisi dinamis disini adalah strategi harus dinamis karena adanya kecepatan perubahan yang tidak dapat diprediksi yang terjadi dalam lingkungan eksternal perusahaan. (Mason A. Carpenter, *Strategic Management: A dynamic perspective*, 2007)

2.2.6 Manfaat dan Keterbatasan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategik yang dilaksanakan secara formal dan baik dapat memberikan beberapa manfaat bagi organisasi antara lain (Anthony dan Govindrajan, 2000:302-304) :

1. Adanya formula yang jelas dalam penyusunan anggaran yang efektif, terutama anggaran operasional.
2. Sebagai alat pendidikan dan pelatihan agar manajer mampu berpikir strategis dan mengimplemtasikannya dengan baik.
3. Memaksa manajer meluangkan waktu untuk berpikir mengenai masalah jangka panjang.

Disamping manfaat di atas, terdapat beberapa keterbatasan dari perencanaan stratejik yaitu (Anthony dan Govindrajan, 2000:3040305) :

1. Adanya kecenderungan bahwa perencanaan stratejik hanya akan menjadi “isi formulir”, pelaksanaan birokrasi dan tidak ada pemikiran startegis.
2. Boros waktu dan biaya.

2.3 Manajemen Strategis

Perencanaan strategi memiliki kaitan erat dengan konsep manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (James A.F.Stoner, 1992:8).

Manajemen stratejik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang (David, 1999:5). Menurut Pearce dan Robinson (2000:3) “*Strategic management is define as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company’s objectives*”. Maksudnya adalah manajemen strategi diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Glueck dan Jauch (1991:6) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Mulyadi (2001:40) menyatakan pengertian manajemen strategi yang lebih rinci, “Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan costumer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Dari definisi tersebut terdapat empat frase penting sebagai berikut :

1. Manajemen strategi merupakan suatu proses.
2. Proses digunakan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi.
3. Strategi digunakan untuk menyediakan customer value terbaik demi mewujudkan visi organisasi.
4. Manajer dan karyawan adalah pelaku manajemen strategi.

2.3.1 Proses Manajemen Strategis

Strategi merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berorientasi ke masa depan (jangka panjang) dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa “tindakan rinci dan spesifik” yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Sedangkan kata proses itu sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis (masa lalu), saat ini dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis.

Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses memiliki beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada suatu komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua, perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan. Ketiga, akan diperlukan umpan balik dari pelaksanaan, *review* dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

Gordon E. Greenley (1989:16) menyatakan proses manajemen strategi terdiri dari empat tahap utama :

1. *Analysing environment,*
2. *Planning direction,*

3. *Planning strategy*,
4. *Implementing strategy*.

Menurut Jauch dan Glueck (1998:6), proses manajemen strategi adalah :
 “Cara atau jalan dimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.” Beberapa tahapan penting yang dirumuskan adalah :

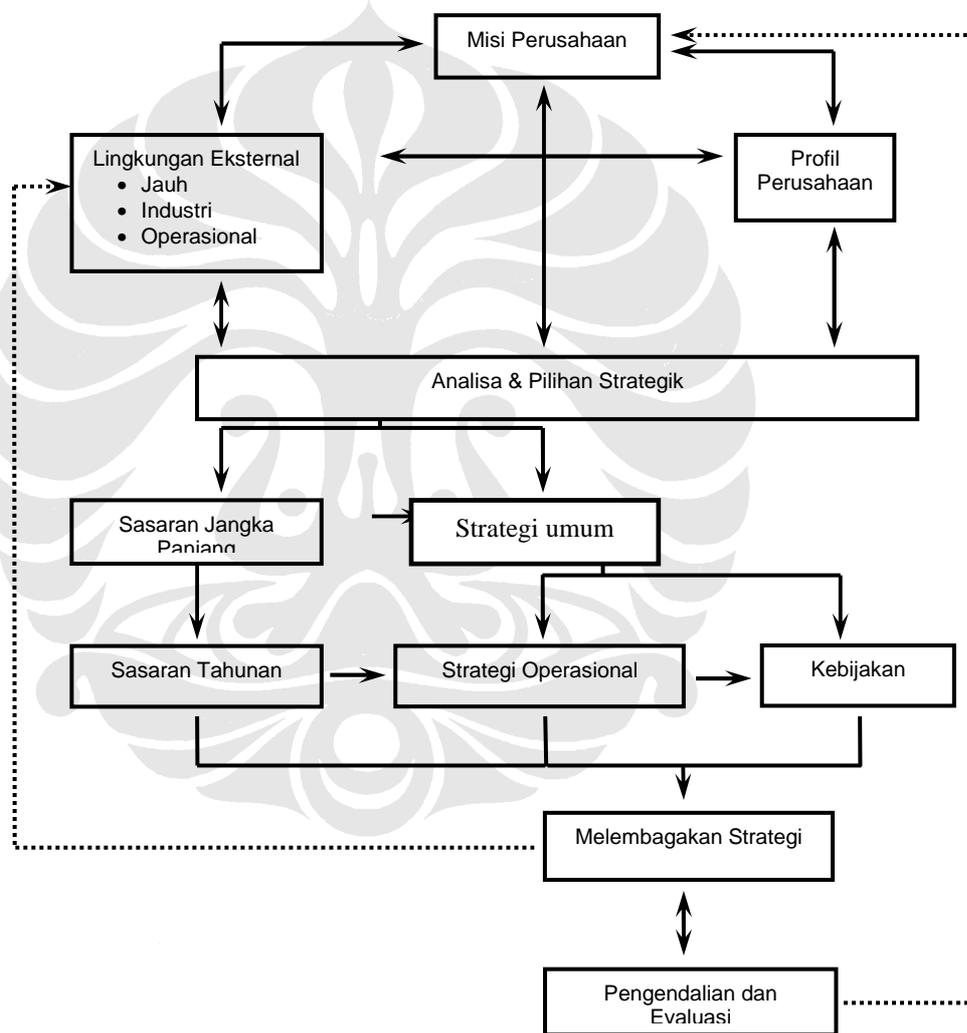
1. Menetapkan misi dan tujuan perusahaan,
2. Meneliti ancaman dan peluang,
3. Meneliti kekuatan dan kelemahan,
4. Mempertimbangkan alternative strategi,
5. Memilih strategi,
6. Implementasi strategi,
7. Evaluasi strategi.

Sementara itu proses manajemen strategi menurut Pearce dan Robinson (1997:20), berisi sembilan hal penting :

1. Merumuskan misi perusahaan, meliputi perumusan mengenai maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*) dan tujuan (*goal*).
2. Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitasnya.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber daya perusahaan dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
7. Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.

8. Mengimplementasikan pilihan stratejik dengan mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur dan teknologi.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses stratejik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Gambar 2-2 Model Manajemen Strategi



Sumber: Pearce & Robinson, 1997:18

2.4 Lingkungan Bisnis

2.4.1 Definisi Lingkungan Bisnis

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang berada diluar organisasi (Robbins 1994:226). Kemudian Miles (1980:195) menyatakan bahwa untuk memastikan lingkungan organisasi cukup mudah, “ambil saja alam semesta, kurangi bagian yang mewakili organisasi, sisanya adalah lingkungan”. Namun lingkungan tidaklah sesederhana itu definisinya. Dalam konteks manajemen strategi lingkungan didefinisikan berdasarkan dekat dan jauhnya lingkungan dari organisasi atau langsung dan tidak langsungnya lingkungan mempengaruhi organisasi. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut juga *task environment*, *industry environment* (Hitt et al., 2001:22; Pearce dan Robinson, 2000:71), *specific environment* (Robbins, 1994:231) yaitu lingkungan yang langsung memengaruhi strategi, mencakup pesaing, pemasok dan pelanggan. Lingkungan yang secara tidak langsung memengaruhi strategi disebut juga *general environment* (Hitt et al., 1995; Robbins, 1997), *remote environment* (Pearce dan Robinson, 2000). Lebih lanjut Robbins (1994:226-228) membedakan lingkungan organisasi atas lingkungan umum versus lingkungan khusus dan lingkungan aktual versus lingkungan yang dipersepsikan. Burns dan Stalkers (1961) dalam Robbins (1994:231) membedakan lingkungan organisasi berdasarkan sumber informasi yang dapat diberikannya, yaitu yang stabil dan pasti versus lingkungan yang berubah secara cepat dan dinamis atau disebut dengan lingkungan turbulen. Pearce dan Robinson (2000:71) membedakan lingkungan atas lingkungan jauh (*remote environment*), lingkungan industry dan lingkungan operasional.

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis (perusahaan). Aktivitas rutin perusahaan mencakup interaksi dengan lingkungan kerja (Dill, 1958 dalam Brooks 1997:5). Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, *supplier*, serikat dagang dan pemegang saham. Lingkungan bisnis berperan dalam memengaruhi penetapan strategi organisasi.

2.4.2 Lingkungan Internal versus Lingkungan Eksternal

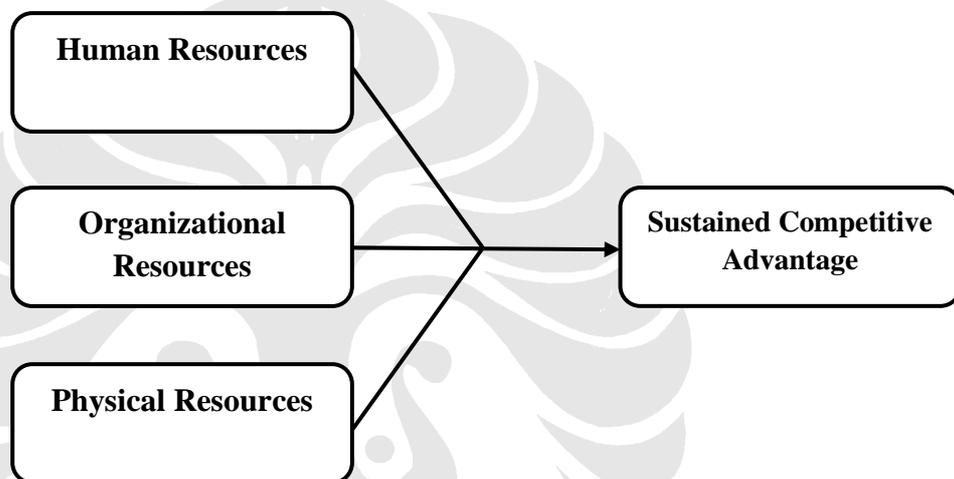
Lingkungan organisasi dapat dibedakan atas lingkungan internal (internal environment) dan lingkungan eksternal (external environment) (Wright et al., 1996:4; Wheleen dan Hunger, 2000:8). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*) dan sumber daya (*resources*) (Wheleen dan Hunger, 2000:10). Lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang ada dalam perusahaan. Struktur adalah bagaimana perusahaan di organisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering juga disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya merupakan pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset dapat meliputi keahlian seseorang, kemampuan dan bakat manajerial seperti asset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Peter et al., (1996:52) menjelaskan bahwa:

“A firm’s resources constitute its strengths and weaknesses. They include human resources (the experience, capabilities, knowledge, skills and judgement of all the firm’s employees) organizational resources (the firm’s system and processes, including its strategies, structure, culture, purchasing/materials management, production/operations, financial base, research and development, marketing, information system and control systems) and physical resources (plant and equipment, geographic locations, access to raw materials, distribution network and technology).”

Menurut Peter et al., lingkungan internal perusahaan merupakan sumberdaya perusahaan (*the firm’s resources*) yang akan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sumber daya perusahaan ini meliputi sumber daya manusia (*human resources*) seperti pengalaman (*experiences*), kemampuan (*capabilities*), pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*) dan pertimbangan (*judgment*) dari seluruh pegawai perusahaan, sumber daya perusahaan (*organizational resources*) seperti proses dan system perusahaan, termasuk

strategi perusahaan, struktur, budaya, manajemen pembelian material, produksi/operasi, keuangan, riset dan pengembangan, pemasaran, system informasi dan system pengendalian dan sumber daya fisik seperti (pabrik dan peralatan, lokasi geografis, akses terhadap material, jaringan distribusi dan teknologi). Jika perusahaan dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya tersebut maka, ketiga sumber daya di atas memberikan perusahaan *sustained competitive advantage*. Gambar berikut memperlihatkan bagan untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing (*sustained competitive advantage*)

Gambar 2-3 Route to Sustained Competitive Advantage



Sumber: Peter Wright. Strategic Management: Concepts&Cases, 1996, p.52

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (opportunities) dan ancaman (threat) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat dua perspektif untuk mengonseptualisasikan lingkungan eksternal.

Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (Clark et al., 1994). Kedua, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Perspektif pertama berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritical bagi kelangsungan hidup perusahaan (Tan dan Litschert, 1994). Perspektif ini juga mengandung makna potensi eksternal dalam mengancam sumber daya internal perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang, misalnya, berpotensi merusak

sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Clark et al., 1994). Perspektif kedua mengaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eksternal yang sulit diramalkan perubahannya (Clark et al., 1994). Hal ini berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark et al., 1994).

2.4.3 Teori-teori tentang Lingkungan Bisnis Eksternal

Kaitan lingkungan eksternal dengan organisasi dapat dijelaskan melalui teori ekologi-populasi (*population ecology theory*), teori kontingensi (*contingency theory*) dan teori ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence theory*). Teori pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan berada (Child, 1997). Implikasi dari teori ini adalah bahwa lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan tanpa melihat strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999).

Teori kontingensi menyatakan bahwa keselarasan antara strategi perusahaan dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee dan Miller, 1996). Teori ini memiliki makna bagaimana perencanaan strategik mampu memenuhi tuntutan lingkungan, dimana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategik dengan lingkungan bisnis eksternal maka dapat berakibat turunnya kinerja sehingga muncul krisis organisasi (Elenkov, 1997). Bukti empiris yang ada menunjukkan dukungan terhadap teori ini. Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal yang dihadapinya akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

2.4.4 Pendekatan untuk Mengukur Lingkungan Bisnis Eksternal

Pendekatan untuk mengukur lingkungan bisnis eksternal terbagi menjadi dua ukuran, yaitu ukuran objektif (*objective environmental measures*) dan ukuran subjektif/persepsi (*perceptual environmental measures*) (Boyd et al., 1993). Pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan objektif dilakukan dengan menganalisis data-data industry seperti, pertumbuhan penjualan industry dan rasio konsentrasi industry (Boyd et al., 1993). Sedangkan pengukuran lingkungan bisnis eksternal dengan pendekatan subjektif dilakukan dengan menggunakan interpretasi manajer sebagai informan dari lingkungan yang dihadapi perusahaan. Hal ini memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan bisnis eksternal berdasarkan perspektif anggota organisasi dalam hal ini manajer dan top manajer (Boyd dan Fulk, 1996).

Dalam mengukur apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan (*objective reality*) atau sebagai persepsi saja masih terdapat banyak pro dan kontra (Boyd dan Fulk, 1996). Fokusnya bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara objektif atau berdasarkan persepsi, namun yang harus diperhatikan adalah relevansinya. Dalam proses pengambilan keputusan (*decision making*), untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial serta formulasi dan perencanaan stratejik ukuran subjektif lebih relevan untuk digunakan (Boyd dan Fulk, 1996). Ukuran objektif relevan digunakan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (*external constrains*) yang dihadapi perusahaan dan tingkat peluang yang tersedia (Boyd dan Fulk, 1996). Oleh karena itu ukuran objektif tepat digunakan oleh peneliti yang menggunakan model ketergantungan pada sumber daya dan model pendekatan ekologi-populasi. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan seperti penetapan strategi perusahaan lebih tepat menggunakan ukuran persepsi (Boyd et al., 1993). Ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku manajerial (*managerial behavior*) yang pada akhirnya akan mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*). Persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya merupakan dasar bagi tindakan stratejik (*strategic action*) (Elenkov, 1997). Pendapat di atas mendukung pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (*subjective measures*), dalam hal ini persepsi manajer secara

metodologi adalah valid dan mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran objektif.

Berdasarkan alasan di atas, maka variabel lingkungan bisnis eksternal dalam penelitian ini diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi manajer, artinya penelitian menggunakan ukuran subjektif. Dalam hal ini manajer mengukur lingkungan bisnis eksternal berdasarkan tingkat ketidakpastiannya.

2.4.5 Analisis Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan perlu dianalisis, gunanya adalah untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) yang perlu dengan segera mendapatkan tanggapan dan perhatian khusus dan disaat yang diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threats*) bisnis untuk tindakan antisipasi. Untuk itu dalam analisis lingkungan bisnis, manajemen perusahaan harus berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata dan signifikan. Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*managerial implications*) yang dihasilkan baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal perusahaan yang telah diidentifikasi memiliki pengaruh terhadap prospek perusahaan. Dengan ini diharapkan manajemen memiliki gambaran jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Pengenalan lingkungan eksternal secara tepat penting dilakukan karena (Siagian, 2001:63) :

1. Jumlah faktor yang berpengaruh selalu berubah, tidak pernah konstan,
2. Intensitas dampaknya beraneka ragam,
3. Adanya faktor eksternal diluar dugaan yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya betapapun cermatnya analisis SWOT dilakukan,
4. Kondisi eksternal berada diluar kemampuan perusahaan untuk mengendalikannya.

Teori manajemen mengatakan analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yaitu analisis lingkungan makro dan lingkungan industri

(competitive environment). Lingkungan makro terdiri dari keadaan ekonomi, politik dan hukum, teknologi dan social budaya (Wheelen et al., 2000:13). Seluruh aspek yang ada dalam lingkungan makro ini memiliki pengaruh langsung terhadap prospek perusahaan, namun disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri (Suwarsono, 2000:23). Pengaruh tidak langsung dapat terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh dahulu terhadap lingkungan industri sebelum berpengaruh terhadap perusahaan. Jadi disini lingkungan makro sebagai variabel bebas (*independent variabel*), prospek perusahaan sebagai variabel terikat (*dependent variabel*), dan lingkungan industri sebagai *intervening variabel*. Namun dalam penelitian ini tidak diuji pengaruh masing-masing kekuatan tersebut.

2.4.6 Lingkungan Makro

Lingkungan makro (Hill, 1998:84) disebut juga lingkungan social (Wheelen, 2000:13) dan lingkungan jauh (Pearce, 2000:71). Lingkungan social termasuk kekuatan umum (*general*) yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang. Lingkungan social yang dimaksud adalah (Wheelen, 2000:13) :

1. Kekuatan ekonomi
2. Kekuatan teknologi
3. Kekuatan hukum dan politik
4. Kekuatan social budaya

Pearce membagi lingkungan sosial menjadi lima, yaitu; (1) ekonomi, (2) social, (3) politik, (4) teknologi dan (5) ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan antar manusia dan makhluk hidup lainnya dengan udara, tanah, air, yang mendukung kehidupan mereka. Wheelen (2003:8) berpendapat bahwa faktor ekologi merupakan bagian dari kekuatan social budaya karena dalam kekuatan social budaya sudah dipertimbangkan masalah ekologi. Sedangkan Hill (1998:84) membagi lingkungan makro atas (1) lingkungan politik dan hukum, (2) lingkungan ekonomi makro, (3) lingkungan teknologi, (4) lingkungan demografi/kependudukan dan (5) lingkungan sosial.

Hitt dan Ireland (1997:40) membagi komponen lingkungan eksternal menjadi lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum dibagi atas kekuatan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik dan hukum serta demografis.

Kekuatan Ekonomi

Kekuatan ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah ekonomi dimana perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategisnya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi dan faktor-faktor yang mempengaruhi industrinya. Perusahaan harus mempertimbangkan trend GNP, ketersediaan kredit secara umum, tingkat bunga, tingkat inflasi, tingkat pengangguran, pengendalian upah/harga, jumlah uang beredar (Wheelen et al., 2003; Pearce dan Robinson, 2001:73). Siagian (2001:65) menambahkan faktor ekonomi yang perlu dipertimbangkan dan diperhitungkan dalam perencanaan strategik mencakup hal-hal sebagai berikut :

1. perkembangan ekonomi secara global
2. pertumbuhan ekonomi dan pelestarian lingkungan
3. keberadaan korporasi multinasional
4. Kejadian tak terduga di bidang energy
5. pendanaan

Seperti kita tahu bahwa saat ini minyak masih merupakan bahan energy utama yang digunakan untuk menghasilkan listrik, padahal minyak bukan merupakan sumber daya alam yang terbarukan sehingga lama kelamaan persediaannya di muka bumi akan habis. Oleh sebab itu beberapa tahun terakhir ini diberdayakan energy alternative lain yang terbarukan dan ramah lingkungan sebagai pembangkit listrik, misalnya energy uap, air, angin dan *algae*. Karena minyak merupakan sumber energy utama pembangkit listrik maka banyak faktor yang menyebabkan harga minyak mentah dunia labil, misalnya kenaikan harga minyak mentah dunia karena adanya perubahan dalam kebijakan OPEC (Negara-negara penghasil minyak mentah dunia) yang terjadi karena sedikitnya persediaan minyak mentah dunia atau kenaikan harga minyak mentah dunia diakibatkan karena terjadinya kegairahan di bursa saham New York, dimana keadaan ekonomi

Amerika sangat berpengaruh terhadap keadaan ekonomi di hampir seluruh negara lainnya. Pada saat sekarang ini ketika harga minyak mentah dunia mengalami kenaikan dari US\$ 35 per barel pada Desember 2008 menjadi US\$53.58 per barel pada Maret 2009 (www.kontan.co.id), membuat para pengguna minyak beralih ke tenaga pembangkit listrik alternatif yang harganya lebih rendah dari harga minyak mentah, salah satunya adalah tenaga uap dengan harga US\$ 0.0475 /KWH (sumber: PERTAMINA). Kondisi ekonomi dunia tersebut membuat profit perusahaan energy alternative pembangkit listrik mengalami kenaikan, salah satunya PT PGE sebagai produsen uap panas bumi.

Kekuatan sosial budaya

Sosial budaya mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen dan harapan masyarakat terhadap bisnis. Tradisi membatasi praktik sosial untuk jangka waktu yang panjang. Seperti tahun baru, memberikan peluang bisnis perhotelan, pembuat kartu ucapan, paket tahun baru, hiburan dan bisnis lain yang terkait. Nilai adalah sesuatu yang dihargai tinggi oleh masyarakat. Masyarakat yang menjunjung tinggi pendidikan akan berdampak besar terhadap bisnis pendidikan dan bisnis yang terkait dengan pendidikan. Masyarakat atau pihak yang menentang penggunaan sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui dan mengancam lingkungan seperti penggunaan bahan bakar minyak akan memilih menggunakan energy alternative lain pengganti minyak sebagai pembangkit listrik, hal ini akan berdampak terhadap bisnis energy alternative pembangkit listrik.

Trend sosial dapat dilihat misalnya dari pertumbuhan penduduk. Pertumbuhan penduduk berarti secara ekonomis membesarnya pasar barang dan jasa. Dilihat dari sisi kebutuhan energy, pertumbuhan penduduk menandakan bahwa kebutuhan penggunaan listrik semakin meningkat, sementara kemampuan menyediakan pasokan listrik tidak sebanding dengan pertumbuhan kebutuhan. Sementara sebagian besar pembangkit listrik masih menggunakan bahan bakar fosil yang sekarang ini mahal harganya. Sehingga upaya penyediaan listrik menjadi mahal. Oleh sebab itu perlu dipikirkan penggunaan sumber energi lain terutama sumber energy terbarukan.

Bertambahnya penduduk juga berarti tersedianya tenaga kerja secara melimpah. Akibatnya beban biaya yang ditanggung produsen menjadi lebih rendah.

Kekuatan Teknologi

Kemajuan teknologi yang berkembang saat ini sangat pesat, sehingga secara tidak langsung mampu dengan mudah mempengaruhi struktur pasar dan kinerja perusahaan (Karhi et al., 1997:168). Kekuatan teknologi mencakup *improvement* dalam bidang ilmu yang menjadi basis teknologi dan inovasi teknologi baru yang memberikan peluang dan hambatan bagi bisnis perusahaan. Perubahan teknologi berdampak terhadap operasi dan produk/jasa yang dihasilkan perusahaan tersebut.

Perubahan teknologi menuntut manajer perusahaan di Negara berkembang untuk berhati-hati dalam memutuskan teknologi yang tepat dengan tetap memperhatikan penyesuaian dengan lingkungan bisnis. Teknologi yang biasanya *labor saving* bertentangan dengan tersedianya tenaga kerja yang berlimpah.

Kekuatan Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Manajemen perlu memerhatikan aspek-aspek kekuatan politik berikut ini seperti ideology Negara, stabilitas politik, hubungan internasional dan peran pemerintah. Aspek politik tersebut pada dasarnya sangat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan perusahaan di suatu negara.

Kekuatan hukum juga sangat memengaruhi strategi bisnis yang disusun perusahaan. Salah satu kendala dalam bidang hukum di Negara berkembang adalah tidak atau belum mandirinya hukum tersebut dan seringkali intervensi pemerintah. Bahkan tak jarang pelaksanaan keputusan hukum dipengaruhi oleh uang. Korupsi dan penyalahgunaan wewenang bukan hal yang aneh. Lemahnya aturan hukum menimbulkan ketidakjelasan dan ketidakpastian usaha. Akan tetapi disaat yang sama, juga membuka peluang bagi usahawan untuk menerapkan semua jenis strategi bisnis tanpa perlu mengindahkan etika bisnis.

2.5 Kinerja Keuangan Perusahaan

2.5.1 Definisi Penilaian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997, hal 503) adalah kata benda yang artinya: 1. Sesuatu yang dicapai, 2. Prestasi yang diperlihatkan, 3. Kemampuan kerja, sedangkan penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997, hal 419) adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan pengertian kinerja keuangan adalah penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba.

Dengan analisis keuangan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk melakukan analisis dapat dengan cara membandingkan prestasi satu periode dibandingkan dengan periode sebelumnya sehingga diketahui adanya kecenderungan selama periode tertentu.

BAB 3

PROFIL PERUSAHAAN

3.1 Ringkasan Eksekutif

PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY merupakan anak perusahaan PT PERTAMINA (PERSERO) yang menangani kegiatan usaha *geothermal*. Perusahaan ini menjabarkan arah usahanya ke depan ke dalam kerangka kebijakan perusahaan yang dibagi dalam tiga REPETITA (Rencana Pembangunan Tiga Tahun) yaitu REPETITA I 2006 – 2008, REPETITA II 2009 – 2011, REPETITA III 2012 – 2014.

3.2 Latar Belakang Pembentukan Geothermal Energy

PERTAMINA terbentuk pada tanggal 20 Agustus 1968 melalui dekrit yang dikeluarkan Presiden. Dekrit tersebut mengatur pelaksanaan penyatuan PERTAMINA yang bergerak di bidang produksi, dengan PERTAMINA yang bergerak di bidang pemasaran dalam negeri. Tujuannya adalah untuk memusatkan tenaga, modal dan sumber daya yang pada saat itu sangat terbatas. Kemudian untuk mengatur gerak langkah PERTAMINA maka dikeluarkan UU No.8 tahun 1971 yang mengamanatkan bahwa tugas PERTAMINA adalah membangun dan melaksanakan perusahaan minyak dan gas bumi dalam arti seluas-luasnya, untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Sejalan dengan waktu, lingkungan strategis minyak dan gas berubah. Pada tahun 2001 DPR mengesahkan UU No.22 tahun 2001 yang menyatakan bahwa status PERTAMINA sebagai perusahaan Negara berubah menjadi Badan Usaha Milik Negara yang diberi nama PT PERTAMINA (PERSERO).

Dalam rangka melaksanakan penugasan Pemerintah, sejak tahun 1974 PERTAMINA telah melakukan kegiatan eksplorasi-eksploitasi *geothermal* di seluruh wilayah Indonesia. Era baru bagi energi *geothermal* diawali dengan peresmian Lapangan Geothermal Kamojang pada tanggal 29 Januari 1983 melalui pengoperasian Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) Unit-1 (30 MW).

Sampai saat ini PT PERTAMINA (PERSERO) mengelola 15 wilayah kuasa pertambangan (WKP) panas bumi dengan total cadangan (*resources*) sebesar 8.480 MW dan PLTP terpasang sebesar 852 MW. Seiring dengan perjalanan waktu, Pemerintah memberlakukan UU No.27/2003 tentang Geothermal. Dalam UU tersebut PT PERTAMINA (PERSERO) tidak lagi memiliki hak monopoli dalam pengusahaan energi *geothermal* dan sederajat dengan pelaku bisnis *geothermal* lainnya di Indonesia.

Sebagai salah satu konsekuensi dari pelaksanaan pasal 7 PP No. 31/2003, yang menyatakan bahwa dalam jangka waktu paling lama dua tahun sejak Perusahaan Perseroan (PERSERO) didirikan, kegiatan usaha di bidang panas bumi yang dilaksanakan oleh Perusahaan Perseroan (PERSERO) dialihkan kepada anak yang dibentuk Perusahaan Perseroan (PERSERO). Oleh sebab itu PT PERTAMINA (PERSERO) membentuk anak perusahaan dengan nama PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.

PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY sebagai anak perusahaan PT PERTAMINA (PERSERO) akan selalu mengacu pada arahan, strategi dan kebijakan yang digariskan oleh PT PERTAMINA (PERSERO) yang kemudian dijabarkan secara lebih spesifik di tingkat anak perusahaan.

3.3 Visi, Misi, Tata Nilai, Good Corporate Governance dan Kebijakan HSE (Health Safety Environment)

3.3.1 Visi

Sejalan dengan perkembangan industry energy, dinamika usaha, serta upaya transformasi yang sedang dijalankan, maka pernyataan visi dan misi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY diuraikan melalui Rencana Pembangunan Jangka Panjang dari 2006 sampai dengan 2014, yang terbagi dalam tiga tahap Rencana Pembangunan Tiga Tahun (REPETITA). Pernyataan visi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY menjabarkan arah pengembangan strategis usaha ke depan dari setiap Rencana Pembangunan Tiga Tahunnya (REPETITA).

1. Visi REPETITA I 2006-2008: “*Business-minded Geothermal Company*”

Ciri-ciri perwujudannya terindikasi dengan parameter yang diuraikan di bawah ini:

a. **Business-minded**

Berorientasi usaha, laba, *growth*:

- Mencari peluang untuk pengembangan usaha.
- Optimalisasi asset.
- Mengubah *culture* ke arah *business-minded*.
- *Cost-efficiency* di segala bidang.

b. **Geothermal Company**

Aspek Bisnis:

- Meningkatkan pendapatan dan menciptakan keuntungan yang berkelanjutan.
- Terciptanya peningkatan hubungan dengan stakeholder PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY
- Pertumbuhan kapasitas produksi menjadi 270 MW.

Aspek Keilmuan dan Teknologi:

- Penerapan prinsip teknologi yang mampu mengoptimalkan operasi.
- Kompetensi SDM dalam menggunakan perangkat teknologi.

Aspek Manajemen:

- Penerapan *Good Corporate Governance*.
- Penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi ‘*manager-leader*’.

2. Visi REPETITA II 2009-2011: “*Center of Excellence for Indonesia Geothermal Industry*”

Ciri-ciri perwujudannya terindikasi dengan parameter yang diuraikan di bawah ini:

a. Center of Excellences

Menjadi barometer teknologi geothermal:

- Menggunakan seluruh keilmuan dan teknologi *geothermal*.
- SDM sudah memiliki sertifikasi pendidikan teknologi *geothermal* kelas dunia.

b. Indonesia Geothermal Industry

Aspek Bisnis:

- Meningkatkan pendapatan dan menciptakan keuntungan yang berkelanjutan.
- Pertumbuhan kapasitas produksi menjadi 610 MW.
- Membangun dan memelihara hubungan dengan stakeholder.

Aspek Keilmuan dan Teknologi:

- Mengembangkan teknologi yang mampu mengoptimalkan operasi, produksi dan pemanfaatan.
- Mampu menggunakan perangkat teknologi untuk meningkatkan kompetensi SDM.

Aspek Manajemen:

- Penerapan *Good Corporate Governance*.
- Penerapan gaya kepemimpinan '*manager-leader*' kelas dunia.

3. Visi REPETITA III 2012-2014: "WORLD CLASS GEOTHERMAL ENERGY ENTERPRISE"

Ciri-ciri perwujudannya terindikasikan dengan parameter yang diuraikan di bawah ini:

a. WORLD CLASS

World Class Operations

- Produsen energy *geothermal* no.3 di dunia dengan kapasitas produksi 1.035 MW.
- *Best practice geothermal industry* menjadi acuan proses kerja operasi.

World Class HSE

- Biaya produksi yang kompetitif dengan pesaing multi-nasional sejenis.
- Pengembangan teknologi *geothermal*.

World Class People

- SDM yang berwawasan dan memiliki kompetensi berstandar internasional.
- Mampu menggunakan perangkat *world class technology* untuk meningkatkan kompetensi SDM.

World Class Enterprise

- Penyelenggaraan dan pengelolaan usaha yang menerapkan *good corporate governance*.
- Mempunyai *geothermal center of excellence* kelas dunia.
- Memiliki kinerja keuangan kelas dunia.

b. GEOTHERMAL ENERGY ENTERPRISE

Bertindak sebagai suatu perusahaan yang mengelola lapangan-lapangan *geothermal*, untuk menghasilkan energy yang dimanfaatkan bagi pembangkit listrik dan pemanfaatan langsung (non-listrik), baik dikelola sendiri, anak perusahaan, aliansi strategis maupun kerja sama operasi.

3.3.2 Misi

Pernyataan misi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY menjabarkan definisi dan cakupan keberadaan PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY sebagai entitas bisnis tersendiri yang dibentuk oleh PT PERTAMINA (PERSERO) dalam sektor *geothermal*, yaitu sebagai berikut:

Melakukan usaha pengembangan energi geothermal secara optimal yang berwawasan lingkungan dan memberikan nilai tambah bagi stakeholder.

Pernyataan misi dari PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY di atas dijabarkan dengan pengertian sebagai berikut:

- a. Melakukan usaha pengembangan energi *geothermal*

- Kegiatan eksplorasi, eksploitasi, produksi dan utilisasi sumber energy *geothermal*.
 - Mengoptimalkan pengembangan seluruh WKP (wilayah kuasa penambangan).
- b. Secara optimal
- Aspek teknis: pemberdayaan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien sesuai kaidah *good engineering practices*.
 - Aspek bisnis: harus bias memanfaatkan peluang bisnis seluas-luasnya.
- c. Berwawasan lingkungan
- Komitmen terhadap *sustainable development* dalam proses pengusahaan gothermal dengan berpegang teguh pada kaidah *health safety environment* (HSE).
- Memiliki keunggulan daya saing terhadap sumber energi lain.
 - Sumber energi yang terbarukan dan lestari.
- d. Memberikan nilai tambah pemanfaatan sumber daya *geothermal* seluas-luasnya (*direct & in-direct use*)
- Memberikan pendapatan yang stabil dan keuntungan yang berkelanjutan kepada pemegang saham.
 - Meningkatkan potensi ekonomi daerah.
- e. Bagi *Stakeholder*
- Pekerja
 - Pemegang saham
 - Pemerintah pusat dan daerah
 - Masyarakat
 - Pembeli

3.3.3 Tata Nilai Unggulan

Selain memformulasikan strategi sebagai penjabaran sisi teknis atas visi dan misi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY, dilakukan pula penjabaran sisi manusia-nya guna memastikan bahwa strategi tersebut dilaksanakan oleh para pekerja dengan cara-cara yang dikehendaki bersama. Hal

tersebut diupayakan melalui pengembangan budaya kerja dan membangun gaya kepemimpinan “*Manager-Leader*”.

a. Pengembangan Budaya Kerja

Dalam melaksanakan dan menyelenggarakan usahanya, PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY sebagai bagian dari PT PERTAMINA (PERSERO) menganut tatanan nilai-nilai FIVE-M GEOTHERMAL yang telah ditetapkan sebagai pemberi arah bagi sikap dan perilaku seluruh pekerja dan manajemen dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Tata nilai unggulan tersebut terdiri atas:

- **FOCUS**
Menggunakan secara optimal berbagai kompetensi perusahaan untuk meningkatkan nilai tambah.
- **INTEGRITY**
Mampu mewujudkan komitmen kedalam tindakan nyata.
- **VISIONARY**
Mengantisipasi lingkungan usaha yang berkembang saat ini maupun yang akan datang untuk dapat tumbuh dan berkembang.
- **EXCELLENCE**
Menampilkan yang terbaik dalam semua aspek pengelolaan usaha dan dapat bekerja dengan cerdas dan keras.
- **MUTUAL RESPECT**
Menempatkan seluruh pihak yang terkait setara dan seerajat dalam kegiatan usaha.
- **HONEST**
Jujur, berbuat sesuai norma-norma yang berlaku.
- **MOTIVATION**
Mempunyai semangat dan kemauan besar.
- **EMPOWERMENT**
Pemberdayaan seluruh sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kinerja.
- **GLOBAL**
Mempunyai wawasan *world-wide*.

- **ENVIRONMENTAL COMMITMENT**
Mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan untuk mewujudkan *sustainable development*.
- **OPTIMAL**
Menggunakan semua sumber daya secara efektif dan efisien.
- **TRANSPARANCY**
Menjunjung tinggi keterbukaan.
- **RESPECTABLE**
Memiliki citra yang baik.
- **AUDITABLE**
Pengelolaan perusahaan yang baik mengikuti kaidah-kaidah standar.
- **LOYAL**
Mengutamakan kepentingan perusahaan diatas kepentingan pribadi/golongan.

b. Membangun Gaya Manager-Leader

Gaya kepemimpinan “*Manager-Leader*” di kalangan pemimpin PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY mendorong terjadinya peningkatan kemampuan dalam menjalin hubungan antar manusia yang efektif, keahlian dalam mengelola siklus PCDDCA (*Plan-Coordinate-Do-Check-Action*), menetapkan sasaran, menilai kinerja, menyelesaikan masalah, mengambil keputusan dan membangun winning team. Hal ini dapat diharapkan mendorong pencapaian hasil usaha yang ditargetkan secara konsisten.

Hasil yang diharapkan adalah terciptanya *World Class Manager-Leaders* yang diindikasikan dengan:

- Terwujudnya kompetensi dan karakter para pekerja yang dihargai dengan standar nilai yang menjadi acuan *counterpart* mereka di perusahaan global industry migas.
- Terbentuknya kader-kader pemimpin yang siap meneruskan dan meningkatkan *value* perusahaan geothermal di wilayah kerja PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.

3.3.4 Kebijakan Good Corporate Governance

Dalam menerapkan GCG, manajemen PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY mengacu kepada prinsip dasar sebagai diuraikan dalam SK MeNeg BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tanggal 31 Juli 2002 tentang penerapan praktik GCG pada BUMN, yang terdiri dari:

1. Transparansi

Menjamin adanya suatu informasi yang terbuka, tepat waktu, jelas dan dapat diperbandingkan berupa keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan, dan kepemilikan perusahaan kepada semua *stakeholder*.

2. Kemandirian

Suatu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

3. Akuntabilitas

Peran dan tanggung jawab yang mendukung usaha untuk kepentingan Manajemen dan Pemilik Modal dengan pengawasan melekat.

4. Pertanggungjawaban

Memastikan dipatuhinya peraturan, ketentuan dan nilai-nilai sosial yang berlaku.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Menjamin hak-hak Pemilik Modal dan terlaksananya komitmen dengan investor.

3.3.5 Kebijakan HSE

Dalam aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Lindungan Lingkungan, PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY mengacu pada kebijakan HSE PT PERTAMINA (PERSERO) sebagai berikut:

1. Menerapkan prinsip-prinsip pembangunan nasional yang berwawasan lingkungan dan berkelanjutan.
2. Mematuhi semua peraturan perundangan serta standar keselamatan, kesehatan kerja dan lindungan lingkungan.

3. Menciptakan dan memelihara kerjasama kemitraan yang harmonis dengan para *stakeholder*, instansi pemerintah, industry, lembaga/institusi terkait dan masyarakat di sekitar kegiatan.
4. Bersikap tanggap apabila timbul masalah yang berkaitan dengan dampak yang diakibatkan oleh kegiatan operasi perusahaan.
5. Meningkatkan pembinaan melalui pelatihan dan promosi pembudayaan K3LL kepada seluruh lapisan pekerja di perusahaan serta mitra kerjanya.

3.4 Tujuan Pendirian PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY

PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY berfokus pada penyelenggaraan usaha di bidang geothermal dari sisi hulu dan/atau hilir serta kegiatan usaha lain yang terkait dengan bidang geothermal dengan menerapkan prinsip bisnis perseroan terbatas. Tujuannya adalah untuk memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan bisnis secara efektif dan efisien.

3.5 Struktur Organisasi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY

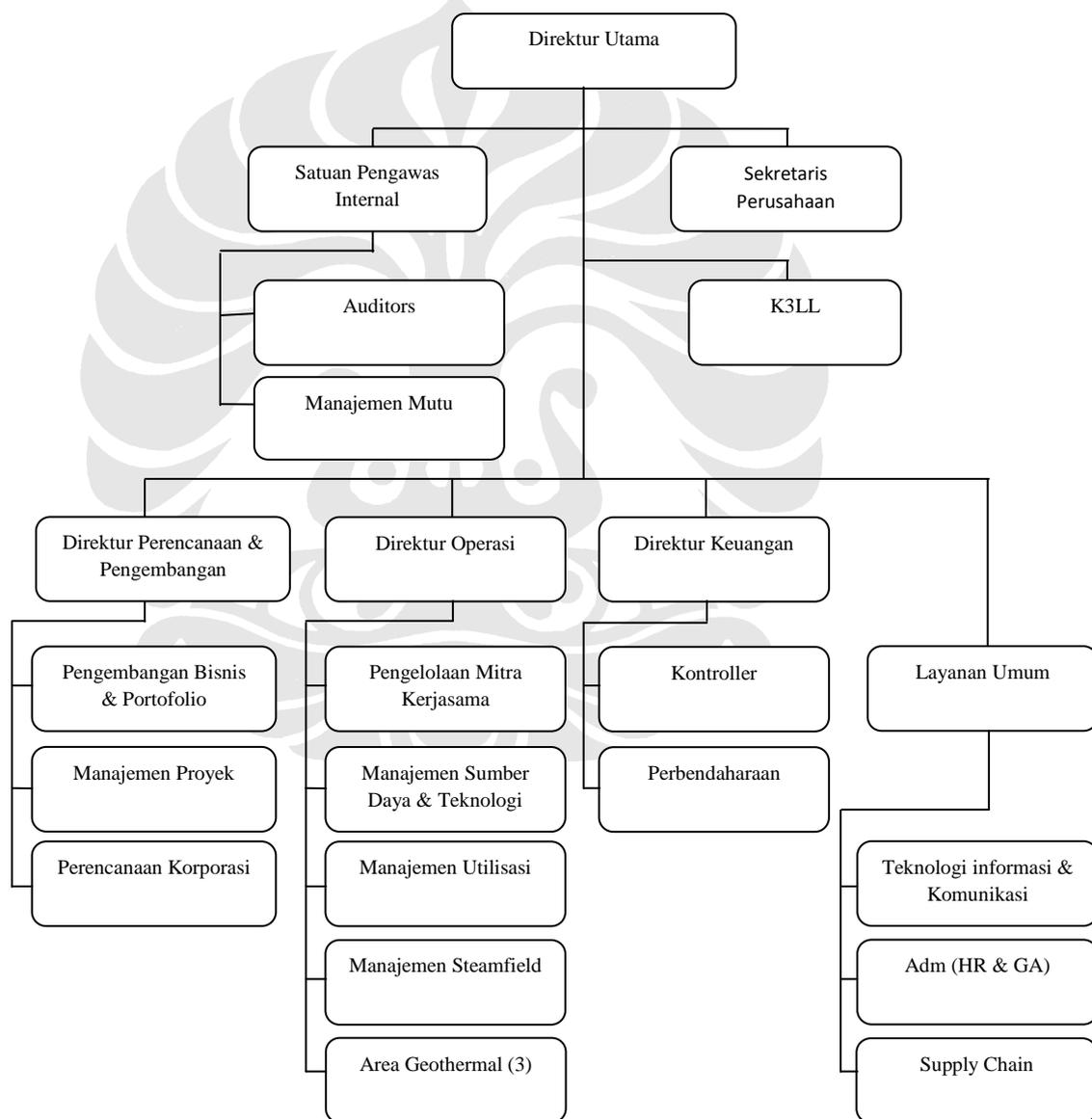
Struktur organisasi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY pada saat ini adalah sebagai berikut:

- a. Direktur Utama yang membawahi:
Direktur Keuangan, Direktur Operasi, Direktur Perencanaan dan Pengembangan, Layanan Umum, Satuan Pengawas Internal, serta Sekretaris Perusahaan.
- b. Direktur Perencanaan dan Pengembangan membawahi:
Pengembangan Bisnis dan Portofolio, Manajemen Proyek, Perencanaan Korporasi.
- c. Direktur Operasi membawahi:
Pengelolaan Mitra Kerjasama, Manajemen Sumber Daya dan Teknologi, Manajemen Utilisasi, Manajemen Steam Field, tiga Area Geothermal.
- d. Direktur Keuangan membawahi:
Kontroller dan Perbendaharaan.
- e. Layanan Umum membawahi:

Teknologi Informasi dan Komunikasi, Administrasi (HR & GA) dan Supply Chain.

- f. Satuan Pengawas membawahi Auditor dan Manajemen Mutu.
- g. Sekretaris Perusahaan.
- h. K3LL (Kesehatan, Keselamatan Kerja dan Lindungan Lingkungan).

Gambar 3-1 Struktur Organisasi PT PGE



Sumber: Data PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY

3.6 Arah Pengembangan Perusahaan

Ketika PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY didirikan, perusahaan ini menghadapi tuntutan untuk mengubah paradigma *production-minded* menjadi *business-minded*. Oleh sebab itu dilakukan upaya penyatuan bahasa agar seluruh anggota organisasi yang terlibat dalam proses pembenahan diri ini memiliki kesamaan sudut pandang dan tujuan akhir. Upaya penyatuan bahasa dilakukan melalui penyusunan RJPP yang melibatkan seluruh pihak terkait di dalam perusahaan.

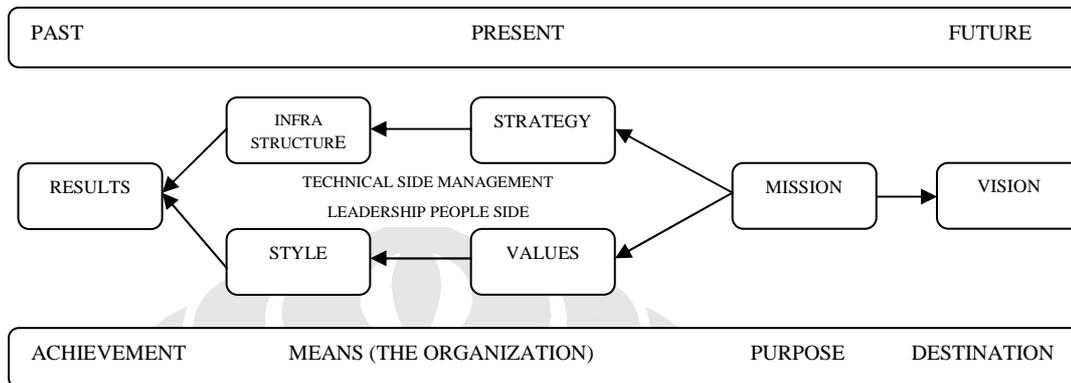
Di dalam RJPP ini terdapat tiga hal utama. Pertama adalah keadaan yang diinginkan di masa depan (*das sollen*), kedua adalah kondisi masa kini berdasarkan analisis lingkungan strategis dan diagnose organisasi (*das sein*), serta ketiga langkah tindak strategis yang terarah, terpadu dan terukur untuk mewujudkan *das sollen* dalam kurun waktu yang ditetapkan. Seluruh langkah strategis tersebut dikemas menjadi Program Transformasi yang bertujuan menghasilkan laba yang berkelanjutan (*sustainable profitability*). Untuk itu diperlukan model yang memudahkan ditetapkannya berbagai unsur penting yang mendasar dalam pengelolaan organisasi bisnis. Paradigma yang digunakan dalam merancang Program Transformasi tersebut adalah *Organizing for Business Excellence (Orbex)*.

Orbex itu sendiri adalah suatu sistem manajemen yang mengintegrasikan sisi teknis dan social/manusia dalam suatu perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam paradigma Orbex yaitu dengan mengembangkan kemampuan sebuah perusahaan untuk terus-menerus melakukan transformasi sesuai dengan elemen-elemen yang harus selalu dikaji oleh pemimpin perusahaan. Perusahaan jangan sungkan-sungkan untuk berubah sesuai dengan ciri khas perusahaan (Andrew Tani, 2003).

Paradigma Orbex mengenal dua peran pemimpin, yaitu *mind-set* operasional dan *mind-set* strategis. Peran tersebut berbagi upaya melakukan eksekusi secara sinergis atas ketujuh elemen Orbex, terdiri dari *results* yang mengisi ruang masa lalu; *strategy, infrastructure, values, style* yang mengisi ruang saat ini; serta *mission & vision* yang mengisi ruang masa depan, untuk

menghasilkan kinerja operasi yang sangat baik serta menghasilkan keunggulan strategis.

Gambar 3-2 Paradigma Pengelolaan Organisasi Orbex



Sumber: Data PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY

Proses perencanaan strategi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY menghasilkan landasan berpikir dan bertindak untuk seluruh pekerja yang menjadi bagian integral proses perencanaan PT PERTAMINA (PERSERO) secara keseluruhan guna menjaga keselarasan dan sinergi kelompok usaha PERTAMINA.

3.7 Ringkasan Kegiatan Usaha

3.7.1 Gambaran Perusahaan

Sampai dengan saat ini, PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY secara keseluruhan mengelola sebanyak 15 WKP geothermal di Indonesia. Dari keseluruhan asset tersebut, PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY mengoperasikan Sembilan lapangan *own operation*, tiga lapangan komersial (Kamojang:140 MW, Lahendong:20 MW dan Sibayak:2 MW), dua lapangan dalam tahap pengembangan (Ulubelu & Lumutbalai) serta empat dalam status eksplorasi (Hululais, Kotamobagu, Sungaipenuh dan Iyang-Argopuro).

Selain itu, PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY mengelola delapan lapangan yang diopeasikan melalui kerjasama dalam bentuk Kontrak

Operasi Bersama/*Joint Operation Contract* (KOB/JOC) dan *Joint Venture* (JV), empat lapangan komersial (G.Salak:375 MW, Darajat:145 MW, Wayang-Windu:110 MW dan Dieng:60 MW) serta empat lapangan dalam tahap pengembangan (Patuha, Karaha, Sarulla dan Bedugul Bali).

3.7.2 Uraian Singkat tentang Produk/Jasa

Bisnis *geothermal* merupakan peluang bisnis energi alternative yang sangat potensial, murah, bersih dan dapat diperbaharui. Bisnis ini berbasis pada pengangkatan potensi air panas dan/atau uap yang terkandung dalam reservoir bawah tanah yang dapat dimanfaatkan langsung ataupun tidak langsung.

Pada industry *geothermal*, terdapat dua jenis pemanfaatan, yaitu pemanfaatan *geothermal* secara langsung dan tidak langsung. Pemanfaatan dilakukan dengan cara menggunakan energi *geothermal* yang melekat pada media pengantar (air, uap, lumpur, dsb) secara langsung untuk keperluan tertentu, misalnya pengeringan hasil panen pada agro-industri atau sarana rekreasi air panas pada industry pariwisata. Sedangkan pemanfaatan tidak langsung dengan mengonversikan energi panas yang terkandung menjadi bentuk energi lain, misalnya energi listrik.

3.8 Perkembangan Lingkungan Strategis Usaha Geothermal

Indonesia mempunyai potensi sumber daya energy panas bumi terbesar di dunia, yaitu sebesar 40% terhadap potensi dunia (20.000 MWe atau setara cadangan minyak untuk masa eksploitasi 30 tahun). Namun sampai saat ini kapasitas instalasi terpasang baru sebesar 5% terhadap potensi yang ada.

Di sisi lain, pertumbuhan konsumsi energy listrik di Indonesia cukup besar, yakni sekitar 8% per tahun. Perkiraan kebutuhan listrik hingga 10 tahun ke depan sebesar 1.400.000 GWh atau setara 2.4 miliar barel minyak. Untuk menyediakan kebutuhan listrik sebesar itu, sampai saat ini masih menggunakan minyak bumi sebagai sumber energy utama yaitu mencapai 49%. Dominasi konsumsi minyak bumi ini menyebabkan rendahnya keamanan pasokan energy nasional. Sedangkan produksi minyak semakin kurang untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri. Ditambah dengan lonjakan minyak yang tinggi sehingga

meningkatkan daya tarik energy panas bumi sebagai substitusi sumber energy listrik.

Dalam rencana Pengelolaan Energi Nasional 2005-2020, Pemerintah berkomitmen untuk meningkatkan pemanfaatan energy baru dan terbarukan antara lain energy *geothermal* dari <2% menjadi >5%. Hal ini merupakan suatu peluang untuk memprioritaskan pengembangan energi *geothermal* dalam kebijakan pengelolaan energi ke depan.

3.9 Challenges & Constraints

Untuk menjadi perusahaan kelas dunia, PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY memilah *critical conditions* yang dihadapi ke dalam dua kelompok yakni *challenges* dan *constraints*. *Challenges* merupakan tantangan yang bisa dibatasi dengan upaya keras. *Constraints* adalah rintangan yang sebaiknya diperhitungkan sebagai sesuatu yang di luar kendali perusahaan, sehingga setiap sumber daya yang digunakan untuk mengatasi kondisi tersebut sudah diperhitungkan sulit untuk dicapai.

Challenges

- *Single buyer* untuk listrik.
- Kurangnya pemahaman serta birokrasi, koordinasi dan komunikasi lintas departemen (Dep. Keuangan, Dep. Kehutanan, Dep. ESDM, Bapennas, dan Pemda) yang tidak kondusif mengenai kebijakan dalam penyelenggaraan usaha panas bumi.
- Implementasi KUBE (Kebijakan Umum Bidang Energi) tidak konsisten.
- Persaingan dengan energi alternatif (batu bara, gas, air, angin, nuklir).

Constraints

- *Non-quick yielding business*.
- Hukum adat yang berimplikasi terhadap tingginya biaya eksplorasi dan pengembangan.
- *Price regulation*.

3.10 Analisis SWOT

Pemetaan posisi usaha PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY secara lengkap ditinjau dari sisi internal dan eksternal perusahaan dirinci melalui analisis SWOT yang dijadikan salah satu acuan dalam merancang perencanaan strategis kedepan.

1. STRENGTHS

- PERTAMINA telah berpengalaman dibidang eksplorasi/eksploitasi *geothermal* sejak tahun 1974
- Memiliki 3 area operasi komersial yang sudah memberikan kontribusi keuntungan yang cukup signifikan
- Adanya komitmen kontrak (*Steam Sales Contract/Energy Sales Contract*) jangka panjang (30 tahun)
- Telah terbukti menjadi operator lapangan *geothermal* dengan tingkat “*delivery*” tinggi (berkisar 95%)
- Memiliki asset SDM dan teknologi yang handal dibidang industry hulu *geothermal*
- Cadangan (energi terbarukan) yang cukup besar dan potensial untuk dikembangkan ataupun siap dikomersialkan
- Aset cadangan
- Aset area
- *Operational cost* sangat kompetitif

2. WEAKNESSES

- Pendanaan
- “*Non quick yielding*” *business*
- Ketergantungan pada pembeli sangat tinggi
- Umumnya lokasi di kawasan hutan (cagar alam)
- Kebijakan yang tidak mendukung
- Pengembangan usaha *geothermal* tidak menjadi prioritas PT PERTAMINA (PERSERO)

3. OPPORTUNITIES

- Pertumbuhan energi listrik mengindikasikan meningkat 12% per tahun (Jawa-Bali) dan 7% per tahun (luar Jawa-Bali)
- Implementasi “*Clean Development Mechanism*” akan menambah pendapatan perusahaan
- Kebijakan penghapusan subsidi BBM yang memacu peningkatan daya saing usaha *geothermal*
- Kebutuhan energi nasional mengharapkan pasokan *geothermal* mencapai 5% dari kebutuhan energi nasional atau setara dengan 6.000 MW pada 2020
- Blue print dan Road Map pemanfaatan *geothermal* tahun 2020 sebesar lebih 6.000 MW yang sebagian besar berasal dari lapangan yang dikelola PERTAMINA
- Lokasi potensi *geothermal* dapat dikembangkan menjadi daerah wisata, sebagai peluang *multi purpose* pemanfaatan *geothermal* yang digalakkan pemerintah
- Kegiatan pemanfaatan *geothermal* sejalan dengan upaya pelestarian lingkungan

4. THREATS

- Penerapan *multi seller, multi buyer* belum berjalan
- Tidak adanya kebijakan harga energi untuk menetapkan persaingan harga secara proporsional diantara sumber energi primer Indonesia
- Pada umumnya *geothermal* terdapat di daerah yang mempunyai keterbatasan infrastruktur
- Persaingan dengan energi alternatif lainnya
- Implementasi KUBE (Kebijakan Umum Bidang Energi) tidak konsisten.