



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap  
Kinerja Finansial dan Non-finansial  
dengan Variabel Intervening Fleksibilitas Pada  
Hubungan Perencanaan Strategis dan kinerja**

**(STUDI KASUS: PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY)**

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

**Arlyne Indrayani**

**060500092Y**

**FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**KEKHUSUSAN KEUANGAN**

**DEPOK**

**1 Juli 2009**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.**

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

**Nama : Arlyne Indrayani**

**NPM : 060500092Y**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 1 Juli 2009**

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Arlyne Indrayani  
NPM : 060500092Y  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : **Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Finansial dan Non-finansial dengan Variabel Intervening Fleksibilitas Pada Hubungan Perencanaan Strategis dan kinerja (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 : ( )

Penguji : ( )

Penguji : ( )

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 1 Juli 2009

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur ke hadirat Allah SWT atas limpahan karunia dan nikmat-Nya, yang telah memberikan kemampuan berpikir bagi penulis sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini tepat pada waktunya sebagai salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi dengan konsentrasi Manajemen Keuangan di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Penulisan skripsi ini yang berjudul “Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Finansial dan Non-finansial dengan Variabel Intervening Fleksibilitas pada Hubungan Perencanaan Strategis dan kinerja ”. Namun demikian penulisan skripsi ini juga dipenuhi *insight* yang semoga dapat bermanfaat oleh banyak pihak khususnya manajemen PT. Pertamina Geothermal Energi.

Proses penyelesaian skripsi ini tidak dapat terlepas dari sumbang saran dan bantuan dari semua pihak baik secara moril maupun material. Untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih sebesar-besarnya dan penghargaan kepada:

1. Orangtuaku tercinta, Ratna Handayani, Cahyono Tjiptonohadi, dan Indragiri yang tiada hentinya memberikan nasehat, semangat, dorongan dan saran kepada saya. Terutama ibu saya, *terimakasih ya ma atas doanya yang tidak terputus.*
2. Saudaraku tercinta Sistien Agustina, yang telah memberikan banyak masukan dan dukungan moril kepada saya, menjadi orang pertama yang akan selalu bersedia mendengarkan keluh kesah saya, orang yang selalu berbagi ilmu dan pengalamannya kepada saya, serta adik-adikku Alvin dan Kevin yang selalu memberikan semangat dengan cara mereka sendiri, yang lucu dan unik, namun selalu membuat saya tertawa.
3. Mang Apang dan Tante Uwit, terima kasih banyak atas bantuannya selama ini baik bantuan moril dan materiil. Nasehat-nasehatnya akan selalu saya ingat, dan juga kepada seluruh saudara yang telah memberikan dukungan kepada saya Pakde Ed, Bude Endah, Bi Epi, Bi Tina, Ario, dan Bambang, terima kasih banyak atas support-nya.

4. Bapak Firmanzah, Ph.D. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi UI.
5. Bapak Bambang Hermanto, Ph.D. Selaku Ketua Departemen Manajemen UI
6. Ibu Avanti Fontana, PhD, CF, CPBC Selaku Pembimbing Skripsi Saya. *Terima kasih bu, atas dorongan semangat, saran dan bimbingannya.*
7. Bapak Sisjiatmo K Widhaningrat, MSc dan Bapak Fandis Ekyawan, MM selaku penguji saya. Terima kasih pak atas saran yang membangun.
8. Seluruh pengajar FEUI, yang telah memberikan pengajaran terbaik dan memberikan ilmu pengetahuan bagi saya *terimakasih untuk dedikasinya selama ini.*
9. Bapak Andry T. Hidayat selaku Direktur Keuangan PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY. *Terima kasih atas support, bimbingan dan nasehatnya selama ini. Bapak banyak menunjukkan dan mengajari saya hal-hal baru serta memberikan saran yang membangun agar saya menjadi manusia yang lebih baik lagi. Semuanya akan saya ingat pak, semoga saya bisa mengikuti jejak sukses bapak.*
10. Pak Heri Hernawan dan Pak Indra Sani selaku pembimbing saya selama magang pada PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY. *Terima kasih atas bimbingan dan masukan dari bapak. Bapak mengajarkan saya banyak hal terutama dalam memahami kondisi PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.*
11. Anak-anak BPS PGE, Bunga, Hanung, Talenta, Dhaka, Fani, Pritta, Melly, Esti, Rina, Remmy, Bella, Tony. *Terimakasih atas segala support yang diberikan. Dan terima kasih karena mengajari saya banyak hal tentang PGE, menjadi teman yang sangat baik walaupun kita baru kenal. Pasti gw bakal kangen saat-saat magang di PGE, makan bareng, ketawa bareng, nongkrong ditempat fotocopy dan nyanyi dan kumpul-kumpul di ruangan VP. Thanks for those days..i`m gonna miss you friends...*

12. Sahabatku tercinta Aulia sukma. *Banyak hal yang kita lalui bersama dari mulai pertama kali masuk ke FEUI, magang di PT. PGE sampai akhirnya bisa sidang bareng, ngumpulin skripsi bareng dan Insya Allah wisuda bareng. Terimakasih udah mau sabar menunggu diriku dapet mood ngerjain skripsi, terutama kalo lagi demotivasi, dan makasih karena selalu kasih tau update informasi terbaru dikampus.hehe..pokoknya terimakasih atas supportnya, saran dan dorongan semangat yang tiada henti. U're the best!! ^\_^*
13. Sahabat-sahabat terbaik saya Uli, Daf, Ayu, Chita. Kalian benar-benar mengajari saya banyak hal. Kalian memaknai arti ketulusan, menemani saya baik saat susah maupun senang, mengingatkan disaat saya lupa, memberi semangat saat saya dalam kesulitan, dan tertawa bersama-sama di hari-hari yang menyenangkan. *Banyak hal yang kita lalui bersama, dari awal hingga akhir kuliah, ngerjain tugas bareng, belajar bareng, ngekos bareng, pergi bareng (walaupun kadang susah banget ngumpulnya,hehe) pokoknya gw gak akan lupa semua itu, dan semoga kita masih bisa ngelakuin itu dihari-hari selanjutnya..amiinnnn..Thanks a lot girls...u're the best!!!!.*
14. Teman-teman saya Manajemen 2005 yang telah mewarnai hari saya, menyemangati dan memacu saya dalam menyelesaikan skripsi, budi (*thx buat kartu perpusnya..hehe*), eko (*thx buat update infonya*), pia & kadek (*temen seperjuanganku!thx ya!!*), sidki, juju, tina, dili, adha, boni dan tim hura-huranya, winda, ara, dina (*yang nemenin gw nulis ini*), dwita, resti, filipus (*yg lagi nyetir pas gw lagi nulis ini*), ikhwan, indra, hoy, arum, dhea, anak-anak FEUI lainnya trita, aldy, gita (*semangat git skripsinya \^(0^\)*), kiki, priyo, iman, saro, rizky (*akhirnya kita lulus!*), hyxsos, dan teman-teman saya lainnya yang tidak tersebut satu persatu namanya terima kasih atas supportnya.
15. Karyawan Perpustakaan FEUI, Birpen, dan Dept Manajemen yang selalu memberikan pelayanan terbaik dan memberikan kemudahan terhadap penulis dalam penulisan skripsi.

16. Karya Salemba Empat (KSE) Pak hengky, Pak Budi, selaku pertinggi karya salemba Empat, terima kasih untuk kepercayaan yang diberikan kepada saya sebagai penerima beasiswa. Banyak manfaat yang saya dapatkan dari KSE. Terimakasih juga kepada mayang, jesuito, imam, rizky, ita, andika, dan teman-teman KSE lainnya yang saya tdak bisa sebutkan satu persatu. Terima kasih atas support kalian!
17. Last but not least, anak-anak MK XIV arie, meta, dhani, aldy, deden, azis, dan anak MK XIV lainnya. Terima kasih banyak support dan sarannya. See you on top!
18. Dan kepada pihak-pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih yang sedalam-dalamnya atas bantuan yang diberikan.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini mengalami banyak kekurangan, karena hal tersebut penulis memohon maaf atas kesalahan yang disengaja maupun yang tidak disengaja.

Depok, 1 Juli 2009

Arlyne Indrayani

## HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

---

---

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

Nama : Arlyne Indrayani  
NPM : 060500092Y  
Program Studi : Keuangan  
Departemen : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis karya : Skripsi

demikian 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 terhadap Kinerja Finansial dan Non-finansial dengan Variabel Intervening Fleksibilitas Pada hubungan Perencanaan Strategis dan kinerja. (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 : 1 Juli 2009

Yang menyatakan

(Arlyne Indrayani )



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
Arlyne Indrayani .....	vii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	viii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT.....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
I.1    LATAR BELAKANG .....	1
I.2    RUMUSAN MASALAH .....	1
I.3    TUJUAN PENELITIAN .....	2
I.4    MANFAAT PENELITIAN.....	2
I.5    RUANG LINGKUP PENELITIAN.....	2
1. Unit Analisis .....	2
2 .Wilayah Penelitian .....	2
I.6    METODE PENELITIAN.....	3
I.6.1    Metode Pengumpulan Data.....	3
I.6.2    Metode Analisis .....	3
I.7    SISTEMATIKA PENULISAN .....	3
<b>BAB II</b> .....	<b>5</b>
<b>LANDASAN TEORI</b> .....	<b>5</b>
II.1    MANAJEMEN STRATEGIS .....	5
II.1.1    Tingkatan Strategi .....	6
II.1.2    Proses Manajemen Strategis .....	8
II.2    PERENCANAAN STRATEGIS .....	8
II.2.1    Komponen Perencanaan Strategis.....	9
II.2.1.1    Misi Perusahaan .....	9
II.2.1.2    Analisis Internal .....	9
II.2.1.3    Lingkungan Eksternal .....	9
II.2.1.4    Analisis dan pilihan strategis .....	9
II.2.1.5    Tujuan jangka panjang .....	10
II.2.1.6    Strategi umum dan strategi utama.....	10
II.2.1.7    Tujuan Jangka Pendek.....	10
II.2.1.8    Pengendalian strategis dan perbaikan kontinu .....	10
II.3    FLEKSIBILITAS .....	11
II.3.1    Fleksibilitas Operasional.....	12
II.3.2    Fleksibilitas Finansial .....	15
II.3.3    Fleksibilitas Struktural .....	15

II.3.4	Fleksibilitas Teknologi.....	16
II.3.5	Kinerja Finansial dan Non-finansial .....	16
II.3.5.1	Kinerja Finansial .....	17
II.3.5.2	Kinerja Non-finansial.....	17
<b>BAB III</b>	.....	18
<b>PROFIL PERUSAHAAN</b>	.....	18
III.1	Pendahuluan .....	18
III.1.1	Latar Belakang pendirian PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY .....	18
III.1.2	Landasan Hukum dan kebijakan .....	19
	Secara garis besar, landasan hukum berdirinya PT. PGE adalah:.....	19
III.2	VISI, MISI, Tata Nilai, Good Corporate Governance dan Kebijakan HSE .....	19
III.2.1	VISI.....	19
III.2.2	MISI .....	23
III.2.3	Tata Nilai.....	24
	Good Corporate Governance.....	26
III.2.4	Kebijakan HSE.....	26
III.3	Ringkasan Kegiatan Usaha PT. PGE .....	27
III.4	Analisis Posisi PT. PGE.....	28
III.4.1	Perkembangan Lingkungan Strategis Usaha Geothermal.....	28
III.4.2	Posisi PT.PGE saat ini .....	29
III.4.2.1	Posisi Produksi Geothermal di dunia .....	29
III.4.3	Analisis SWOT .....	30
<b>BAB IV</b>	.....	33
<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	.....	33
IV.1	Rancangan Penelitian .....	33
IV.1.1	Jenis dan Desain Penelitian.....	33
IV.2	Model Penelitian .....	33
IV.2.1	Perencanaan strategis dan fleksibilitas operasional .....	33
IV.2.2	Fleksibilitas operasional dan kinerja finansial .....	34
IV.2.3	Perencanaan strategis, fleksibilitas operasional dan kinerja finansial .....	34
IV.2.4	Perencanaan strategis dan fleksibilitas finansial .....	35
IV.2.5	Fleksibilitas finansial dan kinerja finansial.....	35
IV.2.6	Perencanaan strategis, fleksibilitas finansial dan kinerja finansial .....	36
IV.2.7	Perencanaan strategis dan fleksibilitas struktural .....	36
IV.2.8	Fleksibilitas struktural dan kinerja non-finansial.....	36
IV.2.9	Perencanaan strategis, fleksibilitas struktural dan kinerja non-finansial .....	37
IV.2.10	Perencanaan strategis dan fleksibilitas teknologi.....	37
IV.2.11	Fleksibilitas teknologi dan kinerja non-finansial .....	38
IV.2.12	Perencanaan strategis, fleksibilitas teknologi dan kinerja non-finansial .....	38
IV.2.13	Kinerja finansial dan kinerja non-finansial .....	39
IV.3	Operasionalisasi Variabel.....	40

IV.4	Variabel Penelitian .....	43
IV.4.1	Variabel Perencanaan Strategis .....	43
IV.1.1	Variabel Fleksibilitas Operasional .....	44
IV.1.2	Variabel Fleksibilitas Finansial .....	45
IV.1.3	Variabel Fleksibilitas Struktural .....	45
IV.1.4	Variabel Fleksibilitas Teknologi .....	46
IV.2	Demografi .....	46
IV.3	Desain/Sistematika Kuesioer .....	46
IV.4	Metode Pengumpulan Data .....	52
IV.4.1	Data Primer .....	52
IV.4.2	Data Sekunder .....	52
IV.5	Ukuran dan Metode Pengambilan sampel .....	52
IV.5.1	Metode Sampling .....	52
IV.6	Metode Analisis Data .....	53
IV.6.1	Analisis Reliabilitas dan validitas .....	53
IV.6.2	Analisis Regresi Sederhana .....	54
<b>BAB V</b>	.....	55
<b>ANALISIS DATA</b>	.....	55
V.1	Proses Penelitian .....	55
V.2	Analisis Deskriptif Penelitian .....	56
V.2.1	Profil Demografi Respoden .....	56
V.2.2	Uji Reliabilitas dan Validitas .....	58
V.2.3	Uji Faktor Analisis .....	59
V.2.3.1	Faktor analysis Perencanaan Strategis .....	59
V.2.3.2	Faktor analysis Fleksibilitas Operasional .....	60
V.2.3.3	Faktor analysis Fleksibilitas Finansial .....	61
V.2.3.4	Faktor analysis Fleksibilitas Struktural .....	62
V.2.3.5	Faktor analysis Fleksibilitas Teknologi .....	63
V.2.3.6	Faktor analysis Kinerja Finansial .....	64
V.2.3.7	Faktor analysis Kinerja non-finansial .....	65
V.3	Model Penelitian .....	66
V.3.1	Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas Operasional .....	67
V.3.2	Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas Finansial .....	70
V.3.3	Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas Struktural .....	72
V.3.4	Uji Regresi Perencanaan Strategis dan Fleksibilitas teknologi .....	75
V.3.5	Uji Regresi Fleksibilitas Operasional dan Kinerja Finansial .....	77
V.3.6	Uji Regresi Fleksibilitas Finansial dan Kinerja Finansial .....	80
V.3.7	Uji Regresi Fleksibilitas Struktural dan Kinerja Non-finansial .....	82
V.3.8	Uji Regresi Fleksibilitas Teknologi dan Kinerja Non-finansial .....	85
V.3.9	Uji Regresi Kinerja Finansial dan Kinerja Non-finansial .....	88
V.4	IMPLIKASI MANAJERIAL .....	90
<b>BAB VI</b>	.....	92
<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	.....	92
VI.1	KESIMPULAN .....	92
VI.2	SARAN .....	92
VI.2.1	PT. Pertamina Geothermal Energy: .....	92

VI.2.2 Penelitian selanjutnya.....	93
VI.3 Limitasi Riset .....	93
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>95</b>
<b>LAMPIRAN 1.....</b>	<b>97</b>
<b>KUESIONER PENELITIAN.....</b>	<b>97</b>
<b>LAMPIRAN 2.....</b>	<b>102</b>
<b>HASIL OUTPUT PENELITIAN.....</b>	<b>102</b>

### Daftar Tabel

Tabel IV-0-1 Operasionalisasi variabel Perencanaan strategis.....	40
Tabel IV-0-2 Tabel IV 1 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas operasional .....	41
Tabel 0-3 Tabel IV 1 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas Finansial .....	41
Tabel IV-0-4 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas Struktural.....	41
Tabel IV-0-5 Operasionalisasi variabel Fleksibilitas Teknologi .....	42
Tabel IV-0-6 Operasionalisasi variabel Kinerja .....	42
Tabel IV-0-7 Pertanyaan Kuesioner Perencanaan Strategis .....	48
Tabel IV-0-8 Pertanyaan Kuesioner Fleksibilitas Operasional.....	49
Tabel IV-0-9 Pertanyaan Kuesioner Fleksibilitas Finansial .....	49
Tabel IV-0-10 Pertanyaan Kuesioner Perencanaan Struktural .....	50
Tabel IV-0-11 Pertanyaan Kuesioner Fleksibilitas Teknologi.....	50
Tabel IV-0-12 Pertanyaan Kuesioner Kinerja Finansial.....	51
Tabel IV-0-13 Pertanyaan Kuesioner Kinerja Non-finansial.....	51
Tabel V-0-1 Komposisi Demografi Responden.....	56
Tabel V-0-2 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas.....	58
<b>Tabel V-3 Hasil Output Faktor Analisis perencanaan strategis.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel V-4 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Operasional .....</b>	<b>60</b>
<b>Tabel V-5 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Financial .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel V-6 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Struktural .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel V-7 Hasil Output Faktor Analisis Fleksibilitas Teknologi .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabel V-8 Hasil Output Faktor Analisis Kinerja Finansial .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabel V-9 Hasil Output Faktor Analisis Kinerja non-finansial .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabel V-10 Rangkuman Koefisien hasil regresi .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabel V-11.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabel V-12.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabel V-13.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabel V-14.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel V-15.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel V-16.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel V-17.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel V-18.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel V-19.....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel V-20.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel V-21.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel V-22.....</b>	<b>76</b>

<b>Tabel V-23</b> .....	77
<b>Tabel V-24</b> .....	78
<b>Tabel V-25</b> .....	78
<b>Tabel V-26</b> .....	80
<b>Tabel V-27</b> .....	80
<b>Tabel V-28</b> .....	81
<b>Tabel V-29</b> .....	82
<b>Tabel V-30</b> .....	83
<b>Tabel V-31</b> .....	83
<b>Tabel V-32</b> .....	85
<b>Tabel V-33</b> .....	85
<b>Tabel V-34</b> .....	86
<b>Tabel V-35</b> .....	88
<b>Tabel V-36</b> .....	88
<b>Tabel V-37</b> .....	89

