

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### II.1 MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai satu set keputusan atau tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan<sup>1</sup> yang terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu:

1. Merumuskan visi dan misi perusahaan, termasuk didalamnya pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan, dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan perusahaan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang.

---

<sup>1</sup> Pearce.and Robbinson. *Strategic management*. 2007

### II.1.1 Tingkatan Strategi

Tingkatan strategi didasarkan pada hierarki pengambilan keputusan pada umumnya terdiri dari tiga tingkatan, yaitu strategi tingkat korporasi, strategi tingkat bisnis, dan strategi tingkat fungsional.

Pada **tingkat korporasi** biasanya pengambil keputusan adalah komisaris, eksekutif puncak, dan direktur administratif. Mereka bertanggung jawab atas kinerja keuangan serta pencapaian tujuan non keuangan seperti mempertahankan citra perusahaan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya. Sebagian besar sikap pada tingkat korporasi mencerminkan pandangan pemegang saham dan masyarakat secara luas.

Keputusan strategi tingkat korporasi biasanya memiliki resiko, biaya dan potensi laba yang lebih tinggi, kebutuhan akan fleksibilitas yang lebih besar, serta jangka waktu yang lebih panjang. Keputusan- keputusan tersebut misalnya mencakup pilihan bisnis, kebijakan dividen, sumber pembiayaan jangka panjang dan prioritas pertumbuhan.

Tingkatan yang kedua atau tengah dari hirarki pengambilan keputusan adalah tingkat bisnis. **Tingkat bisnis** biasanya terdiri dari manajer bisnis dan korporasi. Tugas terpenting para pengambil keputusan adalah untuk merumuskan pernyataan pada tingkat korporasi menjadi tujuan dan strategi yang nyata bagi setiap divisi bisnis, individual, maupun SBU. Para manajer strategis tingkat bisnis harus menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di pasar produk yang telah dipilih, kemudian mengidentifikasi segmen pasar yang paling menjanjikan dan dapat dipertahankan dalam pasar tersebut sesuai dengan keunggulan kompetitif perusahaan.

Keputusan strategi pada tingkat bisnis membantu menjembatani keputusan strategi pada tingkat korporasi dengan keputusan strategi pada tingkat fungsional. Strategi pada tingkat ini tidaklah begitu mahal, beresiko rendah, dan memiliki potensi keuntungan yang lebih rendah dibandingkan dengan strategi tingkat korporasi. Strategi pada tingkat ini biasanya mencakup keputusan pemilihan lokasi pabrik, segmen pasar, cakupan geografis serta saluran distribusi.

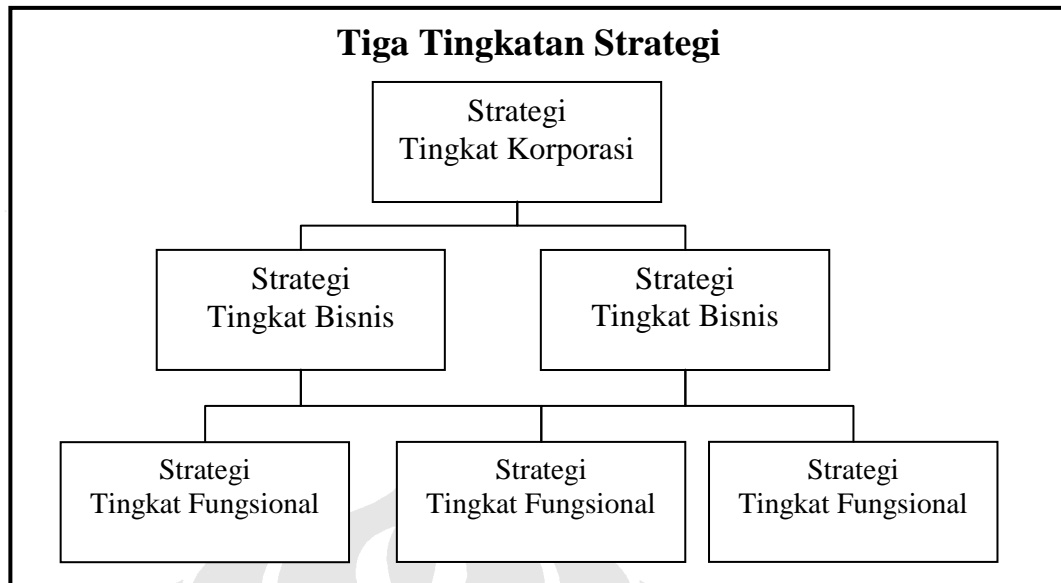
Bagian paling bawah dari hirarki pengambilan keputusan adalah **tingkat fungsional** yang biasanya terdiri atas manajer produk, manajer geografis, atau

manajer area fungsional. Mereka menentukan tujuan tahunan serta strategi jangka pendek untuk bidang-bidang tertentu seperti produksi, operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan dan akuntansi, pemasaran serta hubungan masyarakat. Tanggung jawab utama para manajer adalah untuk menerapkan dan melaksanakan rencana strategis perusahaan. Jika para manager tingkat korporasi dan bisnis memusatkan perhatian pada “*doing right things*” maka para manajer tingkat fungsional memusatkan perhatian mereka pada “*doing things right*”<sup>2</sup>, dengan demikian mereka fokus untuk menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem produksi, pemasaran, kualitas pelayanan konsumen, dan keberhasilan produk dan jasa tertentu dalam meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

Keputusan pada tingkat fungsional menerapkan strategi keseluruhan yang dirumuskan pada tingkatan korporasi dan bisnis. Keputusan ini mencakup masalah-masalah operasional yang berorientasi pada aktivitas jangka pendek, serta memiliki resiko yang rendah. Keputusan ini juga membutuhkan biaya yang rendah karena keputusan ini bergantung pada ketersediaan sumber daya. Keputusan ini biasanya diterapkan pada aktivitas yang sedang berjalan, oleh karena itu dapat dilaksanakan dengan kerjasama minimal.

---

<sup>2</sup> Pearce and Robbinson. *Strategic Management*. 2007.



Gambar 1 Tiga tingkatan strategi (Sumber: Pearce, Robinson. *Strategic Management*. 2007)

### II.1.2 Proses Manajemen Strategis

Menurut buku *Strategic management* karya Pearce dan Robinson, secara garis besar proses manajemen strategis terbagi menjadi tiga yaitu:

- Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*) :  
Mencerminkan adanya tujuan dan sasaran organisasi untuk menjabarkan misi organisasi.
- Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*):  
Menggambarkan operasionalisasi cara mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*) :  
Merupakan aktivitas untuk mengukur, mengevaluasi dan memberikan umpan balik kinerja organisasi.

## II.2 PERENCANAAN STRATEGIS

Perencanaan strategis (*strategic planning*) adalah proses sebuah organisasi untuk mengenali arah strategis organisasi. Banyak sekali variasi dari bahan-bahan dan buku mengenai perencanaan strategis, yang menggunakan bermacam-macam kondisi dan deskripsi. Pada dasarnya, semua berhubungan dengan proses dasar yang sama, termasuk mengenali visi organisasi, misi, nilai-nilai, semua sasaran-

sasaran strategis dan metoda (strategi) melalui sasaran-sasaran (*goals*) yang ingin dicapai. Arah dicapai dengan adanya implementasi rencana-rencana aksi, termasuk lapisan-lapisan sasaran, tujuan (*objective*), batasan waktu dan tanggung jawab<sup>3</sup>.

## **II.2.1 Komponen Perencanaan Strategis**

### **II.2.1.1 Misi Perusahaan**

Misi perusahaan adalah suatu tujuan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup operasinya. Misi menjelaskan bidang penekanan dari produk, pasar dan teknologi perusahaan sedemikian rupa sehingga mencerminkan nilai prioritas dari para pengambil keputusan strategis.

### **II.2.1.2 Analisis Internal**

Perusahaan melakukan analisis terhadap kuantitas dan kualitas terhadap sumber daya manusia, keuangan dan fisik perusahaan. Perusahaan juga melakukan penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasinya. Yang terakhir perusahaan juga membandingkan antara keberhasilan perusahaan di masa lalu dengan kapabilitas perusahaan saat ini guna memprediksi kapabilitas perusahaan dimasa yang akan datang.

### **II.2.1.3 Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari seluruh kondisi serta kekuatan yang mempengaruhi pilihan strategis dan menentukan situasi kompetitifnya<sup>4</sup>. Lingkungan eksternal terbagi menjadi tiga bagian yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasi.

### **II.2.1.4 Analisis dan pilihan strategis**

Penilaian terhadap lingkungan eksternal dan profil perusahaan yang dilakukan secara simultan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang - peluang baru. Namun peluang tersebut harus dipilih yang sesuai dengan

<sup>3</sup> PUTER Indonesia – 1999. Manual Metode Perencanaan Strategis-Versi 1.0 – 5.

<sup>4</sup> Pearce & Robinson. *Strategis Management*. 2007.

misi perusahaan. Proses penyaringan strategi tersebut akan menghasilkan alternatif pilihan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

#### **II.2.1.5 Tujuan jangka panjang**

Yaitu hasil yang ingin dicapai suatu perusahaan selama periode beberapa tahun. Tujuan jangka panjang biasanya mencakup profitabilitas, tingkat pengembalian investasi, posisi kompetitif, keunggulan teknologi, produktivitas, hubungan dengan karyawan, tanggung jawab publik dan pengembangan karyawan.

#### **II.2.1.6 Strategi umum dan strategi utama**

Strategi umum adalah strategi yang menandai orientasi kompetitifnya dipasar. Pilihan strategi ini terdiri atas tiga macam yaitu strategi biaya rendah, diferensiasi dan fokus. Sedangkan strategi utama adalah tindakan utama perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang dinamis. Dalam bukunya, Pearce dan Robinson menyebutkan bahwa terdapat 15 pendekatan dasar strategi yang dapat diidentifikasi yaitu konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, usaha patungan, aliansi strategis, konsorsium, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerat, perputaran, divestasi, kepailitan dan likuidasi.

#### **II.2.1.7 Tujuan Jangka Pendek**

Yaitu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan selama kurun waktu satu tahun atau kurang. Tujuan ini biasanya konsisten dengan tujuan jangka panjang perusahaan. Biasanya suatu perusahaan memiliki beberapa tujuan jangka pendek sebagai pedoman dari aktivitas fungsional dan operasionalnya.

#### **II.2.1.8 Pengendalian strategis dan perbaikan kontinu**

Pengendalian strategis berkaitan dengan penelusuran strategi ketika diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan pada asumsi dasar, serta membuat penyesuaian yang diperlukan. Sedangkan perbaikan kontinu digunakan para manajer agar perusahaan dapat memberikan tanggapan secara lebih proaktif

tepat waktu terhadap kemajuan bidang yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

### II.3 FLEKSIBILITAS

Dalam kondisi lingkungan yang sering mengalami perubahan, perencanaan strategis dapat diilustrasikan seperti ketika seorang fotografer mengambil gambar seorang perenang yang terus bergerak. Fotografer tersebut haruslah mengambil foto berulang-ulang untuk menyesuaikan gerak perenang agar tidak tertinggal. Begitu juga dengan sebuah perusahaan besar yang pada umumnya menggunakan perencanaan strategis formal, sehingga perlu melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk mengimbangi lingkungan yang terus berubah. Karena itulah dalam suatu perencanaan strategis yang formal, tetap dibutuhkan fleksibilitas untuk dapat terus menyesuaikan dengan keadaan lingkungan saat ini<sup>5</sup>.

Fleksibilitas adalah kemampuan untuk beradaptasi, *in reversible manner*, dalam situasi yang ada saat ini, dimana hal ini berlawanan dengan evolusi yang bersifat *irreversible*<sup>6</sup>. Flexibility (fleksibilitas) merupakan salah hal baru yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan strategis karena fleksibilitas memungkinkan adanya perubahan-perubahan yang positif dalam perusahaan saat beradaptasi dengan perubahan lingkungan perusahaan (Combe & Greenley 2004). Fleksibilitas dalam suatu perusahaan tersebut mencakup kemampuan untuk tetap beroperasi dalam lingkungan yang berubah, baik ketika perubahan tersebut telah diprediksi maupun tidak diprediksi sebelumnya atau ketika kondisi lingkungan berubah dengan sangat drastis dibanding saat ini. Berdasarkan berbagai penelitian teoritis yang pernah dilakukan, fleksibilitas dibagi menjadi empat bagian utama, yaitu fleksibilitas operasional (Tang and Tikoo, 1999), fleksibilitas finansial (Mensah dan Werner, 2003), fleksibilitas struktural (Harris dan Ruefli, 2000) dan fleksibilitas teknologi (Harris, 2002).

Melalui perencanaan strategis, sebuah perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan dan mengubah pengalokasian sumber daya yang

<sup>5</sup> Pearce & Robinson. *Strategis Management*. 2007

<sup>6</sup> Abbott, Ashok. Strategic flexibility and firm performance: the case study of US Based Transnational corporations.

dimilikinya secara tepat. Dengan menjadi perusahaan yang fleksibel, alternatif keputusan dapat dibuat dan dilaksanakan secara cepat untuk mengambil oportunitas atau mengatasi hambatan yang mungkin terjadi akibat adanya perubahan lingkungan tadi. Karena proses pengambilan keputusan terjadi sebelum adanya dampak dari pergolakan lingkungan, maka tindakan tersebut dapat dikategorikan sebagai tindakan antisipasi (*anticipatory*) atau persiapan atau *preparatory* (Evan, 1991).

### II.3.1 Fleksibilitas Operasional

Fleksibilitas operasional adalah kemampuan perusahaan untuk secara cepat menyesuaikan **permintaan pasar, kapasitas produksi dan bauran produk**. Perusahaan yang mampu untuk melakukan hal tersebut dalam kondisi tekanan lingkungan yang rendah secara relatif akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya (Tang & Tikoo, 1999). Keuntungan terhadap kinerja yaitu adanya efisiensi finansial, hal ini terjadi karena perusahaan dapat menyesuaikan antara permintaan dengan penjadwalan operasional (Rudd, John M. 2008). Untuk perusahaan berukuran besar, produksi biasanya dilakukan dalam skala besar dengan penjadwalan yang ketat, untuk itu penyesuaian menjadi tidak mudah. Untuk memaksimalkan keuntungan finansial, perusahaan yang mampu untuk memenuhi fleksibilitas operasional harus merencanakan strategi alokasi sumber daya, misalnya dengan menggunakan sistem *just-in-time* (JIT) untuk mengurangi jumlah persediaan dan membuat perusahaan lebih mudah bergerak.

Untuk mengukur fleksibilitas operasional, peneliti menggunakan “*Flexibility triad model*” dimana fleksibilitas dilihat dari tiga sisi yaitu *market flexibility, production flexibility & competitive flexibility*.

#### 1. *Market flexibility*

Yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan pangsa pasar. Ketika perusahaan bermain di banyak pasar, maka ketergantungan antar pasar itu sendiri akan semakin kecil, sehingga perusahaan dapat memperkecil resiko pasar yang dihadapinya. Namun sebaliknya, ketika perusahaan bermain di pasar yang sedikit (bahkan



hanya satu pasar saja), maka resiko pasarpun akan semakin besar. Ketika datang kompetitor baru atau ketika lingkungan persaingan berubah, maka resiko yang dihadapi perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan sangat berhubungan dengan finansial perusahaan. Pertanyaannya adalah kenapa? Karena adanya perubahan kondisi pasar sangat erat kaitannya dengan volume penjualan keseluruhan perusahaan. Semakin besar pangsa pasar, maka semakin besar pula *market power* perusahaan pada pasar tersebut dan tentu saja, penjualan akan semakin meningkat. Peningkatan penjualan ini tentu saja akan berhubungan positif dengan peningkatan profit perusahaan. Bukan hanya berdampak pada peningkatan penjualan, namun ketika perusahaan telah memiliki pangsa pasar yang sangat besar pada pasar tertentu, maka secara tidak langsung hal ini akan mempersulit pemain baru yang akan masuk, dan tentu saja akan menurunkan tekanan kompetitif pada pasar tersebut.

Selain pangsa pasar, *market flexibility* juga meliputi kemampuan perusahaan membuat dan merubah produk sesuai dengan karakteristik konsumen (menyesuaikan dengan permintaan). Ketika perusahaan dapat melakukannya secara efisien, hal ini akan memperkecil biaya *product development*, promosi, dan biaya lain yang terkait dengan pemasaran.

## 2. *Production flexibility*

Yaitu kemampuan perusahaan memproduksi barang dan jasa di pasar dengan *lead time* yang pendek pada biaya kompetitif. Dimana pemilihan lokasi manufaktur merupakan salah satu hal pertimbangan penting. Menurut Yip (1995), perusahaan pada umumnya memiliki empat pilihan, yaitu melakukan manufaktur di beberapa lokasi, produksi pada tempat yang dekat dengan bahan baku (dengan pertimbangan hal ini lebih menguntungkan perusahaan), berproduksi pada satu tempat (atau negara untuk TNC) dan menjualnya di tempat lain (atau negara untuk TNC), dan yang terakhir adalah menggunakan *outsourcing* dan *in-house production*. Berdasarkan *Porter's cluster analysis theory* (1990), ketika perusahaan berada pada pasar oligopoli, maka akan lebih baik ketika perusahaan

melakukan produksi pada tempat yang dekat dengan kompetitornya, hal ini akan membuat perusahaan dapat melakukan pengawasan terhadap aktivitas-aktivitas yang sedang dilakukan oleh kompetitornya.

Fleksibilitas produksi juga dapat dilakukan dengan *agile manufacturing systems* misalnya membuat beberapa macam produk pada *assembly line* yang sama atau membuat produk utama dan beberapa bauran produk, misalnya dengan membuat *common platform* untuk beberapa model yang berbeda seperti yang digunakan pada perakitan tipe mobil the Lincoln LS dan Jaguar S dimana keduanya menggunakan bagian utama yang sama namun dengan penyelesaian yang berbeda, hal ini memungkinkan perusahaan untuk membuat produk secara "mass customized". Kedua cara tersebut pada intinya sama yaitu untuk mengurangi biaya produksi.

### 3. *Competitive flexibility*

Kemampuan perusahaan untuk terus mempertahankan posisi kompetitifnya terutama pada pasar dengan tingkat kompetitif tinggi dan ketidakpastian permintaan serta teknologi yang digunakan. Pada pasar kompetitif, fleksibilitas produksi dibutuhkan untuk beradaptasi dan berimprovisasi terhadap perubahan kondisi agar tetap berada diposisi paling menguntungkan. Biasanya perubahan teknologi atau perubahan strategi kompetitor akan sangat mempengaruhi kondisi kompetitif, sehingga hanya perusahaan yang memiliki fleksibilitas yang dapat mengambil keuntungan dengan merespon secara cepat perubahan tersebut, *redeploy* sumber daya yang penting dan menggunakan alternatif strategi lain untuk berkompetisi secara efektif, serta meningkatkan kapabilitas yang dibangun. Dimana kapabilitas meliputi investasi pada *diverse resources*.

Sama halnya dengan ketidakpastian permintaan, yang menimbulkan kesulitan dalam menggali informasi dan memprediksi pasar untuk menentukan strategi yang tepat. Hanya perusahaan yang fleksibel yang dapat mengambil keputusan tercepat, karena perusahaan dapat

dengan mudah mengambil alternative keputusan lain ketika permintaan kembali berubah.

Pada penelitian ini, ukuran yang digunakan untuk mengukur performa perusahaan adalah *financial based*, dimana hal tersebut tidak dapat mengukur kinerja non finansial.

### II.3.2 Fleksibilitas Finansial

Fleksibilitas finansial adalah kemampuan perusahaan **secara cepat untuk mudah mendapatkan dan mengalokasikan sumber daya finansial**. Penelitian empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang dapat melakukan hal tersebut akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada perusahaan yang tidak melakukannya (Tang & Peng, 2003). Untuk memiliki fleksibilitas finansial, perusahaan akan merencanakan strategi alokasi sumber daya finansial yang tepat untuk menghindari terjadinya inefisiensi atau alokasi sumber daya finansial yang tidak produktif (Trigeorgis, 1993). Oleh karena itu perencanaan stratejik akan memiliki dampak terhadap fleksibilitas finansial yang akan berdampak pula pada kinerja finansial perusahaan.

### II.3.3 Fleksibilitas Struktural

Fleksibilitas struktural adalah kemampuan perusahaan untuk melakukan restrukturisasi secara cepat (Huber, 1990). Studi literatur menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu untuk menyesuaikan **desain struktural** perusahaan sejalan dengan tuntutan lingkungan akan memiliki performa yang lebih baik dibanding perusahaan yang tidak melakukannya. Pada perusahaan berukuran sedang hingga besar, hal ini dapat dijamin dengan cara membuat struktur organisasi yang tidak terlalu bertingkat, komunikasi yang efektif antar departemen, dan mengurangi adanya birokrasi. Penelitian menunjukkan birokrasi melancarkan perusahaan dan memperkecil birokrasi adalah hal yang lebih baik dibandingkan dengan menghilangkannya sama sekali (Adler & Borys, 1996).

Perencanaan strategik memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dan membuat alternatif pilihan untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut. Perencanaan perusahaan dalam mewujudkan adanya fleksibilitas struktural sebenarnya akan menguntungkan bagi kinerja finansial perusahaan. Beberapa penelitian menunjukkan perusahaan yang dapat secara cepat merubah struktur dan mempunyai gaya kepemimpinan yang baik akan memiliki lebih sedikit masalah yang berhubungan dengan karyawannya, menurunkan *turn over* karyawan dan tentu saja hal tersebut akan mengurangi biaya. Namun penurunan biaya bukanlah dampak yang dirasakan secara langsung melainkan membutuhkan jarak waktu. Untuk itu fleksibilitas struktural lebih tepat dikatakan memiliki dampak langsung hanya terhadap kinerja non finansial.

#### **II.3.4 Fleksibilitas Teknologi**

Fleksibilitas teknologi dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk merubah kapasitas teknologi sejalan dengan permintaan pasar (Miller, 2002). Dan perusahaan yang dapat melakukan hal tersebut, tentu saja akan memiliki performa yang lebih baik dibanding perusahaan yang tidak melakukannya (Morgan, 2004). Perusahaan yang memiliki **teknologi yang canggih dan mengoperasikan software yang spesifik** akan memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk berubah. Studi literatur mengatakan bahwa teknologi akan memberikan dampak kepada penggunanya, seperti para manajer (Miller, 2002), kemudian memudahkan para manajer untuk mengatasi adanya ketidakpastian dan memberikan respon yang lebih efektif. Hal ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas teknolog memberikan dampak langsung terhadap kinerja non finansial dan barulah kemudian secara tidak langsung berdampak pada kinerja finansial.

#### **II.3.5 Kinerja Finansial dan Non-finansial**

### **II.3.5.1 Kinerja Finansial**

Sesuai dengan Jurnal J. M. Rudd, kinerja finansial dapat diukur melalui pertumbuhan profitabilitas, penjualan dan pangsa pasar perusahaan. Untuk mengukur pertumbuhan profitabilitas dapat dilihat dari pertumbuhan EBIT, dimana EBIT mengukur seberapa besar perusahaan melakukan efisiensi sebelum penyesuaian terhadap leverage dan pajak. Sedangkan untuk mengukur pertumbuhan penjualan menggunakan total penjualan perusahaan, dan demikian juga dengan pertumbuhan pangsa pasar yang dilihat dari pangsa pasar perusahaan dari tahun ke tahun. Semakin besar penjualan akan meningkatkan pangsa pasar yang tentu saja akan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini tentu saja akan berdampak pada peningkatan profitabilitas perusahaan sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan yaitu pertumbuhan yang berkelanjutan.

### **II.3.5.2 Kinerja Non-finansial**

Berdasarkan penelitian Lyles, 2001, dimana pembuatan arah dan tujuan perusahaan dilakukan secara konsensus dengan melibatkan para manajer dan bukan hanya keputusan dari manajemen tertinggi saja. Hal tersebut adalah hal yang penting untuk dilakukan untuk mencapai keuntungan non finansial seperti kepuasan kerja, *job involvement*, komitmen dan juga membangun sebuah kepercayaan. Model dari penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas struktural dan teknologikal akan berdampak langsung pada kinerja non finansial, dan perusahaan tersebut akan memiliki karyawan dengan motivasi yang lebih tinggi, meningkatkan komitmen dibanding perusahaan yang tidak memiliki fleksibilitas tersebut. Dan secara tidak langsung, hal tersebut akan mempengaruhi kinerja finansial perusahaan.

## BAB III

### PROFIL PERUSAHAAN

#### III.1 Pendahuluan

##### III.1.1 Latar Belakang pendirian PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY

Sesuai dengan penugasan pemerintah, PERTAMINA telah melakukan kegiatan eksplorasi *geothermal* sejak tahun 1974. Era *geothermal* diawali dengan peresmian Lapangan *geothermal* Kamojang pada tanggal 28 Februari 1983, yaitu dengan beroperasinya Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) unit 1.

Hingga tahun 2005 PT. PERTAMINA (PERSERO) telah mengelola 15 wilayah kuasa pertambangan panas bumi dengan total cadangan sumberdaya sebesar 8480MW dan kapasitas terpasang 852MW.

Dengan adanya Keppres no. 76/2000 dan pemberlakuan UU no.27/2003 tentang *geothermal*, dimana dalam UU tersebut disebutkan bahwa PT. PERTAMINA (PERSERO) tidak lagi memiliki hak monopoli untuk mengelola energi *geothermal* dan posisinya sederajat dengan pelaku bisnis *geothermal* lainnya di Indonesia.

Adanya PP no.31/2003 mengubah status PERTAMINA menjadi badan hukum perseroan dengan nama PT. PERTAMINA (PERSERO) pada tanggal 17 September 2003, dan sebagai konsekuensi dari pasal 7 PP no.31/2003, maka PT. PERTAMINA (PERSERO) membentuk anak perusahaan dengan nama PT. PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY (PT.PGE).

PT. PGE akan berfokus pada penyelenggaraan usaha di bidang panas bumi dari sisi hulu dan atau sisi hilir serta kegiatan lain yang terkait dengan kegiatan yang menunjang di bidang panas bumi dengan menerapkan prinsip bisnis perseran terbatas. Tujuannya adalah untuk memperoleh keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan bisnis secara efektif dan efisien, juga untuk meningkatkan peran PT. PERTAMINA (PERSERO) dalam menunjang kebutuhan energi nasional.

### III.1.2 Landasan Hukum dan kebijakan

Secara garis besar, landasan hukum berdirinya PT. PGE adalah:

- UU no. 44/1960, UU no. 8/1971, UU no. 15/1985, UU MIGAS no.22/2001, UU no.22/2002 dan UU no.27/2003
- Keppres No. 16/1974, Keppres no. 22/1961, Keppres no.45/1991, Keppres no.49/1991, Keppres no.76/2000
- Kepmen Keuangan no. 766/KMK.04/1992, dan Kepmen ESDM no.667 K/11/MEM/2002
- Pasal 7 PP no.31/2003:
  - Pada saat perusahaan Perseroan (PERSERO) berdiri, usaha dibidang *geothermal* yang dilaksanakan sendiri oleh PERTAMINA dan yang dilaksanakan melalui kerjasama operasi oleh PERTAMINA, beralih pada Perusahaan Perseroan (PERSERO).
  - Dalam jangka aktu paling lama 2 (dua) tahun sejak Perusahaan Perseroan (PERSERO) didirikan, kegiatan usaha dibidang panas bumi yang dilaksanakan oleh Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud pada ayat 1 (satu), dialihkan kepada anak yang dibentuk oleh Perusahaan Perseroan (PERSERO).

## III.2 VISI, MISI, Tata Nilai, Good Corporate Governance dan Kebijakan HSE

### III.2.1 VISI

Sesuai dengan perkembangan industri energi, dinamika usaha dan upaya transformasi yang tengah dijalankan, maka pada tahun 2006 pernyataan visi dan misi PT. PGE dikukuhkan melalui penyusunan *voyage plan* PT. PGE 2014 yang meruakan bagian dari *business policy framework* PT. PGE 2006-2014.

*Voyage Plan* tersebut meliputi Rencana Pembangunan Jangka Panjang dibagi menjadi tiga tahap Rencana Pembangunan tiga tahun sampai dengan tahun 2014. pernyataan visi PT. PGE menjabarkan arah pengembangan strategis usaha kedepan dari PT. PGE dari setiap Rencana Pembangunan Tiga Tahun (REPETITA) sebagai berikut:

➤ **Visi REPETITA I (2006-2008) : “*Business-minded Geothermal Energy*”**

Indikasinya dapat dilihat dari parameter sebagai berikut:

1. Business-minded

Berorientasi pada usaha, laba, pertumbuhan.

- Berusaha mencari peluang untuk pengembangan usaha
- Memupuk jiwa *entrepreneurship*
- Mengubah budaya ke arah *business oriented*
- Efisiensi biaya disegala bidang
- Optimalisasi aset

2. Geothermal Company

1. Aspek Bisnis

- Meningkatkan pendapatan dan menciptakan keuntungan yang berkelanjutan.
- Pertumbuhan kapasitas produksi menjadi 270MW
- Terciptanya peningkatan hubungan dengan *stakeholder* PT.PGE
- Pengalihan aset dari PT PERTAMINA (PERSERO) kepada PT. PGE
- Adanya upaya diversifikasi usaha pemanfaatan langsung (*direct used*)

2. Aspek Keilmuan dan Teknologi

- Penerapan prinsip teknologi yang mampu mengoptimalkan operasi
- Kompetensi sumber daya manusia PT. PGE mampu menggunakan perangkat teknologi
- Utilisasi ERP yang diimplementasikan secara optimal dan pengembangan website untuk kepentingan konsumsi internal dan eksternal.

3. Aspek Manajemen

- Penerapan *Good Corporate Governance*



- Penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi *manager-leader*
- Implementasi Organisasi dan Korporasi PT. PGE
- Adanya kondisi lingkungan operasi yang kondusif melalui implementasi CSR dan HSE.

➤ **Visi REPETITA II (2009-2011) : “Centre of Excellence for Indonesia Geothermal Industry”**

Perwujudannya menggunakan parameter sebagai berikut:

1. *Centre of Excellence*

Menjadi barometer teknologi geothermal

- Memiliki lapangan yang telah menerapkan *best practise geothermal industry*
- Menggunakan seluruh keilmuan teknologi geothermal
- Sistem Manajemen Lingkungan (SML) yang telah terakreditasi
- SDM yang sudah memiliki sertifikasi pendidikan teknologi geothermal kelas dunia
- Menjadi afiliasi lembaga pendidikan dan penelitian dibidang geothermal

2. *Indonesia Geothermal Industry*

a) Aspek Bisnis

- Meningkatkan pendapatan dan menciptakan keuntungan yang berkelanjutan
- Pertumbuhan kapasitas produksi menjadi 610MW
- Membangun dan memelihara hubungan dengan *stakeholder*
- Adanya usaha baru hasil diversifikasi

b) Aspek Keilmuan dan Teknologi

- Mengembangkan teknologi yang mampu mengoptimalkan operasi, produksi dan pemanfaatan
- Mampu menggunakan perangkat teknologi untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia
- ERP telah diimplementasikan secara lengkap

- c) Aspek Manajemen
  - Penerapan *Good Corporate Governance*
  - Penerapan gaya kepemimpinan *manager-leader* kelas dunia

➤ **Visi REPETITA III (2012-2014) : “World Class Geothermal Energy Enterprise”**

Perwujudannya menggunakan parameter sebagai berikut:

1. *World Class*

- World Class operation
  - ⇒ Produsen energi geothermal no. 3 didunia dengan kapasitas produksi 1.035MW
  - ⇒ *Best practice geothermal industry* menjadi acuan proses kerja operasi
- World Class HSE
  - ⇒ Biaya produksi yang kompetitif dengan pesaing multi-nasional sejenis
  - ⇒ Pengembangan teknologi panas bumi
- World Class People
  - ⇒ Sumber daya manusia yang berwawasan dan memiliki kompetensi berstandar internasional
  - ⇒ Budaya kerja dan korporasi yang profesional
  - ⇒ Mampu menggunakan perangkat *world class technology* untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia
  - ⇒ Mempunyai kemampuan *manager-leader* kelas dunia
- World Class Enterprise
  - ⇒ Penyelenggaraan dan pengelolaan usaha yang menerapkan *Good Corporate Governance*
  - ⇒ Mempunyai *geothermal centre of excellence* kelas dunia
  - ⇒ Mempunyai *Information Communication Technology (ICT)* kelas dunia
  - ⇒ Menjadi *holding company*
  - ⇒ Memiliki kinerja keuangan kelas dunia

- ⇒ Memiliki keuntungan yang berkelanjutan, pendapatan yang terus tumbuh dan laba tinggi
- ⇒ Memiliki *market value* atau *market capitalization* yang tinggi (IPO)

## 2. *Geothermal Energy Enterprise*

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

### III.2.2 MISI

Pernyataan misi PT. PGE menggambarkan definisi serta cakupan keberadaan PT. PGE sebagai suatu 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 tersebut diatas dapat dijabarkan dengan pengertian sebagai berikut:

- ⇒ Melakukan usaha pengembangan energi *geothermal*
  - Kegiatan eksplorasi, eksploitasi, produksi dan utilisasi sumber energi geothermal.
  - Mengoptimalkan pengembangan seluruh WKP.
  - Mencari peluang untuk penambahan WKP.
- ⇒ Secara optimal
  - Aspek teknis yaitu pemberdayaan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien sesuai dengan kaidah *good engineering practices*.
  - Aspek bisnis yaitu harus bisa memanfaatkan peluang bisnis seluas-luasnya.

⇒ Berwawasan lingkungan

Komitmen terhadap *sustainable development* dalam proses pengusahaan *geothermal* yang berpegang teguh pada kaidah-kaidah HSE.

- Memiliki keunggulan daya saing terhadap sumber energi lain.
- Sumber energi yang terbarukan dan lestari.
- Harga yang tidak berfluktuasi (tidak dipengaruhi harga energi dunia)

⇒ Memberikan nilai tambah pemanfaatan sumber daya *geothermal* seluas-luasnya (*direct & indirect used*)

- Memberikan pendapatan yang stabil dan keuntungan yang berkelanjutan kepada pemegang saham.
- Menghadirkan citra pengembangan energi bersih bagi pemerintah pusat
- Meningkatkan potensi ekonomi daerah.
- Memiliki proses kerja operasi yang menjadi *best practise geothermal industry*.

⇒ Bagi *stakeholder*

- Pekerja
- Pemegang saham
- Pemerinta Pusat dan Daerah
- Masyarakat
- Pembeli

### III.2.3 Tata Nilai

PT. PGE 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. FIVE-M GEOTHERMAL 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 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 setara dan sederajat dalam kegiatan usaha
- **Honest**  
Jujur, berbuat sesuai norma-norma yang berlaku.
- **Motivation**  
Mempunyai semangat dan kemauan yang 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.
- **Transparency**  
Menjunjung tinggi nilai keterbukaan.
- **Respectable**  
Memiliki citra yang baik.
- **Auditable**  
Pengelolaan perusahaan yang baik mengikuti kaidah-kaidah standar.
- **Loyal**  
Mengutamakan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi/golongan.

### **Good Corporate Governance**

PT. PGE menerapkan praktik GCG dengan mengacu pada prinsip dasar 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 terbuka, tepat waktu, jelas dan dapat diperbandingkan berupa keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan, dan kepemilikan perusahaan kepada semua *stakeholder*.

2. **Kemandirian**

Suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa bantuan kepentingan, pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

3. **Akuntabilitas**

Pern 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.

### **III.2.4 Kebijakan HSE**

Dalam aspek keselamatan, kesehatan kerja dan lingkungan, PT. PGE mengacu pada kebijakan HSE PT> PERTAMINA (PERSERO), yaitu:

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

3. Menciptakan dan memelihara kerjasama kemitraan yang harmonis dengan para stakeholder, instansi pemerintah, industri, dan lembaga lain terkait serta 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.
6. Mengembangkan sistem manajemen K3LL serta penerapannya secara konsisten.
7. Menerapkan Manajemen keselamatan operasi/proses & standar teknologi K3LL guna mendukung operasi yang nyaman, aman, andal dan efisien.
8. Menggalang kemampuan untuk melaksanakan penanggulangan keadaan darurat dalam rangka pengamanan aset, pencegahan korban jiwa serta peningkatan citra perusahaan.
9. Meningkatkan kinerja dengan cara mencegah kebakaran, kecelakaan, peledakan, penyakit akibat kerja dan pencemaran lingkungan melalui pengintegrasian K3LL di setiap kegiatan. Ukuran Kinerja Terpilih (UKT) K3LL tidak dipisahkan dengan UKT manageman dan menjadi bagian penentu sistem imbalan (*reward system*) dari unit kegiatan terkait.
10. Melakukan penataan ulang dan perbaikan yang berkelanjutan terhadap perangkat lunak (pedoman, prosedur, standar) dan perangkat keras selaras dengan pengembangan teknologi dan informasi K3LL.
11. Kebijakan ini berlaku bagi semua sektor kegiatan perusahaan & mitra kerjanya.

### III.3 Ringkasan Kegiatan Usaha PT. PGE

Sampai tahun 2005, PT PGE telah mengelola 15 wilayah kuasa pertambangan (WKP) *geothermal* di Indonesia dengan beberapa status, yaitu:

- 9 diantaranya merupakan lapangan *own operation*,
- 3 lapangan komersial yaitu Kamojang (140MW), Lahendong (20MW), dan Sibayak (2MW).
- 2 lapangan tahap perkembangan yaitu Ulubelu dan Lumut Balai

- 4 buah masih dalam tahapan eksplorasi yaitu Hululais, Kotamobagu, Sungaipenuh dan Iyang-Argopuro.

Selain itu, PT PGE mengelola 8 (delapan) lapangan yang beroperasi menggunakan bentuk kerjasama Kontrak Operasi Bersama (KOB) atau *Joint Operation Contract (JOC)* dan *Joint Venture (JV)* yaitu terdiri dari:

- 4 lapangan komersial yaitu Gunung Salak, Darajat, dan Wayang Windu.
- 4 lapangan dalam tahap pengembangan yaitu Patuha, Karaha, Sarulla dan Bedugul Bali.

Bisnis panas bumi merupakan peluang bisnis alternatif yang murah, potensial, bersih dan dapat diperbaharui. Bisnis ini berbasis pada potensi pengangkatan air panas atau uap yang terkandung pada reservoir bawah tanah. Pemanfaatan panas bumi terbagi menjadi dua cara yaitu pemanfaatan secara langsung (*direct used*) dan pemanfaatan secara tidak langsung (*indirect used*). Pemanfaatan langsung dilakukan dengan cara menggunakan energi panas bumi yang melekat pada media perantara seperti air, uap atau lumpur untuk digunakan secara langsung (*direct used*) untuk keperluan tertentu seperti pengeringan hasil panen pada argo industri atau sarana rekreasi air panas pada industri pariwisata. Sedangkan untuk pemanfaatan secara tidak langsung (*indirect used*) dilakukan dengan mengkonversikan energi panas yang terkandung pada media perantara menjadi bentuk energi lain, misalnya energi listrik. Namun saat ini pemanfaatan energi panas bumi hanya terbatas pada pemanfaatan secara tidak langsung (*indirect used*), sedangkan untuk pemanfaatan secara langsung (*direct used*) masih kurang karena nilai keekonomisannya yang masih rendah.

### **III.4 Analisis Posisi PT. PGE**

#### **III.4.1 Perkembangan Lingkungan Strategis Usaha Geothermal**

Indonesia memiliki potensi sumber daya energi panas bumi terbesar didunia, yaitu sebesar 40% terhadap potensi dunia (20.000 MWE) atau setara dengan cadangan minyak sebesar 10,36 BBOE untuk masa eksploitasi 30 tahun. Namun hingga tahun 2005 kapasitas terpasang baru sebesar 852 MWE atau kurang dari 5% terhadap potensi yang ada.

Sedangkan disisi lain, pertumbuhan konsumsi terhadap listrik Indonesia cukup besar yaitu 7,38% pertahun. Dengan demikian perkiraan kebutuhan listrik



dimasa 10 tahun kedepan sebesar 1.400.000 GWh atau setara dengan 2,4 miliar barrel minyak, atau 11 TCF gas<sup>7</sup>. Untuk dapat menyediakan listrik sebanyak itu hingga saat ini masih menggunakan sumber utama yang berasal dari minyak bumi yaitu sebesar 49%. Adanya dominasi konsumsi minyak bumi tersebut menyebabkan rendahnya keamanan pasokan energi nasional.

Untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri, produksi minyak bumi Indonesia sendiri semakin berkurang. Ditambah dengan adanya volatilitas harga minyak yang tinggi maka hal ini semakin meningkatkan daya tarik energi panas bumi sebagai substitusi sumber energi listrik.

Peluang usaha *geothermal* semakin terbuka sejalan dengan komitmen pemerintah untuk meningkatkan pemanfaatan energi baru dan terbarukan antara lain *geothermal* dari <2% menjadi >5%. Hal ini tertuang dalam Rencana Pengelolaan Energi Nasional 2005-2020, dengan demikian pengelolaan energi kedepan dapat memprioritaskan energi *geothermal*. Namun dipihak lain, sementara ini PLN masih merupakan single buyer sehingga produsen energi *geothermal* masih sulit untuk menetapkan harga keekonomian.

### **III.4.2 Posisi PT.PGE saat ini**

#### **III.4.2.1 Posisi Produksi Geothermal di dunia**

Pada tahun 1960, Indonesia menempati urutan ke 7 di dunia dalam produksi panas bumi dengan jumlah 144,5 Mwe. Pada tahun 2005, Indonesia berhasil naik ke peringkat 4 dengan jumlah produksi 797MWe<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Sumber: RJPP PT. PGE

<sup>8</sup> Sumber: data International Geothermal Association.

### III.4.2.2 Posisi Produksi Geothermal (PGE & KOB)

Menurut data yang didapat, PT. PGE sampai dengan tahun 2006 memiliki kapasitas terpasang sebesar 162MW untuk *own operation*, sedangkan jumlah kapasitas terpasang nasional sebesar 852MW. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. PGE hanya memiliki 19% dari kapasitas terpasang. Oleh karena itu PT PGE harus dapat meningkatkan produksinya agar dapat bersaing dengan lebih kompetitif.

### III.4.3 Analisis SWOT

#### 1. *Strength*

- Pertamina telah berpengalaman dibidang eksplorasi dan eksploitasi panas bumi sejak tahun 1974.
- Memiliki 3 area operasi komersial yang sudah memberikan keuntungan yang cukup signifikan (berkisar Rp. 200 Miliar/ tahun)
- Adanya komitmen kontrak (*Steam sales contract/ Energy sales contract*) yang berjangka waktu 30 tahun.
- Telah terbukti menjadi operator lapangan dengan tingkat pengiriman tinggi berkisar 95%.
- Memiliki aset SDM & teknologi yang handal dibidang industri hulu panas bumi.
- Cadangan (energi yang dapat diperbaharui) yang cukup besar & potensial untuk dikembangkan ataupun siap dikomersilkan.
- Aset cadangan/WKP
- Aset area (produksi & “committed” untuk segera beroperasi komersial)
- Biaya operasi yang sangat kompetitif.

#### 2. *Weakness*

- Pendanaan
- Kemampuan merebut pangsa pasar (harga masih dianggap mahal dan tidak kompetitif).
- *Non quick yielding business.*
- Ketergantungan pada pembeli sangat tinggi karena PLN adalah single buyer.

- Umumnya lokasi dikawasan hutan (cagar alam).
- Kebijakan yang tidak mendukung.
- Pengembangan usaha gethermal tidak menjadi prioritas utama PT. PERTAMINA (PERSERO).

### 3. *Opportunity*

- Pertumbuhan energi listrik yang mengindikasikan peningkatan penggunaan listrik sebesar 12% per tahun (Jawa-Bali) dan 7% per tahun (Luar Jawa-Bali).
- Implementasi “*Clean Development Mechanism*” akan menambah pendapatan perusahaan. karena mengurangi dampak *global warming* dan menipisnya bahan bakar fosil
- Kebijakan penghapusan subsidi BBM yang memacu peningkatan daya saing usaha panas bumi.
- Kebutuhan energi geothermal mencapai 5% dari kebutuhan energi nasional atau setara dengan 6000 MW pada 2020. Hal ini dimulai dengan diadakannya proyek 10.000MW tahap I dan II.
- *Blue print* dan *road map* pemanfaatan panas bumi tahun 2020 sebesar lebih dari 6000MW yang sebagian besar berasal dari lapangan kelola Pertamina.
- Lokasi potensi panas bumi dapat dikembangkan menjadi daerah wisata sebagai peluang multi guna pemanfaatan panas bumi yang dgalakan pemerintah.
- Kegiatan pemanfaatan panas bumi sejalan dengan usaha pelestarian lingkungan.
- Adanya PerMen no.5 tahun 2009 tentang harga jual listrik.

### 4. *Threat*

- Penerapan banyak penjual, banyak pembeli belum berjalan.
- Tidak adanya kebijakan harga energi untuk menempatkan persaingan harga secara proporsional diantara sumber energi primer Indonesia.

- Pada umumnya panas bumi terdapat di daerah yang memiliki keterbatasan infrastruktur.
- Besarnya minat swasta nasional/ asing untuk investasi dibidang panas bumi
- Persaingan dengan energi alternatif lainnya.
- Implementasi KUBE (Kebijakan Umum Bidang Energi) tidak konsisten.
- Implementasi UU no.27 tahun 2003 mengenai panas bumi masih belum jelas.

