

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kondisi lingkungan yang selalu berubah menyebabkan masalah bagi manajer di banyak perusahaan karena dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Untuk menjaga tingkat kinerja yang stabil dan dapat bertahan dalam siklus kehidupan yang panjang, manajer tidak hanya harus mengenali perubahan lingkungan tetapi juga harus mempertimbangkan apakah perubahan lingkungan tersebut cukup penting sebagai dasar melakukan perubahan strategi perusahaan.

Miles dan Snow (1978) menyarankan bahwa organisasi idealnya membangun pola perilaku yang sistematis dan dapat diidentifikasi terhadap adaptasi lingkungan. Elemen utama adaptasi dan hubungan diantara keduanya terkonseptualisasi oleh apa yang disebut dengan “*adaptive cycle*” sepanjang waktu. Siklus mewujudkan strategi bisnis yang berbeda, merepresentasikan respon organisasi pada lingkungan persaingan. Strategi organisasi merinci tiga tipe permasalahan, yang mana mewakili dimensi dari “*adaptive cycle*” : kewirausahaan (*entrepreneurial*), keahlian teknik (*engineering*) dan administrative (*administrative*). Masalah kewirausahaan berhubungan pada bagaimana organisasi mengorientasikan dirinya pada pasar (*marketplace*). Masalah keahlian teknik (*engineering*) mengacu pada sistem teknikal organisasi, merupakan teknologi dan proses digunakan untuk memproduksi produk dan jasanya. Masalah administratif adalah tentang bagaimana organisasi berusaha untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan strateginya, merupakan isu-isu struktur, kontrol dan proses. Percepatan perubahan lingkungan yang menimbulkan ketidakpastian lingkungan bisnis, diduga akan berpengaruh terhadap rencana stratejik yang sudah dirumuskan dan selanjutnya mempengaruhi kinerja (Milliken,1990).

Perencanaan stratejik merupakan suatu proses manajemen yang sistematis yang dapat diartikan sebagai suatu proses pengambilan keputusan atas program-

program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan dalam setiap program selama beberapa tahun ke depan (Govindarajan et.al., 2001;300). Perencanaan strategik sangat krusial bagi organisasi, karena menentukan kekomprehensifan, kekoherenan, dan keseimbangan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang dihasilkan organisasi (Mulyadi, 2001; 121). Perencanaan strategik menghasilkan *output* yaitu, sasaran strategik (*strategic objective*), inisiatif strategik (*strategic initiative*) dan target.

Strategi merupakan pola keputusan mengenai masa yang akan datang dari suatu organisasi (Mintzberg, 1978). *Mission, objectives, strategy, tactics* (MOST) merupakan urutan penetapan strategi yang dapat diikuti oleh banyak manajer (Campbel dan Alexander, 1997). Pembuat strategi seharusnya memilih suatu misi, yaitu sasaran jangka panjang perusahaan. Selanjutnya mereka menentukan tujuan jangka menengah dan pendek yang akan mengarahkan perusahaan pada peta menuju misi yang telah ditetapkan. Suatu strategi dapat dikembangkan untuk mencapai tujuan dengan menggunakan keputusan operasional jangka pendek, yang disebut taktik, untuk mengimplementasikan strategi (Prihat Assih, 2008).

Manajemen strategik mengintegrasikan antara perencanaan strategi dengan upaya yang bersifat selalu meningkatkan kualitas organisasi, efisiensi anggaran, optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi, evaluasi program, pemantauan dan penilaian kinerja serta pelaporan kinerja. Konsep dari hal tersebut adalah membicarakan hubungan antara organisasi dan lingkungannya dan memberi petunjuk bagaimana menghadapi serta menanggulangi perubahan sehingga organisasi tetap mampu mengendalikan arah perjalanan menuju sasaran yang dikehendaki. Tiga isu penting dalam konsep manajemen strategik adalah pentingnya integrasi sistem administrasi dan struktur organisasi, pentingnya integrasi antara strategi dan implementasi serta pentingnya infrastruktur manajerial dan budaya organisasi.

Sasaran utama dalam manajemen strategik diantaranya adalah tumbuhnya perubahan di berbagai bidang secara terus-menerus, menekankan pada pencapaian hasil (*outcomes*) dan dampaknya serta meningkatnya kemampuan mengukur kinerja (*performances*).

Untuk dapat mencapai sasaran-sasaran organisasi, organisasi perlu melakukan analisis lingkungan strategik. Analisis lingkungan strategik adalah satu kegiatan dalam rangka formulasi rencana strategik melalui penguasaan informasi tentang masalah-masalah dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi. Tujuan dari analisis lingkungan strategik yang pertama yaitu organisasi mampu mengenali kekuatan dan kelemahan internal serta memahami peluang dan tantangan eksternal, sehingga dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa yang akan datang. Tujuan yang kedua yaitu, organisasi mampu mengambil langkah-langkah jangka panjang dengan menggunakan informasi hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal.

Pencermatan/analisis lingkungan internal adalah dengan melakukan *scanning* terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada di lingkungan internal organisasi yang dapat dikelola manajemen, meliputi : struktur organisasi, sumber daya organisasi, kultur organisasi, anggaran/sumber pembiayaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan melakukan *scanning* terhadap peluang dan tantangan yang ada di lingkungan eksternal organisasi (yang tidak dapat dikelola oleh manajemen), meliputi : *task environment*, yaitu secara langsung berinteraksi dan mempengaruhi organisasi, seperti klien, konsumen, serta *stakeholders*; *societal environment*, yaitu keadaan ekonomi, teknologi, social, budaya, politik, hukum, lingkungan hidup, ekologi, serta geografi (Aman Sudarto, 2007). Globalisasi dan krisis ekonomi yang terjadi pada bulan Juli tahun 1997 merupakan salah satu faktor *societal environment* yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Riset empiris yang berhubungan dengan sistem rencana strategis memiliki fokus pada dua area : dampak rencana strategis terhadap kinerja suatu perusahaan dan peran rencana strategis dalam pengambilan keputusan strategis (Grant, 2003, p.492).

Penelitian yang dilakukan oleh Yurniwati berjudul “Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur” dengan tujuan penelitian menilai apakah terdapat pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja melalui perencanaan strategik.

Di dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa berdasarkan teori kontijensi, keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis menentukan kelangsungan hidup dan kinerja organisasi (Child, 1997; Lee dan Miller, 1996). Teori kontijensi juga bermakna bagaimana perencanaan stratejik mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara perencanaan strategi dengan lingkungan bisnis dapat berakibat turunnya kinerja sehingga muncul krisis organisasi (Elenov, 1997). Keselarasan antara strategi organisasi dengan lingkungannya merupakan fokus kajian manajemen stratejik. Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan yang dihadapinya akan memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya (Beal, 2000; Elenkov, 1997).

Masalah yang diangkat dalam penelitian tersebut adalah kinerja perusahaan diduga dipengaruhi oleh lingkungan bisnis eksternal yang penuh dengan ketidakpastian dan perencanaan stratejik yang disusun perusahaan.

Penelitian ini memberikan hasil bahwa pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan tergolong cukup tinggi, dan secara keseluruhan lingkungan bisnis eksternal bersifat kurang pasti.

Boyd (1991) menyatakan bahwa dampak dari rencana strategis terhadap kinerja suatu perusahaan masih belum jelas. Literatur rencana strategis mengimplikasikan bahwa terdapat hubungan positif antara rencana strategis dan kinerja perusahaan (Greenley, 1994). Sedangkan Capon (1994) menyatakan bahwa semakin kompleks rencana strategis suatu perusahaan, maka semakin baik kinerja yang mampu dihasilkan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Grinyer dan Norburn (1975) serta Kudla (1980) memberikan kesimpulan bahwa rencana strategis yang diterapkan perusahaan tidak memiliki keuntungan kuantitatif.

Berdasarkan jurnal penelitian yang dilakukan oleh Rudi K. Bresser dan Ronald C. Bishop mengenai Efek Disfungsional dari Perencanaan Strategis Formal (1983), dijelaskan bahwa terdapat tiga pendapat yang menyatakan mengapa perencanaan strategis formal tidak berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi. Berikut tiga penjelasannya:

1. Teori perencanaan tradisional menjelaskan bahwa perencanaan strategis formal tidak mempengaruhi kesuksesan organisasi karena adanya perubahan keadaan ekonomi yang tiba-tiba atau implementasi dari perencanaan strategis formal yang kurang efektif.
2. Teori kontingensi menyatakan adanya ketidaksepadanan antara keadaan organisasi secara keseluruhan dengan perencanaan strategis perusahaan membuat hasil implementasi dari perencanaan tersebut menjadi tidak sukses.

Selain itu dalam jurnal penelitian oleh Rudi K. Bresser dan Ronald C. Bishop (1983) tersebut dijelaskan pula mengapa perencanaan strategis formal sering tidak sesuai antara harapan yang ingin dicapai dengan implementasinya.

Kudla (1980) menyatakan bahwa perencanaan strategis tidak memperbaiki secara signifikan terhadap keputusan perencanaan. Hal ini dikarenakan adanya bagian yang besar dari lingkungan eksternal perusahaan yang sangat tidak stabil yang tidak dapat dianalisis perusahaan sebaik apapun perencanaan perusahaan telah dibuat.

Dari berbagai penelitian di atas, penulis mencoba menggali lebih dalam tentang pengaruh turbulensi lingkungan terhadap perencanaan stratejik perusahaan dengan kinerja perusahaan, selain menganalisa pengaruh langsung dari perencanaan stratejik terhadap kinerja perusahaan.

Manajemen strategi dianggap sebagai satu tipe spesifik dari suatu perencanaan. Jika ada beberapa perusahaan beroperasi dengan produk yang sama, maka salah satunya ingin keluar sebagai pemenang dalam persaingan bisnisnya. Pemenang dalam dunia bisnis diartikan mendapat pangsa pasar (*market share*) terbesar yang nantinya akan mempunyai kekuatan untuk menjadi penentu harga (*price maker*). Dengan demikian inti dari manajemen stratejik adalah memenangkan persaingan.

Pangsa pasar merupakan salah satu indikator dari kinerja keuangan. Oleh sebab itu, penulis hanya menspesifikkan analisa terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam melakukan penelitiannya.

Untuk memahami lebih dalam hubungan antara perubahan lingkungan terhadap perencanaan stratejik serta kinerja perusahaan maka skripsi ini penulis beri judul sebagai berikut:

“Analisis Pengaruh Perencanaan Strategis Formal terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan”

(Studi Kasus pada PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY)

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang dari uraian di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan langsung antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara turbulensi lingkungan terhadap perencanaan strategis formal dan kinerja keuangan perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui apakah terdapat pengaruh positif dan langsung antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan.
2. Mengetahui apakah terdapat pengaruh positif antara perencanaan strategis formal terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui turbulensi lingkungan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Operasional

- a. Dapat dijadikan sebagai acuan dalam menyusun perencanaan strategis formal perusahaan dan mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dimasa yang akan datang.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajemen, sebagai masukan untuk pengukuran kinerja yang

tepat dan bermanfaat dalam perencanaan dan evaluasi kinerja perusahaan.

2. Manfaat dalam Pengembangan Ilmu

- a. Bagi praktisi. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berguna kepada semua pihak yang terlibat dalam perencanaan strategis untuk mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis guna meningkatkan kinerja perusahaan.
- b. Bagi peneliti. Menambah wawasan dan pengetahuan yang lebih mendalam mengenai keterkaitan variabel perencanaan strategis formal dengan lingkungan bisnis serta pengaruhnya terhadap kinerja keuangan perusahaan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

1.5.1 Batasan Penelitian

Batasan penelitian dalam penelitian ini hanya terbatas dalam menganalisis pengaruh turbulensi lingkungan perusahaan terhadap perencanaan strategis formal dan kinerja keuangan perusahaan.

1.5.2 Unit Analisis

Penelitian ini mengambil unit analisis pihak manajemen serta direksi PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.

1.5.3 Cakupan Geografis

Penelitian ini dilakukan hanya di dalam PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.

1.5.4 Waktu Penelitian

Periode waktu yang digunakan untuk penelitian yaitu selama tiga bulan, yaitu Juni-Agustus 2008.

1.6 Metode Penelitian

1.6.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY yang berada di kantor pusat. Dengan sampel sebanyak 58 responden yang merupakan pihak manajemen PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.

1.6.2 Variabel Penelitian

Pengujian hipotesis melibatkan tiga buah konstruk yaitu perencanaan strategis formal, turbulensi lingkungan dan kinerja keuangan perusahaan. Konstruk perencanaan strategis formal terdiri dari sebelas variabel, yaitu *scheduled, time to do review, presentation, planner, discussion, nature of decision, emphasized in organization, progress review, accountability, how organization run the business, flexibility*. Konstruk turbulensi lingkungan terdiri dari lima variabel, yaitu *marketing practice, threat of obsolence, competitors, demand & consumer tastes* dan *production/service technology*. Konstruk kinerja keuangan terdiri dari lima variabel, yaitu *profit, growth, market share, after tax return on total sales* dan *total asset turnover*. Masing-masing variabel diberikan definisi, selanjutnya alternatif jawaban atas pertanyaan indikator menggunakan metode skala *likert* yang melibatkan lima buah kategori jawaban yang diberi skor 1 sampai dengan 5.

1.6.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis data yang akan dikumpulkan, yaitu:

1. Data primer, didapatkan dari hasil survey dengan menyebarkan kuesioner kepada pihak manajemen PT PERTAMINA GEOTHERMAL ENERGY.
2. Data sekunder, didapatkan dari literature jurnal, situs-situs website mengenai objek penelitian serta laporan keuangan perusahaan.

1.6.4 Teknik Analisis

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis maka akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Menurut Malhotra (2007) suatu data dapat dikatakan reliabel jika memiliki *construct reliability* $> 0,6$. Suatu data akan dikatakan valid apabila memiliki *t-value* $> 1,96$ dengan tingkat kepercayaan 95%. Peneliti melakukan riset eksploratori terlebih dahulu untuk mengetahui variabel moderat apa yang dianggap dapat mempengaruhi hubungan antara perencanaan strategis formal dengan kinerja keuangan perusahaan, yaitu turbulensi lingkungan. Hasil riset tersebut kemudian menjadi input bagi riset konklusif penelitian ini.

1.7 Sistematika Penulisan Skripsi

Sistematika dari penulisan skripsi ini secara garis besar dan keseluruhan terdiri atas lima bab utama, yaitu sebagai berikut :

Bab I : Pendahuluan

Bab ini mencakup latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Pada bagian ini juga diuraikan pendekatan penelitian secara singkat, metodologi penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan hasil dari tinjauan kepustakaan atau riset data sekunder berupa serangkaian teori yang relevan untuk digunakan sebagai landasan

penelitian. Selain itu juga akan diuraikan profil perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab III : Profil Perusahaan

Pada bab ini akan diuraikan tentang gambaran perusahaan secara umum yang mencakup ringkasan eksekutif, latar belakang pembentukan perusahaan, visi, misi, tata nilai, GCG, kebijakan HSE, struktur organisasi, arah pembangunan perusahaan, ringkasan kegiatan usaha, *challenges&constraints* serta SWOT perusahaan.

Bab IV : Metodologi Penelitian

Bagian ini memberikan gambaran mengenai metodologi yang digunakan dalam penelitian, yang mencakup rancangan penelitian, metode pengumpulan data (data primer dan sekunder), ukuran dan metode pengambilan sampel, variabel penelitian, desain/sistematika kuesioner dan metode analisis data.

Bab V : Analisis dan Pembahasan

Bab ini memberikan gambaran mengenai pengolahan dan analisis data primer yang berhasil dikumpulkan, sehingga diperoleh hasil penelitian sebagai jawaban atas tujuan penelitian.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini akan diuraikan kesimpulan yang diperoleh dari penelitian, saran-saran yang mengacu pada implikasi manajerial yang berhubungan dengan hasil penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.