

BAB I

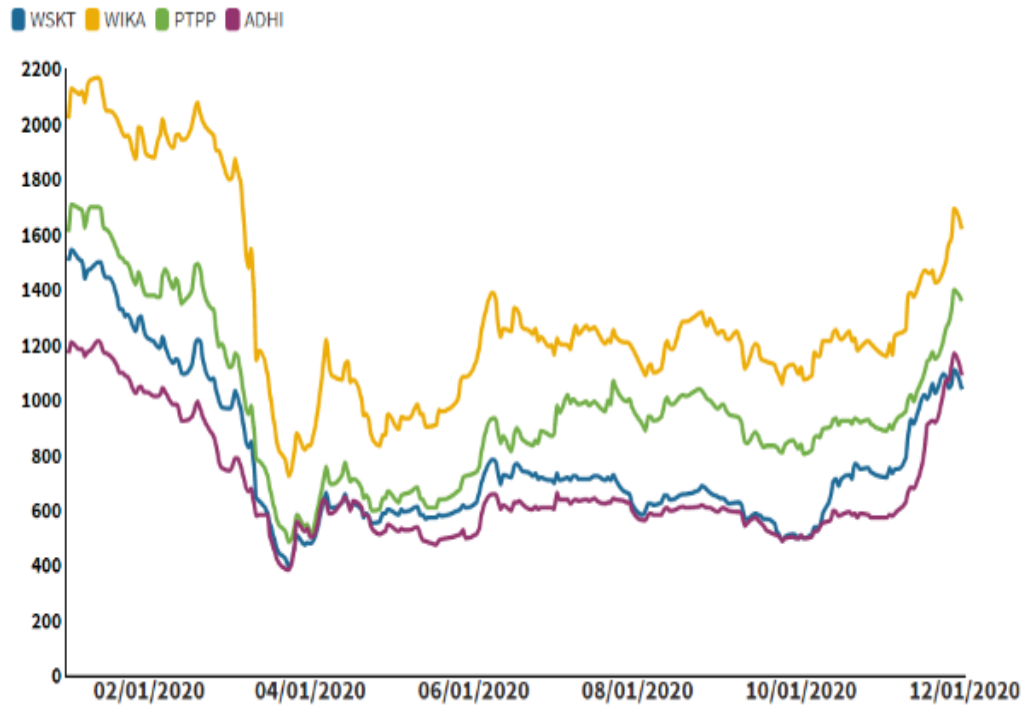
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis mengalami pergolakan dan terus berubah. Digitalisasi juga mengambil peran tersendiri terhadap perubahan yang terjadi. Belum usai dengan pergolakan dan digitalisasi, situasi destruktif kini melanda perusahaan-perusahaan di dunia. Brosseau and Thaker (2019) menyatakan bahwa hal-hal yang dialami oleh perusahaan terjadi pada tingkat kecepatan dan skala yang belum pernah terjadi sebelumnya. Situasi destruktif saat ini yang dibawa oleh pandemi global COVID-19 hanyalah contoh ekstrem. Saat ini perusahaan tidak lagi menikmati kemewahan dalam mengembangkan strategi untuk interval beberapa tahun tetapi perusahaan sedang berjuang untuk menemukan rencana kelangsungan hidup untuk kuartal atau bulan berikutnya (Blackburn & Schneider, 2020).

Dampak perubahan yang masih hangat dibicarakan hingga saat ini di Indonesia disebabkan oleh krisis pandemi. Pada tahun 2020, pasar modal di Bursa Efek Indonesia sempat mengalami kondisi yang tidak menentu sejak mewabahnya pandemi covid-19 di Indonesia. Secara *year to date* hingga 1 Desember 2020, saham perusahaan konstruksi masih minus seperti yang dialami oleh PT Waskita Karya (-30%), PT Wijaya Karya (-19%), PT. Pembangunan Perumahan atau PTPP (-13%) dan PT Adhi

Karya (-6%). Saham-saham tersebut belum kembali ke level sebelum pandemi seperti tampak dari grafik berikut.

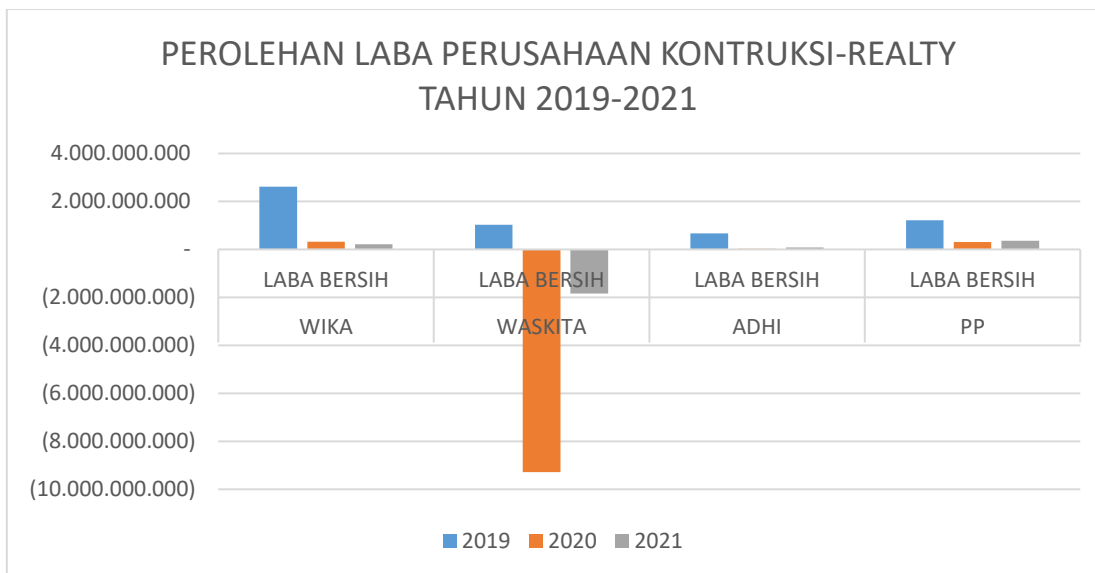


Gambar 1. 1. Tren Saham BUMN Konstruksi 2020

Sumber: Yahoo Finance (2020)

Turunnya harga saham ini tentunya berdampak pada laba perusahaan. Dikutip dari Big Alpha (2020) laba BUMN dibidang konstruksi yaitu Wijaya Karya (WIKA), Adhi Karya (ADHI), Pembangunan Perumahan (PTPP) turun lebih dari 90% pada kuartal tiga tahun 2020 dibandingkan pada kuartal yang sama pada tahun 2019. Laba WIKA turun 96% (Rp50 miliar vs Rp1,35 triliun); Laba PTPP turun 94% (Rp26,36 miliar vs Rp519,23 miliar; Laba ADHI turun 95% (Rp15,38 miliar vs Rp351,22

miliar); bahkan WSKT rugi (rugi Rp2,6 triliun vs Rp1,5 triliun). Berikut ada gambar grafik dari perolehan laba perusahaan konstruksi – realty dari tahun 2019 - 2021.



Gambar 1. 2. Perolehan Laba Perusahaan Konstruksi – Realty 2019 -2021

Sumber: Data di olah peneliti

Harga saham yang turun drastis tentunya tak lepas dari kinerja perusahaan. Salah satu perusahaan yang terhambat kinerjanya karena pandemi covid-19 adalah Wijaya Karya (WIKA). Dikutip dalam Bisnis.com (2020) Emiten konstruksi PT Wijaya Karya (Persero) Tbk. (WIKA) mengakui pandemi Covid-19 membuat sejumlah proyek di ambang ketidakpastian. Hal senada dikutip pada laman CNBC (2021) dimana perusahaan konstruksi pelat merah yaitu WIKA sepanjang 2020 lalu mengalami penurunan kinerja yang signifikan. Laba bersih perusahaan terjun menjadi senilai Rp 185,76 miliar pada 31 Desember 2020 lalu atau mengalami penurunan hingga 91,87% secara tahunan.

Peneliti tertarik untuk menindaklanjuti manajemen strategi yang diimplementasikan oleh WIKA dalam mempertahankan eksistensinya sehingga mampu menganggulangi dampak dari pandemi covid-19 meskipun telah mengalami pengurangan laba yang sangat signifikan yaitu 92% dari laba bersih tahun sebelumnya. Krisis pandemi yang belum pernah terjadi sebelumnya mendorong banyak organisasi termasuk WIKA untuk berada dalam keadaan urgensi terhadap inovasi, misalnya, mengubah tujuan bisnis, produk, bahan, dll. (Bello & Libarikian, 2020).

PT Wijaya Karya Realty (WIKAREALTY) memfokuskan bisnisnya di realty dan properti yang juga mencakup jasa konsultasi, perencanaan, konstruksi dan jasa lansekap. WIKAREALTY telah mengembangkan beberapa perumahan perumahan sejak tahun 1985. Pada tahun 2001, WIKAREALTY diversifikasi usaha. Sebelumnya fokus sebagai pengembang, perusahaan melakukan usahanya di tiga bidang: pengembangan realty, manajemen properti dan jasa konstruksi.

Meskipun WIKAREALTY digadang-gadang mampu membantu WIKA dalam mengatasi krisis pandemi Covid-19, nyatanya WIKAREALTY belum mencapai kinerjanya secara maksimal. Perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai, salah satunya adalah mencapai kinerja yang baik dimana salah satu parameternya adalah laba perusahaan (Jannah & Ajmal, 2022). Berikut Peneliti tampilkan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dengan target tahunan beserta pencapaian yang diperoleh WIKAREALTY.

Tabel 1. 1. RKAP WIKA REALTY dan Pencapaian

URAIAN	2017		2018		2019		2020		2021	
	RKAP	REALISASI	RKAP	REALISASI	RKAP	REALISASI	RKAP	REALISASI	RKAP	REALISASI
Total Penjualan	2.247.519	1.527.749	2.944.411	1.350.321	3.122.462	1.483.413	627.755	533.049	2.089.840	457.895
Laba Kotor	441.216 19,63%	299.063 19,58%	436.515 14,83%	140.961 10,44%	732.160 23,45%	155.650 10,49%	-116.638 -18,58%	-88.513 -16,61%	317.272 15,18%	(27.094) -5,92%
Laba Sth PPh (Sebelum Hak Minoritas)	310.311 13,81%	168.338 11,02%	294.500 10,00%	289.657 21,45%	489.122 15,66%	64.127 4,32%	180.480 28,75%	394.812 74,07%	88.732 4,25%	10.358 2,26%
Kepentingan Non Pengendali	98.854	(4.159)	103.075	8.891	23.378	7.859	(9.757)	(3.696)	(4.689)	(15.588)
Laba Sth PPh	211.456	172.497	191.425	280.766	465.744	56.267	190.237	398.508	93.421	23.451

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2022)

Tabel tersebut mendeskripsikan bahwasanya perencanaan dan realisasi pencapaian WIKA untuk tahun 2017 sampai dengan 2021 belum maksimal. Hal ini terlihat dari pencapaian penjualan dan laba kotor perusahaan yang nilainya selalu dibawah dari angka perencananya. Meskipun demikian, pencapaian laba bersih dapat melampaui target rencana di tahun 2018 dan tahun 2020.

Langkah yang dilakukan oleh WIKA untuk memperbaiki kinerja WIKA REALTY adalah dengan penyuntikan modal. WIKA menyuntik modal sebesar Rp 775 miliar ke WIKA REALTY. Suntikan modal ini akan digunakan untuk peningkatan modal WIKA REALTY untuk integrasi dan peningkatan hotel-hotel milik BUMN. Salah satu penggunaan dananya antara lain untuk pembelian saham milik PT Hotel Indonesia Natour di PT Hotel Indonesia Properti.

Suntikan modal sampai dengan terbentuknya holding hotel tentunya akan berdampak pada kinerja perusahaan. Langkah ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan khususnya dalam peningkatan laba. Strategi yang diimplementasikan oleh WIKA REALTY dalam meningkatkan kinerjanya dikenal dengan istilah Diversifikasi. Diversifikasi merupakan salah satu strategi yang dilakukan perusahaan untuk memperluas usahanya dengan membuka beberapa unit bisnis atau anak perusahaan baru baik dalam lini bisnis yang sama dengan yang sudah ada maupun dalam unit bisnis yang berbeda. Menurut argumen pasar modal yang efisien, diversifikasi perusahaan dapat menciptakan nilai perusahaan (Arte & Larimo, 2022).

Perusahaan bisnis multidivisional besar biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi diversifikasi merupakan bagian dari strategi korporasi (Pertwi & Suhartini, 2022). Oleh sebab itu, penelitian ini akan mengambil variabel Perencanaan Strategi untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Pemilihan variabel perencanaan strategi didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Amoo & Mahtab (2022); AlQershi (2021); dan (George & Monster, 2019). Tak hanya itu, pemilihan perencanaan strategi peneliti anggap lebih luas dibandingkan hanya berfokus pada variabel diversifikasi. Dari variabel perencanaan strategis ini diharapkan menghasilkan implikasi yang lebih baik untuk perusahaan.

Salah satu elemen penting dalam manajemen organisasi adalah perencanaan strategis. Perencanaan strategis disinyalir dapat menciptakan posisi kompetitif jangka

panjang agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Fungsi perencanaan stratejik akan signifikan jika dapat diimplementasikan secara efektif. Selain perencanaan stratejik yang efektif, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya adalah faktor lingkungan eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan.

Menindaklanjuti hal tersebut tentunya membuat WIKA REALTY perlu menyusun strategi peningkatan khususnya dalam menghasilkan kinerja perusahaan terbaik untuk bertahan dengan tantangan tersebut dan tidak tergantikan oleh pesaingnya. Uraian ini menjadi landasan Peneliti memilih variabel indepen lainnya dalam meningkatkan kinerja WIKA REALTY. Adapun variabel yang Peneliti pilih adalah faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan.

Perusahaan akan dapat memenangkan persaingan bisnis apabila terdapat kemampuan manajerial dalam mengimplementasikan sebuah strategi yang mampu mengatasi persaingan dalam jangka waktu yang panjang. Terutama WIKA REALTY sedang melaksanakan program diversifikasi yaitu hotel *holding* yang tentunya membutuhkan kemampuan manajerial dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan. Tak hanya itu, pemimpin juga harus memiliki otoritas agar program dapat berjalan dengan maksimal. Mengingat pemegang saham utama WIKA REALTY adalah induk perusahaan WIKA maka diperlukannya sinergi antara induk perusahaan dengan WIKA REALTY agar program berjalan dengan baik. Oleh sebab itu, manajerial harus menyusun program yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.

Berbicara tentang program hotel *holding*, masalah krusial yang dialami oleh perusahaan yaitu berubahnya budaya kerja. Secara sederhana kegiatan yang dilakukan berulang oleh karyawan dalam suatu perusahaan dan telah disepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan hal yang wajib dilaksanakan disebut budaya kerja. Adanya perluasan program dari jasa *realty* ke jasa hotel *holding* tentunya mengakibatkan perubahan pada beberapa aspek diantaranya adalah uraian tugas. Oleh sebab itu, terciptanya suatu kebiasaan baru meskipun perubahan ini dapat dikatakan tidak jauh berbeda dengan uraian tugas sebelumnya, namun terdapat hal yang berbeda dengan pola kerja karyawan. Untuk itu, budaya kerja peneliti jadikan variabel bebas dalam menentukan kinerja WIKA REALTY.

Perencanaan strategi, faktor lingkungan eksternal dan faktor managerial merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Haryanto, 2019). Namun masih terbatasnya penelitian yang menjadikan perencanaan strategis sebagai variabel intervening untuk memediasi pengaruh faktor lingkungan eksternal dan faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Aris Mardiyono (2013) menyimpulkan bahwa lingkungan bisnis eksternal, faktor manajerial berpengaruh terhadap perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan pada lingkungan pengusaha wingko babat di Semarang. Dalam langkah-langkah penyusunan rencana strategi, pihak manajerial perlu memperhitungkan dan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan eksternal dan tentunya kemampuan dari internal perusahaan yang diwakilkan oleh faktor managerial. Kondisi dan faktor tersebut saling berpengaruh dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan dalam

rencana strategi maupun kebijakan untuk mengelola perusahaan, sehingga dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang diinginkan (Mardiyono, 2013). Hal ini yang melatarbelakangi peneliti menjadikan perencanaan strategis sebagai variabel intervening.

Riset yang dilakukan oleh Mediaty (2010) menunjukkan bahwa lingkungan strategis, budaya dan perencanaan strategis secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan lingkungan strategis berpengaruh terhadap kinerja tetapi tidak berpengaruh terhadap perencanaan strategis. Selanjutnya riset gap dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Aram & Cowen (1991) dan Suwono (2018). Penelitian yang dilakukan oleh Suwono (2018) terdapat pengaruh positif antara perencanaan strategi dengan kinerja, sedangkan menurut Aram & Cowen (1991) hasil penelitiannya mengatakan perencanaan strategik tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Saat ini penelitian mengenai pengaruh faktor lingkungan eksternal, faktor manajerial dan perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan cukup banyak, tetapi perbedaan dari penelitian terdahulu adalah adanya penambahan variabel yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen dan perencanaan strategi sebagai variabel intervening dan juga sektor perusahaan. Masih tergolong sangat sedikit sekali penelitian yang menggunakan sektor perusahaan yang dilakukan oleh peneliti. Berdasarkan uraian tersebut, Judul dalam penelitian ini adalah **“Model Perencanaan Manajerial dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan”**.

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor lingkungan eksternal terhadap perencanaan strategis?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap perencanaan strategis?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap perencanaan strategis?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan?
7. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan?
8. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh perencanaan strategis?
9. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh perencanaan Strategis?

10. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh perencanaan Strategi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh positif dan signifikan faktor lingkungan eksternal terhadap perencanaan strategis
2. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan faktor manajerial terhadap perencanaan strategis
3. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan budaya organisasi terhadap perencanaan strategis
4. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan?
5. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan faktor managerial terhadap kinerja perusahaan?
6. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan
7. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan

8. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan faktor lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh perencanaan strategis
9. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh perencanaan strategis
10. Untuk menghitung, menganalisis dan mendeskripsikan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan dimediasi oleh perencanaan strategis

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini akan Peneliti jadikan acuan untuk studi literatur, pengamatan maupun penelitian terkait manajemen strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini akan peneliti jadikan acuan studi literatur, pengamatan maupun penelitian manajemen strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dimasa mendatang

b. Bagi WIKA REALTY

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dan bahan evaluasi untuk WIKA REALTY, terutama pihak manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan mengimplementasikan perencanaan strategi dan analisis faktor eksternal, managerial serta budaya organisasi.

c. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi berupa kajian literatur yang dapat menambah pengetahuan dan keperdulian mahasiswa teradap variabel yang diteliti, menjadikan perhatian oleh civitas akademika dalam bidang manajemen strategi serta menjadi bahan koleksi pustaka.