

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan ini membahas tentang latar belakang penelitian, *research gap*, perumusan masalah, dan pertanyaan penelitian. Kemudian dari perumusan masalah dan pertanyaan penelitian tersebut dikembangkan usulan model penelitian empiris dalam upaya mencapai tujuan dan manfaat penelitian, beserta uraian orisinalitas penelitian ini.

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Beberapa penelitian mengenai pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan yang dilakukan oleh Aboramadan dan Borgonovi (2016); Aldehayyat (2011); Arasa dan K'Obonyo (2012); Gomera, Chinyamurindi dan Mishi (2018); Karel, Adam dan Radomír (2013); Sandada, Poee dan Dhurup (2014) menunjukkan adanya pengaruh positif perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan. Penelitian oleh Aldehayyat (2011) menemukan pengaruh positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan, dimana pengukuran perencanaan strategis menggunakan multi-dimensi yang meliputi pemantauan lingkungan internal dan eksternal, teknik formulasi strategi, cakupan fungsional, partisipasi manajemen puncak, dan partisipasi menajer lini, sedangkan kinerja perusahaan diukur melalui indikator efisiensi operasional, *return on assets*, dan laju pertumbuhan selama tiga tahun terakhir. Arasa dan K'Obonyo (2012) melakukan studi untuk mengetahui lebih lanjut hubungan antara perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan, dan menemukan bahwa terdapat peningkatan kinerja perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial, dimana melalui tahapan-tahapan perencanaan strategis seperti penentuan arah perusahaan, analisa lingkungan bisnis, identifikasi dan analisa isu-isu strategis, formulasi strategi, implementasi, pengukuran dan control. Karel, Adam dan Radomír (2013) melakukan penelitian mengenai

pengaruh perencanaan strategis dalam memperoleh keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja yang terdiri dari perusahaan manufaktur, pedagang besar dan retail, konstruksi dan usaha lainnya; dimana perusahaan besar yang memiliki perhatian lebih tinggi terhadap perencanaan strategis akan memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki. Perusahaan yang memiliki rencana bisnis, walaupun ringkas dan sederhana, akan memiliki kinerja lebih baik daripada yang tidak memiliki sama sekali. Penelitian oleh Gomera, Chinyamurindi dan Mishi (2018) pada usaha mikro, kecil dan menengah yang meliputi bidang pamanufaktur, konstruksi, pedagang besar, perkebunan dan jasa, menunjukkan terdapat pengaruh positif perencanaan strategis terhadap kinerja keuangan perusahaan; dimana perencanaan strategis diukur melalui indikator misi organisasi, tujuan organisasi, strategi formulasi, strategi implementasi dan strategi kontrol. Sandada, Poee dan Dhurup (2014) dalam penelitiannya juga menemukan hubungan positif dan signifikan antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Selain pada dunia usaha dan korporasi, perencanaan strategis juga berpengaruh positif terhadap organisasi nirlaba seperti yang ditunjukkan dalam penelitian oleh Aboramadan dan Borgonovi (2016) pada organisasi nirlaba untuk kemanusiaan; dimana praktek manajemen strategis yang diukur melalui pemantauan lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan monitoring dan evaluasi strategi, menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi baik kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan. Kinerja keuangan dipengaruhi paling kuat oleh formulasi strategi, sedangkan kinerja non-keuangan dipengaruhi paling kuat oleh monitoring dan evaluasi strategi.

Studi literatur lebih lanjut mengenai perencanaan strategis menunjukkan bahwa suatu strategi yang baik harus mampu melakukan identifikasi terhadap peluang (*opportunities*) yang menjanjikan dan identifikasi ancaman (*threats*) yang dapat melemahkan daya saing perusahaan, yang akan menentukan kebijakan perusahaan untuk menghadapi ancaman tersebut dan mengambil peluang yang menjanjikan, yang kemudian diikuti oleh rangkaian tindakan

untuk mencapai tujuan perusahaan (Rumelt dan Kunin, 2003). Konsep yang dikenal sebagai *'strategic fit'* ini menekankan pentingnya menyelaraskan kondisi internal perusahaan dengan kondisi lingkungan eksternal dalam mengantarkan perusahaan pada keberhasilan (St-Hilare, 2011). Hal ini dapat dicapai melalui tahapan proses : penentuan tujuan perusahaan, pemantauan lingkungan eksternal, persiapan kondisi internal perusahaan, penentuan pilihan-pilihan strategis (*strategic choices*), persiapan rencana pelaksanaan, serta pemantauan dan kontrol (Arasa dan K'Obonyo, 2012). Hamel dan Prahalad (1989) memperkenalkan *'strategic intent'* yang berupa himpunan visi, misi, tujuan, dan target yang ingin dicapai organisasi. *Strategic intent* dianggap lebih stabil seiring waktu karena menekankan tujuan keberhasilan dengan menerapkan strategi jangka panjang, dengan memberikan ruang interpretasi bagi strategi jangka pendek seiring munculnya peluang-peluang baru. Hamel dan Prahalad juga menyarankan untuk memperlonggar organisasi untuk membangun keunggulan bersaing secara sistematis, misalnya dengan memperkuat penelitian dan pengembangan. Hal ini dapat dilakukan secara bertahap, misalnya dimulai dari isu kualitas, kemudian perbaikan layanan pelanggan, selanjutnya penetrasi pasar baru, peluncuran produk baru, dan seterusnya.

Disisi lain, terdapat pandangan yang berbeda dari para peneliti yang mengkritisi perencanaan strategis mulai ketinggalan jaman, karena dianggap sebagai upaya merencanakan masa depan dengan melalui keberhasilan strategi masa lampau (Weber dan Tarba, 2014); perencanaan strategis juga dianggap kurang efektif karena perubahan lingkungan yang cepat akan memunculkan kesempatan dan ancaman yang terus berubah, sehingga untuk meningkatkan daya saing perusahaan dibutuhkan strategi yang lebih fleksibel, cepat dan inovatif (Doz dan Kosonen, 2010; Ifandoudas dan Chapman, 2009). Studi yang dilakukan oleh Abuzaid (2018); Ghobadian, O'Regan, Thomas dan Liu (2008); Hartmann dan Stillings (2015); Kohtamäki, Kautonen dan Kraus (2010) dan Ouakouak (2017), menemukan tidak cukup hanya mengandalkan perencanaan strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi

diperlukan berbagai elemen tambahan untuk melengkapi dan memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah.

Penelitian mengenai pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan kecil dan menengah di bidang manufaktur elektronik yang dilakukan oleh Ghobadian, O'Regan, Thomas dan Liu (2008) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan perencanaan strategis memiliki kinerja yang sedikit lebih baik dari perusahaan yang tidak melakukannya, tetapi secara statistik tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh karakteristik unik yang dimiliki oleh perusahaan kecil dan menengah tersebut. Dimana, perusahaan menengah memiliki tingkat perencanaan strategis yang lebih formal dibandingkan dengan perusahaan kecil yang cenderung kekurangan waktu, keahlian, kepercayaan dan keterbukaan yang diperlukan. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa perusahaan cenderung melakukan perencanaan strategis lebih intensif masa turbulensi, karena para pengambil keputusan memerlukan informasi yang lebih komprehensif dan mencari lebih banyak alternatif dan sudut pandang. Penelitian oleh Kohtamäki, Kautonen dan Kraus (2010) menemukan adanya pengaruh positif antara perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan, apabila dimediasi oleh perilaku eksploitasi perusahaan yang meliputi peningkatan kualitas produk, investasi sumber daya, dan peningkatan efektifitas biaya. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh Hartmann dan Stillings (2015) pada industri kimia, ditemukan bahwa perencanaan skenario dapat meningkatkan proses perencanaan strategis dengan meningkatkan strategi komunikasi ke seluruh organisasi dengan melibatkan para pemangku kepentingan sehingga diperoleh pengembangan berbagai skenario masa depan yang berbeda. Zahradní dan Vacík (2014) mengusulkan penggunaan perencanaan skenario sebagai bagian integral dari proses perencanaan strategis untuk mengantisipasi kompleksitas, ketidakpastian dan ketidaktahuan akan situasi dan kondisi di masa mendatang; dimana pengembangan skenario memungkinkan perusahaan untuk membuat rencana keuangan dan pencapaian strategis yang

lebih realistis. Hal ini didukung oleh penelitian Abuzaid (2018) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif perencanaan skenario, yang meliputi skenario prediktif, skenario eksploratif maupun skenario normatif, terhadap kinerja perusahaan yang meliputi kinerja keuangan, pelanggan, proses internal, dan belajar dan bertumbuh. Ouakouak (2017) menyebutkan bahwa kompleksitas lingkungan usaha yang meningkat dan kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat telah mengurangi pengaruh positif perencanaan strategis terhadap kinerja keuangan perusahaan. Melalui studi terhadap berbagai perusahaan besar, perusahaan menengah dan perusahaan kecil di berbagai negara Eropa, Ouakouak menemukan bahwa perencanaan strategis tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja keuangan perusahaan tetapi melalui mediasi kapabilitas organisasi dan penyelarasan strategis karyawan (*strategic employee alignment*), sehingga Ouakouak mengusulkan agar perencanaan strategis dapat dikombinasikan dengan pendekatan yang lebih adaptif sebagai upaya menyesuaikan dengan kondisi lingkungan usaha yang kompleks dan dinamis.

Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengantisipasi turbulensi lingkungan bisnis melalui perencanaan strategis sehingga pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perusahaan (Rudd, Greenley, Beatson dan Lings, 2008). Kondisi tersebut didukung oleh penelitian Abuzaid (2018) yang menyatakan bahwa perencanaan strategis tradisional yang ada saat ini memiliki kekurangan dalam mengantisipasi hal-hal di masa depan, dimana dalam dunia digital saat ini transfer data dan ide sangat cepat, secepat kita menekan tombol komputer dan alat komunikasi, sehingga menciptakan disrupsi bagi usaha dan bisnis yang ada. Oleh sebab itu, perlu untuk meninjau ulang pendekatan perencanaan strategis saat ini yang masih bersifat tradisional, dan melengkapinya dengan fleksibilitas dan agilitas agar perusahaan dapat merespon secara cepat dan tepat atas perubahan-perubahan lingkungan usaha yang sangat dinamis pada era digital ini (Fiore, 2018).

Hal ini menarik untuk diteliti lebih lanjut karena perencanaan strategis yang dilakukan oleh para perusahaan dengan harapan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, ternyata dapat juga memiliki dampak tidak signifikan karena perencanaan strategis dinilai kurang memiliki keleluasaan dalam mengantisipasi tantangan bisnis di masa mendatang yang terus menerus berubah secara cepat. Lebih lanjut studi literatur menunjukkan bahwa hasil penelitian yang masih inkonklusif tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain perbedaan konsep dan ukuran perencanaan strategis, perbedaan konsep dan ukuran kinerja perusahaan, dan perbedaan faktor mediasi perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Pada tahun 2019, Deloitte melakukan survei tentang perencanaan jangka panjang dan jangka pendek pada perusahaan keluarga dari berbagai negara, mendapatkan bahwa 53% perusahaan memiliki rencana strategis formal, 36% rencana informal dan 10% tidak memiliki rencana strategis; dan sebanyak 23% perusahaan memiliki rencana diatas 5 tahun, 34% dengan masa 4-5 tahun, 37% dengan masa 2-3 tahun dan 6% dengan masa 1 tahun (Kaji dan Quick, 2019). Selain itu hasil survei Deloitte juga menunjukkan bahwa kelincahan (*agility*), inovasi dan keuangan merupakan tiga kunci utama untuk mempertahankan kesuksesan bisnis dalam 10 sampai 20 tahun kedepan (Kaji dan Quick, 2019).

Dari studi literatur diatas, tampak bahwa studi-studi mengenai hubungan antara perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan sampai derajat tertentu masih bersifat inkonklusif, dimana bagi sebagian peneliti, penerapan perencanaan strategis dipandang akan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan, tetapi sebagian peneliti lainnya menyatakan bahwa tidak terdapat bukti terdapat hubungan langsung antara perencanaan strategis dengan peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian terdapat *research gap* yang perlu dicari jawabannya melalui penelitian lebih lanjut. Oleh sebab itu, penelitian ini bermaksud mengembangkan penelitian lanjutan untuk menyelesaikan *research gap* tersebut dengan menggunakan pendekatan teori *dynamic capability* yang dikenalkan oleh

Teece, Pisano dan Shuen (1997), sebagai mediasi antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Dimana melalui pendekatan teori ini diharapkan dapat memberikan unsur baru yaitu keleluasaan dinamis yang dibutuhkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan bisnis eksternal seperti perubahan permintaan pelanggan, kondisi pasar dan kemajuan teknologi. Melalui pendekatan teori tersebut penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi suatu konsep baru yang disebut Kemampuan Manuver Taktis (*organizational tactical maneuverability*) yang merupakan sintesis antara Teori Manuver dengan konsep fleksibilitas, agilitas dan responsifitas organisasi (*organizational flexibility, agility and responsiveness*) yang merupakan karakteristik dari Teori Kapabilitas Dinamik. Selain mengenalkan konsep Kemampuan Manuver Taktis, penelitian ini juga mengajukan konstruk Kapabilitas Inovasi (*innovation capability*) yang terdiri dari inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi organisasi. Kemampuan manuver bersama dengan kapabilitas inovasi dipercaya dapat membantu menjelaskan dengan lebih baik tentang peran dan mekanisme Perencanaan Strategis dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan. Dengan mempertimbangkan Dinamika Persaingan pasar yang bersifat sangat dinamis, maka konstruk ini diajukan sebagai variabel moderasi dalam penelitian, dimana intensitas persaingan pasar dapat berpengaruh pada kekuatan hubungan antara Perencanaan Strategis dengan Kemampuan Manuver dalam mencapai Kinerja Perusahaan yang diinginkan.

## **1.2. Fenomena Industri Migas Indonesia**

Migas merupakan sumber energi penting dan masih akan mendominasi neraca pasokan energi dunia selama beberapa dekade kedepan. Jumlah cadangan migas dunia diperkirakan masih cukup sampai tiga millennium ke depan, sedangkan sumber daya migas Indonesia diperkirakan sekitar 120 miliar BOE dan cukup sampai dengan 136 tahun (Syeirazi, 2018). Peta jalan pengelolaan energi nasional yang mencakup kegiatan penyediaan cadangan strategis dan konversasi sumber energi dalam rangka kemandirian dan ketahanan energi, menyebutkan

sasaran penyediaan energi primer adalah sebesar 1000 MTOE pada tahun 2050. Dimana target bauran energi primer pada tahun 2050 tersebut terdiri dari minyak bumi sebesar 20%, gas bumi sebesar 24%, batubara sebesar 25%, dan energi baru terbarukan sebesar 31%. Sedangkan rincian dari energi baru terbarukan adalah biofuel sebesar 7.8%, biomasa sebesar 6.4%, panas bumi sebesar 5.8%, energi air sebesar 2.0%, energi laut sebesar 0.4%, energi surya sebesar 1.7%, energi angin 0.1%, dan lainnya sebesar 6.8% (PP No. 79, 2014; Syeirazi, 2018).

Rantai bisnis migas dapat dibagi dalam tiga bagian: bisnis hulu migas (*upstream*), bisnis tengah migas (*midstream*), dan bisnis hilir migas (*downstream*). Kegiatan bisnis hulu migas meliputi antara lain kegiatan eksplorasi mencari cadangan migas bawah permukaan dan kegiatan eksploitasi mengangkat migas ke permukaan. Kegiatan bisnis tengah migas menjembatani kegiatan hulu migas dan kegiatan hilir migas, dengan kegiatan utama adalah transportasi migas dalam arti luas. Sedangkan kegiatan hilir migas meliputi kegiatan penyulingan (*refinery*), kegiatan penyimpanan, kegiatan perdagangan, dan distribusi migas.

Menurut Pudyantoro (2019), industri migas memiliki sifat yang khas, yang pertama terkait dengan resiko bisnis dan proses bisnis yang berkesinambungan, dimana kegiatan awal sangat menentukan kegiatan selanjutnya, karena keberhasilan atau kegagalan kegiatan awal akan menentukan keputusan bisnis selanjutnya. Sifat khas kedua industri migas adalah memerlukan investasi yang tinggi, dan sebagai faktor yang menentukan besar kecilnya kegiatan migas. Investasi sangat diperlukan untuk kegiatan eksplorasi lapangan baru, pengembangan infrastruktur baru, dan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas terpasang, untuk mempertahankan atau meningkatkan jumlah produksi. Untuk memaksimalkan investasi migas tersebut, pemerintah yang diwakili oleh SKK MIGAS (Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi) terus berusaha menurunkan biaya kegiatan migas agar lebih efektif dan efisien. Efektif diartikan sebagai pencapaian tujuan dengan penggunaan biaya secara tepat dan maksimal. Hal ini dilakukan sejak tataran perencanaan, menentukan

prioritas program kerja, strategi pelaksanaan dan realisasi program, dan evaluasi efektifitas program secara kuantitatif dan terstandarisasi. Efisien menuntut pengukuran biaya dari dua sisi, pengeluaran uang pada satu sisi dan jumlah kegiatan pada sisi lain. Beberapa langkah yang diterapkan dalam upaya efisiensi pada industri migas antara lain: menerapkan manajemen anti suap, melakukan tender pengadaan barang dan jasa secara terbuka, jujur dan bersih, dan mengurangi kegiatan rutin seperti perjalanan dinas, rapat di hotel, operasional kendaraan dinas, penghematan air dan listrik, dan sebagainya. Sifat khas ketiga industri migas adalah terkait dengan regulasi migas yang berlapis dan berjenjang, dimana peraturan yang lebih tinggi menjadi acuan peraturan dibawahnya. Tata kelola industri migas Indonesia harus berlandaskan pada Undang-Undang Dasar 1945, pasal 33 khususnya ayat 3 yang menyatakan bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat. Untuk mewujudkan amanat UUD 1945 tersebut dibuat Undang-Undang Migas Nomor 22 Tahun 2001 yang secara prinsip mengatur kegiatan hulu migas dan kegiatan hilir migas serta pemanfaatannya.

Undang-Undang Migas tersebut menetapkan kebijakan hulu migas Indonesia yang meliputi: jaminan ketersediaan minyak dan gas bumi, alokasi pemanfaatan minyak dan gas bumi, penetapan harga minyak dan gas bumi, konservasi produksi migas, perusahaan migas *unconventional*, dan peningkatan kapasitas nasional perusahaan minyak dan gas bumi. Sedangkan kebijakan hilir migas meliputi kegiatan pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan penjualan migas hasil produksi (Undang-undang No. 22, 2001). UU Migas tersebut dijabarkan lebih lanjut dengan peraturan operasional dan teknis melalui peraturan pemerintah (PP), peraturan presiden (perpres), kemudian diturunkan melalui peraturan menteri (permen) dan keputusan menteri (kepmen). Dengan demikian keseluruhan rangkaian peraturan tersebut diharapkan dapat memastikan upaya pengelolaan sumber daya migas dapat memenuhi cita-cita dan amanat UUD 1945.

Mengikuti pola industri migas dunia, industri migas Indonesia juga sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan global yang dinamis, dimana harga minyak dunia terus berubah dari waktu ke waktu. Industri migas sempat dikejutkan oleh fenomena penurunan harga minyak bumi secara drastis, dari harga rata-rata US\$100/barel pada tahun 2011-2014 merosot hingga dibawah US\$50 pada tahun 2015 dan mencapai titik terendah US\$30/barel pada awal tahun 2016. Harga minyak tersebut kemudian perlahan membaik dan naik menjadi rata-rata US\$40, US\$50 dan US\$70 per barel pada tahun 2016, 2017 dan 2018 tetapi kemudian turun kembali menuju harga dibawah USD 20/barel pada awal tahun 2020 (Macrotrends, 2020). Selain disebabkan karena perlambatan ekonomi dunia dan penurunan permintaan minyak, penurunan harga minyak tersebut dapat dilihat sebagai tautan yang sangat kompleks yang juga dipengaruhi oleh perubahan kebijakan lingkungan hidup (*climate change*), perkembangan teknologi eksplorasi dan eksploitasi, cadangan migas dangkal (*shallow gas*), perkembangan industri energi terbarukan (*renewable energy*) dan juga pengaruh situasi geo-politik dunia.

Fenomena penurunan harga minyak dunia menyebabkan perusahaan migas nasional memperketat pengeluaran dan mencari cara mengurangi biaya produksi migas, termasuk di antaranya adalah penurunan biaya pengadaan barang dan jasa dari US\$ 1.627 juta dan US\$ 3.999 juta pada tahun 2017 menjadi US\$ 1.294 juta dan US\$ 3.077 juta pada tahun 2018, atau terjadi penurunan sebesar 20,47% untuk pengadaan barang dan 23,05% untuk pengadaan jasa (SKK MIGAS, 2018). Pengetatan biaya produksi dan operasi industri migas tersebut selanjutnya berdampak kepada perusahaan penunjang migas, sehingga mereka dituntut untuk terus berupaya meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan agar dapat bertahan selama masa penurunan harga minyak dan pemangkasan biaya produksi oleh pelaku industri migas nasional. Selain itu para perusahaan penunjang migas juga dituntut untuk menemukan dan menangkap peluang baru yang timbul akibat perubahan-perubahan lingkungan yang dinamis

tersebut, dan merespon secara cepat dan tepat sebagai upaya meningkatkan keunggulan bersaing dan memenangkan pasar yang semakin kompetitif.

Pada satu sisi, industri migas adalah industri yang memiliki karakteristik tersendiri seperti telah diuraikan diatas, dan disisi lain penelitian tentang peran perencanaan strategis pada industri migas masih sangat jarang dilakukan, dengan demikian layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Hal ini menjadikan perusahaan penunjang industri migas sebagai subyek penelitian yang tepat dalam mempelajari lebih lanjut pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan pada industri migas Indonesia yang bersifat dinamis, yang ditandai dengan volume permintaan dan harga yang fluktuatif, teknologi yang berkembang secara cepat, dan lingkungan eksternal, regulasi dan geo-politik yang terus berubah.

### **1.3. Masalah Penelitian**

Dari uraian pada latar belakang penelitian diperoleh bahwa perencanaan strategis yang umum diterapkan dalam dunia usaha selama beberapa dekade sejak dikenalkan, masih menyisakan perdebatan mengenai bagaimana peran perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan dan apakah perencanaan strategis tersebut memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja perusahaan? Mintzberg, Ahlstrand dan Lampel (1998) seperti yang dikutip oleh Supratikno *et al.* (2003), menyebutkan keuntungan-keuntungan yang berkaitan dengan strategi adalah kejelasan arah, penumpuan kegiatan, mendefinisikan identitas dan ruang gerak organisasi, dan menjamin konsistensi. Namun disisi lain, strategi dapat mengurangi fleksibilitas organisasi, membatasi kreatifitas, dan mengikat organisasi kedalam komitmen yang membebani.

Oleh karena itu tampak bahwa studi-studi mengenai dampak perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan sampai derajat tertentu masih bersifat inkonklusif yang menjadi *research gap* untuk melakukan penelitian ini, seperti ukuran konsep perencanaan strategis dan

kinerja perusahaan, prasyarat agar perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja perusahaan, atau mekanisme perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan; sehingga dianggap perlu untuk mengembangkan sebuah penelitian lanjutan untuk menyelesaikan *research gap* tersebut. Dalam upaya untuk memahami lebih jauh hubungan antara Perencanaan Strategis dengan Kinerja Perusahaan, studi ini mencoba memperkenalkan model teoritikal baru yang meliputi Kemampuan Manuver Taktis untuk memediasi hubungan antara Perencanaan Strategis dengan Kinerja Perusahaan, dan Kapabilitas Inovasi untuk menunjang Kemampuan Maneuver Taktis, serta Dinamika Persaingan sebagai variabel moderasi.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Penelitian ini mencoba menjelaskan peran Kemampuan Manuver Taktis dan Kaapabilitas Inovasi dalam mediasi Perencanaan Strategis dengan Kinerja Perusahaan, dan peran Dinamika Persaingan sebagai fungsi moderasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian berikut:

- Apakah terdapat pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan?
- Apakah terdapat pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kemampuan Manuver Taktis?
- Apakah terdapat pengaruh Kemampuan Manuver Taktis terhadap Kinerja Perusahaan?
- Apakah terdapat pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan melalui mediasi Kemampuan Manuver Taktis?
- Apakah terdapat pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kapabilitas Inovasi?
- Apakah terdapat pengaruh antara Kapabilitas Inovasi dengan Kemampuan Manuver Taktis?

- Apakah terdapat pengaruh Kapabilitas Inovasi dan Kemampuan Manuver Taktis dalam memediasi Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan?
- Apakah Dinamika Persaingan memiliki pengaruh moderasi pada hubungan antara Perencanaan Strategis dengan Kemampuan Manuver Taktis?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah mengembangkan sebuah model teoritikal mengenai peran Kemampuan Manuver Taktis dalam memediasi Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan. Model teoritikal ini juga mempertimbangkan konstruk Kapabilitas Inovasi dan Dinamika Persaingan yang kemudian diuji melalui model penelitian kuantitatif untuk mengetahui hubungan dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Adapun tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah:

- Menguji dan menganalisis pengaruh dari Perencanaan Strategis terhadap Kinerja Perusahaan.
- Menguji dan menganalisis pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kemampuan Manuver Taktis.
- Menguji dan menganalisis pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Kapabilitas Inovasi.
- Menguji dan menganalisis pengaruh Kemampuan Manuver Taktis terhadap Kinerja Perusahaan.
- Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi Kemampuan Manuver Taktis terhadap Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan.
- Menguji dan menganalisis pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Kemampuan Manuver Taktis.

- Menguji dan menganalisis pengaruh mediasi Kapabilitas Inovasi dan Kemampuan Manuver Taktis terhadap Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan.
- Menguji dan menganalisis pengaruh moderasi Dinamika Persaingan terhadap hubungan antara Perencanaan Strategis dan Kemampuan Manuver Taktis.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini meliputi manfaat teoritis dan manfaat praktis, seperti yang diuraikan lebih lanjut berikut ini.

### Manfaat Teoritis

- Memberikan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya manajemen strategis, dalam menjelaskan hubungan dan pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan dan faktor-faktor penunjangnya.
- Melakukan eksplorasi dan pengembangan konstruk kemampuan manuver taktis sebagai mediasi antara perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan, sehingga diharapkan dapat menjelaskan dengan lebih baik hubungan, dampak dan mekanisme pengaruhnya.
- Memberikan bukti empiris pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
- Dapat digunakan sebagai referensi bagi penelitian mendatang melalui pengembangan model teoritikal dan model empiris yang telah diuji.

### Manfaat Praktis

- Memberikan kontribusi pemikiran bagi praktek manajemen bisnis di Indonesia, khususnya dalam penerapan perencanaan strategis untuk meningkatkan kemampuan manuver perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan.

## 1.7 Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian ini, yang berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dimulai dari temuan adanya *research gap* berupa dampak perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan yang sampai derajat tertentu masih bersifat inkonklusif, sehingga perlu untuk mengembangkan konsep teoritikal dasar dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan, seperti yang telah diuraikan sebelumnya pada latar belakang dan masalah penelitian. Orisinalitas dalam penelitian ini meliputi orisinalitas pada model teoritikal dasar, orisinalitas pada model penelitian empiris, dan orisinalitas pengembangan konsep baru. Pertama, orisinalitas pada model teoritikal dasar didapatkan dari telaah pustaka melalui rangkuman hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang meliputi konsep mengenai perencanaan strategis, fleksibilitas organisasi, agilitas organisasi, responsifitas organisasi, kapabilitas inovasi, dan kinerja perusahaan baik finansial maupun non-finansial. Selanjutnya hasil telaah pustaka tersebut dilengkapi dengan hipotesis dari model teoritikal dasar untuk mengembangkan model penelitian empiris yang orisinal. Kedua, orisinalitas pengembangan konstruk baru Kemampuan Manuver Taktis, yang merupakan hasil sintesa antara Teori Manuver dan konsep Fleksibilitas organisasi, Agilitas organisasi dan Responsifitas perusahaan. Ketiga, orisinalitas model penelitian empiris, yang dikembangkan dari model teoritikal dengan konstruk Perencanaan Strategis, Kemampuan Manuver, Kapabilitas Inovasi, Kinerja Perusahaan, dan Dinamika Persaingan, sehingga menjadi model penelitian kuantitatif yang orisinal.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan dengan lebih baik peran perencanaan strategis dalam meningkatkan kinerja perusahaan, yang sampai saat ini masih menjadi perdebatan para ahli di bidang manajemen strategis.