

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Strategic Performance mengacu pada keberhasilan pencapaian tujuan strategis organisasi (Zou & Cavusgil, 2002). *Strategic Performance* juga seringkali diukur dengan keberhasilan pencapaian organisasi dalam peningkatan efektifitas organisasi, yang kemudian mencakup kinerja-kinerja strategis organisasi (Chakravarthy, 1986). *Strategic Performance* mewakili daya saing suatu organisasi dan mencakup posisi paling berpengaruh di antara pesaing dalam mencapai pijakan di industri, meningkatkan kesadaran perusahaan dan tanggapan terhadap tantangan kompetitif yang diciptakan oleh pesaing (Chung, 2011). *Strategic Performance* meningkatkan proses pembelajaran dan membantu organisasi atau perusahaan menciptakan kemampuan unik dan kompetitif di bidang operasionalnya (Chung et al., 2015). Panduan *Strategic Performance* dalam merespon adanya kompetitif bisnis, dan rincian mengenai kinerja perusahaan secara keseluruhan adalah dengan upaya memberikan respon manajerial terhadap pesaing dan terhadap bisnis lain yang sejenis di industri (Madison et al., 2014). *Strategic Performance* dalam upaya peningkatan kinerja organisasi dan efektifitas kinerja organisasi sebagai hasil utama *Strategic Alignment* melalui *Inter-firm Network*.

Inter-firm Network telah muncul sebagai indikator *Strategic Performance* yang menarik bagi Organisasi dan Perusahaan, karena melalui jaringan mereka mempunyai sumber daya yang lebih baik dan banyak peluang. Dibandingkan dengan perusahaan individual, berjejaring memberikan dorongan fasilitas untuk perusahaan agar bekerja lebih antusias dalam kondisi yang tidak menguntungkan, dan mereka menjadi relatif lebih mampu mengidentifikasi sumber daya dan keberhasilan integrasi (Rampersad et al., 2010). *Strategic Performance* seringkali memerlukan banyak tugas untuk dilaksanakan secara bersamaan, berturut-turut, atau timbal balik yang dapat dicapai melalui *Inter-firm Network* (E. Y. Kim et al., 2008). *Inter-firm Network* adalah alat yang ampuh untuk membawa kemakmuran dan mengajari perusahaan mampu merancang dan membawa produk-produk canggih ke pasar untuk mencapai *Strategic Performance* (Dyer & Hatch, 2006). Terdapat cukup banyak literatur yang tersedia mengenai domain jaringan dan kinerja perusahaan (Papke-Shields & Malhotra, 2001), (Lumpkin & Dess, 2001), (Madison et al., 2014) namun untuk menganalisis konsep-konsep ini dalam konteks organisasi kelembagaan, khususnya organisasi lembaga pemerintahan masih merupakan bidang yang belum dijelajahi dan memerlukan penelusuran mendalam. Prediktor *Strategic*

Performance bisnis khususnya keselarasan strategis dalam organisasi kelembagaan adalah bidang lain yang diabaikan dalam literatur pengembangan dan pencapaian kinerja organisasi.

Inter-firm Network mengacu pada hubungan perusahaan dengan organisasi lain seperti: pelanggan, pesaing, pemasok, lembaga pemerintah, organisasi penelitian atau lembaga lain, untuk meningkatkan berbagai keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk *Strategic Performance* (Ren et al., 2013). Dalam peningkatan *Strategic Performance* organisasi kelembagaan juga sangat dipengaruhi oleh Jaringan antar Organisasi atau Stakeholder yang bersangkutan dengan organisasi. *Strategic Performance* perusahaan mengacu pada hubungan antara berbagai individu/perusahaan (Gulati et al., 2000). Lans et al., (2015) mendefinisikan jaringan sebagai kolaborasi, sedangkan (Ritter & Gemünden, 2003b) mendefinisikannya jaringan sebagai hubungan yang dibangun untuk saling menguntungkan. Aktivitas *Inter-firm Network* yang paling menarik mencakup koordinasi dan keterampilan relasinya (Achim Waltera & Thomas Ritterc, 2006), kerja sama (Varadarajan & Cunningham, 1995) dan kepercayaan (Aulakh et al., 1996). Kegiatan tersebut memungkinkan suatu perusahaan untuk menyelaraskan tujuan dan strateginya untuk mencapai target *Strategic Performance* (Henderson & Venkatraman, 1999).

Inter-firm Network dapat mengurangi risiko ekonomi dan berhasil meningkatkan sumber daya yang beragam (Rampersad et al., 2010). (Joshi et al., 2003) mengakui bahwa *Strategic Alignment* dikaitkan dengan proses perencanaan strategi bisnis untuk mencapai *Strategic Performance* yang lebih tinggi, dan juga ditekankan untuk daya saing. Penelitian para peneliti sebelumnya telah membuktikan bahwa *Inter-firm Network* dapat memberikan banyak keuntungan bagi kinerja perusahaan seperti; pengendalian ketidakpastian teknologi, risiko dan biaya penelitian dan pengembangan bersama, akses terhadap kemampuan khusus dan pengetahuan dari sumber eksternal (Rampersad et al., 2010).

Strategic Change telah menarik banyak perhatian dalam literatur manajemen strategis. Penelitian (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011) mengutarakan bahwa perubahan strategis sebagai sebuah konsep yang harus dipertimbangkan, disediakan untuk organisasi besar dengan departemen perencanaan. *Strategic Change* dipandang sebagai tren yang penting karena hal ini bertindak sebagai sarana bagi perusahaan untuk mempertahankan persaingan *shift* dan perubahan lingkungan, yang biasanya menimbulkan ancaman terhadap keberhasilan kinerja mereka (Kraatz & Zajac, 2001). Oleh karena itu, perusahaan harus belajar untuk memulai *Strategic Change* yang sesuai dengan lingkungan tempat perusahaan beroperasi sehingga

memperoleh kinerja tinggi dan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaing lainnya (Kraatz & Zajac, 2001). Strategi perusahaan diakui memiliki hubungan yang kuat dengan *Strategic Performance* perusahaan karena memberikan peningkatan daya saing bagi perusahaan (Jones, 2003), (Kor & Mahoney, 2005), (Porter, 1985). Banyak perusahaan tidak belajar untuk terus mengubah strategi mereka agar sesuai dengan perubahan lingkungan (Vithessonthi & Thoumrungroje, 2011). Saat ini, permasalahannya adalah apakah perubahan reguler dalam strategi perusahaan akan mempengaruhi kinerjanya.

Strategic Change dianggap sebagai bantuan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik (Hofer & Schendel, 1978), (Kraatz & Zajac, 2001), (Pangarkar, 2015) dan dapat berperan penting dalam mengubah keadaan organisasi (Hofer, 1980), (Schendel et al., 1976). Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa masuknya suatu organisasi ke pasar produk baru hanya sebagai bahan uji pengaruh pengambilan keputusan terhadap *Strategic Change* (Boeker, 1997). *Strategic Change* juga disebut sebagai perubahan pasar produk dan ekspansi geografis (Westphal & Fredrickson, 2001); dan perubahan dalam reorientasi kognitif organisasi (Gioia & Chittipeddi, 1991). Hubungan positif dan signifikan antara *Strategic Change* dan kinerja organisasi telah terjalin (Bergh & Lim, 2008), (Zúñiga-Vicente & Vicente-Lorente, 2006). Perubahan manajerial mendahului *Strategic Change*, yang kemudian *Strategic Change* itu mempunyai dampak terhadap kinerja strategis organisasi (Domínguez-Cc & Barroso-Castro, 2017). Domínguez dan Barroso-Castro (2017) menegaskan bahwa restrukturisasi tim manajemen tingkat atas merupakan kondisi yang cukup untuk terjadinya *Strategic Change* dalam suatu organisasi. Manajer tingkat atas memiliki fungsi penting dalam pengambilan keputusan strategis dan menyukseskan pilihan strategis (Carpenter & Fredrickson, 2001), (Hambrick, 2007), (Hambrick & Mason, 1984), (Hambrick et al., 1993) yang dapat mempengaruhi sejauh mana *Strategic Change* telah digunakan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan teori perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Cyert & March (1963) manajer tingkat tinggi biasanya membandingkan tingkat target kinerja secara berkala dengan kinerja organisasi. Dalam pendapat lain *Strategic Change* mempunyai dampak positif terhadap kemungkinan kelangsungan hidup organisasi pada sampel bank dalam konteks Spanyol (BARKER III & Duhaime, 1997), (Bergh & Lim, 2008), (Naranjo-Gil et al., 2008), (Zúñiga-Vicente & Vicente-Lorente, 2006). Selain itu, (Bergh & Lim, 2008) menemukan bahwa penggunaan *spin-off* sebagai bagian dari strategi restrukturisasi perusahaan mempunyai implikasi terhadap kinerja keuangan organisasi dan bahwa organisasi dengan lebih banyak pengalaman *spin-off* sebelumnya cenderung memiliki kinerja yang lebih baik setelah

restrukturisasi. upaya dibandingkan organisasi dengan pengalaman *spin-off* yang lebih sedikit sebelumnya. (BARKER III & Duhaime, 1997) telah menyajikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa tingkat *Strategic Change* yang dilakukan dalam turnaround yang sukses bergantung pada kebutuhan dan kemampuan organisasi untuk melakukan reorientasi strateginya.

Strategic Change dapat dilihat memiliki dampak positif atau negatif terhadap kinerja perusahaan. (Mohammad, 2019) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *Strategic Change* signifikan terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, manajer puncak atau pemegang keputusan tertinggi dalam organisasi harus melakukan segala upaya untuk memahami industri mereka dan mempraktikkan tahap *Strategic Change* yang tepat untuk memanfaatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Agar perusahaan dapat bersaing, strategi baru harus dilakukan secara berkala. Penelitian Haruna Isa tersebut mempunyai kesimpulan bahwa perusahaan dapat memperoleh manfaat signifikan dari *Strategic Change* yang pada akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, *Strategic Change* yang jarang terjadi mungkin tidak cukup untuk membantu perusahaan sukses dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Oleh karena itu, dalam penelitiannya Haruna Isa mengatakan pembelajaran organisasi dapat memediasi dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan *Strategic Change*, sehingga meningkatkan peluang *Strategic Change* menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Strategic Change dianggap sebagai bantuan untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik (Hofer & Schendel, 1978), (Kraatz & Zajac, 2001), (Pangarkar, 2015) dan dapat berperan penting dalam mengubah keadaan organisasi (Schendel et al., 1976), (Hofer, 1980). Namun, *Strategic Change* juga terbukti berdampak negatif terhadap kinerja organisasi. Misalnya (Naranjo-Gil et al., 2008) telah menemukan dampak negatif *Strategic Change* terhadap kinerja operasional sebuah organisasi.

Dalam rangka meningkatkan kualitas dan daya saing sumber daya manusia melalui sertifikasi kompetensi kerja di era global diperlukan kebijakan strategis dari pemerintah dalam hal ini Kementerian Pendidikan dan budaya dan juga Badan Nasional Sertifikasi Profesi yang berupa meningkatkan kinerja strategisnya dan mengevaluasi strategi yang sudah dicanangkan oleh lembaga pelatihan, kursus, vokasi dan lembaga sertifikasi profesi berbasis kompetensi kerja. Disamping itu juga melakukan upaya maksimalisasi pengalokasian anggaran, strategi pendekatan yang dilakukan dalam pelaksanaan sertifikasi kompetensi kerja pada lembaga merupakan stimulus yang perlu dilakukan oleh pemerintah. Hal ini dilakukan untuk

mempercepat pengakuan sertifikasi kompetensi bagi tenaga kerja agar dapat berjalan efektif, proporsional dan terukur.

Direktorat Pembinaan Kursus dan Pelatihan melakukan kajian mengenai jumlah dan persebaran lembaga kursus di seluruh Indonesia. Hasilnya, terdapat 13.446 lembaga kursus yang terbesar diseluruh penjuru negeri. Seluruh lembaga tersebut memiliki 90.946 pendidik yang melayani 1.348.565 peserta. Dari lembaga kursus yang ada lebih dari setengahnya (59,50%) berada di pulau Jawa, DKI, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jawa Timur. Sampai tahun 2021 sudah ada 5.989 lembaga yang dinilai kinerjanya (Kursus & Pelatihan, 2021).

Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja LKP 2017-2021

Kinerja	Jumlah LKP					Jumlah	%
	2017	2018	2019	2020	2021		
A	189	68	106	122	162	647	11.00%
B	343	297	709	700	621	2670	44.00%
C	142	390	623	670	494	2319	39.00%
D	25	17	43	2	203	290	5.00%
NC	17	7	10	9	20	63	1.00%
Jumlah	716	779	1491	1501	1500	5989	

Dari hasil kinerja diatas menunjukkan bahwa kualitas kinerja lembaga kursus dan pelatihan di Indonesia belum memuaskan dan masih banyak lembaga kursus yang perlu melakukan *Strategic Change* dalam memaksimalkan kinerja strategisnya.

Program Pendidikan Kecakapan Kerja (PKK) diluncurkan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) melalui Direktorat Lembaga Kursus dan Pelatihan. PPK adalah program pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan kerja yang sesuai dengan kebutuhan industri dan lapangan kerja. Program ini memberikan peserta didik sertifikat kompetensi yang menunjukkan kemampuan mereka di bidang keterampilan tertentu, yang memungkinkan mereka untuk masuk ke dunia kerja. Peta di bawah ini menunjukkan berapa banyak Lembaga Penyelenggara Program PKK yang ada di masing-masing provinsi. (Kemendikbud, 2022).

Tabel 1.2 Klaster BLK Komunitas 2022

REKAPITULASI KLASIFIKASI TIPE BLK KOMUNITAS S.D. 2022						
NO.	NAMA BLK UPTP	KLASIFIKASI TIPE BLK-K				JUMLAH BLK-K
		BLK-K TIPE MANDIRI	BLK-K TIPE BERKEMBANG	BLK-K TIPE TUMBUH	BLK-K BARU SELESAI DIBANGUN 2022	
1	BBPLK MEDAN	6	43	129	84	262
2	BBPLK BANDUNG	43	216	70	87	416
3	BBPLK BEKASI	16	62	81	98	257
4	BBPLK SERANG	82	54	142	83	361
5	BBPLK SEMARANG	20	170	269	75	534
6	BLK SAMARINDA	-	8	55	13	76
7	BLK TERNATE	2	5	98	11	116
8	BLK AMBON	-	1	16	1	18
9	BLK PADANG	4	5	81	21	111
10	BLK LOMBOK TIMUR	8	42	96	18	164
11	BLK LEMBANG	2	11	14	31	58
12	BLK MAKASSAR	3	51	76	56	186
13	BLK ACEH	2	37	20	14	73
14	BLK BANTAENG	3	5	2	6	16
15	BLK BANYUWANGI	9	46	163	65	283
16	BLK SURAKARTA	73	84	171	87	415
17	BLK SIDOARJO	8	31	201	65	305
18	BLK KENDARI	2	2	33	6	43
19	BLK SORONG	-	3	35	25	63
JUMLAH		283	876	1.752	846	3.757

Sumber: Ditjen Binalavotas, 2022

Perencanaan dan kejururan pembangunan BLK-Komunitas harus disesuaikan dengan potensi lokal untuk pertumbuhan bisnis dan penyerapan tenaga kerja industri. BLK-Komunitas membutuhkan strategi untuk membantu lulusannya masuk ke DUDI, seperti yang ditunjukkan oleh data di atas. Untuk menciptakan ekosistem bisnis, BLK-Komunitas harus bekerja sama dengan komunitas bisnis yang telah dibentuk. Untuk melakukan ini, BLK-Komunitas harus berkoordinasi dan menjalin hubungan dengan pemerintah pusat, pemerintah kabupaten/kota, dan dinas tenaga kerja desa. BLK-Komunitas melibatkan DUDI mulai dari proses pelatihan sampai selesai. Ini merupakan salah satu cara BLK-Komunitas dapat mencapai kemandirian. Diharapkan bahwa BLK-Komunitas, yang memiliki jaringan dengan DUDI, dapat menyalurkan ijazah. Peserta lulusan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendapatkan bantuan modal usaha bagi mereka yang bersemangat untuk berwirausaha. BLK-Komunitas juga memiliki akses ke data base lulusannya, sehingga mereka

dapat berkomunikasi dengan lulusannya dalam rangka pembinaan sampai mereka berhasil masuk ke DUDI.

Dari tabel diatas terlihat bahwa BLK-K dengan kinerja kurang baik atau sama dengan klaster tumbuh sebesar 46,6%, dan BLK-K dengan klaster berkembang sebesar 23,3%, sedangkan BLK-K dengan klaster mandiri (berkinerja baik) hanya 7,5% dengan klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 1.3 Klasifikasi BLK-K 2022

BLK-K MANDIRI	BLK-K BERKEMBANG	BLK-K TUMBUH
Memiliki pengelolaan kelembagaan	Memiliki pengelolaan kelembagaan.	Memiliki pengelolaan kelembagaan
Mampu menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu sesuai standar.	Mampu menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu sesuai standar.	Mampu menyelenggarakan program pelatihan tepat waktu sesuai standar.
Sudah melakukan Kerjasama/MOU dengan industri.	Sudah melakukan kerjasama/MOU dengan industri.	
Mampu menciptakan usaha mandiri yang menghasilkan produk barang/jasa.		

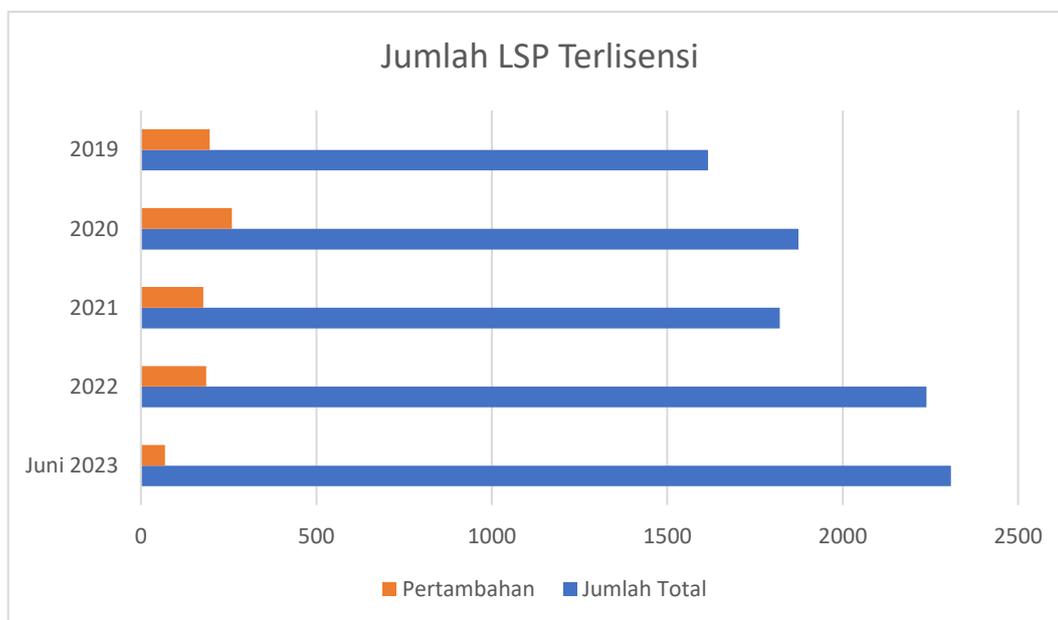
Sumber: Ditjen Binalavotas, 2022

Untuk menjamin sinkronisasi antara jenis pelatihan, kesiapan lembaga sertifikasi, dan kebutuhan dunia usaha dan industri, perlu ada kerjasama antara penyedia program pelatihan, lembaga sertifikasi, dan pengguna tenaga kerja dalam hal penyiapan tenaga kerja dengan pendekatan pelatihan berbasis kompetensi. Lembaga sertifikasi profesi harus melakukan penelitian terkait ketiga hal tersebut. (BNSP, 2014).

Selama 5 (lima) tahun terakhir kiprah bidang lisensi BNSP menggambarkan perkembangan jumlah LSP yang amat cepat, terlihat dari sangat progresifnya jumlah permintaan lisensi, pelayanan informasi yang meningkat, meningkatnya jumlah tenaga kerja yang disertifikasi serta banyaknya jumlah masyarakat yang semakin paham akan sertifikasi kompetensi sebagaimana tertuang dalam laporan kinerja BNSP (BNSP, 2023), namun pertumbuhan LSP yang sangat cepat dan masif tidak dibarengin dengan kinerja LSP yang masif pula. Masih banyak ketimpangan kinerja strategis LSP, pemantauan kinerja LSP melalui *surveilans* masih jauh dari katagori baik jika dibandingkan dengan banyaknya LSP yang dilisensi, relisensi juga mengalami perlambatan, dan pembekuan atau pencabutan lisensi masih menjadi momok bagi kinerja BNSP Bidang Penjaminan Mutu.

Tabel 1.4 Pertumbuhan LSP 2019-2023 (Juni)

	2019	2020	2021	2022	Juni 2023
Pertumbuhan	196	259	178	186	69
Jumlah Total	1.616	1.874	1.821	2.239	2.308



Gambar 1.2 Jumlah LSP Terlisensi

Surveilans LSP juga dilakukan oleh BNSP dalam rangka pembinaan dan pemantauan kinerja LSP. Selain melakukan *Surveilans* BNSP juga melakukan pembekuan dan pencabutan lisensi sesuai dengan tugas pembinaan dan pengawasan (pasal 10 ayat 2 PP Nomor 10/2018). Pencabutan dan pembekuan dilakukan dengan beberapa alasan, diantaranya (1) LSP Vakum tidak melakukan kegiatan sertifikasi. (2) LSP melakukan pelanggaran berat yang bertentangan dengan peraturan BNSP. Pada tahun 2019 sampai dengan 2023 secara terperinci sebagai berikut datanya:

Tabel 1.5 Kinerja LSP 2019-2023 (Juni)

		2019	2020	2021	2022	2023
Surveilans	Total	190	275	356	185	154
Cabut Lisensi		-	-	-	22	23
Relisensi		-	-	-	52	-

LSP harus berfokus pada pembentukan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan jika mereka ingin unggul. Ini berarti mereka harus fokus pada kepuasan pelanggan dan lebih pada nilai pelanggan. (BNSP, 2023).

Terdapat semakin banyak penelitian mengenai strategi yang membahas konsekuensi ekonomi dari perusahaan yang berpartisipasi dalam jaringan strategis. Penelitian mengenai kolaborasi usaha misalnya, (Harrigan, 1988), (Kogut, 1988) merupakan salah satu penelitian pertama yang memberikan perhatian sistematis terhadap tren pembentukan kemitraan antar perusahaan. Penelitian tentang blok strategis (Nohria & Garcia-Pont, 1991), jaringan pemasok strategis (Jarillo, 1988), pembelajaran dalam aliansi (Hamel et al., 1989), kepercayaan antar perusahaan (Gulati, 1995), dan sumber daya jaringan (Gulati, 1999) telah meneliti hubungan antar perusahaan dari berbagai perspektif teoretis, tingkat analisis, dan hasil. Tradisi penelitian yang besar dan berkembang di bidang manajemen strategis ini membuktikan pentingnya hubungan antar perusahaan secara umum dalam pembahasan manajemen strategis, dan menyoroti perlunya menggabungkan dan memfokuskan penelitian di bidang ini.

Salah satu industri, industri otomotif Amerika, menunjukkan bagaimana industri tidak dapat lagi dianalisis secara bermakna tanpa mempertimbangkan jaringan strategis yang mengikat perusahaan-perusahaan di dalamnya. Perubahan dalam industri ini mencakup lebih sedikit pemasok, hubungan jangka panjang, dan keterlibatan pemasok yang lebih besar dalam proses desain, yang semuanya telah meningkatkan daya saing produsen mobil AS secara signifikan (Gulati, 1999). Oleh karena itu, dalam konteks bisnis saat ini, peningkatan kesadaran akan jaringan strategis di mana perusahaan berada menjadi hal yang sentral, bukan hanya sekedar perifer, dalam memahami strategi dan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh (Eccles & Crane, 1988) dan (Podolny, 1993) menunjukkan bagaimana ikatan antara bank-bank investasi papan atas mempertahankan karakteristik pengembalian yang tinggi dalam industri tersebut. Demikian pula, penelitian yang dilakukan oleh (Baker & Faulkner, 1991) menggambarkan bagaimana perubahan pola dan kepadatan ikatan dalam industri film AS selama bertahun-tahun telah mempengaruhi tingkat masuknya perusahaan dan profitabilitas perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut. Aliran organisasi industri, yang memiliki dampak besar pada bidang strategi, dimulai dengan model persaingan sempurna dan berpendapat bahwa oligopoli, atau konsentrasi yang lebih besar secara umum, menyebabkan peningkatan profitabilitas bagi perusahaan-perusahaan dalam suatu industri (Scherer & Ross, 1990).

Strategic Alignment adalah gagasan yang kompleks dan sulit dipahami (Chan et al., 2006). Hal ini mengacu pada keselarasan antara tujuan dan sasaran suatu perusahaan, dan strategi organisasi yang mendukung arah strategis (Venkatraman et al., 1993). Perspektif dominan yang fokus pada keselarasan antara bisnis dan kombinasi dimensi keselarasan strategis yang dikemukakan oleh peneliti sebelumnya adalah; *Strategic Alignment* (misalnya, (Chan et al., 1997), penyelarasan perencanaan (Sabherwal et al., 2001), dan penyelarasan infrastruktur atau proses (Venkatraman et al., 1993). *Strategic Alignment* dapat menghasilkan nilai yang lebih besar bagi pelanggan melalui fitur produk tertentu, misalnya penurunan biaya, kualitas tinggi, dan pengiriman tepat waktu sehingga menghasilkan pangsa pasar dan penjualan yang lebih tinggi (Papke-Shields & Malhotra, 2001). Hal ini memberikan tiket masuk ke perusahaan dimana keseluruhan bisnis, teknologi dan produk perusahaan dapat memandu proses pengembangan produk (Venkatraman et al., 1993). Penyelarasan strategi bisnis dengan proses bisnis memerlukan waktu, upaya dan tim manajemen yang berpengalaman (Joshi et al., 2003). Selain itu, alokasi sumber daya yang tepat dapat membantu dalam pengurangan biaya dan meningkatkan *Strategic Performance*.

Dalam penelitian (Yousaf & Majid, 2016) menuliskan bahwa *Strategic Alignment* bertindak sebagai mediator antara *Inter-firm Network* dan *Strategic Performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Yousaf dan Majid adalah pada 757 UKM Pakistan, oleh karena itu Zahid memberikan penjelasan peran *Strategic Alignment* antara empat dimensi *Inter-firm Network* dan *Strategic Performance*. Empat dimensi itu adalah: Kordinasi, Kerja Sama, Kepercayaan, Keterampilan Relasional.

Tabel 1.6 Research Gab Penelitian Terdahulu

No	Hubungan Variabel	Hasil Penelitian	
		Berpengaruh	Tidak Berpengaruh
1	<i>Strategic Change</i> terhadap Kinerja Strategis Perusahaan	(Hofer & Schendel, 1978), (Kraatz & Zajac, 2001), (Pangarkar, 2015)	(Naranjo-Gil et al., 2008)
2	<i>Inter Firm Network</i> terhadap Kinerja Perusahaan	(Rampersad et al., 2010)	(Wetering & Mikalef, 2017)

3	<i>Strategic Alignment</i> terhadap Kinerja Organisasi	(Wu et al., 2015)	(Mikalef, 2017)
4	Kolaborasi antar perusahaan terhadap Kinerja Strategis Perusahaan	(Goerzen, 2007)	(Koka & Prescott, 2008)
5	Hubungan antar perusahaan terhadap kinerja Strategis dan <i>Strategic Alignment</i> sebagai mediasi	(Yousaf & Majid, 2016)	(Kathuria et al., 2007)
6	Aliansi organisasi industri terhadap profitabilitas perusahaan	(Scherer & Ross, 1990)	(Podolny, 1993), (Eccles & Crane, 1988)
7	<i>Strategic Change</i> Terhadap Kinerja Perusahaan	(Mohammad, 2019)	(Naranjo-Gil et al., 2008)
8	<i>Inter-firm Network</i> terhadap <i>Strategic Performance</i>	(Yousaf & Majid, 2016)	(Gulati et al., 2000)

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan penelitian yang ada, maka penulis merasa masih ada inkonsistensi dalam penelitian ini sehingga kami tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengaruh *Strategic Change* Terhadap *Strategic Performance* Yang Dimediasi *Inter-firm Network* dan *Strategic Alignment*. Pembaharuan dari penelitian ini adalah, kami merasa penelitian yang membahas fenomena tentang pengaruh *Strategic Change* terhadap *Strategic performance* jarang dilakukan di Indonesia, terutama dengan variabel *Inter-firm Network* sebagai variabel mediasi. Kami juga merasa bahwa objek penelitian yang kami lakukan dalam konteks *Strategic Performance* dan *Strategic Change* belum ada yang melakukan kajian didalam lembaga pendidikan atau lembaga profesional dibawah lembaga pemerintah dalam kasus penelitian ini adalah Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). Dengan adanya dua variabel

mediasi yang diteliti dalam penelitian ini, maka akan menimbulkan tujuh (7) kemungkinan hubungan antar variabel dan oleh karena itu menimbulkan konsekuensi pertanyaan penelitian sebanyak tujuh sesuai dengan model yang dibangun. Tujuh hubungan antar variabel tersebut akan dianalisis dalam penelitian ini sehingga penelitian ini akan mengisi kesenjangan penelitian yang ada yang menyelidiki pengaruh *Strategic Change* terhadap *Strategic Performance* organisasi dengan variabel mediasi *Inter-firm Network* (hubungan antar perusahaan) dan *Strategic Alignment* (keselarasan strategi), dimana *Inter-firm Network* dikaji dengan empat dimensi yaitu; Koordinasi, Kerja Sama, Kepercayaan, dan Keterampilan Relasional.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, serta tujuh variabel yang diteliti dan dua diantaranya adalah variabel mediasi, maka terdapat enam hubungan antar variabel yang dapat diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, rumusan masalah yang akan dianalisis dalam penelitian ini yakni:

1. Apakah *Strategic Change* berpengaruh terhadap *Strategic Performance* ?
2. Apakah *Strategic Change* berpengaruh terhadap *Inter-firm Network* ?
3. Apakah *Inter-firm Network* berpengaruh terhadap *Strategic Alignment* ?
4. Apakah *Strategic Alignment* berpengaruh terhadap *Strategic Performance* ?
5. Apakah terdapat hubungan antara *Strategic Change* dan *Strategic Alignment* melalui *Inter-firm Network* ?
6. Apakah terdapat hubungan antara *Inter-firm Network* dan *Strategic Performance* melalui *Strategic Alignment* ?
7. Apakah terdapat hubungan antara *Strategic Change* dan *Strategic Performance* melalui *Inter-firm Network* dan *Strategic Alignment* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada permasalahan yang telah dirumuskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui dan menganalisis apakah *Strategic Change* berpengaruh terhadap *Strategic Performance*
2. Mengetahui dan menganalisis apakah *Strategic Change* berpengaruh terhadap *Inter-firm Network*
3. Mengetahui dan menganalisis apakah *Inter-firm Network* berpengaruh terhadap *Strategic Alignment*

4. Mengetahui dan menganalisis apakah *Inter-firm Network* berpengaruh terhadap *Strategic Performance*
5. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat hubungan antara *Strategic Change* dan *Strategic Alignment* melalui *Inter-firm Network*
6. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat hubungan antara *Inter-firm Network* dan *Strategic Performance* melalui *Strategic Alignment*
7. Mengetahui dan menganalisis apakah terdapat hubungan antara *Strategic Change* dan *Strategic Performance* melalui *Inter-firm Network* dan *Strategic Alignment*

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pengembangan teoritis atau ilmu pengetahuan serta masukan bagi implementasi manajerial. Adapun manfaat penelitian ini untuk aspek pengembangan teoritis yaitu:

1. Memberikan landasan empiris untuk pengembangan teori manajemen strategis dalam peningkatan *Strategic Performance* organisasi atau perusahaan, khususnya terkait dengan teori *Strategic Change* dan *Inter-Firm Network* dan stakeholder organisasi
2. Memberikan temuan empiris pengaruh *Strategic Change* terhadap *Strategic Performance* dengan mediasi *Inter-firm Network* dan *Strategic Alignment* Pada Organisasi

Sedangkan manfaat praktis/manajerial dari penelitian ini adalah:

1. Menjadi rujukan alternatif bagi organisasi khususnya Badan Nasional Sertifikasi Profesi Republik Indonesia dalam meningkatkan kinerja LSP yang menjadi tanggung jawab dan dalam kontrol BNSP dalam kebijakan dan wewenangnya
2. Menjadi rujukan untuk pengambilan keputusan strategis dalam peningkatan *Strategic Performance* dalam LSP