

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

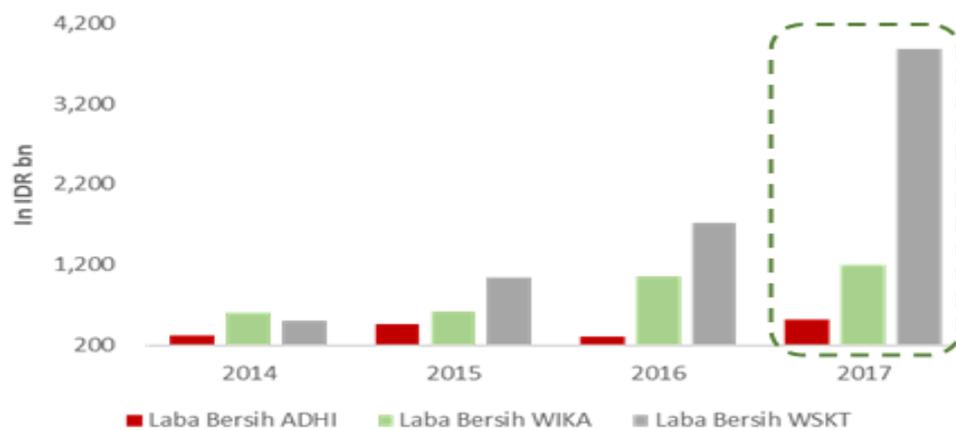
Kinerja perusahaan merupakan parameter keberhasilan dan perkembangan suatu perusahaan, baik perusahaan kecil, menengah dan besar. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan (Jeaning dan Beaver, 1997).

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh tiga hal yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan dan kemampulabanan (Alfred M, 1997). Efektivitas perusahaan meliputi : kualitas produk, kesuksesan produk baru, selalu mempertahankan pelanggan. Sedangkan pertumbuhan meliputi : target porsi pasar, rata-rata pertumbuhan, kenaikan penjualan. Kemampulabanan meliputi hasil pengembalian atas equitas, keuntungan kotor dan tingkat pengembalian investasi.

Berdasarkan penelitian Rue dan Ibrahim (1998) menyatakan bahwa perusahaan kecil dan menengah yang secara formal memiliki perencanaan stratejik yang dipengaruhi faktor lingkungan dan manajerial menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan stratejik. Hal ini juga serupa dengan yang dikemukakan oleh Miller (1994) yaitu mengaitkan hubungan antara perencanaan stratejik dengan kinerja, diperoleh ada hubungan positif dengan profitabilitas ketika sumber data kinerja digunakan.

Perusahaan Badan Usaha Milik Negara Karya, yakni PT Adhi Karya (Persero) Tbk (ADHI), PT Waskita Karya (Persero) Tbk (WSKT), dan PT Wijaya Karya (Persero) Tbk (WIKA) dalam laporan kinerja keuangan tahun 2017 dapat dilihat pertumbuhan laba bersih yang cukup tinggi. Kinerja *bottom line* ini bisa menutup masalah pendanaan akibat arus kas yang negatif di tahun sebelumnya, seperti terlihat pada gambar grafik di bawah ini :

Kinerja Emiten Konstruksi BUMN



Sumber : Laporan Perusahaan

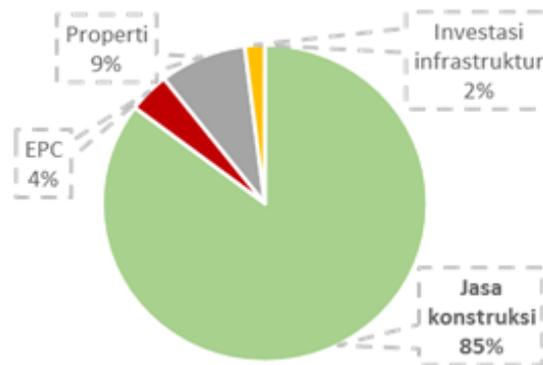
Gambar 1. 1 Kinerja Emiten Konstruksi BUMN

Dalam laporan keuangan tahun 2017, Adhi Karya mencatat pendapatan tahun 2017 naik 37 persen menjadi Rp 15,2 triliun dari Rp 11,1 triliun pada tahun 2016. Laba bersih ADHI pada tahun 2017 juga naik 65 persen menjadi Rp 515 miliar dari Rp 313 miliar pada tahun 2016.

Secara rinci, kenaikan pendapatan ADHI pada tahun 2017 didorong oleh pendapatan segmen jasa konstruksi, naik 41 persen menjadi Rp 13 triliun dari Rp

9,2 triliun pada tahun 2016. Segmen jasa konstruksi ini mengambil bagian sebesar 85 persen terhadap pendapatan ADHI pada tahun 2017, seperti terlihat pada gambar grafik di bawah ini :

Segmen Pendapatan ADHI 2017



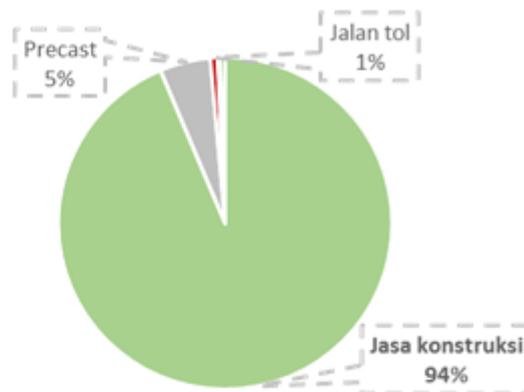
Sumber : Laporan Perusahaan

Gambar 1. 2 Segmen Pendapatan ADHI Tahun 2017

Waskita Karya berhasil membukukan kinerja dengan pertumbuhan tertinggi. Waskita Karya mencatat pendapatan tahun 2017 naik 88 persen menjadi Rp 45,2 triliun dari Rp 23,8 triliun pada tahun 2016.

Berdasarkan laporan keuangan perseroan tahun 2017, kenaikan pendapatan itu didorong oleh kenaikan dari jasa konstruksi sebesar 90 persen menjadi Rp 42,3 triliun. Pendapatan dari jasa konstruksi sendiri menyumbang 94 persen terhadap pendapatan Waskita di tahun 2017. Hal tersebut membuat laba bersih Waskita naik signifikan sebesar 127 persen menjadi Rp 3,9 triliun dari Rp 1,7 triliun pada tahun 2016. seperti terlihat pada gambar grafik di bawah ini :

Segmen Pendapatan WSKT 2017



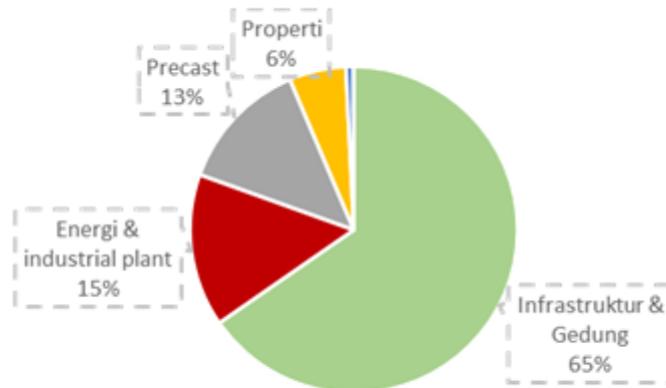
Sumber : Laporan Perusahaan

Gambar 1. 3 Segmen Pendapatan WSKT Tahun 2017

Terakhir, Wijaya Karya juga berhasil membukukan pendapatan pada tahun 2017 yang naik 63 persen menjadi Rp 26,2 triliun, dari Rp 15,7 triliun pada 2016. Kenaikan tersebut didorong oleh kenaikan pendapatan dari segmen infrastruktur dan gedung sebesar 131 persen menjadi Rp 17,1 triliun dari Rp 7,4 triliun pada tahun 2016.

Seperti terlihat di dalam grafik pendapatan terbesar WIKA dari infrastruktur dan Gedung, menyumbang sebesar 65 persen pada tahun 2017. Kenaikan pendapatan tersebut juga membuat laba bersih WIKA pada tahun 2017 naik 14 persen menjadi Rp 1,2 triliun dari Rp 1,1 triliun pada 2016. Seperti terlihat pada gambar grafik di bawah ini :

Segmen Pendapatan WIKA 2017



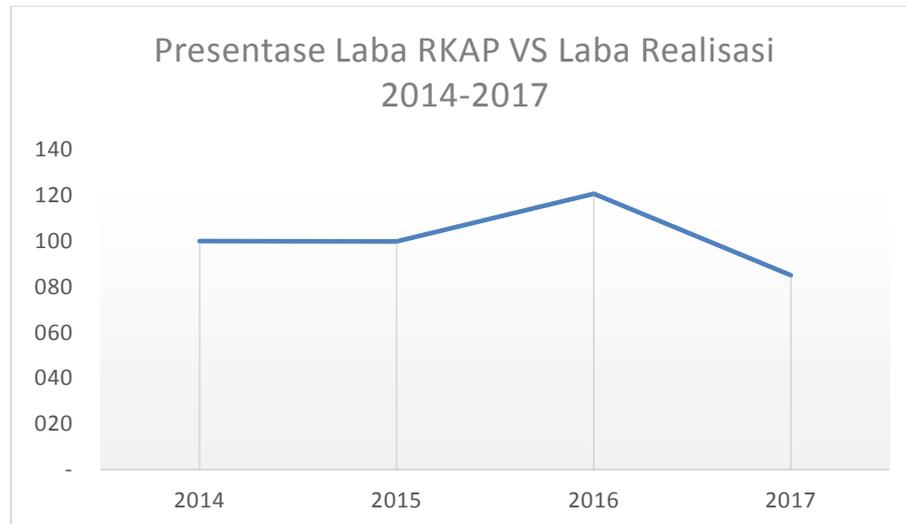
Sumber : Laporan Perusahaan

Gambar 1. 4 Segmen Pendapatan WIKA Tahun 2017

Kinerja WIKA dalam kurun waktu tahun 2013 – 2017 dari sisi penjualan bersih, WIKA secara keseluruhan mengalami peningkatan sebesar 67,06 persen dan peningkatan laba usaha yang didapatkan oleh WIKA pada tahun 2017 meningkat sebanyak 35,63 persen. Dengan melihat peningkatan laba usaha dan penjualan WIKA kita dapat melihat bahwa kinerja perusahaan cukup baik, tetapi selain melihat berdasarkan laba bersih dan penjualan bersih, peneliti juga melihat data ikhtisar rasio keuangan untuk melihat kinerja perusahaan terutama pada rasio profitabilitas. Jika dilihat dari rasio profitabilitas kinerja keuangan WIKA dari tahun 2014-2017 cenderung menurun khususnya untuk imbal investasi (ROI) pada tahun 2017 sebesar 2,97 persen menurun dibandingkan tahun 2016 sebesar 3,86 persen.

Untuk melihat bagaimana kinerja keuangan WIKA apakah telah berjalan sesuai target yang diharapkan atau belum, berikut adalah presentase grafik

perbandingan RKAP laba dengan realisasi laba tahun 2014 – 2017 :



Gambar 1. 5 Grafik Presentase Laba RKAP VS LAMA Realisasi 2014-2017

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa kinerja keuangan WIKA dalam hal ini adalah realisasi laba setelah pajak terhadap RKAP menurun jika dibandingkan dengan perbandingan tahun – tahun sebelumnya. Pada RKAP tahun 2017 WIKA menargetkan laba diperoleh sebanyak Rp 1,7 triliun tetapi realisasi laba pada tahun 2017 adalah Rp 1,4 triliun, ini artinya realisasi laba hanya mencapai 85 persen dibandingkan dengan rencananya. Dengan demikian peneliti akan meneliti lebih lanjut faktor apakah yang menyebabkan kinerja keuangan perusahaan tidak mencapai target yang diharapkan.

Efektivitas perencanaan strategis telah menjadi fokus dalam manajemen strategik belakangan ini karena persoalan yang dihadapi berkaitan dengan penerapannya (Suklev & Debarliev, 2012). Perencanaan strategis merupakan

kegiatan organisasi yang dikembangkan untuk mengoperasionalkan tujuan, menganalisis alternatif strategik, taktik, dan mengkoordinasikan tindakan implementasi sehingga mengarahkan organisasi pada pencapaian misinya (Carlson, Harris, & McLeskey, 2001). Perencanaan strategik menjadi elemen penting dalam manajemen organisasi, berperan menciptakan posisi kompetitif jangka panjang agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Fungsi perencanaan strategik akan signifikan jika dapat diimplementasikan secara efektif. Selain perencanaan strategik yang efektif, ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantaranya adalah faktor lingkungan bisnis eksternal seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumber daya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan perusahaan. Lingkungan bisnis (*business environment*), dapat dibedakan atas lingkungan bisnis eksternal dan lingkungan internal (Wheelen & Hunger, 2003).

Percepatan perubahan lingkungan yang menimbulkan ketidakpastian lingkungan bisnis, akan berpengaruh terhadap rencana strategik yang sudah dirumuskan dan selanjutnya mempengaruhi kinerja perusahaan. Dengan demikian diperlukan sistem penilaian kinerja perusahaan yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan semata, juga aspek bisnis internal, pelanggan serta pertumbuhan & pembelajaran (Kaplan & Northern, 1996). Pelaksanaan perencanaan strategik yang dilakukan secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan. Selanjutnya intensitas perencanaan strategik secara tidak langsung juga berpengaruh kepada kinerja perusahaan dengan variabel perantaranya faktor manajerial dan organisasi

(Willie and Shirley, 1997).

Dalam desentralisasi stratejik, manajer memiliki otonomi pada pengambilan keputusan dan memiliki keleluasaan untuk mengembangkan pikiran-pikiran baru dalam menghadapi tantangan dan permasalahan organisasi. Artinya, otonomi manajer menunjukkan kewenangan melakukan tugas-tugas dan mengendalikan pekerjaan serta mengambil keputusan tanpa persetujuan sebelumnya dari manajemen di atasnya. Meskipun otonomi manajer memberikan fleksibilitas dalam bertindak, tetapi manajer dibatasi oleh kontrol strategi (Elbanna, 2018). Selain itu, dalam manajemen stratejik, kondisi ini juga berkaitan dengan politik organisasi yang dibangun.

Perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing jika kemampuan manajemen berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu lama. Perencanaan stratejik dipengaruhi oleh faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi merupakan suatu yang kritikal, namun penelitian empiris yang berkenaan dengan paradigma tersebut masih sedikit.

Terdapat perbedaan pendapat tentang hubungan perencanaan stratejik dengan kinerja. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Rue & Ibrahim (1998) mengenai perencanaan stratejik, menyatakan bahwa ada hubungan positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rue & Ibrahim (1998), Shrader et al (1989) dan Miller (1994) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara perencanaan stratejik dengan kinerja perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aram & Cowen

(1990) hasil penelitiannya mengatakan perencanaan stratejik tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja.

Sedangkan untuk hubungan antara faktor manajerial dengan perencanaan stratejik yang mempengaruhi kinerja organisasi berdasarkan pendapat para ahli sebelumnya adalah sejalan. Seperti pernyataan Hopkins (1997), bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan stratejik karena pemahaman untuk meyakinkan bahwa proses perencanaan stratejik dilaksanakan secara menyeluruh, tidak tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses. Proses perencanaan stratejik tergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor personality manajerial yang berpengaruh pada perencanaan stratejik dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dan kinerja. Ada dua faktor utama dalam mengembangkan personality manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan dengan kinerja dan keahlian perencanaan stratejik. Keahlian dalam perencanaan stratejik adalah pengetahuan dan keahlian pimpinan perusahaan untuk menerapkan perencanaan stratejik. Keyakinan akan hubungan perencanaan stratejik dan kinerja merupakan keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan stratejik dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Mulyadi dan Johny Setyawan (2001) juga menyatakan bahwa perencanaan stratejik yang efektif ditentukan oleh *mindset* tertentu yang terbentuk dalam diri seorang perencana seperti *opportunity mindset* yang berparadigma peluang, keyakinan dasar dan bisnis. Dengan pola pikir tersebut, manajer sebagai perencana harus mempunyai kompetensi tertentu dalam melakukan perencanaan stratejik

seperti *managerial skill* dan pengetahuan lain untuk melihat peluang – peluang yang ada baik dalam lingkungan eksternal maupun internal organisasi yang disertai keyakinan dasar tertentu yang menuntun manajer untuk mau tidaknya melakukan tindakan tertentu berdasarkan pada apa yang diyakininya.

Adanya perbedaan pendapat dari hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh perencanaan stratejik terhadap kinerja keuangan perusahaan, penurunan persentase realisasi laba dibandingkan RKAP tahun 2017 dan menurunnya rasio profitabilitas PT Wijaya Karya (Persero) Tbk dari tahun 2014 - 2017 mendorong penulis untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal dan Faktor Manajerial terhadap Perencanaan Stratejik Untuk Meningkatkan Kinerja PT Wijaya Karya (Persero) Tbk”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan adanya research gap yaitu perbedaan pendapat dari peneliti sebelumnya dan bukti empiris adanya penurunan kinerja dilihat dari gross profit dan rasio profitabilitas yang belum meningkat, serta perbedaan variabel independen yang diteliti dan tempat penelitian yang berbeda maka penulis perlu menganalisis lebih lanjut mengenai “Pengaruh Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal dan Faktor Manajerial terhadap Perencanaan Stratejik Untuk Meningkatkan Kinerja PT Wijaya Karya (Persero) Tbk”, berdasarkan adanya research gap dari penelitian sebelumnya maka terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang akan diteliti oleh penulis yaitu :

1. Apakah lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap perencanaan stratejik perusahaan?
2. Apakah faktor manajerial berpengaruh terhadap perencanaan stratejik perusahaan?
3. Apakah lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah faktor manajerial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah perencanaan stratejik berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
6. Apakah lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan stratejik perusahaan?
7. Apakah faktor manajerial berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui perencanaan stratejik perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Seperti yang telah dijelaskan dalam rumusan masalah di atas, penelitian ini dibuat dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh :

1. Lingkungan bisnis eksternal dan perencanaan stratejik perusahaan.
2. Faktor manajerial dan perencanaan stratejik perusahaan.
3. Lingkungan bisnis eksternal dan kinerja perusahaan.
4. Faktor manajerial dan kinerja perusahaan.
5. Perencanaan stratejik dan kinerja perusahaan.
6. Lingkungan bisnis eksternal dan kinerja perusahaan dimediasi perencanaan stratejik.

7. Faktor manajerial dan kinerja perusahaan dimediasi perencanaan stratejik.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang efektif baik secara teoritis, secara praktis maupun secara kebijakan.

1. Manfaat teoritis berpengaruh dengan keilmuan. Diharapkan tesis ini dapat dijadikan acuan dalam penelitian ilmiah di bidang manajemen, khususnya manajemen stratejik.
2. Manfaat secara praktis berpengaruh dengan penerapan dalam dunia nyata. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada :
 - a. Bagi WIKA sebagai masukan dalam mendapatkan kinerja perusahaan yang optimal dan dapat memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan dilihat dari perencanaan stratejik perusahaan sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan.
 - b. Bagi manajemen WIKA, dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan penilaian kinerja perusahaan dalam rangka mendapatkan hasil kinerja perusahaan yang maksimal.
 - c. Bagi karyawan WIKA diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan.