

**PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN PERAN MEDIASI DAYA INOVASI  
(Study Pada PT Nuansa Cipta Magello)**



**T E S I S**

Oleh :  
**Ito Septanto Hernawan**  
**NIM 22211196**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
STIE BANK BPD JATENG  
SEMARANG  
2023**

**PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA ORGANISASI DENGAN PERAN MEDIASI DAYA INOVASI  
(Study Pada PT. Nuansa Cipta Magello)**

**Ito Septanto Hernawan  
NIM 22211196**

Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng  
Email : itosept@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh perencanaan strategis, pembelajaran organisasi, daya inovatif terhadap kinerja organisasi, perencanaan strategis, pembelajaran organisasi terhadap daya inovasi, mediasi daya inovasi pada pengaruh perencanaan strategis dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh manajer perusahaan sebanyak 45, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh. Analisis menggunakan *partial least square (PLS)* dan alat analisis *smartPLS*. Hasil penelitian ini, perencanaan strategis, pembelajaran organisasi dan daya inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, perencanaan strategis, pembelajaran organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap daya inovasi, daya inovasi memediasi pengaruh perencanaan strategis dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi dengan sifat mediasi *partial complementary*.

Kata Kunci : perencanaan strategis, pembelajaran organisasi, daya inovatif, kinerja organisasi

**ABSTRACT**

*This study aims to examine the effect of strategic planning, organizational learning, innovative power on organizational performance, strategic planning, organizational learning on innovation power, mediation of innovation power on the effect of strategic planning and organizational learning on organizational performance. The population in this study were all 45 company managers, with the sampling technique using saturated sampling. Analysis using partial least squares (PLS) and smartPLS analysis tools. The results of this study show that strategic planning, organizational learning and innovative power have a significant positive effect on organizational performance. Strategic planning and organizational learning have a significant positive effect on innovation power.*

*Keywords: strategic planning, organizational learning, innovative power, organizational performance*

## **1. Pendahuluan**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi menghadapi banyak tantangan dalam dunia persaingan saat ini karena peningkatan pesat dalam jumlah produk, proses, teknologi, dan preferensi pembeli baru. Kelangsungan hidup juga dapat dikompromikan dengan mengubah ancaman lingkungan, dan keberhasilan dalam lingkungan seperti itu lebih mungkin terjadi dengan cara meningkatkan kinerja organisasi dan memberikan lebih banyak perhatian pada faktor-faktor yang dapat meningkatkannya secara efektif. Kinerja organisasi yang lemah secara keseluruhan dapat mengurangi kemungkinan menarik pelanggan baru sekaligus menghancurkan kepercayaan pelanggan saat ini.

Kinerja organisasi merupakan elemen penting dalam analisis organisasi, dan tidak ada teori organisasi yang tidak memiliki konsep ini. Dalam lingkungan masa kini yang berubah dengan cepat dan dinamis, elemen positif untuk keberhasilan organisasi dan mengembangkan kemampuan untuk bertahan hidup di tengah lingkungan yang sangat kompetitif adalah dengan meningkatkan perencanaan strategis, pembepalaran organisasi dan daya inovasi karyawan.

Perencanaan strategis juga merupakan salah satu faktor terpenting yang berdampak pada kinerja. Ini adalah salah satu perangkat manajerial modern yang dapat digunakan tidak hanya untuk menangani kasus-kasus yang tidak pasti tetapi juga untuk merangsang kinerja. Alosani & Yusoff, (2020) menyatakan bahwa perencanaan strategis adalah mekanisme penting dalam pengaturan organisasi. Ini adalah proses yang digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan menjembatani kesenjangan antara di mana kita berada dan ke mana kita ingin pergi

Ambrosini, et al., (2009); Sudrajat, (2018) menyatakan bahwa peran dari perencanaan strategis pada keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan ekonomi yang berkelanjutan tidak hanya dalam memberikan rencana yang tepat namun lebih ditekankan pada peran perencanaan strategis dalam melibatkan seluruh personel, pemahaman mengenai strategi yang akan ditetapkan perusahaan dengan demikian akan memudahkan dalam pelaksanaan strategi perusahaan itu sendiri. Tujuan dari perencanaan strategis partisipatif adalah meningkatkan pemahaman personil tentang tujuan perusahaan dan target strategis, menjelaskan mengapa strategi diterapkan dan menciptakan kebersamaan di antara karyawan yang terlibat. Perencanaan strategis partisipatif berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi strategis yang telah ditetapkan sehingga berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Falshaw, et al., (2011); Alosani & Yusoff, (2020) menyatakan perencanaan strategik partisipatif menjadikan perusahaan bersikap proaktif terhadap masa depan perusahaan tersebut. Dengan demikian perencanaan strategis partisipatif membantu perusahaan untuk melakukan inovasi terlebih dalam menghadapi perubahan lingkungan ekonomi. Inovasi merupakan suatu konsep dalam melakukan pengembangan dan implementasi suatu ide atau perilaku dalam kaitannya dengan pengembangan produk, teknologi, struktur dan proses produksi, system administrasi baru, penemuan pasar baru yang dilakukan perusahaan

Kegiatan inovasi menurut Klein, et al., (1996); Kharisma, (2019) dapat dikategorikan menjadi dua. Pertama, yaitu inovasi yang dibuat berdasarkan sudut pandang dari pemilik produk yang akan dipasarkan. Pada model yang pertama, ide dari pemilik usaha adalah satu-satunya sumber dari inovasi itu sendiri. Untuk model inovasi yang kedua, barang yang dihasilkan untuk dipasarkan dibuat dengan melihat kebutuhan pengguna akhir atau pemakai produk tersebut. Kharisma, (2019) menambahkan bahwa

inovasi atau terobosan dalam perusahaan atau organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Di mana melalui terobosan tertentu akan memberikan *added value* pada daya saing organisasi.

Perencanaan strategis partisipatif memungkinkan perusahaan untuk menemukan melalui pendekatan inovasi. Yaitu pendekatan *source-based model*. Keterlibatan karyawan melalui perencanaan strategis partisipatif memungkinkan perusahaan untuk melakukan inovasi berdasarkan perspektif perusahaan terhadap lingkungan ekonomi. Dengan demikian, dalam penelitian ini akan dikaji bagaimana perencanaan strategis partisipatif dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan daya inovasi sebagai mediator.

Selain perencanaan strategis, perusahaan harus mampu meningkatkan pembelajaran organisasi agar mampu berinovasi dan menghadapi perubahan lingkungan serta persaingan dalam lingkungan ekonomi. Pembelajaran organisasi merupakan salah satu komponen strategis untuk tercapainya kinerja perusahaan yang telah ditetapkan untuk rencana periode jangka panjang. Pembelajaran Organisasional adalah kecakapan organisasi dalam mencipta, memperoleh, dan mengalihkan pengetahuan serta mengubah perilaku yang diinginkan sehingga akan selalu merefleksikan pada pengetahuan dan wawasan baru (Kharisma, 2019). Pembelajaran organisasional didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengimplementasikan praktik manajerial, struktur, sistem birokrasi serta langkah-langkah prosedural yang tepat dalam memfasilitasi sehingga mendorong adanya pembelajaran pada organisasi terkait (Harimu et al., 2021).

Proses pembelajaran organisasional yang diperoleh dari aliansi strategis maupun yang diperoleh dari pengalaman internal akan mempercepat proses inovasi yang kemudian akan memberikan fasilitas dalam pengembangan produk (Domínguez-Escrig et al., 2022). Dengan demikian proses pembelajaran organisasional dalam perusahaan berdampak positif pada kinerja perusahaan baik dengan antededen daya inovasi maupun langsung pada performa perusahaan.

PT. Nuansa Cipta Magello) didirikan pada tanggal 7 Desember 2000. Kegiatan usaha utama perusahaan adalah industri produk perikanan, khususnya kepiting. Saat menghadapi persaingan bisnis yang makin ketat dipicu karena kondisi pasca pandemi kinerja perusahaan mengalami penurunan, hal dapat kita pada tabel berikut :

**Tabel 1 Target Kinerja Perusahaan**

2019	2020	2021	2022
1500 Ton	1200 Ton	1350 Ton	1400 Ton

Sumber :

Beberapa hal telah dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mendongkrak perform perusahaan yang merosot, diantara dengan mengalokasi anggaran untuk kegiatan inovasi dan pembelajaran organisasional. Selain itu, untuk merangsang kinerja organisasi perusahaan juga melakukan perencanaan strategis. Perencanaan strategis adalah mekanisme integral dalam pengaturan organisasi, dan diakui sebagai metode yang digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan membantu menjembatani kesenjangan antara posisi saat ini.

Berdasarkan paparan dan feneomena merosotnya kinerja perusahaan saat ini, maka studi ini berusaha mengkaji pengaruh perencanaan strategis dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi daya inovasi Perusahaan

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari paparan argumentasi dan fenomena kinerja yang terjadi Perusahaan maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi?
2. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi?
3. Bagaimana pengaruh perencanaan strategis terhadap daya inovasi?
4. Bagaimana pengaruh pembelajaran organisasional terhadap daya inovasi?
5. Bagaimana pengaruh daya inovasi terhadap kinerja organisasi?
6. Bagaimana peran mediasi daya inovasi pada pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi?
7. Bagaimana peran mediasi daya inovasi pada pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi
2. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi
3. Menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap daya inovasi
4. Menganalisis pengaruh pembelajaran organisasional terhadap daya inovasi
5. Menganalisis pengaruh daya inovasi terhadap kinerja organisasi
6. Menganalisis peran mediasi daya inovasi pada pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja organisasi
7. Menganalisis peran mediasi daya inovasi pada pengaruh pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan bisa bermanfaat bagi :

### 1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh dan mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, khususnya terkait pengaruh perencanaan strategis dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi daya inovasi karyawan
- b. Penelitian ini dapat menambah khazanah literatur kepustakaan bagi Program Magister Manajemen STIE BANK BPD JATENG.
- c. Penelitian ini menambah referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti objek dan tema yang sama.

### 2. Manfaat secara Praktis

- a. Memberikan masukan bagi Perusahaan untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi berkaitan dengan perencanaan strategis dan pembelajaran organisasional daya inovasi karyawan, kinerja organisasi
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai perencanaan strategis dan pembelajaran organisasional terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi daya inovasi sehingga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam menetapkan kebijakan Perusahaan.

## 2. Telaah Pustaka

### 2.1 *Grand Theory Resource Based*

*Grand theory* pada studi ini menggunakan pendekatan *Resource Based Theory*. RBT memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Barney, J. B. and Clark, 2007). Asumsi RBT yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan

sumber daya dan kemampuan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Kharisma, 2019).

Sumber daya perusahaan dapat dibagi menjadi tiga macam yaitu, berwujud, tidak berwujud dan sumber daya manusia. Kemampuan menunjukkan apa yang dapat dilakukan perusahaan dengan sumber dayanya. Tingkat kemampuan perusahaan yang lebih tinggi dikenal dengan dinamika kemampuan (*capability dynamics*). Dinamika kemampuan merupakan kemampuan perusahaan untuk menciptakan, mempertahankan, atau mengubah kemampuan perusahaan lainnya (Kharisma, 2019).

Menurut RBT, strategi dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan. Sumber daya dan kemampuan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat bisnis. Dan sumber daya bernilai yang dapat mempengaruhi berbagai usaha yang dilakukan perusahaan merupakan hal yang penting dalam strategi tingkat korporasi (Alosani & Yusoff, 2020).

Berpijak dari teori RBT bahwa perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan maka variable yang diteliti dalam studi ini untuk menjelaskan mengenai masalah kinerja perusahaan menggunakan pendekatan variable yang bersumber dari kapabilitas internal perusahaan. Hasil penelusuran penelitian perencanaan strategi partisipatif, pembelajaran organisasi dan daya inovasi sebagai kapabilitas internal yang diasumsikan dapat menjelaskan pada masalah kinerja.

## 2.2 Perencanaan Strategis

Asmarani, (2016); Kharisma, (2019) definisi dari perencanaan strategis sebagai perencanaan untuk jangka panjang yang menjelaskan misi dan tujuan perusahaan yang telah disepakati bersama. Alotaibi, (2020) selanjutnya menjelaskan komponen dari perencanaan strategis menurut kategori yaitu, permulaan atau inisiasi suatu proses; aturan daripada tujuan; pengertian juga penyelesaian suatu hubungan; penjabaran atas pelaksanaan strategik yang ditetapkan serta keputusan yang terintegrasi. Alshehhi & Mansoor, (2019) menyebutkan bahwa perencanaan strategis jika disusun dengan baik secara efektif akan berpengaruh pada kinerja keuangan

Wilkinson, et al., (1994); Alshehhi & Mansoor, (2019) mendefinisikan perencanaan strategis sebagai, suatu metode yang digunakan untuk memposisikan organisasi, dengan memprioritaskan penggunaan sumber dayanya sesuai dengan tujuan yang diidentifikasi, dalam upaya untuk memandu arah dan pengembangannya selama periode waktu tertentu. Perencanaan strategis adalah salah satu alat manajemen yang paling penting Aldehayyat, (2018) itu membantu organisasi untuk menghadapi berbagai aspek yang berubah dalam lingkungan untuk menghadapi pesaing dan memperoleh keunggulan. Alosani & Yusoff, (2020) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah proses yang melibatkan komitmen penuh manajemen puncak dalam menetapkan visi jangka panjang perusahaan; itu melibatkan keputusan strategis yang diikuti dengan penerapan tindakan strategis untuk mencapai daya saing strategis dan untuk mendapatkan pengembalian di atas rata-rata dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Alosani & Yusoff, 2020).

Organisasi dapat mencapai banyak manfaat melalui berlatih perencanaan strategis. Posch, A., & Garaus, (2019) disebutkan bahwa perencanaan strategis memiliki peran dalam meningkatkan inovasi, motivasi, meningkatkan komunikasi internal, merangsang ide-ide baru, menghasilkan informasi, mengevaluasi lingkungan organisasi dan memastikan pertimbangan komprehensif dari semua pilihan yang sesuai. Perencanaan jangka panjang sangat penting untuk semua organisasi kecil dan besar. Oleh karena itu, kegagalan untuk mempraktekkan perencanaan strategis akan kehilangan keuntungan dan peluang organisasi yang menunggu mereka (Alosani & Yusoff, 2020).

Perencanaan strategis akan mengarahkan dan memproses intuisi, ide serta kreativitas personel organisasi menjadi visi di masa mendatang. Perencanaan strategis adalah suatu rencana untuk jangka waktu yang panjang, di mana dalam perencanaan strategis tersebut dicantumkan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi yang akan dicapai serta telah disepakati bersama. Perencanaan strategik menekankan bahwa pembuatan keputusan perusahaan dalam mengatasi lingkungan eksternal yang dinamis dan kontinyu adalah penting. Kharisma (2019) menyatakan bahwa peran dari perencanaan strategis pada keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan ekonomi yang berkelanjutan tidak hanya dalam memberikan rencana yang tepat namun lebih dititik beratkan pada peran perencanaan strategis dalam melibatkan seluruh personel, pemahaman mengenai strategi yang akan ditetapkan perusahaan dengan demikian akan memudahkan dalam pelaksanaan strategi perusahaan itu sendiri.

Adapun indicator untuk mengukur variabel ini menggunakan definisi perencanaan strategis menurut (Kharisma, 2019). Indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Ketepatan tujuan stratejik
2. Keterlibatan karyawan dalam perencanaan stratejik
3. Perbaruan strategi secara berkelanjutan
4. Pembuatan alternatif strategi

### **2.3 Pembelajaran Organisasional**

Pembelajaran organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi maupun perusahaan secara kontinyu belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Lukito, 2018). Menurut Lios, (2018) pembelajaran organisasi berupa adanya tindakan dari individu maupun kelompok yang dapat mempengaruhi organisasi. Pembelajaran organisasi merupakan perubahan dalam pengetahuan organisasi memberikan pengalaman organisasi.

Melalui perusahaan atau organisasi, para personel yang terlibat di dalamnya secara terarah dan berkelanjutan mengembangkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diharapkan, pola berpikir yang menjadi lebih baik, keterbukaan untuk menampung aspirasi dan individu yang terlibat di dalamnya secara kontinyu secara bersama terus belajar (Yulia Yemima, 2015). Pada pembelajaran organisasi diperlukan proses pembelajaran interaktif untuk menanggapi perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang dinamis serta konsep yang digunakan dalam organisasi untuk mendiskripsikan aktivitas yang terjadi dalam organisasi (Octavia, 2015). Berbagi informasi dan kerja sama di antara semua anggota organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi yang mencangkup keseluruhan organisasi maupun tingkatan organisasi yang berbeda (Kharisma, 2019)

Menurut Pranata, (2018) pembelajaran organisasi adalah suatu keadaan dimana organisasi mampu belajar dari pengalaman dan mampu melakukan eksperimen sehingga perusahaan yang melakukan pembelajaran organisasi menjadi unggul jika diperbandingkan terhadap organisasi yang tidak mengaplikasikan pembelajaran Organisasi. Organisasi haruslah mengembangkan kemampuannya untuk mencapai hasil yang diinginkan melalui pembelajaran berkelanjutan yang terarah pada setiap personel organisasi (Lukito, 2018).

Adapun indicator untuk mengukur variabel ini menggunakan definisi pembelajaran organisasi menurut (Kharisma, 2019). Indikator-indikator tersebut antara lain:

1. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman perusahaan tersebut
2. Kemampuan menyampaikan pengetahuan
3. Kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan ide baru
4. Kemampuan perusahaan dalam mengevaluasi pelaksanaan ide baru

## 2.4. Daya Inovasi (*Innovativeness*)

Daya inovasi adalah kemampuan organisasi dalam menerapkan kreativitas untuk mengatasi masalah yang ada dan menciptakan peluang untuk meningkatkan kesejahteraan kehidupan baik individu maupun dalam organisasi (Kharisma, 2019). Lingkungan eksternal yang terus berubah, yang harus dihadapi, memungkinkan perusahaan untuk memiliki daya inovasi sehingga tercipta peluang yang baru serta berbeda, yang membutuhkan perubahan-perubahan dengan terorganisir serta berarah demi terciptanya peluang untuk menghasilkan daya inovasi di sektor ekonomi, sosial (Kharisma, 2019).

Daya inovasi memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan ketika sumber-sumber perusahaan merupakan sesuatu yang unik, berharga, serta sulit untuk ditiru maka perusahaan telah mempertahankan kondisinya menjadi perusahaan yang mampu bersaing terhadap para kompetitornya (Kharisma, 2019). Menurut Sartika (2018) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa inovasi merupakan cara yang digunakan suatu lembaga untuk beradaptasi menghadapi perubahan lingkungan yang berkelanjutan dengan cara menciptakan ide-ide, gagasan baru dan alternatif solusi untuk menyelesaikan permasalahan yang ada dengan lebih tepat waktu dan tepat guna.

Inovasi di seluruh organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja dengan mengurangi biaya, terutama yang terkait dengan transaksi dan administrasi; untuk meningkatkan kepuasan karyawan di tempat kerja, mendapatkan akses ke aset yang tidak dapat diperdagangkan, atau mengurangi biaya pasokan mereka (Alotaibi, 2020) Ini mungkin juga termasuk penyesuaian dalam manajemen atau aktivitas kerja, dan perubahan yang lebih mendasar dalam organisasi, seperti proses administrasi dan perubahan struktural, yang membantu menghasilkan produk baru (Alotaibi, 2020).

Menurut Kharisma, (2019) indikator daya inovasi yaitu:

- (1) Kemampuan mengikuti perkembangan informasi & teknologi
- (2) Kemampuan dalam menyesuaikan dengan persaingan Industri
- (3) Kemampuan dalam memperbarui sistem dalam perusahaan.
- (4) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kreativitas karyawan.

## 2.5 Kinerja Organisasi

Kinerja pada suatu organisasi adalah akumulasi menyeluruh atas kegiatan yang dikerjakan pada perusahaan pada berbagai level yang ada pada perusahaan tersebut (Robbins, 2015; Alosani & Yusoff, 2020). Kinerja organisasi merupakan tujuan dijalankannya suatu organisasi dalam perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Faktor kinerja organisasi sangat berpengaruh dalam peningkatan kualitas yang dicapai oleh organisasi dan untuk mampu dalam menghadapi persaingan. Kinerja adalah hasil dari suatu kegiatan dan dapat dievaluasi berdasarkan standar ukuran kualitas dan mutu yang telah ditetapkan. Dikatakan juga bahwa kinerja adalah laporan atas hasil dari suatu pekerjaan maupun kegiatan-kegiatan tertentu pada waktu yang ditentukan (Masambe, et al., 2018)

Ukuran kinerja organisasi menurut (Robbins, 2015) meliputi :

1. Produktivitas Organisasi  
Produktivitas merupakan hasil dari kuantitas produksi barang maupun jasa yang dibagi dengan sumber daya yang dibutuhkan sehingga dihasilkan output.
2. Efektivitas Organisasi maupun Perusahaan  
Efektivitas organisasi adalah sesuai tidaknya suatu tujuan organisasi maupun perusahaan serta cara mengukur tujuan tersebut.
3. Peringkat industri dan Perusahaan

Tinggi rendahnya posisi industry serta perusahaan ditentukan atas dasar ukuran kinerja yang detail dan berbeda disetiap daftarnya. Peringkat ini memberikan indikator dalam menilai kinerja dan perbandingannya terhadap perusahaan lain.

Anshori, (2015); Kharisma, (2019) menyebutkan bahwa kinerja merupakan cerminan tercapainya kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan pada hasil pekerjaan baik oleh perorangan; kelompok; maupun organisasi terukur. Maka indikator kinerja organisasi:

1. Kepuasan pelanggan terjaga.
2. Profit perusahaan meningkat.
3. Eksistensi daya saing perusahaan terjaga.
4. Kelangsungan hidup perusahaan terjaga.

## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1 Perencanaan Strategis dengan Kinerja Organisasi**

Falshaw, et al., (2011); Alosani & Yusoff, (2020) mengatakan bahwa perencanaan strategis meningkatkan efisiensi praktik manajemen, yang pada gilirannya tercermin secara positif dalam kinerja organisasi. Menurut RBT, strategi dilakukan dengan mengalokasikan sumber daya kepada kebutuhan pasar pada saat kemampuan perusahaan pesaing tidak mencukupi sehingga akan memberikan hasil yang efektif bagi perusahaan. Perbedaan sumber daya dan kemampuan perusahaan dengan perusahaan pesaing akan memberikan keuntungan kompetitif (Kharisma, 2019) Sistem perencanaan strategis yang baik dapat membantu organisasi untuk menghubungkan tujuan jangka panjang mereka dengan rencana operasional dan tujuan jangka pendek mereka, mengoordinasikan dan menyatukan tindakan untuk mencapai efisiensi dan meningkatkan efektivitas, menggabungkan sistem bisnis mereka dan mengevaluasi arah strategis, yang semuanya akan tercermin secara positif dalam kinerja organisasi (Alosani & Yusoff, 2020; Andersen, et al., 2009). Perencanaan strategis juga dapat membantu organisasi untuk mengelola ketidakstabilan lingkungan, yang memungkinkan mereka untuk mengungguli pesaing. Di jalan yang sama, (Alosani & Yusoff, 2020) menunjukkan bahwa mengadopsi perencanaan strategis dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka dengan mempertimbangkan adaptasi lingkungan dan mengadopsi pemikiran sistematis untuk menangani isu-isu strategis. Maka hipotesis penelitian adalah :

H1. Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

### **2.6.2 Pembelajaran Organisasional dengan Kinerja Organisasi**

Teori RBT memandang perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan (Wernerfelt, 1984; Statsenko et al., 2020). Asumsi RBT yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Proses pembelajaran organisasional dimaksudkan untuk mencapai progress performa sumber daya yang berkemampuan baik pada organisasi. Suatu perusahaan yang telah memiliki kemampuan pembelajaran akan mudah untuk tanggap pada perubahan lingkungan yang ada. Sehingga dapat ditarik kesimpulan, kemampuan pembelajaran organisasional selanjutnya memiliki dampak positif kepada kinerja perusahaan (Absah Y, 2007; Kharisma, 2019).

Sikap, perilaku, dan strategi pembelajaran organisasi merupakan panduan kinerja organisasi jangka panjang. Sementara kinerja dimasa depan akan menjadi produk dari proses pembelajaran saat ini. Berbagi informasi dan semua anggota organisasi bekerja sama merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi yang mencakup keseluruhan organisasi maupun tingkatan organisasi yang berbeda (Robbins, S. P., and Judge, 2015).

Dengan pembelajaran organisasi yang baik dan cepat dalam menerima informasi akan menghasilkan peningkatan dalam kualitas kinerja organisasi.

Penelitian dilakukan (Basori, 2017; Darmanto & Ariyanti, 2021; U. Pratiwi et al., 2020; Purwanto et al., 2020; Rahardjo & Purwanto, 2018; Winarno & Sri, 2014, 2020) pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap kinerja. Maka hipotesis penelitian :  
H2. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

### **2.6.3 Perencanaan Strategis dengan Daya Inovasi**

Berpijak dari teori RBT bahwa perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan kemampuan maka variable yang diteliti dalam studi ini untuk menjelaskan mengenai masalah kinerja perusahaan menggunakan pendekatan variable yang bersumber dari kapabilitas internal perusahaan. Maka strategic planning merupakan perencanaan strategis untuk memberikan arah yang jelas pada suatu bisnis. Keberadaan *strategic planning* akan mampu menjadikan perusahaan mempunyai daya inovasi yang baik. Myran, (2012); (Natasha, 2018) bahwa ada hubungan yang signifikan secara statistik antara perencanaan strategis dengan daya inovasi karyawan. Perencanaan strategis memungkinkan suatu perusahaan untuk tidak reaktif melainkan proaktif mempersiapkan masa depan atas perusahaan tersebut. Dengan demikian perencanaan strategis yang cermat akan membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan ekonomi yang dinamis dengan melakukan inovasi. Adapun inovasi yang dilakukan perusahaan memungkinkan perusahaan untuk mengikuti perkembangan informasi dan teknologi, menyesuaikan dengan persaingan industri, dan menyesuaikan system dalam perusahaan. sehingga perusahaan dapat bertahan dalam pangsa pasar yang ada dari waktu ke waktu (Kharisma, 2019). Maka hipotesis penelitian :  
H3. Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap daya inovasi

### **2.6.4 Pembelajaran Organisasional dengan Daya Inovasi**

Asumsi RBT yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Melalui pembelajaran organisasi dapat mengubah perilakunya dan dengan demikian memperbaharui teknologi serta produksi untuk menghindari penurunan kinerja dan memungkinkan organisasi untuk berinovasi berkelanjutan. Pada penelitian García-Morales et al., (2017); Kharisma, (2019) diketahui adanya dampak positif pada pembelajaran organisasi dan inovasi organisasi. Output yang inovatif serta baik bergantung pada akumulasi pengetahuan sebelumnya melalui pembelajaran organisasional. Inovasi, sumber daya dan kapabilitas, kompetensi harus dikembangkan melalui proses pembelajaran organisasional untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peningkatan pembelajaran organisasi berdampak positif bagi perkembangan inovasi yang ada di dalam organisasi. maka hipotesis penelitian adalah:

H4: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif pada daya inovasi

### **2.6.5 Daya Inovasi dengan Kinerja Organisasi**

Inovasi merupakan faktor penting agar perusahaan dapat bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Sesuai asumsi RBT yaitu bahwa perusahaan bersaing berdasarkan sumber daya dan kemampuan. Inovasi organisasi membantu mengembangkan organisasi untuk terus meningkatkan kemampuannya dalam bersaing. Inovasi merupakan suatu ide baru yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan ketika sumber-sumber perusahaan merupakan hal yang unik, berharga, serta sulit untuk ditiru maka perusahaan telah mempertahankan kondisinya menjadi perusahaan yang mampu bersaing dengan kompetitornya ( Kharisma, 2019)

Inovasi organisasi adalah jalur menuju kinerja organisasi yang lebih baik. Organisasi dengan inovasi yang lebih besar akan mencapai respon yang lebih baik dari lingkungan dan memperoleh kemudahan dalam kemampuan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Daya Inovasi memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja organisasi dengan menciptakan peluang baru di dalam organisasi. maka terdapat pengaruh positif antara inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Maka hipotesis penelitian :

H5: Daya Inovasi memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi

#### **2.6.6 Mediasi Daya Inovasi pada Perencanaan Strategis dengan Kinerja Organisasi**

Perencanaan Strategis ini dapat memperjelas arah organisasi, membantu mengendalikan kegiatan, dan memperkuat koordinasi antara karyawan dan departemen (Alosani & Yusoff, 2020). Landasan yang berkelanjutan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif bergantung pada strategi yang menentukan aspek-aspek ini dan mengarah pada konsolidasi kinerja organisasi. Praktik manajemen strategis yang menghasilkan profitabilitas dan pangsa pasar yang lebih tinggi atau lebih kuat bagi suatu organisasi dianggap sebagai praktik terbaik karena menunjukkan nilai perencanaan strategis dalam organisasi untuk mewujudkan manfaat (Dauda, et al., 2020).

Perencanaan strategis memungkinkan perusahaan untuk menemukan inovasi melalui pendekatan, yaitu pendekatan *source-based model*. Keterlibatan karyawan melalui perencanaan strategis memungkinkan perusahaan untuk melakukan inovasi berdasarkan perspektif perusahaan terhadap lingkungan ekonomi. Dengan demikian, dalam perencanaan strategis dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan daya inovasi karyawan (Alotaibi, 2020). Maka hipotesis penelitian ini adalah :

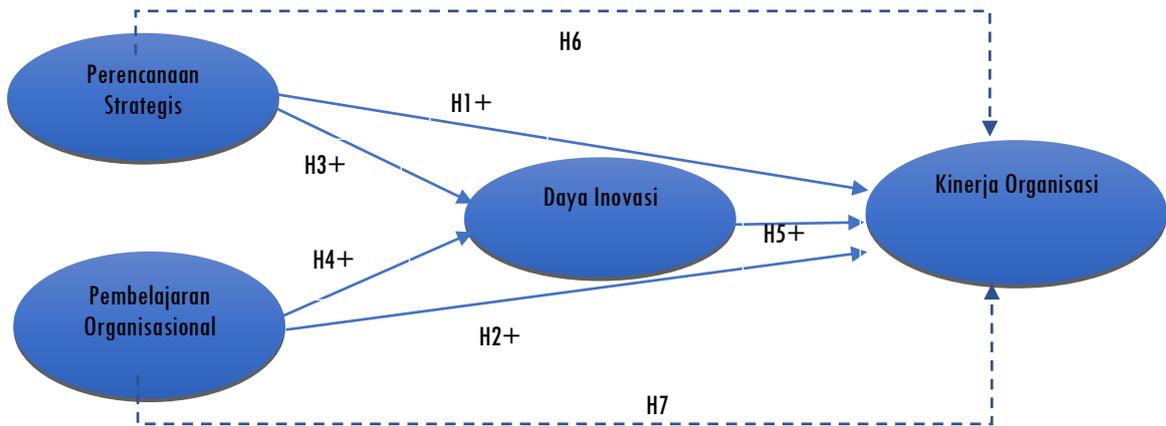
H6. Daya inovasi berperan memediasi hubungan perencanaan strategis dengan kinerja organisasi.

#### **2.6.7 Mediasi Daya Inovasi pada Pembelajaran Organisasional dengan Kinerja Organisasi**

Pembelajaran organisasi merupakan salah satu komponen strategis untuk tercapainya kinerja perusahaan yang telah ditetapkan untuk rencana periode jangka panjang. Pembelajaran organisasional adalah kecakapan organisasi dalam mencipta, memperoleh, dan mengalihkan pengetahuan serta mengubah perilaku yang diinginkan sehingga akan selalu merefleksikan pada pengetahuan dan wawasan baru (Isa, 2021). Pembelajaran organisasional didefinisikan sebagai kemampuan suatu organisasi atau perusahaan dalam mengimplementasikan praktik manajerial, struktur, sistem birokrasi serta langkah-langkah prosedural yang tepat dalam memfasilitasi sehingga mendorong adanya pembelajaran pada organisasi atau perusahaan terkait (Kharisma, 2019). Proses pembelajaran organisasional yang diperoleh dari aliansi strategis maupun yang diperoleh dari pengalaman internal akan mempercepat proses inovasi yang kemudian akan memberikan fasilitas dalam pengembangan produk (Hendri, 2019). Dengan demikian proses pembelajaran organisasional dalam perusahaan berdampak positif pada kinerja perusahaan baik dengan melalui daya inovasi. Maka hipotesis penelitian adalah :

H6. Daya inovasi berperan memediasi hubungan pembelajaran organisasional dengan kinerja organisasi.

## 2.7 Model Penelitian



Gambar 1 Model Penelitian

## 2.8 Pemelitian Terdahulu

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Alotaibi, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penampilan organisasi</li> <li>• Perencanaan strategis</li> <li>• Inovasi</li> </ul>	Hasil uji analisis regresi berganda menunjukkan hubungan positif yang signifikan secara statistik antara masing-masing perencanaan strategis dan inovasi dengan kinerja organisasi
2	Alosani & Yusoff, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovasi</li> <li>• Perencanaan strategis,</li> <li>• Kinerja organisasi</li> </ul>	Hasil statistik mengkonfirmasi pengaruh perencanaan strategis dan inovasi pada kinerja organisasi
3	Chakraborty & Biswas, 2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan sumber daya manusia,</li> <li>• Keberlanjutan,</li> <li>• Kinerja organisasi,</li> <li>• Keunggulan kompetitif,</li> <li>• Tujuan strategis</li> </ul>	Kegiatan HRP, rencana retensi, pelatihan dan pengembangan profesional, analisis dan desain pekerjaan, perencanaan suksesi dan rencana pemindahan memvitalisasi kinerja perusahaan. Rencana perekrutan memiliki negatif dan tidak signifikan mempengaruhi kinerja fungsional organisasi. Praktek perencanaan suksesi sangat mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan diikuti oleh rencana retensi. Hasilnya juga mendukung itu kinerja efektif dari perusahaan membawa keberlanjutan strategis untuk itu.
4	Kharisma, 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan Strategis Partisipatif,</li> <li>• Pembelajaran Organisasional,</li> <li>• Daya Inovasi,</li> <li>• Kinerja Perusahaan</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan perencanaan strategis partisipatif dan pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap daya inovasi. Variabel perencanaan strategis partisipatif, pembelajaran

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			organisasi, dan daya inovasi, berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
5	Alshehhi & Mansoor, 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan strategis,</li> <li>• Inovasi</li> <li>• Kinerja organisasi</li> </ul>	Temuan ini membuat identifikasi dan penetapan misi dan tujuan organisasi menjadi vital. Para peneliti telah memberikan pemahaman yang lebih baik tentang konteks teoretis SP dan membantu mengatasi keterbatasan keterlibatan dalam SP dan mengoptimalkan manfaatnya bagi OP. Literatur telah menunjukkan bahwa SP memiliki kepentingan yang dapat berdampak positif pada OP. Namun, jalur yang jelas untuk SP diperlukan untuk mencapai tujuan keterlibatan dan optimalisasi
6	Natasha, 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strategic Planning</i>,</li> <li>• Keunggulan Bersaing,</li> <li>• Kinerja Perusahaan</li> </ul>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>strategic planning</i> memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

### 3. Metode Penelitian

#### 3.1 Populasi Dan Sampel

##### a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian. Populasi dalam kajian ini manajer dari PT Nuansa Cipta Magello, PT Prima Cakrawala Abadi dan PT Karya Persada Khatulistiwa dengan jumlah 45 orang

##### b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi. Berdasarkan perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 45 seluruh adalah manager PT Nuansa Cipta Magello, PT Prima Cakrawala Abadi dan PT Karya Persada Khatulistiwa.

#### 3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

**Tabel 3 Definisi Variabel dan Indikator Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Perencanaan Strategis	Asmarani, (2016); Kharisma, (2019) definisi dari perencanaan strategis sebagai perencanaan untuk jangka panjang yang menjelaskan misi dan tujuan perusahaan yang telah disepakati bersama.	Menurut Allison, et al., (2005); Kharisma, (2019). Indikator perencanaan strategis antara lain: 1. Ketepatan tujuan strategik 2. Keterlibatan karyawan dalam perencanaan strategik 3. Perbaruan strategi secara berkelanjutan 4. Pembuatan alternatif strategi
2	Pembelajaran	Pembelajaran organisasi	Menurut Kharisma, (2019). indikator

No	Variabel	Definisi	Indikator
	Organisasional	adalah suatu keadaan dimana organisasi maupun perusahaan secara kontinyu belajar meningkatkan kapasitasnya untuk berubah (Lukito, 2018).	pembelajaran organisasional: 1. Kemampuan untuk belajar dari pengalaman perusahaan tersebut 2. Kemampuan menyampaikan pengetahuan 3. Kemampuan perusahaan dalam mengimplementasikan ide baru 4. Kemampuan perusahaan dalam mengevaluasi pelaksanaan ide baru
3	Daya Inovasi	Daya inovasi adalah kemampuan organisasi dalam menerapkan kreativitas untuk mengatasi masalah yang ada dan menciptakan peluang untuk meningkatkan kesejahteraan kehidupan baik individu maupun dalam organisasi (Kharisma, 2019)	Menurut Kharisma, (2019) Indikator daya inovasi yaitu: (1) Kemampuan mengikuti perkembangan informasi dan teknologi (2) Kemampuan dalam menyesuaikan dengan persaingan Industri (3) Kemampuan dalam memperbarui sistem dalam perusahaan. (4) Kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kreativitas karyawan.
4	Kinerja Organisasi	Kinerja organisasi adalah akumulasi menyeluruh atas kegiatan yang dikerjakan pada perusahaan pada berbagai level yang ada pada perusahaan tersebut (Robbins, 2015; Alosani & Yusoff, 2020)	Anshori, (2015); Kharisma, (2019) indikator kinerja organisasi adalah : 1. Kepuasan pelanggan terjaga. 2. Profit perusahaan meningkat. 3. Eksistensi daya saing perusahaan terjaga. 4. Kelangsungan hidup perusahaan terjaga.

### 3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2016).

#### 3.3.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 1. Uji Validitas

Validitas menunjukkan suatu kebenaran dari pernyataan kuesioner. Validitas dalam pengujiannya terdiri dari uji validitas konvergen dan nilai AVE. Uji validitas konvergen dapat dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* dengan ketentuan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7. Sementara nilai AVE menunjukkan kemampuan

variabel dalam menjelaskan varians yang berasal dari indikatornya dengan ketentuan lebih besar dari nilai kritis yaitu sebesar 0,5.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan kemampuan kuesioner dalam stabilitas data yang diperoleh. Reliabilitas dalam pengujiannya terdiri dari reliabilitas komposit dengan nilai kritis sebesar 0,8 dan nilai *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai kritis sebesar 0,7 (Santosa, 2018).

### 3.3.2 Model Struktural (Inner Model)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel- variabel respon (Santosa, 2018). Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari tiga pengukuran yaitu mengukur nilai koefisien  $\beta$  (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan) dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) mengetahui nilai penjelasan variabel- variabel respon (Santosa, 2018). Untuk memvalidasi model struktural secara keseluruhan digunakan *Goodness of Fit* (GoF). GoF indeks merupakan ukuran tunggal untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari akar kuadrat dari *average communalities index* dikalikan dengan nilai rata-rata  $R^2$ . Nilai GoF terbentang antara 0 sd 1 dengan interpretasi nilai-nilai : 0.1 (Gof kecil), 0,25 (GoF moderate), dan 0.36 (GoF besar).

Pengujian lain dalam pengukuran struktural adalah  $Q^2$  (*predictive relevance*) yang berfungsi untuk memvalidasi model. Pengukuran ini cocok jika variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif. Hasil  $Q^2$  *predictive relevance* dikatakan baik jika nilainya  $>$  yang menunjukkan variabel laten eksogen baik (sesuai) sebagai variabel penjelas yang mampu memprediksi variabel endogennya (Santosa, 2018).

### 3.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling* (SEM) dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2016). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *Path Coefisien* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ( $\alpha$  5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti. Untuk menentukan sifat mediasi dengan menggunakan nilai Variance Accounted For (VAF) apabila nilai VAF  $<$  20% maka dinyatakan bahwa variabel yang memediasi tidak berperan memediasi. Selanjutnya apabila nilai VAF berada pada interval  $20\% < VAF < 80\%$  maka variabel mediasi dapat memediasi dengan sifat *partial mediation* dan apabila nilai VAF  $>$  80% maka dinyatakan bahwa variabel memediasi terbukti dapat memediasi dengan sifat *full mediation*.